



دراسة مقارنة لنظم حوكمة الجامعات الحكومية
في كل من الصين واستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

أ.د.م/ إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم
أستاذ الإدارة و التخطيط و الدراسات المقارنة المساعد
بكلية التربية – بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر

دراسة مقارنة لنظم حوكمة الجامعات الحكومية في كل من الصين واستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر إعداد

أ.د.م/ إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم
أستاذ الإدارة و التخطيط و الدراسات المقارنة المساعد
بكلية التربية – بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر

مقدمة:

يعتبر التعليم العالي قوة محركة في الاقتصاد المعرفى المعاصر، فهو يمد سوق العمل بالقوى العاملة الماهرة والمؤهلة التى يُمكنها الإسهام فى تحقيق التنمية الاقتصادية، ولهذا يُعتبر مؤشراً لمستوى نمو وتقدم البلاد. إن الاستثمار فى التعليم العالى يُمكنُ البلدان النامية من مواكبة العالم المتقدم والمنافسة فى المجال الدولى.

وفى ظل حقبة العولمة، والتجديد، والمنافسة، تعتمد ثروة البلدان ورخاؤها بشكل كبير على جودة رأسمالها من الثروة البشرية، وفى هذا السياق تتمكن البلدان التى تمتلك العمالة الماهرة من جنى ثمار العولمة (مؤشر المعرفة العربى، ٢٠١٦، ١٣).

وهناك تحديات كبيرة أمام الدول النامية ترجع فى معظمها إلى ضعف جودة التعليم العالى ومؤسساته، ولكى تستطيع هذه الدول تحويل تلك التحديات إلى فرص سانحة، فسوف يتحتم عليها أن توازن ما بين الكم والكيف، ليوذى بها فى نهاية المطاف إلى الوصول لخليط متجانس من الخريجين يستطيع تلبية احتياجات سوق العمل والمساعدة فى نمو البلاد على الجانب الاقتصادى (احمد جلال وظاهر كنعان، ٢٠١١، ١١). وفى ظل ازدياد التحديات التى تواجه الجامعات، وماتفرضه تلك التحديات من أعباء ومسؤوليات تتطلب من الادارات الجامعية التغيير الشامل فى أساليب الإدارة، وتبنى مداخل ادارية حديثة تهدف إلى الصلاح والتطوير، ومن أحدث تلك المداخل وأكثرها ارتباطاً بالاصلاح الادارى مدخل الحوكمة (Governance Approach).

ويُعد مدخل الحوكمة أحد معايير الجودة الشاملة التى حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالى، حيث تقع فى المجال الثالث من مجالات (القدرة المؤسسية) التى هى مطلب أساسى لتحقيق الجودة الشاملة فى التعليم (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ٢٠٠٨، ٢٥).

فالحوكمة من المفاهيم الادارية التنظيمية الحديثة فى الفكر التربوى التى تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم، فهى آلية للحد من الممارسات السلبية للإدارة، وتحسين أدائها عبر استخدامها فى تحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية، والجودة والتميز فى الأداء الإداري، فهى تمثل الأداة الفاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادى والإنسانى، حيث تعمل على تخلص المؤسسات من مظاهر الانحراف والخلل والفساد الإداري التى تعيق مسيرة تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إشراك جميع الأطراف فى المؤسسة فى عملية اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف المعنية بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة، كما تهدف إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والمتابعة. ومن الجدير بالذكر أن معظم المستثمرين لا يشاركون فى استثمارات مع مؤسسات لا تتمتع إدارتها بدرجة عالية من تطبيق الحوكمة لضمان الشفافية والمحاسبية والمساءلة (هالة فوزى محمد عيد، ٢٠١٧، ٥٠٦).

وقد ظهر مفهوم "حوكمة الجامعات" والذى يتصدر قائمة طرق التصنيف الأولى فى العالم التى طورها (كلارك) عام ١٩٨٣، والذى يربط الجامعات الكبرى بثلاثة عوامل هي: تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب، توفير التمويل، الحوكمة الجيدة (Salmi, 2009, 19)، وبذلك أصبحت الحوكمة أحد المعايير العالمية التى تُصنف على أساسها الجامعات من حيث التميز وجودة الاداء.

