

**دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب  
أفريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الإفادة منها في المملكة العربية  
السعودية**

**د. وفاء بنت إبراهيم بن فهد الفريح**

**أستاذ مشارك تخصص أصول تربية - كلية التربية - جامعة**

**الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية**

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر المفاهيمية للحوكمة المؤسسية للجامعات والكشف عن القوى والعوامل المؤثرة في حوكمة الجامعات في دول المقارنة (هولندا وجنوب أفريقيا) والتعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين خبرات دول المقارنة في حوكمة الجامعات، والتوصل إلى واقع تطبيق حوكمة الجامعات في السعودية ومن ثم التوصل إلى الآليات المناسبة التي يمكن من خلالها الاستفادة من خبرات دول المقارنة في حوكمة الجامعات في المملكة.

وقد تحددت أوجه المقارنة في كل مما يلي: - أهداف الحوكمة، ومبادئ الحوكمة، وإجراءات الحوكمة ومعايير الحوكمة بين دول المقارنة .

وتوصلت الباحثة من خبرات دول المقارنة في حوكمة الجامعات إلى عدد من المعطيات يمكن تطبيقها في جامعة المملكة من أهمها وضع وثيقة للحوكمة المؤسسية في الجامعات، ومشاركة عملية الحوكمة المؤسسية، وتطوير إدارة الموارد المالية والتوجه نحو اللامركزية في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: الدراسة المقارنة، الحوكمة.

أولاً:

## المقدمة :

يعد التعليم الجامعي أحد أهم ركائز التنمية حيث يحتل مكان الصدارة في إبراز المواهب، والقدرات، والإمكانات البشرية في المجتمع، وهو أيضاً بمثابة الأداة التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع، وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً.

حيث أدت تحديات القرن الحادي والعشرين و بروز العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية إلى حدوث تغييرات جذرية متسارعة في الأنظمة التعليمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة إستحداث أساليب مختلفة لمواجهة هذه التحديات وأحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المؤسسات التعليمية (الدقن، ٢٠١١م، ص١٣).

وأدركت كثير من دول العالم أهمية تطبيق الحوكمة الجامعية حيث شهد الاتحاد الأوربي سلسلة من الإصلاحات لتعزيز الحوكمة وأكدت استراتيجية "الاتحاد الأوربي ٢٠٢٠" الحاجة لتنظيم هيكلية التعليم العالي الأوربي باعتباره استجابة للعولمة الأوربية، حيث أكدت هولندا على الاعتراف بأهمية مؤسسات التعليم العالي وتعزيز الحكم الذاتي، وتحسين الحوكمة عناصر باعتبارها مداخل أساسية لتحقيق هذه الأهداف (عبدالحكيم، ٢٠١١م، ٤٠٢).

وعلى مستوى أفريقيا تحتل جنوب أفريقيا المرتبة الأولى بين الدول في البدء في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية في التعليم الجامعي من خلال تكوين مجالس الحوكمة، لما لها من دور مهم في الارتقاء بالتعليم الجامعي وتحقيق جودته، وذلك من خلال التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والتوجه نحو استقلال الجامعات وتفعيل الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي (ضحوي والمليجي، ٢٠١١م، ص٤٠٢).

وفي ظل تزايد حدة التغييرات والتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة وما يصاحبه من تداعيات مختلفة بصورة مستمرة، دعت الحاجة إلى تطوير التعليم الجامعي من خلال التركيز على بعض المداخل للتطوير والتحسين المستمر والتي يأتي في مقدمتها الحوكمة المؤسسية للجامعات (المليجي، ٢٠١١م، ص٥).

وتعد الحوكمة الجامعية من المداخل الحديثة للإرتقاء بجودة أداء المنظومة التعليمية كاملة، حيث يهدف تطبيقها إلى إحداث تغييرات إيجابية في جميع الإجراءات التي تشمل تطوير الأهداف والسياسات والشراكة المجتمعية (عبدالحكيم، ٢٠١١م، ص٣١٨).

## ٢- مشكلة الدراسة:

لتطوير أداء الجامعات وإحداث تغييرات إيجابية ولتحقيق ما تطمح إليه المملكة، جاء من بين برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ برنامج تعزيز حوكمة التعليم، إدراكاً من الدولة لأهمية تبني حوكمة مؤسساتها التعليمية بالشكل الذي يضمن تحقيق الحد المطلوب من مبادئ الحوكمة المرتبطة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والمرونة والاستقلالية. (المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦م).

وقد تناولت العديد من الدراسات المحلية واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية منها دراسة (المفيز، ٢٠١٨م) والتي توصلت أن المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات، كما أكدت دراسة (المنيع والخنيزان، ٢٠١٧) على أهمية إشاعة ثقافة الحوكمة ووضع أنظمة لقياس الأداء المؤسسي، واتفقت كل من دراسة (النوشان، ١٤٣٧هـ) ودراسة (العتيبي، ١٤٣٧هـ) ودراسة (السوادي، ١٤٣٧هـ) على أن مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية لم يصل للمستوى المطلوب، كما أكدت الدراسات مثل دراسة (الفايز، ١٤٣٩هـ) على أهمية وضرة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي نظراً لما تحققه ذلك من تطوير وتصحيح لجميع الممارسات والإجراءات السائدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة وفاعلية المؤسسات التربوية.

لذا كان من الضروري أن تركز الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم الجامعي، حيث تتطلع المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها ٢٠٣٠م التي تسعى من خلالها محاورها الأساسية: (مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح) إلى تحقيق الصورة المستقبلية من خلال التعليم الجامعي حيث نصت الرؤية على وجود خمس جامعات حكومية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠م. (المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦م).

وانطلاقاً لاحتمية إصلاح جوهرى لنظام حوكمي في التعليم في الجامعي في المملكة للوصول إلى مستويات أداء منافسة تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في ما سبل الاستفادة من خبرات دول المقارنة (جنوب أفريقيا وهولندا) في الحوكمة الجامعية في المملكة العربية السعودية.

