

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي
وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية.

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات
والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم
العالي - فرع غرداية، ينظمون:

الملتقى الوطني الأول (حضورى وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

نماذج حوكمة الجامعات (قراءة في التجارب الدولية الرائدة)

من إعداد الباحثين:

ملخص من خلال المحور رقم 10:

Abstract:

University governance is considered one of the fundamental issues in higher education reform, especially in light of the transformations affecting universities in terms of organizational structures and decision-making mechanisms. This study aims to analyze and compare university governance models in selected leading international experiences by examining the models of the United States, the United Kingdom, the Netherlands, and China, with the objective of identifying best practices that can be adapted in other contexts.

The study adopts a comparative analytical approach and concludes that there is no single universal model of university governance, as each model is shaped by its historical, political, and cultural context. However, effective governance is generally based on balancing autonomy and accountability, enhancing transparency, and ensuring stakeholder participation in decision-making

Keywords: University Governance, Higher Education, International Experiences.

تعد حوكمة الجامعات من القضايا الأساسية في إصلاح التعليم العالي، في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات الجامعية على مستوى الهياكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ومقارنة نماذج حوكمة الجامعات في بعض التجارب الدولية المبرزة مثل الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، هولندا، والصين، بهدف استخلاص الممارسات القابلة للاستفادة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، وتوصلت إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لحوكمة الجامعات، إذ يرتبط كل نموذج بسياقه التاريخي والسياسي والثقافي، غير أن الحوكمة الفعالة تقوم على التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، وتعزيز الشفافية، ومشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار.

1. المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي في العقود الأخيرة تحولات عميقة فرضتها المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، إلى جانب تصاعد المنافسة العالمية بين الجامعات، وتزايد المطالب المتعلقة بتحسين الجودة وتعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة المؤسسات الجامعية. وفي ظل هذه التحولات، برز مفهوم حوكمة الجامعات كأحد المداخل الحديثة لإصلاح مؤسسات التعليم العالي، من خلال إعادة النظر في أنماط التسيير التقليدية، وتطوير آليات صنع القرار، وتحقيق التوازن بين الاستقلالية الجامعية والمساءلة أمام الدولة والمجتمع.

وقد اختلفت نماذج حوكمة الجامعات من دولة إلى أخرى تبعًا لاختلاف السياقات التاريخية والسياسية والاقتصادية والثقافية، مما أدى إلى ظهور تجارب متنوعة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. فبينما يعتمد النموذج الأمريكي على مجالس الأمناء والاستقلالية المؤسسية، يركز النموذج البريطاني على المجالس التقليدية والإصلاحات القائمة على المساءلة، في حين يجسد النموذج الهولندي توجهًا قائمًا على الاستقلالية الموجهة وضمان الجودة، أما النموذج الصيني فيعكس دورًا قويًا للدولة مع منح الجامعات هامشًا متزايدًا من الاستقلالية.

وتكتسي دراسة هذه التجارب الدولية أهمية كبيرة، لأنها تتيح فهم الاتجاهات الحديثة في حوكمة التعليم العالي، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج المختلفة، والاستفادة من الممارسات الناجحة بما يتلاءم مع خصوصية الأنظمة الجامعية الوطنية.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا المقال إلى تحليل نماذج حوكمة الجامعات في بعض التجارب الدولية الرائدة، من خلال الوقوف على خصائصها الرئيسية وآليات عملها، ومحاولة استخلاص أهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

1.1. إشكالية الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي عالميًا، وتزايد الضغوط المرتبطة بتحسين الجودة، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق التنافسية الدولية، برزت حوكمة الجامعات كمدخل أساسي لإصلاح مؤسسات التعليم العالي. غير أن النماذج المعتمدة في حوكمة الجامعات تختلف من دولة إلى أخرى تبعًا لاختلاف السياقات السياسية والاقتصادية والثقافية، مما يطرح تساؤلًا رئيسيًا مفاده: **ما أبرز نماذج حوكمة الجامعات في التجارب الدولية الرائدة؟**

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بحوكمة الجامعات وما أهم مبادئها؟
- ما أبرز خصائص نماذج الحوكمة الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، هولندا، والصين؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج؟
- ما أهم الممارسات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير حوكمة الجامعات؟

2.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لموضوع حوكمة الجامعات باعتباره من القضايا الحديثة المرتبطة بإصلاح التعليم العالي وتحسين أدائه. كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الجامعات وأبعادها المختلفة.
- التعرف على أبرز التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.
- إبراز الممارسات الناجحة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم العالي.
- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة الجامعات.

3.1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، وذلك من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بحوكمة الجامعات، ثم مقارنة عدد من النماذج الدولية الرائدة المتمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، هولندا، والصين، بهدف تحديد خصائص كل نموذج واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها، وصولاً إلى أبرز الدروس المستفادة.

2. الاطار النظري لحوكمة الجامعات

مفهوم حوكمة الجامعات، هو الآخر، حديث نسبيا، إذ طوره كلارك عام 1983 باعتباره من طرق التصنيف الأولى في العالم، ويشير إلى الكيفية التي من خلالها تقوم الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، إضافة إلى أسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها.

والحوكمة لا تشير إلى ما تفعله الجامعة، وإنما إلى الكيفية التي تفعل بها ذلك، فحوكمة الجامعات تتناول أبعادا متعددة تتمثل في كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك.

ونتيجة للأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، ظهر مفهوم حوكمة الجامعات، فهناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتتخذ القرارات دون مشاركتهم فيها، وبالتالي يصبح دورهم دور المتلقي دون حقهم في مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها.

كما دفع التصنيف العالمي نحو ضرورة اعتماد حوكمة الجامعات باعتبارها أحد العوامل الثلاثة لتصنيف كبار الجامعات عالميا، إضافة إلى عاملي تركيز الموهبة وتوفير التمويل. (فيجل ، 2023)

1.2. مفهوم حوكمة الجامعات وأهم مبادئها

تشير الدراسات إلى أن أصول مفهوم "Governance" باللغة الإنجليزية تعود إلى علم إدارة الأعمال حيث يرجع أول استخدام لهذا المصطلح إلى الاقتصادي الأمريكي Ronald Coase في مقال له سنة 1937 بعنوان "The Nature of the firm" حيث يشير مفهوم الحكم حسب هذا الباحث إلى السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة ومختلف الأجهزة المكونة لها للوصول إلى تنسيق فعال يهدف إلى تنمية المؤسسة وتطويرها وذلك بإعادة تنظيم وتسيير المؤسسات.