وعليه أصبحت الجامعات فى حاجة ماسة إلى تبنى مدخل الحوكمة، وتطبيق مبادئها على نحو يُسهم فى مواجهة التحديات التى تعوق تطبيق معايير الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى. ويقصد بحوكمة الجامعات الطريقة التى يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها المختلفة وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة (إسماعيل سراج الدين وآخرون، ٢٠٠٩، ١٤).

وترتبط الحوكمة باستقلال الجامعة من حيث حريتها فى اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرق التدريس واختيار هيئة التدريس، كما تعنى الحرية الأكاديمية عدم وضع قيود على ما تُدرسه الجامعة وما يقوله أو ينشره أساتذتها أو ما يعبرون عنه من آراء علمية أو أكاديمية داخل الجامعة، فإرساء قواعد الحوكمة فى إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل

جامعة لتبنى سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الإرتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل (Ordorika, 2003, 372).

وتختلف مداخل الحوكمة المطبقة في أنحاء العالم باختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ويمكن تقسيم هذه المداخل بشكل عام إلى مدخلين: أحدهما المطبق في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة وأستراليا ويعطى الأولوية للحفاظ على حقوق المساهمين (Shareholders)، أما الآخر فهو المطبق في الأقطار الأوروبية الأخرى واليابان وبعض دول شرق آسيا وينحو نحو الاهتمام بدرجة أكبر بمصالح الأطراف الأخرى (Stakeholders) مثل العاملين في المؤسسة، والعملاء، وفئات المجتمع الأخرى (محمد على إبراهيم العامري، ٢٠١٨، ٤١).

وقد تميزت التجربة الصينية في مجال اصلاح وتطوير حوكمة التعليم العالي بالتوجه للمركزية بإعطاء الجامعات مزيداً من الصلاحيات والاستقلال الإداري والأكاديمي والمالي، وتم اقتصار دور الدولة على الجانب الإشرافي مع الإهتمام بالمحاسبية والمساءلة (Wang, 2010, 478). وفي أستراليا تم وضع استراتيجيات لإصلاح وتطوير حوكمة الجامعات لتحسين الجودة وتعزيز الكفاءة وزيادة المحاسبية والمساءلة (Austin and Jones, 2015, 116). وقد أوصى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (٢٠١٧) بضرورة أن تتبنى الجامعات العربية معايير الحوكمة وتطبيقها لاصلاح التعليم العالي وإدارة أنظمتها بطريقة فاعلة، وأن تعمل الجامعات العربية على خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الحوكمة (المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة:

إن الجامعات المصرية في حاجة ماسة الى تطبيق مفهوم الحوكمة وتوفير متطلباتها. وتظهر أهمية حوكمة الجامعات المصرية في ظل ما يواجه التعليم العالي من مشكلات توضح غياب هذا المفهوم وهو ما أكدته العديد من الدراسات والتي أشارت الى:

▪ أن نظام التعليم العالي في مصر مغرق في المركزية وذلك من جراء الرقابة المفرطة، والمفروضة عليه والتي تشكل عقبة خطيرة أمام الكفاءة المؤسسية (اسماعيل سراج الدين، ٢٠٠٩، ١٠٠).

▪ ضعف نظام المحاسبية التعليمية في الجامعات (سيد سعد عبد الحميد، ٢٠٠٣، ٣).

- القصور فى التشريعات المنظمة للعمل بالجامعات المصرية، حيث تمثل هذه التشريعات عائقاً كبيراً امام تحقيق الحوكمة (مديحة فخرى محمود، ٢٠١١، ١٠٦).
- ان هناك حاجة ماسة الى تغيير جوهرى فى حوكمة التعليم العالى المصرى، وأن اصلاح حوكمة الجامعات المصرية يشكل تحدياً ضخماً (*The World Bank, 2008,3*).
- إنعدام الاستقلال المالى والادارى للجامعات المصرية (محمد حنفى، ٢٠٠٩، ١٢٦).
- أوصت دراسة عن هيكل الحوكمة فى التعليم العالى المصرى "أجرتها رابطة مجالس إدارة الجامعات والكليات بالولايات المتحدة" بالتفويض من منظمة اليونسكو بأنه يجب أن تُعدل مصر من نموذج حوكمة الجامعات (مراجعات لسياسات التعليم العالى فى مصر، ٢٠١٠، ١١).
- يتم تنظيم الحوكمة فى الجامعات المصرية بموجب قانون لم يتم تغييره منذ فترة طويلة ولا يستجيب لحاجات الجامعات المصرية (البنك الدولى، ٢٠١٢، ١١٠).
- إرتفاع درجة الشعور بمعوقات الحرية الأكاديمية فى الجامعات المصرية (محمد عبد الرؤوف، ٢٠٠٧، ٢٣٣).