## ٣- أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

س١/ ما الأطر النظرية للحوكمة الجامعية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

س٢/ ما نظم حوكمة الجامعات في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟

س٣/ ما أوجه الشبه والاختلاف بين نظم حوكمة الجامعات في كل من جنوب أفريقيا وهولندا؟

س٤/ ما واقع تطبيق حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية؟

س٥/ ما أوجه الإفادة من خبرات دول المقارنة (جنوب أفريقيا وهولندا) في حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية؟

#### ٤- أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على الأطر النظرية للحوكمة الجامعية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على نظم حوكمة الجامعات في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة .
- ٣- التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين نظم حوكمة الجامعات في كل من جنوب أفريقيا وهولندا.
- ٤- التعرف على واقع تطبيق حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية.
- ٥- التعرف على أوجه الإفادة من خبرات دول المقارنة (جنوب أفريقيا وهولندا) في حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية؟

#### ٥- أهمية الدراسة:

- ١- تتمثل أهمية الدراسة الموضوع وأهمية دور الجامعات في ظل التحديات التي تواجهها في الواقع المعاصر وضرورة تطبيق الحوكمة ومواكبة الاصلاحات بطريقة فعالة.
- ٢- الإضافة العلمية للمكتبة التربوية، فجل الدراسات السابق سعت لتشخيص واقع وتطبيق الحوكمة وتقديم تصورات للتطبيق في حين أن المقارنة بين الدول التي تميزت بالحوكمة والاستفادة منها محلياً غير موجودة.
- ٣- تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات حيث أن الوعي بهذا المفهوم يؤدي إلى تحقيق وتجويد الممارسات للجامعات من حيث الشفافية والعدالة.

٤- يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة الجهات ذات العلاقة في حوكمة الجامعات السعودية من خلال تزويدهم بالإطار العلمي في دول تميزت بحوكمة الجامعات.

## ٦- حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة الحالية على مقارنة نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا في (أهداف الحوكمة، مبادئ الحوكمة، إجراءات الحوكمة، معايير الحوكمة) للاستفادة منها في جامعات المملكة العربية السعودية.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصر على جامعات جنوب أفريقيا وهولندا.

## ٧- مصطلحات الدراسة:

- ١- حوكمة الجامعات: تُعرف على أنها الممارسات المثلى التي تركز على عدد من المبادئ والمعايير كالشفافية والمساءلة والتمكين والمسؤولية والتي يهدف تطبيقها لرفع مستوى الفاعلية والكفاءة للجامعات (هيئة الفايز، ١٤٣٩هـ، ص٦).
- ٢- وتعرف الباحثة حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها ممارسة السلطة من خلال أهداف ومبادئ المؤسسة الجامعية بما يضمن الوفاء بالمحاسبية والشفافية واتخاذ القرار وتوسيع المشاركة داخل الجامعة وخارجها.

## ٨- منهج الدراسة:

- تستخدم الدراسة منهج جورج بيردي George Bereday لدراسة الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة وذلك على النحو التالي (خليل، ٢٠٠٩م) :
- أ- الوصف: وصف الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا من خلال قراءات من المصادر الأساسية والمنشورات والتقارير والأبحاث والرسائل الأكاديمية
  - ب- التحليل أو التفسير: تفسير الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا من خلال تناول القوى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية المؤثرة.

ج- المقابلة أو الموازنة والمناظرة وهدف هذه الخطوة تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا.

د- المقارنة: تلي مرحلة المقابلة ويتم فيها استخلاص أوجه الإفادة من خبرات دولتي المقارنة (جنوب أفريقيا وهولندا) في حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية

## ثانياً:

### -الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أ) مفهوم الحوكمة:

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً إلا أن جذوره تعود إلى العام ١٩٣٢م، وقد زاد الاهتمام بعد حالات التعثر التي واجهتها العديد من الجامعات، ويتحدد مفهوم الحوكمة في ثلاثة مبادئ تساعد على تحقيق الفعالية للجامعات وهي (العيسى وآخرون، ٢٠١٤م، ص ٢٠)

- ١- تحقيق الاستقلالية الإدارية بحيث تعنى الجامعات باتخاذ القرارات، ورسم الخطط المستقبلية في ظل علاقة شراكة مع الحكومة والمجتمع وأصحاب المصالح.
- ٢- حماية الحرية الأكاديمية للجامعات في إطار قانون الدولة.
- ٣- تحقيق نظام الحوكمة الشفافة وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

وترى أسماء عوض (٢٠١١م، ص ٤٤٩) أن الحوكمة هي الحكم الرشيد وتحقيق العدالة وتطبيق القانون لتحقيق التنمية المستدامة.

كما يشير مصطلح الحوكمة في الجامعات إلى المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم وإدارة الجامعة أو الإطار القانوني والتنظيمي الذي يعمل من خلاله كافة الجامعات المعاصرة من خلال وجود هيئة تنظيمية حاكمة (خولة المفيز، ٢٠١٨م، ص ٢١٣).

ويعرفها أبو النصر (٢٠١٥م) بالإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية.

وباستقراء كافة المفاهيم السابقة لمفهوم الحوكمة يتضح:

- إن الحوكمة الرشيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستتارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.
- تشير الحوكمة إلى كيفية تطبيق الأساليب والوسائل التي يتحدد من خلالها توجه الجامعات.

## ب/ أهداف الحوكمة:

تهدف حوكمات الجامعات إلى تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وتحقيق العدالة والإنصاف عبر الكفاءة في تقديم الخدمات، وتوفير وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع (عبدالحكيم، ٢٠١١م، ص ٣٢٢) وتسهم الحوكمة إسهاماً مباشراً أيضاً في الصلاح الإداري ودعمه عن طريق تعزيز مبادئ الشفافية، واللامركزية، ومشاركة المستفيدين من الخدمات في رسم السياسات واتخاذ القرارات (المفيز، ٢٠١٨م، ص ٢١٧).

كما تهدف الحوكمة إلى تحقيق الحماية مع مراعاة مصالح العمل والعاملين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة (الفراء، ٢٠١٣م، ص ٢٦).

ويصف محمد (٢٠٠٨م، ص ٣٢٣-٣٢٤) أهداف الحوكمة في الجامعات حسب وجهات نظر الإدارة والمجتمع والعاملين على النحو التالي:

- أهداف الحوكمة من منظور الإدارة: حيث ننظر إلى الحوكمة بأنها تساعد على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية والقدرة على التطوير.
- أهداف الحوكمة من وجهة نظر المجتمع: ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة ذاتية وإشراف ذاتي يؤديان إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة بضمان حقوق الطلبة وتحقيق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.
- أهداف الحوكمة من وجهة نظر العاملين: حيث تتضمن الحوكمة الراشدة ضمان حقوق العاملين ومصالحهم بالنظر إلى الإدارة بأنها المعنية بحقوقهم ومصالحهم.