وهو ما ساهم في ظهور مفهوم حكم المؤسسة أو حوكمة الشركات الذي تم تطويره في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال العمل على إيجاد تقنيات جديدة للتسيير يتم من خلالها التوفيق بين مصالح أصحاب الشركة، المساهمين، العملاء، و المحيط الخارجي عموما (عراة و بن عيسى ، 2017)

وصف سير أديان كادبوري في تقريره الشهير بتقرير كادبوري Cadbury report عام 1992 حوكمة المؤسسات: "النظام الذي تدار و تراقب به

الشركات..." وأكد في هذا التقرير على أن مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة شركاتها وأن دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و المراجعين للتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، و أن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، توفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، و كذا مراقبة العمل و رفع التقارير للمساهمين خلال فترة و لائهم، كما أكد في تقريره على ضرورة التزام مجلس الإدارة باللوائح و القوانين و عمله لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة (عباس، 2019)

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE) الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: "نظام يشمل الهياكل والعلاقات والعمليات التي يتم من خلالها وضع سياسات التعليم العالي وتنفيذها ومراجعتها، على كلا المستويين الوطني والمؤسسي". أما البنك الدولي World Bank فأشار إلى أن الحوكمة: "نظام يعالج كيفية تحديد وتنفيذ مؤسسات التعليم العالي عموماً لأهدافها وكيفية إدارة معاهدها وكياناتها وتقييم إنجازاتها". (بكوش و مقيدش ، 2022)

وتعرف حوكمة الجامعات بأنها "الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها لتحقيق الغرض من وجودها. وذلك بما تتضمنه من معاني مهمة من أمثلتها المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون." (فيجل ، 2023)

وقد عرفت الوكالة الكندية للتطوير الدولي CIDA حوكمة الجامعة على أنها : " إعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيف تعتبر الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي " ، وعرفت حوكمة الجامعات بأنها منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والهيئتين الأكاديمية والإدارية وتميزها (مومن و عباسي، 2022)

تعرف حوكمة الجامعات بأنها "الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة داخل المؤسسة الجامعية" ، ويشير (Dobbins, Knill , & Vögtle , 2011) الى أن الحوكمة في التعليم العالي تشمل ثلاثة مستويات:

1. المستوى النظامي: يتعلق بالعلاقة بين الدولة ومؤسسات التعليم العالي.
2. المستوى المؤسسي: يتعلق بالهياكل الداخلية للجامعة وآليات صنع القرار.
3. المستوى الأكاديمي: يتعلق بالحوكمة داخل الكليات والأقسام الأكاديمية

مبادئ حوكمة الجامعات لا تختلف كثيرًا عن مبادئ الحوكمة في المؤسسات الأخرى، لكنها تُكَيَّف مع خصوصية مؤسسات التعليم العالي من حيث الاستقلالية الأكاديمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع. ومن أبرز هذه المبادئ:

الشفافية : تعني وضوح القوانين واللوائح والإجراءات داخل الجامعة، وإتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية والمالية والأكاديمية لجميع الأطراف المعنية.

المساءلة والمحاسبة : خضوع القيادات الجامعية والإدارية للمحاسبة عن القرارات المتخذة ونتائج الأداء، مع وجود آليات رقابية فعالة.

المشاركة : إشراك مختلف الأطراف الفاعلة (الأساتذة، الطلبة، الإداريين، الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين) في صنع القرار الجامعي.

الاستقلالية

منح الجامعة حرية أكاديمية وإدارية ومالية تسمح لها باتخاذ قراراتها بما يخدم أهدافها، مع الحفاظ على الالتزام بالقوانين الوطنية.

العدالة والإنصاف : ضمان تكافؤ الفرص بين الطلبة والعاملين، وعدم التمييز في التوظيف أو الترقية أو الاستفادة من الخدمات الجامعية.

الكفاءة والفعالية : حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق أفضل النتائج التعليمية والبحثية.

سيادة القانون : احترام الأنظمة والقوانين المنظمة للتعليم العالي وتطبيقها على الجميع دون استثناء.

الاستجابة والمرونة : قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية واحتياجات سوق العمل.

الرؤية الاستراتيجية : وجود تخطيط استراتيجي واضح يحدد أهداف الجامعة المستقبلية وآليات تحقيقها.

الجودة والتحسين المستمر تبني معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والعمل على تطوير الأداء باستمرار.

2.2. أهداف حوكمة الجامعات

تسعى الحوكمة لتحقيق مللة من الأهداف، نذكر منها ما يلي: (حناشي و عامر ، 2026)

- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات ومسؤولي في تولي الاعمال الإدارية.

- تعزيز مشاركة ملية الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والاداريين في صنع القرارات.
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على اداء متميز من ملية الفئات.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق اليات واطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفعالة في ملية الأنشطة داخل وخارج الجامعة.
- تقوية قدرة المجلس واللجان الأكاديمية على تهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث العلمي وضمان التنسيق في مراحل اتخاذ القرارات على مختلف المستويات

3.2..أهمية الحوكمة للجامعات

تعد حوكمة الجامعات الركيزة الأساسية التي تضمن تحول المؤسسات الأكاديمية من مجرد جهات تعليمية إلى منارات معرفية تدار بكفاءة وشفافية ، و لا تقتصر أهمية الحوكمة في الجامعات على كونها إطاراً تنظيمياً فحسب، بل هي المحرك الأساسي لضمان استدامة التميز الأكاديمي والريادة المؤسسية. وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب حيوية:

ترسيخ الشفافية والمساءلة: تعمل الحوكمة على تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يمنع تداخل الصلاحيات ويخلق بيئة قائمة على المكاشفة، حيث تخضع القرارات الإدارية والمالية لرقابة مؤسسية تضمن نزاهة المخرجات.

تعزيز جودة المخرجات التعليمية: من خلال وضع معايير دقيقة لتقييم الأداء الأكاديمي، تضمن الحوكمة تطوير المناهج ودعم البحث العلمي، مما يرفع من كفاءة الخريجين ويزيد من قدرتهم التنافسية في سوق العمل المحلي والدولي.

تحقيق الاستقلالية الرشيدة: تمنح الحوكمة الجامعات القدرة على إدارة شؤونها ذاتياً بمرونة عالية، مما يسمح لها بالاستجابة السريعة للمتغيرات العلمية والتقنية، مع الالتزام التام بالقيم والأهداف الاستراتيجية للدولة.