يتضح مما سبق أن مفهوم الحوكمة لايزال غائباً الى حد كبير عن الجامعات المصرية ومن هنا تأتى هذه الدراسة بهدف تناول حوكمة الجامعات الحكومية فى كل من الصين واستراليا، وإمكانية الافادة منها فى تطوير حوكمة الجامعات الحكومية المصرية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن الإفادة من نظم حوكمة الجامعات الحكومية فى كل من استراليا والصين فى تطوير نظام الحوكمة فى الجامعات الحكومية المصرية، ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية لحوكمة الجامعات؟
- ٢- ما ملامح حوكمة الجامعات الحكومية فى الصين؟
- ٣- ما ملامح حوكمة الجامعات الحكومية فى استراليا؟
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين ملامح حوكمة الجامعات الحكومية فى كل من الصين واستراليا؟

٥- ما جوانب الافادة فى تطوير حوكمة الجامعات الحكومية المصرية فى ضوء خبرة كل من استراليا والصين؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى تطوير نظام حوكمة الجامعات الحكومية فى مصر فى ضوء خبرة كل من استراليا والصين، وذلك من خلال توضيح الأسس الفكرية لحوكمة الجامعات والتعرف على ملامح وأسس حوكمة الجامعات الحكومية فى دولتى المقارنة، بالإضافة الى التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين نظم حوكمة الجامعات الحكومية فى دولتى المقارنة ومن ثم اقتراح بعض الآليات لتطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء خبرة كل من الصين واستراليا.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال مما يلي:

- تزيد إهتمام الدول بالإرتقاء بأداء مؤسسات التعليم الجامعى عن طريق تطبيق معيار الحوكمة كأحد أهم معايير الجودة والتميز فى التعليم.
- تعد الدراسة الحالية إستجابة حقيقية لما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة والبحوث والمؤتمرات، والتي تؤكد على ضرورة تطوير نظام حوكمة الجامعات المصرية، لتحقيق العدالة والشفافية والنزاهة، مما يؤدي إلى محاربة الممارسات السلبية وتعزيز الممارسات والقيم الإيجابية.
- الاستفادة من نظم حوكمة رائدة وتطبيقات مختلفة للحوكمة المؤسسة كما فى الصين واستراليا، فقد تبنت الصين نظاماً إشتراكياً أثبت نجاحه، حيث يدعو دستوراً إلى التركيز على الإشتراكية الحديثة ذات الخصائص الصينية، ويتسم هذا النظام بسلطوية الدولة وسيطرة الحزب الواحد - الحزب الشيوعى - على مقاليد الأمور فى البلاد، مع الاتجاه لتبنى سياسات السوق . أما استراليا فإنها تمتلك نموذجاً ناجحاً من الإقتصاد الرأسمالى والسوق المفتوح، وتدار الجامعات الاسترالية بمفهوم حوكمة المؤسسة والتي استطاعت

جامعاتها من خلاله تحقيق تميزاً فى البرامج الأكاديمية والبحث العلمى، اتضح جلياً فى حصول جامعاتها على مراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية للجامعات.

▪ تسهم الدراسة الحالية فى اقتراح بعض الآليات والمتطلبات اللازمة لتطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء خبرات دول المقارنة فى مجال الحوكمة المؤسسية .