## ج) خصائص الحوكمة :

تتميز الحوكمة المؤسسية بخصائص منها (بيومي والمليجي، ٢٠١١م، ص ٥٨):



- المشاركة : حيث تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة المؤسسية وتبدأ من عمل الأفراد العاملين جنباً إلى جنب.
- سيادة القانون: حيث تتطلب الحوكمة المؤسسية هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الفرد.
- الشفافية: وتعني أن المعلومات متوفرة ومتاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضمونها وتعني أن هناك معلومات مؤسسية كافية متاحة وسهلة الوصول إليها.
- التجاوب: حيث أن الحوكمة المؤسسية تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الأفراد والعاملين والمؤسسات ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.
- التوافق: حيث تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام ويؤثر بذلك في عوامل متعددة ومختلفة ومتشابكة ولذلك لا بد من التوافق بينها.
- العدل والشمولية: فوجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع المعنيين لديهم دور في هذا النظام ويتطلب ذلك مشاركة من جميع فئات المجتمع.
- الكفاءة والفعالية: حيث أن عمل المؤسسات في المجتمع موجه لتحقيق احتياجات المجتمع، أما الكفاءة فتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- المساءلة والمحاسبية: فالمساءلة تعد عاملاً مهماً ومؤثراً في فعالية الحوكمة.

#### (د) معوقات تطبيق الحوكمة بالجامعات:

يواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات بعض المعوقات منها: (المفيز، ٢٠١٨، ص ٢٢٤)

- ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإدارة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد والعاملين، سيادة ثقافة مقاومة التغيير، وجمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات وتزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي.

وبضيف عزت (٢٠٠٩م، ص ٢-٣) أن من معوقات حوكمة الجامعات الثقافة السائدة في المجتمع: كالقيم السلبية، ومقاومة التغيير، والتشريعات الجامعية، وطريقة إدارة الجامعة كأسلوب التعيين ابتداء من رئيس الجامعة، وحتى رؤساء الأقسام، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، وكذلك غياب التنظيمات المستقلة والخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب عن منظومة الجامعة.

## الدراسات السابقة :

هناك العديد من البحوث والدراسات التي تناولت الحوكمة في التعليم العالي إلا أن الدراسات الحالية مختلفة، حيث أن التركيز فيها على دولتين لم يسبق مقارنة الحوكمة في التعليم الجامعي بينهم حيث تميزت كل من جنوب أفريقيا وهولندا بارساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات.

وتم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة وعرضها وفق التسلسل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم.

١- دراسة (خولة المفيز، ٢٠١٨م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها، وطبقت الدراسة المنهج المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٥١) عضواً ، وقد مثلت عينة الدراسة نسبة ٢٥% من مجمل مجتمعها البالغ (٢٠٤) عضواً من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطاً، وجاءت موافقة أفراد العينة على واقع الحوكمة فيما يتعلق بمجال السلطات والإدارة في المرتبة الأولى، وجاءت المساءلة في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الثالثة أما مجال الشفافية فقد جاء في المرتبة الرابعة، ثم جاء مجال المشاركة في المرتبة الخامسة والأخيرة ، كما أظهرت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة كان عالياً، وقد مثلت المركزية، وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية أبرز المعوقات دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

٢- دراسة (هيلة الفايز، ١٤٣٩هـ) هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي لتحديد أبعاد ومعايير ومؤشرات المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات، وبلغ عدد الخبراء المستجيبين (٤٧) خبيراً أكاديمياً من جامعات محلية وعربية ، وجاءت أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي كالتالي: البعد الرقابي وحصل على نسبة اتفاق ١٠٠%، البعد الهيكلي والتنظيمي وحصل على نسبة اتفاق (٩٨.٥%) البعد القيمي وحصل على نسبة اتفاق (٩٨%) وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي تضمن مرتكزات وأهداف ومكونات الاستراتيجية ونطاق التطبيق ومتطلباته ومراحله وأدواته.

٣- دراسة (نورة المنيع وتهاني الخنيزان، ٢٠١٧م) هدفت الدراسة إلى الفقاء الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لمعرفة جوانب القصور فيه والتعرف على معوقات تطبيقه، والوصول للمقترحات التي تسهم في نجاح تطبيقه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي المكتبي وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات ضعيف، مما يلزم الجامعة بالقيام ببرامج متنوعة تثقيفية وتدريبية للحوكمة وطريقتها وأهم مبادئها وكيفية تطبيقها على المستوى الإداري والتنظيمي والأكاديمي والمهني بالإضافة إلى أن القيادات الأكاديمية تدرك بقوة مفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة، مما يوجب اشتراكها في بناء معايير خاصة لحوكمة كل جامعة تتناسب مع وضعها وأن متطلبات تطبيق الحوكمة مهمة وتتضمن: بناء هيكل تنظيمي تحدد منه السلطات والصلاحيات والمهام الوظيفية، وتفعيل دور مجالس الكليات والأقسام في اتخاذ القرارات، ومن أهم المعوقات التي توصلت لها الدراسة ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات، قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة بالنسبة لمنسوبي الجامعة، وعدم وجود ميثاق أخلاقي يحدد السلوكيات المرغوبة، ضعف التشجيع على الرقابة الذاتية، قلة توفير المعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء وغياب المساءلة ونفشي الوساطة والمحسوبيات، وأخيراً ضعف قدرات الجامعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

٤- دراسة (هيا الإبراهيم، ٢٠١٥م) هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة وتحدياتها في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجه نظر القيادات التربوية بالوزارة، وتحديد مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها لاكتشاف وتقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القيادات التربوية بالوزارة، وتحديد مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء، وتقديم مجموعة من الحلول الممكنة لتحسين مستوى الأداء، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية.

٥- دراسة (السوداي، ٢٠١٥م) هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتم تطبيق الاستبانة على القادة الأكاديميين في خمس جامعات حكومية، وقد أظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية يدركون بدرجة عالية جداً مفهوم الحوكمة، وأهمية تطبيق

الحكومة ، وأن هناك معوقات عديدة تواجه تطبيقها وإن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات ضعيف.

٦- دراسة (رانيا الجمال، ٢٠١٤م) هدفت الدراسة إلى تناول خبرات جامعتي ماسترخت وفيينا في مجال الحكومة بالجامعات وإمكانيات الإفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وذلك من خلال توضيح الأسس النظرية لحكومة الجامعات والتعرف على ملامح وأسس الحوكمة في جامعتي المقارنة والوقوف على واقع الجهود المصرية في هذا المجال، ومن ثم تقديم إجراءات مقترحة لتفعيل الحوكمة بالجامعات المصرية بما يتناسب وظروف المجتمع المصري وأوضاعه الثقافية وطبقت الدراسة المنهج المقارن إضافة إلى المنهج الوصفي التاريخي.