جذب الاستثمارات والشراكات: تمثل الحوكمة الرشيدة "شهادة ثقة" أمام الجهات المانحة والشركاء الدوليين؛ فالجامعة التي تدار وفق معايير عالمية تكون أكثر قدرة على بناء تحالفات بحثية وجذب تمويلات خارجية تدعم ميزانيتها.

رفع التصنيف العالمي: ترتبط معايير التصنيفات الدولية للجامعات ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة الإدارة وجودة الحوكمة، مما يجعلها ضرورة حتمية للجامعات الطامحة للوصول إلى مراكز متقدمة عالمياً.

3. نماذج حوكمة الجامعات ومراحل تطبيقها

1.3. نماذج حوكمة الشركات

اقترح تراكمان (2008) أربعة نماذج للحوكمة الجامعية، تتمثل في النموذج الأكاديمي، نموذج الشركات، نموذج الأمناء، والنموذج التمثيلي : (فيجل ، 2023)

- النموذج الأكاديمي (التقليدي) : يفترض هذا النموذج أن الجامعات تخضع لحوكمة الموظفين الأكاديميين، إذ يكون لهم التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها، كوجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين أحد الأكاديميين كرئيس أو مسؤول الجامعة.

- نموذج الشركات: يفترض هذا النموذج بأن تطبيق أساليب الشركات كالمساءلة المالية، سوف يساعد على تحسين النتائج، وعادة ما يعتبر رئيس الجامعة، حسب هذا النموذج، كمدير شركة مهني وليس شخصا أكاديميا فحسب. ومن أسباب ظهور هذا النموذج استجابة للأزمات المالية من جهة، وحاجة الجامعات إلى إدارة مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية، من جهة أخرى.

- الحوكمة من خلال مجلس الأمناء: يمنح هذا النموذج الإدارة سلطات (الأمناء)، ويأتي عادة على هيئة مجلس أمناء يضم أعضاء غير منتخبون من داخل الجامعة، وهؤلاء لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة. ولهذا المجلس مسؤوليات اتتمانية وأخرى متعلقة بالعناية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل قد تشكل تضاربا في المصالح والوصاية.

- الحوكمة التمثيلية (حوكمة أصحاب المصالح): تحدث هذه الحوكمة عندما تسند إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الشريكة، الحكومة، والمجتمع المدني.

كما يوجد نموذج آخر يعرف بالنموذج المختلط، إذ يوفر مزيجا من النماذج الأربع السابق ذكرها، كما يتميز بكونه يدمج مواطن قوة كل من هذه النماذج لتلائم احتياجات الجامعة بشكل أفضل خلال فترة معينة من الزمن أو الوفاء بأغراض محددة.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد نموذج الحوكمة يقوم على أساس التوتر أو التوازن بين ثلاث قوى رئيسية، هي الدولة، قوى السوق، التفوق الأكاديمي والقدرة على فرض الحرية الأكاديمية. فالجامعات والأنظمة الجامعية الواقعة تحت سلطة الدولة من جهة، تتفاعل مع المؤسسات الخاصة غير الربحية من جهة أخرى، وتقع فيما بين الطرفين درجات متفاوتة من تأثير الكوادر والمصالح الأكاديمية. ويمثل الشكل الموالي القوى الرئيسية الفاعلة في تحديد نماذج حوكمة الجامعات.

2.3. مراحل تطبيق حوكمة الجامعات

يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بعدة مراحل تكون متسلسلة ومتراصة فيما بينها وهي كالتالي : (محبوب، 2021)

- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** هي أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم فيها التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الإلتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالما وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.
- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على إستيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
- **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وترقيته:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات
- **مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الإختبارات الحقيقية، وقياس مدى إستعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة والشفافية، المساواة والمسؤولية، والمساواة ودراساتها وتحليلها لمواطن الضعف في التنفيذ.
- **مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** تعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي تمر بها حوكمة الشركات.

3.3. تحديات تطبيق الحوكمة في الجامعات :

على الرغم من المكاسب الجلية التي تقدمها الحوكمة، إلا أن طريق تطبيقها في البيئة الجامعية يواجه جملة من العقبات الهيكلية والثقافية التي قد تحول دون تحقيق ثمارها المرجوة؛ وتتمثل أبرز هذه التحديات في: (حناشي و عامر ، 2026)

- الثقافة السائدة في المجتمع ومؤسسات التعليم العالي: والمتمثلة في غياب أسلوب الحوار والشورى وكذا غياب الشفافية والمساواة، كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية ووصولاً إلى البيئة الجامعية، مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير، فهي سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على وجهات النظر في مختلف المستويات كالتقاشات العامة أو مناهج وطرق التدريس، وكذا تخضع له علاقة الأستاذ بباقي المستويات الإدارية العليا، مما

يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية فليس من حق من هو ادنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى.

المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي للدولة على مدى اهتمام الاسرة الجامعية بشؤونهم الخاصة داخل اسوار الجامعة، كمثال غياب الديمقراطية في مختلف المجالات ومن بينها ديمقراطية الاتحادات الطلابية ما بزرع الإحباط والشك في القدرة على احداث تغيير.

طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي: وبرز اشكال إدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة الى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، اذ يتم تعيينهم من السلطة التنفيذية او الإدارة بدل ان تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم.

4. الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى الدولي

تُظهر الأبحاث أن حوكمة الجامعات عالميًا تتمحور أساسًا حول تحقيق توازن بين **الاستقلالية المؤسسية** من جهة، و**المساءلة أمام الدولة والمجتمع** من جهة أخرى، وذلك ضمن سياقات قانونية وثقافية تختلف من دولة إلى أخرى. لذلك، لا يوجد نموذج عالمي موحد أو مثالي لحوكمة الجامعات، بل توجد مجموعة متنوعة من النماذج التي تتأثر بالخلفية التاريخية الوطنية، والضغوط الدولية، إضافة إلى القدرات المؤسسية لكل دولة وجامعة.

وُميز الأدبيات الحديثة بين ثلاثة نماذج رئيسية لحوكمة الجامعات، تتمثل في: (Knill, Dobbins, و Vögtle , 2011), (Benner & Thomasson , 2025)

نموذج الحكم الذاتي الأكاديمي: يقوم على منح الجامعات وأعضاء الهيئة الأكاديمية استقلالية واسعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم والبحث العلمي.

النموذج المتمركز حول الدولة: تكون فيه الدولة الفاعل الرئيسي في توجيه الجامعات من خلال التشريعات، التمويل، وتحديد السياسات العامة.

النموذج الموجه نحو السوق: يعتمد على المنافسة، تنوع مصادر التمويل، وقياس الأداء، مع التركيز على الكفاءة والنتائج.