منهج الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المقارن (بيومى محمد ضحاوى ومحمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٧، ٦٣) الذى يسير فى هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- ١- الوصف ويتضمن جمع البيانات والمعلومات التربوية الخاصة بحوكمة الجامعات الحكومية فى مصر واستراليا والصين.
- ٢- التحليل، ويتضمن تحليل واقع نظم حوكمة الجامعات الحكومية فى مصر واستراليا والصين فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
- ٣- المقارنة التفسيرية وتهدف هذه الخطوة الى إجراء مقارنة بين استراليا والصين لتحديد أوجه التشابه والاختلاف فى نظم حوكمة الجامعات الحكومية وتفسيرها فى ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية.
- ٤- إستنتاج بعض الآليات المقترحة لتطوير حوكمة الجامعات الحكومية فى مصر فى ضوء خبرة كل من استراليا والصين، وبما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصرى وإمكانياته.

تم معالجة موضوع الدراسة الحالية وفق مجموعة من الخطوات والإجراءات التى تمثلت فيما يلى:

- المحور الأول:** الاطار المفاهيمى لحوكمة الجامعات.
- المحور الثانى:** واقع حوكمة الجامعات الحكومية فى مصر.
- المحور الثالث:** حوكمة الجامعات الحكومية فى الصين واستراليا.
- المحور الرابع:** تحليل مقارن لحوكمة الجامعات الحكومية فى كل من الصين واستراليا.
- المحور الخامس:** آليات تطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء خبرة كل من الصين واستراليا.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تحليل نظم حوكمة الجامعات الحكومية فى كل الصين وأستراليا، وقد تم اختيار هاتين الدولتين باعتبار أنهما من الدول الرائدة فى هذا المجال، كما أنهما يتبعان آليات ومعايير مختلفة فى تطبيق حوكمة الجامعات الحكومية وتطويرها.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم حوكمة الجامعات:

يعرف البنك الدولى الحوكمة بأنها السلوكيات التى تُعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات والاطار التنظيمى والتشريعى للرقابة عليها وأدوارها ومسؤولياتها وعلاقتها بالمجتمع، ومدى تحققها للجودة والتميز فى الأداء الجامعى (*The World Bank, 2008, 2*).

وتعرف حوكمة الجامعات إجرائياً فى الدراسة الحالية بأنها النظام الذى يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية وإخضاع نشاطها الى مجموعة من القوانين والإجراءات التى تهدف الى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء الجامعى ومشاركة أصحاب المصالح فى صنع القرار بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من جميع الأطراف.
الدراسات سابقة:

١- دراسة **فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق (٢٠١٠)**: هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة التعليم المفتوح وأهدافه وخصائصه، والتعرف على مفهوم الحوكمة، ونشأتها ومبررات تبنيها، والتعرف على واقع إدارة التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، وإلى أى مدى يتناسب هذا الواقع مع مبادئ الحوكمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت الى عدد من النتائج كان أهمها: غياب مؤشرات مبادئ الحوكمة داخل المنظومة الإدارية لمراكز التعليم الجامعى المفتوح. حيث جاء الالتزام بمبادئ حكم القانون ورشادة اتخاذ القرار والمشاركة فى مرتبة متأخرة بمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية.

٢- دراسة **مديحة فخرى محمود (٢٠١١)**: هدفت الدراسة الى تحليل الاطار المفاهيمى للحوكمة الرشيدة بالجامعات، ورصد أهم معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة، والتوصل الى أهم متطلبات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية بناءً على ماتم رصده من معوقات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتوصلت الى مجموعة من النتائج تمثلت فى: ضعف الاستقلال المالى والادارى للجامعات المصرية، وغياب المساءلة وتفشى بعض

مظاهر الفساد فى الحياة الجامعية وضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة فى الجامعات المصرية يتمثل فى: الاتجاه الى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية، وتطبيق مبدأ المساواة، ونشر ثقافة الحوكمة واعتبار الحرية الأكاديمية أحد أهم المعايير العلمية فى الحياة الجامعية.