٧- دراسة تايلور (Talor، ٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للحكومة المشتركة في الجامعات من الهيئات الأكاديمية بحيث تتم عملية التنسيق والتنظيم عبر الجهاز التنفيذي بالجامعة، وتتبع الباحث في الدراسة تطور الحوكمة المشتركة بين الهيئات الأكاديمية في المملكة المتحدة منذ عام ١٩٨٠م، حيث تصنف الجامعات كمنظمات خدمة مهنية في بيئة مرنة متطورة تهدف إلى تسويق مخرجاتها للبيئة الخارجية.

٨- دراسة موك (Mok, 2010) حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحكومة، وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحوكمة وأثرها في التغييرات في الحياة الجامعية، وبينت أنه مع الإدارة العليا لهذه الجامعات أعطيت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، إلا أن معظم الأكاديميين لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم، وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن سنغافورة وماليزيا حاولت تبني أفكار وممارسات مستقلة لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لا تزال غير قادرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

٩- دراسة كيم (Kim، ٢٠٠٧م) هدفت إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الأوروبية، وتحديد إطار العمل القائم على التبوؤ بالسلمات الرئيسية في المؤسسة، وقد وصفت الدراسة عدة

سمات كانت محلاً للبحث والتحليل منها: نموذج الحوكمة والهيكل التنظيمي، وطبقت الدراسة على سبع وعشرين مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في سبع دول أوربية وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة هامة لزيادة القدرة على العمل، وأن الجامعات التي ليس بها استقلالية كاملة لن تكون لديها قدرة كافية على العمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تبين بوضوح أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في واقع تطبيق الحوكمة مثل دراسة (خولة المفيز، ٢٠١٨م) ودراسة (نورة المنيع وتهاني الخنيزان، ٢٠١٧م) ودراسة (هيلة الفايز، ١٤٣٩هـ) ودراسة (هيا الابراهيم، ٢٠١٥م).

كما اتفقت الدراسة في منهج الدراسات المقارنة بين الدول ومدى الافادة منها مثل دراسة (رانيا الجمال، ٢٠١٤م) ودراسة موك (Mok، ٢٠١٠م).

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب مثل دراسة (السوادي، ٢٠١٥م) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية.

كما اختلفت عن دراسة تايلور (Talor، ٢٠١٣م) التي هدفت إلى تطوير نموذج للحوكمة المشتركة في الجامعات من الهيئات الأكاديمية، كما اختلفت عن دراسة كيم (Kim، ٢٠٠٧م) التي هدفت إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الأوربية في حين جاءت الدراسة الحالية دراسة مقارنة في حوكمة الجامعات في كل من جنوب أفريقيا وهولندا، وتسعى الدراسة الحالية إلى تقديم آليات لتطوير الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض الجوانب رغم تنوعها واختلاف مناهجها في التأكيد على أهمية الدراسة الحالية وبناء الاطار النظري لها.

## ثالثاً: خطوات البحث وإجراءاته

تتضمن الإجراءات تحليل القوى والعوامل المؤثرة على الحوكمة في دول المقارنة ومن ثم تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف في مجال حوكمة الجامعات في كل من جامعات جنوب أفريقيا وهولندا، وصولاً إلى ما يمكن الأخذ به أو الإضافة إليه أو تعديله، وما يقتضي ذلك من إحداث التغيير والتطوير لتطوير الحوكمة في التعليم الجامعي في المملكة.

### القوى والعوامل التي تؤثر على الحوكمة المؤسسية للجامعات

أولاً:

(أ) التطور التاريخي للحوكمة المؤسسية بجنوب أفريقيا (ضحايي والمليجي، ٢٠١١م، ص ٧٩).

شهد النصف الثاني من القرن العشرين توسعاً كبيراً في التعليم الجامعي، وذلك من جهة تزايد الطلبة الملتحقين به أو من جهة تزايد أعداد المؤسسات، كما أنه شهد تنوعاً في هذه المؤسسات، وفي البرامج التي تقدمها وتبعث الحاجة لتحسين نوعية التعلم الجامعي من مصادر داخلية وخارجية جعلت من مسألة اعتماد نظم الحوكمة المؤسسة والجودة تمثل مكانة بارزة على المستويات الوطنية.

وترجع الارهاصات الأولى ل بدايات الحوكمة المؤسسة إلى العقد التاسع من القرن العشرين كاستجابة لعمليات الإصلاح التعليمي وزيادة الحاجة إلى التأكيد على توزيع السلطة والمسؤولية، وقد أصبحت الحوكمة المؤسسية بمثابة ميكانيزم للامركزية، وتوسيع المشاركة المجتمعية، ففي عام ١٩٩٤م تم القضاء على حكم التمييز العنصري، وقد بدأت الحكومة الجديدة مواجهة الخلل العميق الناتج عن التعليم المتاح للطلبة البيض، وشبه التعليم الذي يتلقاه الطلبة السود.

حيث احتل التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص جزء كبيراً من مسيرة النضال ضد التمييز العنصري، كما شكل أولوية للحكومات المتعاقبة على البلاد وتم تخصيص ٢٠% من الموازنة العامة السنوية لقطاع التعليم العالي، وكان التحدي الأكبر هو توفير القدرة الكافية لاستيعاب الملايين من الطلبة دون اهمال نوعية التعليم.

وتلى ذلك تأكيد اللجنة القومية للتعليم العالي على إعادة هيكلة التعليم الجامعي واثاحته للجميع والتخطيط لجودته، والتوجه نحو ما يعرف ب (الحوكمة التعاونية) كنموذج لحوكمة الجامعات على مستوى النظم

والمستويات المؤسسية، وأكدت السياسة القومية للتعليم على ضرورة الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال حوكمة الجامعات وذلك من خلال نقل مركز الرقابة على الجامعات بحيث يسير في اتجاهين أولهما على المستوى القومي ويتمثل في وضع الأهداف وتطوير المناهج وضع معايير التقييم وثانيها على مستوى الجامعة ويتمثل في استقلالية إدارة الجامعة، وبدأت الحوكمة المؤسسية تركز على تحديد الأدوار والقواعد، وربط السلطة الإجرائية في الجامعات بآليات الحوكمة.

ويعد عام ١٩٩٧م نقطة الانطلاق الملائمة لاعادة النظر في سياسات التعليم الجامعي في جنوب أفريقيا حيث حدد برنامجاً لتحول التعليم الجامعي من مؤسسات الفصل العنصري غير المنصفة وغير الفعالة للغاية إلى نظام واحد يخدم كل الاحتياجات الفردية والجماعية.