إلى جانب هذه النماذج، ظهرت في السنوات الأخيرة **نماذج هجينة** تجمع بين خصائص النماذج السابقة وفقًا لخصوصية كل نظام تعليم عالٍ.

فعلى مستوى **أوروبا الغربية**، أدت إصلاحات الإدارة العامة الجديدة إلى تعزيز الاهتمام بمؤشرات الأداء، والعقود، وآليات المساءلة، مع استمرار وجود

اختلافات واضحة بين الدول الأوروبية في تطبيق هذه الإصلاحات. (Donina, & Hasanefendic, 2018), (Dobbins, Knill , & Vögtle , 2011)

أما في **آسيا**، فقد اتجهت دول مثل China, Japan, Vietnam وMalaysia إلى منح الجامعات قدرًا أكبر من الاستقلالية التنظيمية والإدارية، مع استمرار الدولة في ممارسة دور رقابي قوي، خاصة فيما يتعلق بالتمويل وتوجيه السياسات العامة. (Xue, Cornelis , & Zhu, 2021), (Wang, Liu , & Chen , 2022)

وفي **جنوب آسيا**، تشير الدراسات إلى أن بناء القدرات المؤسسية والإدارية يُعد شرطًا أساسيًا لضمان أن تؤدي الاستقلالية إلى حوكمة فعالة، إذ إن منح الاستقلالية دون توفر هياكل مؤسسية قوية قد يحد من فعالية الإصلاحات. (Shin, Li, Nam, & Byun , 2021)

وعليه، فإن التجارب الدولية تؤكد أن نجاح حوكمة الجامعات لا يعتمد على تبني نموذج معين بقدر ما يعتمد على قدرة كل دولة على تكييف نموذج الحوكمة مع بيئتها المؤسسية والاقتصادية والاجتماعية.

الجدول رقم 1. اختلافات في التوازن بين الاستقلالية والرقابة

السياق	ملامح الحوكمة الأساسية	مستوى استقلالية الجامعة	المصادر
أوروبي (هولندا، إيطاليا، البرتغال...)	مجالس جامعية قوية، عقود أداء، توجيه عن بعد	متزايدة شكليًا، مع رقابة تنظيمية قوية	(Dobbins, Knill , & Vögtle , 2011), (Donina, & Hasanefendic, 2018)
شرق آسيا (الصين، اليابان)	تحويل الجامعات لمؤسسات شبه مستقلة، لكن بدور حزبي/حكومي مركزي	استقلال إداري محدود، اعتماد مالي على الدولة	(Hong, 2018), (Xue, Cornelis , & Zhu, 2021), (Wang, Liu , & Chen , 2022)
جنوب وجنوب شرق آسيا (كمبوديا، تايلاند، ماليزيا، جنوب آسيا)	إصلاحات تمنح استقلالية قانونية مع ضعف القدرات	استقلالية رسمية، قدرة تنفيذية متفاوتة	(Shin, Li, Nam, & Byun , 2021)

المصدر : من اعداد الباحثين

1.4. حوكمة الجامعات في هولندا

زاد اهتمام الحكومة الهولندية بالتعليم العالي منذ الحرب العالمية الثانية، وفي أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات اتخذت مجموعة من الإصلاحات في هولندا من خلال هيكله سياسات التقشف في القطاع العام للحد من النفقات العامة، ويعرف بمفهوم "التوجيه عن بعد" أو فلسفة HOAK أي استقلالية التعليم العالي والجودة إلا أن تنظيم الدولة لم يختفي. وتتميز الجامعات والكليات لديها باستقلالية كبيرة ولا تتدخل الدولة في شؤونها، ذلك أن سياسة مملكة هولندا تعمل في إطار برلماني ديمقراطي في ظل دستور ملكي ودولة ملكية، كما تتميز السياسة والحكومة الهولندية بالسعي المشترك من أجل الوصول إلى التوافق في القضايا الهامة داخل المجتمع السياسي والمجتمع ككل، كما أن دستور هولندا يمنح لملكها سلطة محددة. كما يتمتع النظام السياسي والإداري في هولندا بمستوى عال من الثقة المتبادلة بين السياسيين والإداريين، وداخل الإدارة العامة، وهو ما أثر على تطور الحوكمة المؤسسية في مختلف مجالاتها، لا سيما التعليم في الجامعات.

وشهدت بداية عام 1985 تحول هولندا من الحكومة إلى الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وما تضمنه ذلك من تعزيز وتسويق التعليم العالي، وذلك نتيجة لعوامل (عوامل التحول)، ومنها الأزمات المالية للدولة، العولمة والتدويل، التحول الإيديولوجي نحو السوق، صعود مداخل الإدارة العامة الجديدة، ويعتبر هيكل الحوكمة الداخلية للجامعات في هولندا من أهم الإصلاحات الرئيسية.

يعتبر التعليم العالي في هولندا قضية وطنية، وتتمثل أهداف حوكمة الجامعات الهولندية فيما يلي: (فيجل ، 2023)

- تركيز القوى من حيث تكامل الحوكمة وسلطات الإدارة.

- مزيد من الشفافية في علاقات السلطة.

- زيادة فعالية صنع القرار.

- تعزيز استقلال الجامعات.

- تحقيق تميز وجودة الإدارة الجامعية والتعليم والبحث.

- الحفاظ على مشاركة كبيرة من الطلاب والموظفين في صنع القرار.

وبالتالي، فإن خطط جامعات هولندا من أجل تفعيل الحوكمة تبلورت في مجالات ثلاثة هي، جودة التدريس، تطوير البحث، وتنظيم مشاركة كاملة من الموظفين والطلبة. وتتمثل مبادئ حوكمة الجامعات الهولندية فيما يلي:

- تعزيز الاستثمار في المواهب وتحقيق نشر المعرفة.

- تعزيز التعاون الدولي.

- انتهاج فلسفة اللامركزية، وهو ما يسمى بنموذج دولة الإشراف بدل نموذج سيطرة الدولة.