٣- **دراسة جمال حلاوة ونداء طه (٢٠١١):** استهدفت الدراسة الوقوف على واقع الحوكمة فى جامعة القدس، وقد استخدمت المنهج الوصفى من خلال تطبيق استبانة على (٦٠) عضواً من الهيئة التدريسية، كذلك (٦٠) عضواً من الهيئة الإدارية، بالإضافة للمقابلة الشخصية للقيادات من الهيئتين، وتوصلت الى أن طبيعة المجتمع الفلسطينى التى تميل الى العشائرية، تجعل الحوكمة تُطبق من خلال التعامل فى حل المشكلات - سواء المتعلقة بالطلبة أو الموظفين - عن طريق القيم والاتجاهات والقرارات الارتجالية، كما أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير فى عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

٤- **دراسة بيومى محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى (٢٠١١):** هدفت الدراسة الى تناول نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات فى جنوب أفريقيا وزيمبابوى وامكانية الافادة منها فى تطوير التعليم الجامعى فى مصر. وقد اعتمدت الدراسة على أحد أساليب المنهج المقارن وهو أسلوب جورج بيريداي، وعرضت الدراسة بعض الآليات التى يمكن من خلالها تحقيق تطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء خبرة كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى ومن هذه الآليات: وضع وثيقة للحوكمة المؤسسية لكل جامعة والتى تعمل على تحديد المهام والعمليات والمسؤوليات المناطة بكل عضو فى المؤسسة - والتوجه نحو اللامركزية والمشاركة المجتمعية فى إدارة التعليم الجامعى - وتطوير البحث العلمى وذلك من خلال التنمية المتجددة للمهارات البحثية والمعرفية لأعضاء هيئة التدريس.

٥- **دراسة دي سيلفا وارمسترونج (De Silva and Armstrong) (2011):** هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى التزام الجامعات الاسترالية بمعايير أفضل الممارسات فى حوكمة الجامعات الاسترالية والتى أصدرتها الحكومة عام ٢٠٠٣م، وذلك من خلال تحليل التقارير السنوية والبيانات المنشورة على المواقع الإلكترونية للجامعات الحكومية التى شملتها الدراسة والتى بلغت سبعة وثلاثين جامعة وذلك خلال الفترة من ٢٠٠٣ - ٢٠٠٥. وقد اظهرت نتائج الدراسة ان الإلتزام العام للجامعات بالمعايير قد بلغ ٩٤٪، وإن متوسط مؤشر

استقلالية الجامعات يتراوح من ٥٠٪ - ٧٠٪، وقد سجل مؤشر الشفافية والمتعلق بمدى الإفصاح عن المعلومات المطلوبة في التقارير السنوية للجامعات ٦٠٪. وقد خلص الباحثان إلى أن الجامعات الحكومية الأسترالية تسير في اتجاه تبني أفضل الممارسات في حوكمة الجامعات.

٦- دراسة يعقوب عادل ناصر الدين (٢٠١٢): استقصت هذه الدراسة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، وتم استخدام مقياس يحتوى على (٥٠) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، بتقديم الدعم المناسب لهم.

٧- دراسة هاريس (Harris) (2014): هدفت هذه الدراسة إلى استعراض التأثيرات السلبية الناتجة عن الإصلاحات التي تبنتها الحكومة الفيدرالية الأسترالية في حوكمة الجامعات من خلال ما يعرف باسم " وثيقة أفضل الممارسات في حوكمة الجامعات " والتي صدرت عام ٢٠٠٣، حيث ألزمت الحكومة الجامعات للعمل بهذه الممارسات. وقد قام الباحث بمراجعة البحوث المنشورة والتقارير المختلفة المتعلقة بحوكمة الجامعات الأسترالية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تبني الجامعات لهذه الممارسات قد أدى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وتحول الجامعات إلى مؤسسات تجارية، مما قد يفقدها للدوار الأساسية المنوطة بها. ونظراً لأن هذه الوثيقة قد نصت على ضرورة ان تكون الاغلبية في مجلس الجامعة من الخبراء من خارج الجامعة، وعليه فقد اصبحت قرارات مجلس الجامعة وإدارة الجامعة من خلال هؤلاء الخبراء، وقد أدى ذلك الى حدوث نوع من الصراع الداخلي بين اعضاء هيئة التدريس والخبراء في مجلس الجامعة حيث لم تعد الجامعة تتمتع

بالاستقلالية فى إتخاذ قراراتها، وأوصى الباحث بضرورة العمل على مراجعة نظام حوكمة الجامعات الاسترالية.