وفي عام ٢٠٠١م تم وضع الخطة القومية لتطوير التعليم العالي، والتي تضمنت بعض مشروعات التطوير، وركزت في مجملها على الاستجابة لحاجات الطلبة ومواكبة التحديات التي يفرضها مجتمع القرن الحادي والعشرين وصاحب ذلك تغير النظرة إلى التعليم الجامعي حيث أصبح ينظر إليه على أنه ضروري لتحقيق الديمقراطية والعدالة الاجتماعية وفي السنوات الأخيرة سعت جنوب أفريقيا إلى البحث عن حلول بديلة لتوفير مصادر جديدة لتمويل البحوث العلمية وذلك في محاولة لتطويره، كما حاولت إنشاء شبكات معرفية قوية لتبادل الخبرات والمعلومات والاستفادة من تجاربها وخبراتها في شتى المجالات.

مما سبق يتضح أن تطوير التعليم الجامعي وتحديثه من خلال تطبيق الحوكمة المؤسسية والجودة يحظى بقدر كبير من الاهتمام من قبل الحكومات وأصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم ولا بد من التأكيد أن جنوب أفريقيا لديها القدرة التعليمية على مواجهة التحديات المحلية والعالمية في العقود القادمة.

## ب) التطور التاريخي للحوكمة في هولندا (رانيا الجمال، ٢٠١٤م، ص ٥٠)

منذ الحرب العالمية الثانية زاد اهتمام الحكومة الوطنية الهولندية بالتعليم العالي واعتبر هذا التطور لا مفر منه نظراً لارتفاع التوسع الكمي في التعليم وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت هيكلية سياسات النقش في القطاع العام الهولندي وكان هذا الأمر بمثابة محاولات للحد من النفقات العامة واتخذت العديد من الإصلاحات مفهوم "التوجيه من بعد" ويعرف هذا المفهوم باسم فلسفة Hoak: أي استقلالية التعليم العالي والجودة إلا أن تنظيم الدولة لم يختفي.

ولقد انعكست الظروف التاريخية وما صاحبها من ظروف ومتغيرات على علاقة الدولة بجامعاتها، فالجامعات والكليات لديها مساحة كبيرة من الاستقلال ولا تتدخل الدولة في شئونها وتعمل سياسة مملكة

هولندا في إطار برلماني ديمقراطي في ظل دستور ملكي ودولة مركزية وتتميز السياسة والحكومة الهولندية بالسعي المشترك من أجل الوصول إلى التوافق في القضايا الهامة داخل المجتمع السياسي والمجتمع ككل، وهولندا دولة ملكية ودستورية والدستور يمنح الملك سلطة محددة ومقر الحكومة في لاهاي.

ويتمتع النظام السياسي والإداري في هولندا بمستوى عال من الثقة المتبادلة بين القادة السياسيين والإداريين، وداخل الإدارة العامة وقد أثرت هذه العوامل السياسية على التعليم بالجامعات حيث شهدت الحكومة المؤسسية تطوراً ملحوظاً في مختلف مجالاتها .

وتعكس بداية عام ١٩٨٥م التحول من الحكومة إلى الحكومة في مؤسسات التعليم العالي الهولندي بما تتضمنه من تعزيز وتسويق التعليم العالي ومن أهم العوامل التي كانت وراء هذا التغيير : الأزمات المالية للدولة، والعولمة، والتدويل، والتحول الأيديولوجي نحو السوق وصعود مدخل الإدارة العامة الجديدة ، ويعد هيكل الحكومة الداخلية للجامعات أحد أهم الإصلاحات الرئيسية في هولندا.

## ثانياً:

### (أ) أهداف الحوكمة المؤسسية بجنوب أفريقيا (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ص ٨٣)

تتمثل أهداف الحوكمة المؤسسية في جامعات جنوب أفريقيا في : تحقيق وتميز وجود الإدارة الجامعية، وتدعيم قدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى ذات الأداء المتميز في الدول المتقدمة، مع المحافظة على الاستقلالية، دون الاعتماد على الطرق والمداخل التي تؤكد على مركزية التخطيط والإدارة في الجامعات، وإكساب المؤسسات الجامعية القدرة على جذب كافة المؤسسات البحثية والعلمية بجنوب أفريقيا لآفاق جديدة من الأداء والنجاح التنظيمي، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات الحادثة في المجتمع على المستوى المحلي والدولي وإعادة ترتيب الأولويات المالية وترشيد الإتفاق على التعليم الجامعي.

كما تهدف الحوكمة المؤسسية للجامعات في جنوب أفريقيا إلى تفعيل نظم المحاسبية والمساءلة التعليمية لكل من الطلبة وأولياء الأمور من قبل مؤسسات التعليم الجامعي بالتعاون مع بعض الهيئات المسؤولة عن تطوير التعليم الجامعي بما يسهم في تحقيق التعليم الجيد، وتقديم خدمة تعليمية متميزة، والحصول على خريج جامعي يمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهله للانخراط في سوق العمل وتحديد الأدوار المختلفة للإدارة الجامعية والمساهمين والمعنيين وأعضاء هيئة التدريس وكذلك التنسيق الجيد لأولويات الحوكمة المؤسسية في الجامعات والتوجه نحو الجامعات ذاتية الإدارة بالإضافة إلى استقلال القرارات المتعلقة بالبحث العلمي، وكذلك دعم وبناء قدرات التعليم العالي والتنقل الأكاديمي في جامعات جنوب أفريقيا.



## ب) أهداف الحوكمة المؤسسية في هولندا (رانيا الجمال، ٢٠١٤م، ص ٣٨)

لعبت الحوكمة الوطنية الهولندية دوراً تقليدياً مهماً في تنسيق بحوث التعليم العالي، وقد اعتبر التعليم العالي الهولندي والبحث قضية وطنية وتتمثل أهداف الحوكمة في جامعات هولندا فيما يلي:

- تركيز القوى من حيث تكامل الحوكمة وسلطات الإدارة
- مزيد من الشفافية في علاقات السلطة
- زيادة فعالية صنع القرار
- تعزيز الاستقلال المؤسسي
- تميز وجودة الإدارة الجامعية والتعليم والبحث
- الحفاظ على مشاركة كبيرة من الطلاب والموظفين في صنع القرار .

وبالنظر إلى الأهداف السابقة يتضح أن خطط جامعات هولندا من أجل تفعيل الحوكمة تبلورت في ثلاث مجالات. وهي جودة التدريس، والبحث، وتنظيم مشاركة كاملة من الموظفين والطلبة.