كما تعمل الجامعات الهولندية بفعالية فيما يتعلق بالابتكار والتنافس في الخدمات التعليمية، نتيجة لإصلاحات الحوكمة أصبحت الجامعات الهولندية توصف بأنها جامعات شركات إذ اكتسبت قدرات العمل على مستوى الشركات والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية والتصرف بسرعة. وحسب القانون، تتحدد إجراءات الحوكمة في هولندا في أجهزة الإدارة العليا الحاكمة للجامعة، والمتمثلة في مجلس الجامعة، إدارة الجامعة ورئيس الجامعة ومجلس الشيوخ. أي إن أمور الجامعة تدار من قبل الأجهزة الرئيسية على المستوى المركزي، والمتمثلة في جهاز الرقابة والمجلس التنفيذي ومجلس الجامعة ومجلس العمداء، في حين تتمثل الحوكمة الخارجية في الأجهزة الوطنية والمتمثلة في وزارة المالية، وزارة الشؤون الاقتصادية ووزارة التربية والتعليم والثقافة والعلوم، ووزارة الزراعة والطبيعة. كما توجد هيئات تسهر على ضمان جودة الخطة الاستراتيجية للجامعة، وضمان الشفافية وتدفق المعلومات ومنها هيئة ضمان الجودة.

ولحوكمة الجامعات في هولندا معايير تتمثل فيما يلي:

- خضوع جميع الجامعات لتنفيذ إدارة الجودة الذي يعكس الأداء الكامل للجامعة وضمان الجودة وتحقيق أهداف الأداء بها.

- للجامعات الحرية في تصميم النظم الخاصة وضمان الجودة بها وتؤدي المنافسة دورا رئيسيا في هذا

السياق.

وفي هذا الإطار، تنص التنظيمات المسؤولة عن الشفافية وتدفق المعلومات في هولندا، على ضمان الجودة وتطبيق المعايير للتقييم، كالتقييمات الداخلية المستمرة، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ويتم تقييم أداء أساتذة الجامعات وتوضع الترتيبات وفق قوانين الجامعة.

تتمتع الجامعات الهولندية ببعض الاستقلال الموضوعي في بعض المجالات المتعلقة بتحديد الهيكل الأكاديمي ومحتوى المقررات، بينما تتمتع بالاستقلال الموضوعي التام فيما يتعلق بتوظيف الأكاديميين وإنهاء خدماتهم، والبت في

حجم قيد الطلاب. كما تتمتع بالاستقلال الإجرائي التام فيما يتعلق بإنفاق الميزانيات على تحقيق أهدافها، وكذا تحديد المرتبات.

وفي سياق ضمان جودة التعليم العالي، فإن نظام ضمان الجودة في هولندا يتكون مما يلي

- ضمان الجودة الداخلية، أي عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسة وتحسينها.
- ضمان الجودة الخارجية، من خلال عمليات تحسين الجودة بالاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة.
- ما وراء التقييم، حيث تكون الحكومة مسؤولة عن هذا التقييم من خلال تعيين مفتش تعليمي مستقل يراقب عمليات ضمان الجودة ويفحصها كل ثمان (08) سنوات، وفي حال لم يثبت البرنامج فعاليته بعد تقييم جودته، توقف الحكومة تمويل هذا البرنامج.

2.4. حوكمة الجامعات في بريطانيا

يحتوي نظام الحوكمة في الجامعة البريطانية على مجالس متعددة ولجانا للتنسيق بين الجامعات، وتعد منظمة جامعات المملكة المتحدة الهيئة التي تضم في عضويتها كل مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، تعمل الهيئة على رسم سياسات وتوجيهات التعليم العالي في بريطانيا.

المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية: (محبوب، 2021)

من المجلس والهيئات نجد هيئة ضمان الجودة التي تتولى التأكد من نوعية وكفاءة التعليم العالي الذي تقدمه الجامعات البريطانية ومدى التزامها بأهدافه وقيمها في التدريس والتدريب، وتصدر الهيئة الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي، والهيئة الثانية هي هيئة تمويل التعليم العالي التي تتفرغ على مستوى مقاطعات المملكة الثلاث (إنجلترا، إيرلندا وأسكتلندا)، تعمل على توجيه التمويل الحكومي وفقا لسياسات تحفيزية وتقوية مقننا لأداء الجامعات في أكثر من 60 تخصص، ومن الهيئات المنظمة والمراقبة لأداء الجامعات، هيئة إحصاءات التعليم العالي التي تملك صلاحية إيقاف مستحقات الجامعات التي لا تتمكن من تزويد الهيئة بالمعلومات اللازمة حسب المواصفات المحددة، أما الهيئة الأخرى فهي مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات الذي يتولى الدرجات العلمية بالجامعات البريطانية، كذلك توجد هيئة أخرى تسمى أكاديمية التعليم العالي تعنى بتمهين التعليم وتدريب القائمين على التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس، وتضع أطر ممارسة التعليم العالي، كما أن مؤسسة القيادة في التعليم العالي تضع

برامج وتدريب القيادات في كافة مستويات التعليم العالي بهدف توحيد المهارات وتنميتها في كل الجامعات، يتم دعم هذه الهيئات مالياً من طرف الحكومة وبالتالي فهي ملزمة بكشف جدوى عملها بتكريس الشفافية والمحاسبة والمسؤولية، كما أنها معرضة للمساءلة، وتشير النظم الإدارية البريطانية إلى أن هذه الهيئات مستقلة، ولا تتبع تعليمات وزارة التعليم وتطوير المهارات البريطانية. ويشترك في أغلب الجامعات البريطانية أكثر من مجلس (ما بين مجلسين إلى أربعة مجالس)، فمثلاً يحكم جامعة أكسفورد، وجامعة درهام مجلسان، وجامعة كامبريدج وجامعة أدنبرة وجامعة كارديف يحكمها ثلاثة مجالس، أما الجامعات التي يحكمها أربعة مجالس فهي جامعتي مانشستر وبريستول، ويحكم جامعة أمبريال كوليدج خمسة مجالس تتمثل في مجلس كونسيل ومجلس كورت ومجلس سينيت ومجلس الرئيس ومجلس نائب الرئيس، أما جامعة كوليدج لندن وجامعة كنجز كوليدج ومدرسة الإقتصاد والعلوم السياسية بلندن التي يشرف عليها مجلساً واحداً يسمى كونسيل، يبلغ عدد أعضاء المجلس 20 عضواً في الجامعتين المذكورتين و 21 عضواً في مدرسة الإقتصاد والعلوم السياسية.