٨- دراسة منال العرينى (٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت استبانة طُبقت على عينة عشوائية، بلغ عددها (٨٥٤) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فى واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إصدار اللوائح والتشريعات الخاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس المختلفة داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة.

٩- دراسة اريف ماثيو (Eriv Matthew)(2015): هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، والمدراء فى كليات المجتمع فى جامعة الابانا (Alabana) فى الولايات المتحدة الامريكية فيما يتعلق بالهيكل المؤسسى، والعلاقات الإشرافية، والحوكمة المشتركة، بهدف تحسين الأداء المؤسسى. واستخدم الباحث المنهج الوصفى من خلال استبيان تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس والمديرين بلغت (١٤٨) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين الهيكل المؤسسى والحوكمة المشتركة.

١٠- دراسة رانيا حسن محروس (٢٠١٦): هدفت الدراسة الى التعرف على الأسس النظرية للحوكمة بالجامعات المعاصرة والتعرف على واقع الحوكمة المؤسسية بكلية التربية بجامعة عين شمس للوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بالكلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتم تطبيق استبيان موجه الى أعضاء هيئة التدريس بالكلية، واستبيان آخر موجه إلى الإداريين العاملين للتعرف على واقع الحوكمة بها واستمارة استطلاع رأى الخبراء حول إجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس. وتوصلت الدراسة الى عدد من معوقات تفعيل الحوكمة المؤسسية بالكلية منها ضعف التواصل بين أقسام وادارات الكلية، وضعف الشفافية فى إتاحة المعلومات والبيانات

لأعضاء هيئة التدريس، وانتشار البيروقراطية، والانشغال بإعداد الخطط والتقارير الورقية دون الاهتمام بتنفيذها على أرض الواقع، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس.

١١- دراسة هونج (Huang) (2018): هدفت هذه الدراسة الى مقارنة التغييرات فى نظم الحوكمة فى كل من الصين واليابان، واعتمدت الدراسة على البيانات المتعلقة بالمسوحات الوطنية لأعضاء هيئة التدريس فى كلا البلدين، وأظهرت نتائج الدراسة حدوث تغييرات فى الحوكمة الداخلية والخارجية فى البلدين، وإن هذه التغييرات قد حدثت فى الصين من القمة إلى القاعدة من خلال الحزب الشيوعى الصينى، أما فى اليابان فقد حدثت التغييرات بصورة عكسية من القاعدة الى القمة، وقد اعزى الباحث تغييرات الحوكمة التى حدثت فى كلا البلدين الى مجموعة من العوامل تمثلت فى التوسع فى سياسات القبول بالتعليم العالى، ضغوط العولمة، الإهتمام بريادة الاعمال، إيجاد مصادر جديدة لتمويل الجامعات واختلاف النظم السياسية والاجتماعية السائدة.

١٢- دراسة ليو (Liu) (2017): هدفت هذه الدراسة إلى إستعراض نظام حوكمة الجامعات الحكومية فى الصين والتغيرات والاصلاحات التى حدثت فى حوكمتها خلال الثلاثة عقود الماضية، وأعمدت الدراسة على الأدبيات المنشورة، واطهرت نتائج الدراسة ان نظام حوكمة الجامعات الحكومية الصينية هو نظام إدارى مزدوج (Dual Management System) يتم من خلال مجلسين، وهما مجلس الجامعة ويُمثل اعضاء هيئة التدريس، ومجلس الحزب الشيوعى الصينى للجامعة ويُمثل توجهات الحزب الشيوعى المركزى والمجتمع المحلى. كذلك اشارت نتائج الدراسة الى حصول الجامعات الحكومية الصينية على مزيد من الاستقلالية فى إدارة شئونها الادارية والمالية والاكاديمية من خلال نظام داخلى يتسم بالشفافية والمحاسبية، وأنه خلال العقود الثلاثة الماضية حدثت تطورات سريعة فى إدارة الجامعات، فقد انتقلت الإدارة من الحكومة المركزية للحزب الشيوعى الى الولاية التى تتبعها الجامعة، ثم من الولاية الى الجامعة ذاتها، حيث تتم الإدارة داخل الجامعة من خلال المجلسين المشار اليهما سلفاً.