### ثالثاً:

## أ) مبادئ الحوكمة المؤسسية بجنوب أفريقيا (ضحاي والمليجي، ٢٠١١م، ص ٨٣)

تعتمد الحكومة المؤسسية في جنوب افريقيا على عدة مبادئ يأتي في مقدمتها: تطوير الأطر المؤسسية للجامعات وعلاقتها بالبحث العلمي، وتدعيم العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة وفق عقود شراكة مجتمعية، والتأكيد على حرية الجامعة في إدارة شئونها، واستقلالية الجامعات، ودعم العلاقة بين القوانين الحاكمة للجامعة ونوع الملكية التنظيمية من جهة ومستوى الأداء الجامعي من جهة أخرى، وجودة ما تقدمه الجامعة من خدمة تعليمية وأسلوب صياغة القرار داخل الجامعة وامكانية توفير الجامعات لمصادر التمويل الذاتي، وخضوع الجامعات لفعاليات ضمان الجودة، والرقابة الذاتية لها وحوكمة البحث العلمي ، ووضع بعض المعايير والمؤشرات الخاصة بتقييم الأداء الجامعي واعتمدت الحوكمة على عدة مبادئ منها:

- فعالية مشاركة أصحاب المصالح
- تحقيق المساواة والعدالة من خلال تكافؤ الفرص التعليمية بين أعضاء المجتمع.
- ربط رؤية الجامعة بالاحتياجات المستقبلية من خلال رؤية متكاملة قائمة على تحقيق التميز.
- توجيه المخرجات التعليمية وتقييمها حيث تعتمد الحوكمة المؤسسية على تحديد مدى التقدم في المخرج التعليمي.

## ب) مبادئ الحوكمة المؤسسية في هولندا (رانيا الجمال، ٢٠١٤م، ص ٤٢)

تتحدد مبادئها في تعزيز الاستثمارات في المواهب وتحقيق نشر المعرفة، تعزيز التعاون الدولي، وتنتهج الفلسفة الرسمية للحوكمة المركزية بالتوجه نحو تقليل المركزية، وهو ما يسمى بنموذج دولة الإشراف بدلاً من نموذج سيطرة الدولة.

فالجامعات الهولندية تعمل بفعالية فيما يتعلق بالابتكار والتنافس في الخدمات التعليمية، كما شهدت الجامعات الهولندية تغيرات جعلتها تأخذ شكل شركات بصورة أكبر، فنتيجة لاصلاحات الحوكمة أصبحت الجامعات الهولندية توصف بأنها جامعات شركات حيث اكتسبت قدرات العمل على مستوى الشركات وقدره على اتخاذ قرارات استراتيجية والتصرف بسرعة.

### رابعاً:

#### أ) إجراءات الحوكمة في جنوب أفريقيا

تتم الحوكمة المؤسسية بجنوب أفريقيا على مستويين: أولهما الأطر القومية لحوكمة الجامعات، حيث تؤكد أن الحوكمة يجب أن تكون مناسبة للإدارة العليا والممارسات الادارية بالوحدات القومية وثانيهما: الحوكمة المحلية للجامعات حيث تتم من خلال تعيين مجلس لحوكمة الجامعات والذي بدوره يحاول تدعم مستوى الثقة لدى أصحاب المصالح، وهناك ثلاث مستويات للحوكمة المؤسسية أولها: الحوكمة على مستوى النظام وثانيهما الحوكمة المؤسسية بين الجامعات وثالثهما: الحوكمة المؤسسية على مستوى الجامعة (ضحوي والمليجي، ٢٠١١م، ص ٨٦)

#### ب) إجراءات الحوكمة في هولندا

ينص القانون إن إجراءات الحوكمة في هولندا تتحدد في أجهزة الإدارة العليا الحاكمة للجامعة وهي كالتالي مجلس الجامعة، وإدارة الجامعة ورئيس الجامعة ومجلس الشيوخ (رانيا الجمال، ٢٠١٤م، ص ٤٣).

### خامساً:

#### أ) معايير الحوكمة المؤسسية للجامعات في جنوب أفريقيا

تتم حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي في جنوب أفريقيا وفق مجموعة من المعايير التي تنطبق لجميع جوانب المؤسسة الجامعية وتتمثل المعايير في :

- تطبيق المؤسسة السياسات والإجراءات التي توفر التوجيه والتدريب.
- تتبع المؤسسة الجامعية مجموعة من السياسات الخاصة بالحوكمة .
- تشمل إدارة المؤسسة الجامعية الاستفادة من ذوي الخبرة في إدارة المؤسسات (ضحاوي والمليجي ٢٠١١م، ص٨٦).

### ب) معايير الحوكمة المؤسسية للجامعات في هولندا

التنظيمات المسؤولة عن الشفافية وتدقق المعلومات في هولندا تنص على ضمان الجودة وتطبيق المعايير للتقييم مثل التقييمات الداخلية المستمرة، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ويتم تقييم أداء أساتذة الجامعات وتوضع الترتيبات وفق قوانين الجامعة (رانيا الجمال، ٢٠١٤، ص٤٤).

## رابعاً: تحليل مقارن لنظام الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وهولندا

### ١/ القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على الحوكمة المؤسسية للجامعات

#### (أ) أوجه التشابه:

يتأثر نظام الحوكمة المؤسسية في كل من جنوب أفريقيا وهولندا ببعض القوى والعوامل وإن اختلفت شدتها ودرجة تأثيرها ومنها العامل السياسي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والعامل الثقافي، كما تأثرت بسيادة ثقافة التمييز العنصري بين البيض والسود والأفارقة، وحدث تطور بعد القضاء على هذه السياسة في أفريقيا، أما في هولندا بداية ١٩٨٥ يعكس بداية التحول من الحكومة إلى الحوكمة ومن أهم العوامل التي كانت وراء هذا التغيير الأزمات المالية والتدويل والتحول الايدلوجي.

#### (ب) أوجه الاختلاف:

تتضح أوجه الاختلاف فيما أسهمت به هذه القوى والعوامل من وجود اختلافات فيما يخص الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وهولندا، ففي جنوب أفريقيا تأثر التوجه نحو الحكومة المؤسسية. بالجانب الاقتصادي ، وما نتج عنه من إصلاحات في التعليم الجامعي وأيضاً فترة الانتقال بين عصر العنصرية إلى الحكم الجمهوري أثر على حوكمة الجامعات.

أما في هولندا فإن الازدهار الاقتصادي ساهم في تعزيز وتوفير الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية لأنشطة الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي بالإضافة إلى تمتع الجامعات بحق تعيين أساتذتها دون تدخل من سلطة خارجية.

## ٢) أهداف الحوكمة المؤسسية

بعد استعراض أهداف الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وهولندا يمكن استنتاج ما يلي:

### (أ) أوجه التشابه:

تتشابه أهداف الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وهولندا، حيث تهدف إلى تحقيق الجودة في أداء الجامعات وتدعيم قدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى مع المحافظة على الاستقلالية واكساب المؤسسات الجامعية القدرة على جذب كافة المؤسسات البحثية.