للإشارة فإنه لا يوجد نظام موحد في تكوين أعضاء المجالس الحاكمة في الجامعات البريطانية وحتى مجالس الجامعة الواحدة من حيث عدد الأعضاء وكيفية اختيارهم ولكن تشترك هذه المجالس في وجود رئيس ونائب للرئيس، كما يوجد في مجالس جل الجامعات البريطانية رئيس شرفي للجامعة يكون من خارج الجامعة، ولا يقوم بالمهام الفعلية لمدير الجامعة ولا يحضر اجتماعات المجلس بل ينوب عنه المدير الفعلي للجامعة، وفي حالة غياب المدير الفعلي للجامعة ينوب عنه في رئاسة المجلس وكيل الجامعة أو نائب مدير الجامعة، إذ تنحصر مهام وصلاحيات هذه المجالس فيما يلي:

- المهام الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- إدارة الجامعة وممتلكاتها وشؤونها المالية؛ دعم مهمة الجامعة والرؤية والتوجه الاستراتيجي والمسائل الاستراتيجية المتعلقة بقيم الجامعة؛

- تعزيز عملية متابعة الجهات المسؤولة عن التعليم والبحث العلمي؛ انتخاب أو تعيين أحد مجالس الجامعة وكبار موظفي الجامعة؛ منح الدرجات، ومنح الدرجات الفخرية أو سحبها؛

- اتخاذ القرارات بشأن المقترحات المقدمة لإجراء تعديل أو إلغاء أو إضافة إلى اللوائح والأنظمة

المعمول بها؛

- متابعة شروط اللائحة المالية المتفق عليها بين الجامعة ومجلس تمويل التعليم العالي؛ تعيين المدير والرئيس ونائب الرئيس، وتعيين مدير الجامعة؛
- تحديد الهيكل الأكاديمي للجامعة؛ التأكد من أن الجامعة تمتلك إدارة فعالة للمخاطر والرقابة الداخلية.

• المهام الأكاديمية: وتتمثل فيما يلي:

- تعزيز وتنظيم ومراقبة عملية التدريس والبحث العلمي في الجامعة؛
- مناقشة المسائل الأكاديمية وإتخاذ القرارات بشأنها، وتقديم المشاورة حول السياسة التعليمية والتحكم بالموارد؛
- تحمل مسؤولية الحفاظ على مستوى عال في مجال التدريس والبحث؛ تحقيق جودة وفعالية التعليم والبحث والتوظيف والتطوير؛ والمحافظة على منسوبي الجامعة من الأكاديميين والباحثين، والاهتمام بالحياة الجامعية.
- والملاحظ أن الجامعات البريطانية بها تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة من خلال السياق العام للجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بالجامعة، وأنها تتمتع بمجال واسع من الإستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة
- وفي الأخير من خلال ماسبق في هذه التجربة نلاحظ توفر التطبيق الصارم للمبادئ ومشاركة الأطراف التي لها علاقة بالجامعة كأهم عوامل مساعدة على نجاح الحوكمة في التعليم العالي البريطاني. كما توفر في هذه التجربة الإستقلال الأكاديمي والمالي والإداري. وكما نجد أن في كل تجربة خاصة قواعد الشفافية والمحاسبة والمساءلة من الجهات المختصة

3.4. حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية

يخضع نظام الحوكمة في هذا النموذج إلى مظلتي رئيسيتين أولهما وزارة التعليم الأمريكية التي أنشئت عام 1980 والأخرى هي مجلس اعتماد التعليم العالي الذي يقدم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، وتتكون الهياكل الداعمة للحوكمة في الجامعات الأمريكية من الهيئات التالية: (بوطورة، 2021)

المجالس الرئيسية في الجامعات الأمريكية: تتركز إدارة معظم الجامعات الأمريكية في مجلس أعلى يعرف بمجلس الأمناء وهو موجود على مستوى غالبية الجامعات، أما باقي الجامعات فتديرها مجالس أخرى تسمى

مجالس الأوصياء كما هو الحال في جامعتي واشنطن وميتشيغان على سبيل المثال، كذلك بعض الجامعات يديرها مجلس المشرفين ومجلس الزملاء كما في جامعة هارفارد.

وتمثل هذه المجالس السلطة الأعلى في الجامعات، وتقوم بأدوار رئيسية منها تعيين رئيس الجامعة ونوابه وكبار إداري الجامعة ومسئوليها وعمداء الكليات، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى مراقبة مدى إلتزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، وكما تشرف على الوضع المالي للجامعة، وتتابع توفير الإعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

وتتشكل مجالس الأمناء والمجالس الأخرى المماثلة لها من أعضاء منتخبين تفرزها إنتخابات يشرف عليها المجلس وأعضاء يتم تعيينهم من طرف حاكم الولاية التي تقع فيها الجامعة، ويشغل عضوية هذه المجالس عدد من الأعضاء المهمين على مستوى الولاية التي تقع فيها الجامعة كعمدة الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، أو كبار أصحاب الرؤوس الأموال ورجال الأعمال وذوي المكانة العلمية العالية، بالإضافة إلى رئيس الجامعة كما يكون للطلاب البارزين الذين يزاولون دراستهم والمتخرجين الذين حققوا إنجازات كبرى تمثيل مناسب من جامعة لأخرى.

ويختلف عدد مجالس الأمناء والمجالس المماثلة لها من جامعة لأخرى إذ يتراوح عدد أعضائها ما بين 10 أعضاء كما في جامعة واشنطن، و70 عضواً كما في جامعة شيكاغو، كما تتباين المدة الزمنية التي يزاولها الأعضاء في هذه المجالس وفقاً للتنظيمات الداخلية للجامعات فتتراوح بين عامين كما في جامعة كولومبيا، و12 عاماً كما هو في جامعة كاليفورنيا وسان فرانسيسكو، وعادة ما يتم تجديد هذه المدة لفترة واحدة فقط.

تنبثق من مجلس الأمناء والمجالس المماثلة لجان تتحدد هويتها واختصاصاتها تبعاً لنشاط وأهداف الجامعة نذكر منها على سبيل المثال اللجنة التنفيذية واللجنة المالية، لجنة السياسة الأكاديمية ولجنة الاستثمار، لجنة شؤون الطلاب ولجنة الجودة، وتعد هذه اللجان حلقة الوصل بين مجلس الأمناء والمجالس المماثلة له وبين الهيئات الإدارية التنفيذية وأصحاب المصالح بهذه الجامعات.

المجالس الأخرى: يوجد في بعض الجامعات الأمريكية بالإضافة إلى مجلس الأمناء مجالس أخرى تتركز مهامها في متابعة الجوانب الأكاديمية للجامعة منها مجلس الجامعة ومجلس العمداء يمثل هذين المجلسين الجهاز الفني والأكاديمي الذي يعنى بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز البحثية في الجامعة، حيث لا ترتبط العضوية فيها برتبة علمية أو وظيفية، بل تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً عكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة بالجامعة.