١٣- دراسة هيلة عبدالله سليمان (٢٠١٨): هدفت هذه الدراسة تقديم نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق ابعاد المنظور الاستراتيجى للحوكمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفى، وأسلوب دلفاى لتحديد أبعاد ومعايير ومؤشرات

المنظور الاستراتيجى لحوكمة الجامعات، وبلغ عدد الخبراء المستجيبين (٤٧) خبيراً أكاديمياً من مختلف الجامعات المحلية والعربية، وجاءت أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجى كالتالى:

- البعد الرقابى وحصل على نسبة اتفاق (١٠٠٪)، وتضمن (٣) معايير و(١٩) مؤشراً.
- البعد الهيكلى والتنظيمى وحصل على نسبة اتفاق (٩٨.٥٪)، وتضمن (٦) معايير و(٣٨) مؤشراً.

- البعد القيمى وحصل على نسبة اتفاق (٩٨٪)، وتضمن (٤) معايير و(٢٥) مؤشراً.
- وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجى، تضمن مرتكزات وأهداف ومكونات، ومستويات ونطاق التطبيق.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها اتفقت حول أهمية الحوكمة فى إصلاح التعليم الجامعى، وقد اهتمت معظمها بدراسة واقع تطبيق الحوكمة فى مختلف الجامعات مثل دراسة (جمال حلاوة ونداء طه) وذلك فى جامعة القدس، ودراسة (يعقوب ناصر الدين) فى جامعة الشرق الاوسط، ودراسة (منال العرينى) فى جامعة الامام محمد بن سعود، ودراسة (رانيا حسن) فى كلية التربية جامعة عين شمس، ودراسة (هيله عبد الله) فى الجامعات السعودية ودراسة (فاروق جعفر) فى التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، كما اهتمت دراسة (مديحة فخرى) بتحديد متطلبات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية. وقد اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفى، ما عدا دراسة بيومى محمد ضحاوى ورضا المليجى، فقد اعتمدت على المنهج المقارن، ويختلف البحث الحالى عن هذه الدراسات فى أنها لم تتناول حوكمة الجامعات الحكومية فى كل من الصين واستراليا، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية تناوله، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات فى بناء الإطار النظرى للبحث، وفى اقتراح آليات تطوير التعليم الجامعى فى ضوء خبرة كل من الصين واستراليا.

المحور الأول: الإطار المفاهيمى لحوكمة الجامعات:

أولاً: مفهوم الحوكمة:

يشير مصطلح الحوكمة (governance) إلى أكثر من مرادف حيث يصفه البعض بأنه حاكمية أو حكمانية أو الإدارة الرشيدة. وقد تزايد الاهتمام فى الآونة الأخيرة بموضوع

الحوكمة بما يشكله هذا المفهوم من أهمية على مستوى المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

ويُعد لفظ (الحوكمة) مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعنى الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ماتعنى هذه الكلمة من معانٍ. وعليه فان لفظ "الحوكمة" يتضمن العديد من الجوانب منها

- الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الإحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقيه وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التَحَاكُم: طلباً للعدالة خاصة عند إنحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين (يعقوب عادل ناصر الدين، ٢٠١٤، ٨).

والحوكمة هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (محمد على الشباطات، ٢٠١٨، ١٤٩).

وتعرف بأنها "وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل من الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم (أحمد عزت، ٢٠٠٩) وتعرف بأنها "النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠١٥، ٤٦).

مفهوم حوكمة الجامعات:

ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك عام ١٩٨٣ كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها (البنك الدولي، ٢٠١٢، ص ١٢).

وتعرف حوكمة الجامعات بأنها "البناء التنظيمي للجامعة والكيفية التي يتم من خلالها إدارة شئون الجامعة (Huang, 2018, 15).

ويمكن تعريف الحوكمة فى مؤسسات التعليم الجامعى بأنها " تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التى تحكم أداء مؤسسات التعليم العالى بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من جميع الاطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدى إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة (يعقوب عادل ناصر الدين، ٢٠١٤، ١٨).