وتهدف الحوكمة المؤسسية للجامعات في جنوب أفريقيا وهولندا إلى تفعيل نظم المحاسبة والمساءلة التعليمية وتعزيز الاستقلال المؤسسي وزيادة فعالية صنع القرار.

### (ب) أوجه الاختلاف:

يوجد اختلاف في أهداف الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وهولندا ففي جنوب أفريقيا تهدف إلى تحقيق تميز وجودة الإدارة الجامعية وتدعيم قدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى مع المحافظة على الاستقلالية، أما في هولندا تهدف الجامعات إلى الأداء المستقل في أنشطة البحث العلمي ومسؤولياتها وتوفير الموظفين لخدمة المجتمع فأهدافها تبلورت في ثلاثة مهارات هي جودة التدريس، والبحث، وتنظيم ومشاركة الموظفين والطلاب .

## ٣) مبادئ الحوكمة المؤسسية

### (أ) أوجه التشابه:

تتشابه مبادئ الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وهولندا بوضع خطة للتمويل الذاتي بالجامعة والاتصال والتواصل مع الأفراد العاملين، والالتزام بتحقيق المحاسبة والشفافية، وتفويض السلطة والربط بين اللامركزية وإصلاح التعليم الجامعي، والتحسين في التدريس والتعلم، وأهمية الرقابة الذاتية .

## (ب) أوجه الاختلاف:

يوجد اختلاف في مبادئ الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وهولندا، ففي جنوب أفريقيا تتمثل في وضع سياسات واضحة للحوكمة، وقيام الجامعات بتضمين أنشطة الحوكمة في عملياتها، وربط الحوكمة بسياسات الجامعة، وتهيئة ظروف مناسبة لتحقيق وظائف حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي بالكفاءة والفعالية، أما في جنوب هولندا فتتمثل في ادخال هيكل باما (Bama) لاستحداث هياكل وتفعيل الحوكمة الداخلية والخارجية للجامعات وهو ما انعكس على الجامعات بأن تتوجه نحو نقل العديد من المسؤوليات التي تضطلع بها الحكومة إلى الجامعات ذاتها فيما يتعلق بالتمويل، وضمان الجودة، وسياسات شؤون الموظفين، وكذلك إحالة القوى المركزية إلى رئيس الجامعة وشؤون الموظفين لتكون الجامعة قادرة على سياق المنافسة.

## ٤ - إجراءات الحوكمة المؤسسية واستراتيجياتها

### (أ) أوجه التشابه:

وتتمثل في تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم الجامعي ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الجامعي، على تنوع مصادر تمويلها، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية

### (ب) أوجه الاختلاف:

يوجد اختلاف بين نظم الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وهولندا ففي جنوب أفريقيا تتم الحوكمة على مستويين هما الأطر القومية لحوكمة الجامعات والحوكمة المحلية للجامعات وتوجد ثلاث مستويات للحوكمة المؤسسية لجامعات جنوب أفريقيا وهي الحوكمة على مستوى النظام، والحوكمة المؤسسية بين الجامعات، وكذلك الحوكمة على مستوى الجامعة. أما في هولندا تدار أمور الجامعة على المستوى المركزي من قبل الأجهزة الرئيسية على المستوى المركزي وتتمثل في جهاز الرقابة والمجلس التنفيذي ومجلس الجامعة ومجلس العمداء.

وتتمثل الحوكمة الخارجية في الأجهزة الوطنية وهي وزارة المالية ووزارة الشؤون الاقتصادية ووزارة التربية والتعليم والثقافة والعلوم، ووزارة الزراعة والطبيعة. وجود خطة الاستراتيجية للمؤسسة، والتنظيمية المسئولة عن الشفافية وتدفق المعلومات ومن أهمها هيئة ضمان الجودة.

## ٥ - معايير الحوكمة المؤسسية:

### (أ) أوجه التشابه:

تتمثل في أن معايير الحوكمة المؤسسية في دول المقارنة تتطرق لجميع عناصر المنظومة الجامعية، كما يتم تصنيف هذه المعايير في شكل معايير أساسية، يندرج تحت كل معيار منها عدد من المؤشرات والمعايير الفرعية وتتمثل هذه المعايير في : سعي إدارة المؤسسة الجامعية على تفعيل نظم المحاسبية التعليمية، ومحاولة توفير مصادر بديلة للتمويل، وقدرتها على إدارة مواردها وتمتعها باستقلالية في إدارة شئونها المختلفة ودعمها للمشاركة في صنع القرار الجامعي.

### (ب) أوجه الاختلاف:

حيث تختلف معايير الحوكمة المؤسسة في جنوب أفريقيا وهولندا ، ففي جنوب أفريقيا تتمثل في أن الجامعات تطبق السياسات والإجراءات التي توفر التوجيه والتدريب لإدارة المؤسسة الجامعية وضمان تطبيق سياستها بسلوك مقبول واتباعها مجموعة من السياسات الخاصة بتطوير اللوائح والقوانين، وتنظيم سياسات حوكمة المؤسسة الجامعية واتباعها للعامة من الناس.

أما بالنسبة لمعايير الحوكمة المؤسسية في هولندا فتتمثل في خضوع جميع الجامعات لتنفيذ إدارة الجودة الذي يعكس الأداء الكامل للجامعة وضمان الجودة وتحقيق أهداف الأداء بها، وللجامعات الحرية في تصميم النظم الخاصة وضمان الجودة بها وتلعب المنافسة دوراً رئيسياً في هذا السياق.

## خامساً: واقع تطبيق حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية:

تختلف هيكل مؤسسات التعليم العالي من جامعة إلى أخرى ولكن تتفق كثير من الجامعات السعودية على هيكل تنظيمي موحد وهو مجلس الجامعة ومدير الجامعة وكلاء الجامعة للشؤون الفنية والمالية والدراسات العليا والبحث العلمي بالإضافة إلى الكليات المختلفة وعمادات القبول والتسجيل وشؤون الطلاب والمكتبات.

وتواجه الجامعات السعودية في واقعها عدداً من التحديات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على سير العملية التعليمية، ويتضمن ذلك تحديات الحوكمة، وتحديات التمويل والاستقلالية وديمقراطية الإجراءات، وتحديات التواصل مع المجتمع ومن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الجامعات (موقع وزارة التعليم).

- واقع المناخ التنظيمي والقانوني العام :حيث يؤثر المناخ التنظيمي على وجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية على التطور والتطوير .