تشكل مجالس الجامعة ومجالس العمداء إما بالانتخاب أو بالتعيين يتولى رئاستها نائب رئيس الجامعة وعادة ما ينحصر في كبار الموظفين المعيّنين في الجهاز الإداري، إذ لا يتعدى في الغالب 12 عضواً كما في جامعتي واشنطن وميتشيغان، وتتخذ القرارات عن طريق التصويت في هذه المجالس التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء أما المجالس التي عددها محدود فتتخذ فيها القرارات عن طريق المداولات.

وتباشر هذه المجالس مهامها عن طريق لجان فرعية تناقش الموضوعات المطروحة للدراسة، وتقدم المقترحات، لتعرض هذه المقترحات أو البدائل على مجلس الجامعة لاعتمادها في جلسات تعقد كل شهر من أشهر العام الأكاديمي، كما تتولى هذه المجالس الإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وشؤون الطلاب، كما تتولى الإشراف على نشاطات البحث العلمي والنشاطات الاجتماعية والثقافية.

وكالات الجامعة: يتراوح عدد وكالات الجامعة في الجامعات الأمريكية ما بين 04 و 12 وكالة بحسب طبيعة أهداف الجامعة ونشاطها نذكر من هذه الوكالات: وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية ووكالة الجامعة للموارد البشرية والإدارة، وكالة الجامعة للشؤون البحثية ووكالة الجامعة لشؤون الطلاب، وكالة الجامعة للعمليات المالية والتجارية ووكالة الجامعة للمبادرات والإستراتيجيات العالمية ويشرف على كل وكالة الوكيل الجامعي المعني.

الكليات العلمية والأكاديمية: تتراوح أعدادها ما بين 06 إلى 18 كلية بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها.

المراكز البحثية: تتراوح أعدادها ما بين 07 إلى 200 مركز بحثي في كل جامعة بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها وحجمها والبرامج التي تقدمها.

والملاحظ أن الجامعات الأمريكية الرائدة تمارس الحوكمة في أعلى المستويات من خلال الهيئات المذكورة، بدءاً من التوجه العام لهذه الجامعات، فهي جامعات ذات أهداف إستراتيجية تخدم المجتمع وتعمل على حل مشاكله المختلفة، كما تتجسد مستويات المشاركة في كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالجامعة، والتمكين من الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو الانتخاب، كما تظهر المسؤوليات من خلال التشريعات الجامعية، وتوزع المسؤوليات والمهام حسب مستوى وأهمية كل هيئة بالجامعة، حيث كثيراً ما يخضع المسؤولون في الجامعات الأمريكية على مختلف المستويات للمحاسبة والمساءلة. وكما تتميز الجامعات الأمريكية عن غيرها من الجامعات في الدول الأخرى بما يسمى بالحرية الأكاديمية.

4.4. حوكمة الجامعات في الصين: النموذج الهجين (مركزي-لامركزي)

تُبنى حوكمة التعليم العالي في الصين على مزيج معقد يجمع بين التحكم المركزي الصارم واللامركزية المُدارة. ويهدف هذا النموذج الهجين إلى تمكين الجامعات من تحقيق قيادة عالمية مع ضمان بقاء قيادة الحزب والحكومة هي المحرك الأساسي للتوجيه الأيديولوجي والاستراتيجي. وقد مرت العلاقة بين الجامعات والدولة الصينية بمحل تبلور تاريخي: (Jia , 2023) (Liu, 2025), (Li) (Wei, 2023 &

من التبعية إلى الاستقلال المشروط: انتقلت الجامعات من الخضوع الكلي للسيطرة الحكومية إلى مرحلة الإصلاحات (منذ التسعينات) التي أقرت لأول مرة بأهلية الجامعات وحققها في قدر من الاستقلال الأكاديمي والإداري.

السيطرة الهيكلية: رغم منح صلاحيات في مجالات القبول والبحث والموارد البشرية، تظل الدولة مهيمنة عبر أدوات التخطيط الكلي، وتوزيع الموارد، وسياسات "الخطة متوسطة وطويلة الأجل".

نظام "المركزي-اللامركزي": يتميز النظام بتفويض جزئي للمحليات والجامعات، مع بقاء السلطة الفعلية في القضايا السيادية والاستراتيجية بيد المركز.

و تتحدد ديناميكيات الحوكمة بناءً على نوع المؤسسة: (Mok, 2021) (Zhang, 2025)

- **الجامعات العامة:** يقوم النظام الأساسي فيها على صيغة "مسؤولية الرئيس تحت قيادة لجنة الحزب"، مما يضمن موافقة العمل الإداري مع الأهداف الحزبية.
- **القطاع الخاص والمشارك (المينبان):** شهد هذا القطاع توسعاً كبيراً، حيث تُعتمد مجالس الأمناء أو الإدارة مع توجه حديث لفصل الكليات المستقلة عن الجامعات الأم لزيادة الكفاءة التمويلية والطاقة الاستيعابية.

يعكس الواقع البحثي وجود توتر دائم بين الاستقلال المؤسسي ومسؤولية الدولة، (Zhuang,, Liu, & Hu, 2022) :: (Xia, Li , & Cao, 2023)

- **الاستقلال مقابل التقييم التنافسي:** تمنح الدولة استقلالاً مشروطاً للجامعات، لكنها تربط التمويل بمخرجات الأداء عبر مبادرات نخبة مثل "الجامعات المزدوجة من الدرجة الأولى".

- **شكلية المشاركة:** رغم وجود نصوص قانونية تدعم "الحوكمة المشتركة"، إلا أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب تظل غالباً في إطارها الشكلي، مع وجود فجوة في الاحتراف الإداري والمساءلة العملية.

الجدول رقم 2: واقع الحوكمة الجامعية في الصين

المحور	واقع الحوكمة	أبرز الإشكالات والتحديات
التوجه للسوق	توسيع التعليم الخاص والشراكات الدولية.	تعارض الربحية مع الصالح العام، وصعوبات ضبط الجودة.
التميز النخبوي	تركيز الموارد والدعم في جامعات النخبة (C9).	اتساع الفجوة التنموية وركود الجامعات الإقليمية.
المشاركة والديمقراطية	صياغة نصوص حول الحوكمة متعددة الأطراف.	نقص الاستقلال الفعلي، وضعف آليات المشاركة والمساءلة.

المصدر: من اعداد الباحثين

تعتمد الصين نموذجاً هجيناً يمنح استقلالية إدارية محدودة ضمن إطار رقابي قوي. وبينما تنجح هذه السياسة في تعزيز الكفاءة والسمعة الدولية لجامعات النخبة، إلا أنها تثير تساؤلات مستمرة حول الحرية الأكاديمية، والعدالة في توزيع الموارد، وجودة الحوكمة التشاركية. تتوجه التوصيات البحثية حالياً نحو ضرورة تعزيز سيادة القانون وتحسين التوازن بين الاستقلال الذاتي والمساءلة الوطنية.