- واقع غياب الشفافية والوضوح:ويظهر هذا من خلال غياب مبدأ المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس وضعف طرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية،وهو ما يؤثر على امكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

- واقع غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة المجتمعية سواء مايتعلق منها بالطالب أو الأستاذ.

واقع غياب المبادئ الخاصة بالحوكمة خاصة مايتعلق منها بالشفافية ،والمساءلة ،والمشاركة في صنع القرار ،وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة الاجتماعية للبنية المجتمعية والمتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في امكانية التغيير بأشكاله المختلفة.

ويبلغ عدد الجامعات في المملكة (٢٧) جامعة حكومية و (٨) جامعات أهلية

وقد نصت المادة رقم (١٢) من نظام مجلس التعليم العالي الصادر بتاريخ ١٧/١١/١٩٩٣م على أن رئيس مجلس الوزراء - رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم هو رئيس مجالس التعليم العالي (تم الغاء مجلس التعليم العالي بالأمر الملكي رقم أ/٦٩ وتاريخ ٩/٤/١٤٣٦هـ ونصت المادة (٢) من نظام المجلس أن كل جامعة تتمتع باستقلال معنوي ومادي ولها حق التملك والتصرف، وأقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في إطار حوكمة فعال ومتكامل بهدف ترجمة رؤية التحول الوطني ٢٠٣٠م إلى برامج تنفيذية متعددة تحقق كل منها جزء من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية ويعزز إطار حوكمة تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م من رفع كفاءة التخطيط على مستوى الجهات الحوكمية ورفع وتيرة التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة وضمان سرعة الإنجاز في المشروعات والمبادرات وتحقيق الاستفادة في العمل غير المراجعة الدورية لمستوى التنفيذ وتقييم الأداء (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠م ، ص ٦-٧)

**سادساً: الاستفادة من خبرات دول المقارنة في حوكمة الجامعات في المعطيات التالية التي يمكن تطبيقها في جامعات المملكة:**

- وضع وثيقة للحوكمة المؤسسية لكل جامعة، والتي تعمل على تحديد المهام والعمليات والمسئوليات المناطة لكل عضو في المؤسسة.
- مشاركة عملية الحوكمة المؤسسية والتي تكون أكثر كفاءة عند إحساس الأعضاء في المؤسسة الجامعية بالمسؤولية بسبب مشاركتهم.
- تطوير إدارة الموارد المالية بالجامعة من خلال تفعيل الرقابة المالية ومراجعة أداء تنفيذ الميزانية.
- التوجه نحو اللامركزية والمشاركة المجتمعية في أداء التعليم الجامعي.
- وضع نظم محدده لإدارة أعضاء هيئة التدريس ودعم أدائهم.
- تطوير اللوائح المنظمة لإتحاد الطلبة بما يحقق الرؤية المتكاملة للحياة الطلابية التي تتوافق مع معطيات العصر.
- تصميم هيكل واضح لإدارة الحوكمة وإجراءاتها على مستوى الجامعات من خلال المجالس والهيئات الإدارية وفق قواعد المحاسبة والشفافية.
- توفير معلومات تفصيلية حقيقية لأداء الجامعات تساعد على اتخاذ القرارات.



## التوصيات :

يتطلب تنفيذ الآليات المقترحة تأكيد وزارة التعليم على اللامركزية لتعزيز الحوكمة والمشاركة والشفافية والتطبيق الحقيقي للإدارة الذاتية بالإضافة إلى نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية واستثمار الامكانيات التكنولوجية لرقابة الأداء، فإرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات يحتاج إلى إدارة التغيير لأن كثير من المتطلبات بحاجة إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقه ضمن سياسة الشفافية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ هذا من جانب ، ومن جانب آخر لا بد من وجود رقابة داخلية عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، حيث يرتبط نجاح الحوكمة في الجامعات السعودية بمدى ملائمتها للمجتمع واستجابتها للطموحات المجتمعية.

## المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥م). الحوكمة الرشيدة في فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البراهيم، هيا عبدالعزيز (٢٠١٥م). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٩٦، مجلد ٢٢.
- الجمال، رانيا عبدالمعز (٢٠١٤م). دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مصر، مجلة التربية، المجلد ١٧، العدد ٤٨.
- خليل، نبيل (٢٠٠٩م) التربية المقارنة الأصول المنهجية ونظم التعليم الإلزامي، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدقن، أحمد السيد (٢٠١١م). تطوير دور الإدارة الحكومية في مدارس علم الإدارة العامة، مصر، مجلة المدير العربي.
- السوادي، علي محمد (٢٠١٥م). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح) رسالة دكتوراة، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- المملكة العربية السعودية (٢٠١٦م)، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ <https://vision2030.gov.sa>
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (٢٠١١م). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا التي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة، جامعة عين شمس.
- عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١١م). حوكمة الجامعات : مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- العنبي، فاطمة فيصل (١٤٣٧هـ) حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية "نموذج مقترح" رسالة دكتوراة، قسم الإدارة التربوي، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عزت، أحمد (٢٠٠٩م) مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها: المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة.
- عطوة، محمد وعلي ذكري (٢٠١٢م). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٩، الجزء الثاني.

- عوض، أسماء (٢٠١١م) حوكمة الجامعات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بحث منشور بمجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية.
- العيسى، ايناس، العقيل ، سناء، الجارودي، ماجدة (٢٠١٤م)، نماذج ارتباط الكليات الجامعية بالجامعات في بعض الدول: نموذج مقترح للجامعات السعودية، المجلسة السعودية للتعليم العالي، العدد ١٠.
- الفايز، هيلة عبدالله (١٤٣٩هـ): نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٣، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الفراء، ماجد (٢٠١٣م) مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل في ورشة حوكمة مؤسسة التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة، وزارة التربية والتعليم، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد، حاكم محسن (٢٠٠٨م) ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، المؤتمر العربي الثاني (الجامعات العربية تحديات وطموح)، المغرب.
- المفيز، خولة بنت عبدالله (٢٠١٨م) تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية "تصور مقترح"، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٥، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المنيع، نوره، الخنيزان، تهاني (٢٠١٧م) حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، السعودية.
- النوشان، منيرة بنت صالح (١٤٣٧هـ) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة نورة بنت عبدالرحمن، بحث ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية.
- Tayllor, Mark (2013) shared governance in the modern university higher education quarterly vol.67, January pp.8-9.
- Mok, K (2010) when state centralism meets neo-liberalism: Managing university governance changein Singapore and Maivsia Higher Education.
- Kim, Terri (2007) Changing university governace and management in the UK and else wave under market conditions: Issues of quality assurance and accountability, Brunel university, London.