5. الخاتمة

أصبحت حوكمة الجامعات من القضايا الاستراتيجية في إصلاح التعليم العالي، نظراً لدورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، وتحقيق التوازن بين الاستقلالية الجامعية والمساءلة المجتمعية والحكومية. وقد أظهرت التجارب الدولية أن حوكمة الجامعات لم تعد تعتمد على الأنماط التقليدية للإدارة، بل أصبحت تركز على مبادئ الشفافية، الكفاءة، المشاركة، وضمان الجودة.

ومن خلال دراسة نماذج هولندا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الصين تبين أن كل نموذج يعكس خصوصية بيئته السياسية والاقتصادية والثقافية، وهو ما يؤكد عدم وجود نموذج موحد يمكن تطبيقه في جميع الدول. ومع ذلك، فإن هذه التجارب تقدم دروساً مهمة يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة حوكمة التعليم العالي، بما يتلاءم مع خصوصية كل دولة ومؤسساتها الجامعية.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- لا يوجد نموذج عالمي موحد لحوكمة الجامعات، إذ يرتبط كل نموذج بسياقه الوطني.
- تمثل الاستقلالية الجامعية عنصرًا أساسيًا في نجاح الحوكمة، لكنها يجب أن تقتن بالمساءلة والرقابة.
- تلعب الشفافية دورًا محوريًا في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي.
- تسهم مشاركة أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساتذة، الإدارة، المجتمع) في تعزيز فعالية اتخاذ القرار.
- أصبحت ضمان الجودة والتقييم المستمر من الركائز الأساسية في أنظمة الحوكمة الحديثة.
- تتجه العديد من الدول نحو نماذج حوكمة هجينة تجمع بين دور الدولة واستقلالية الجامعة وآليات السوق.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز استقلالية الجامعات في الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية.
- تطوير آليات فعالة للمساءلة والرقابة لضمان حسن التسيير.
- تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات داخل الجامعات.
- إشراك مختلف الفاعلين في صنع القرار الجامعي.
- دعم أنظمة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة مع مراعاة خصوصية البيئة المحلية.
- الاستثمار في التحول الرقمي والابتكار لتحسين كفاءة الحوكمة الجامعية.

المراجع

اسية محجوب. (2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه - إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/155643>

Chengqi Xia, Xinge Li , و Shixiong Cao. (2023). Challenges for the government-controlled higher education system in China. *International Journal of Educational Development*, 97. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102721>

Davide Donina, , و Sandra Hasanefendic. (2018). Higher Education institutional governance reforms in the Netherlands, Portugal and Italy: A policy translation perspective addressing the

homogeneous/heterogeneous dilemma. *Higher Education Quarterly*, 73(1). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1111/hequ.12183>

Jian Li, و Yukai Wei. (2023). Modernization of Higher Education Governance in China: Contexts and Ideas. *Beijing International Review of Education*, 5(1-2). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1163/25902539-05010007>

Jung Cheol Shin, Xin Li, Inhye Nam, و Bo-Kyung Byun . (2021). Institutional Autonomy and Capacity of Higher Education Governance in South Asia: A Comparative Perspective. *Higher Education Policy*, 35(2). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00220-y>

Junxiu Liu. (2025). Rethinking University Governance in China: A Theoretical Perspective on Autonomy and Accountability. *The Development of Humanities and Social Sciences*, 1(5). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.71204/cm62d696>

Ka Ho Mok. (2021). Managing neo-liberalism with Chinese characteristics: The rise of education markets and Higher education governance in China. *International Journal of Educational Development*, 84(1). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102401>

Mats Benner , و Anna Thomasson . (2025). Navigating hybrid governance: a longitudinal comparison of university reforms in Denmark and Sweden. *International Journal of Educational Management*, 39(6). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0604>

Michael Dobbins, Christoph Knill , و Eva Maria Vögtle . (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62.

Min Hong. (2018). Public university governance in China and Australia: a comparative study. *Higher Education*, 76(3). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0234-5>

Naige Zhang. (2025). Research on the Problems and Countermeasures of Government Supervision in the Operation of Chinese Private Universities. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 10(3). تم الاسترداد من <https://doi.org/10.54097/5sxtpk04>

Shaoxue Jia . (2023). Implementation of the Law of the People's Republic of China «On Higher Education» in China: Achievements, Problems and Solutions. *Lex Russica*, 76(8). doi:10.17803/1729-5920.2023.201.8.109-122

Tengteng Zhuang, Baocun Liu, و Yiyun Hu. (2022). Legitimising shared governance in China's higher education sector through university

statutes. *European Journal of Education*. 57(1). تم الاسترداد من .
<https://doi.org/10.1111/ejed.12493>

Yan Wang, Qian Liu , و Rui Chen . (2022). Comparative study on the internal governance models of Chinese and European universities. *Asia Europe Journal*, 20. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1007/s10308-021-00636-0>

Yujie Xue, Jan Cornelis , و Chang Zhu. (2021). EU-China university governance structures—case studies. *Asia Europe Journal*, 20. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1007/s10308-021-00637-z>

الحاج عرابة، و ليلي بن عيسى . (2017). حوكمة الجامعات: بين المتطلبات و المعوقات. *دراسات العدد/الاقتصادي*, 8(3). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/90480>

أيمن حناشي، و بشير عامر . (2026). دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أداء جامعي متميز: دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1. *مجلة إضافات إقتصادية*, 10(1). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/289732>

زهرة عباس. (2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق نماذج جامعات دولية في مجال حوكمة. *مجلة دفاتر إقتصادية*, 10(1). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/91917>

عبد الحميد فيجل . (2023). تجارب دولية رائدة في حوكمة الجامعات وسبل استفادة الجزائر منها. *دفاتر البحوث العلمية*, 10(2). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/211862>

عواطف مومن ، و كريمة عباسي. (2022). حوكمة التعليم العالي كآلية لضمان الجودة _ الحوكمة كمقياس للتقويم الذاتي. *المجلة الدولية للدراسات الإنسانية*, 1(2). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/214690>

فضيلة بوطورة. (2021). المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة. *مجلة التغيير الاجتماعي*, 6(1). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/216850>

لامية بكوش ، و نزيهة مقيدش . (2022). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض جامعات الجزائر. *مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد*, 6(1). تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/194846>