الحوكمة تشمل البنى والعلاقات والعمليات التى يتم من خلالها وضع سياسات التعليم العالى، وتنفيذها ومراجعتها على المستوى الوطنى والمؤسسي معاً، وتضم الحوكمة علاقات متشابكة بما فى ذلك: السلطة التشريعية، وخصائص المؤسسة، وكيفية ارتباطها بالنظام كله، وكيف يتم صرف ميزانية المؤسسة، وكيفية مساءلتهم عن طرق صرفها، والهيكل التنظيمي للعلاقات التى توجه السلوك وتؤثر فيه.

وتعرف بأنها "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التى تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى (بيومى محمد ضحاوى ورضا ابراهيم المليجى، ٢٠١١، ٥٥).

ويُعرف بأنه تحقيق الشفافية والعدالة لما يجرى داخل الجامعة ومنح حق مساءلة إدارة الجامعة ومحاسبة الشخص المسئول ومراقبة أعماله وتصرفاته وتحقيق المشاركة فى تطوير وتحسين العملية التعليمية برمتها بأحقية الجميع فى المشاركة بإتخاذ القرار (محمد على الشباطات، ٢٠١٨، ١٥٠).

فالحوكمة هى نظام ثقافى وقيمى أكثر منه نظام إدارة فقط فهى تأسيس الثقة من خلال الحوار، وإتفاق حول كيفية اتخاذ القرارات وتطوير لغة المشاركة، والإدارة الذاتية للمؤسسة الجامعية. فيعتمد نموذج الحوكمة الحديث على تبنى مجموعة من القيم التى تدعم البناء الاستراتيجى طويل الأمد، سعياً إلى المحافظة على الإستقرار المؤسسى. كما يركز النموذج أيضاً على تبنى آليات وإستراتيجيات عمل مؤكدة على مفاهيم النزاهة والسمعة الحسنة والحصول على الإعتراف والمشاركة الدولية (نبيل محمد الجعيدى ومختار محمد أسميوى، ٢٠١٥، ٤) ومهما تعددت الآراء حول مصطلح الحوكمة فإنها جميعاً تركز على عناصر أساسية وهى تحقيق الشفافية والعدالة لما يجرى داخل الجامعة ومحاسبة الشخص المسئول ومراقبة أعماله

وتصرفاته وتحقيق المشاركة فى تطوير وتحسين العملية التعليمية وذلك بمشاركة الجميع فى اتخاذ القرار.

ثانياً: أهمية حوكمة الجامعات:

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً إلا أن جذوره تعود إلى العام ١٩٣٢، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد حالات الفشل والتعثر الذى واجهتها العديد من المنظمات مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التى تضم الآليات التى تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة. لذا أصبحت الحوكمة قضية تحوز على اهتمام المجتمع الدولى، نظراً لما لها من أهمية متنامية فى ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتحسين الجودة فى المنظمات المختلفة. لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات فى الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التى تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التى تتمثل فى أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب واعضاء هيئة التدريس لتكون مهتمها اتخاذ القرارات المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجيهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار فى يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقى الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فى وضع المتلقى لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة فى صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة فى الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين (أحمد محمد أحمد برقمان وعبد الله على القرشى، ٢٠١٢، ١٠).

إن التصنيف العالمى زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات. فالتصنيف العالمى لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة وتوفير التمويل والحوكمة (Salmi, 19, 2009). إن الاستقلالية التى تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بها باقتدار و الإستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة امر ضرورى، ولكن ليست وحدها كافية للترشح والحفاظ على الجامعات ضمن التصنيف العالمى. هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة، مثل القادة الملهمين، والرؤية الإستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسى، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمى. (Fabric and Alexander, 2008, 19).

أهداف حوكمة الجامعات:

تحقق حوكمة الجامعات العديد من الأهداف الهامة التى يمكن من خلالها تطوير الأداء الإدارى للجامعات والارتقاء من مستوى مخرجاتها، ويمكن تلخيص تلك الاهداف فيما يلى (Chan, 2010, 85).

- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- مساعدة إدارة الجامعات على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان إتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- تحسين وتطوير مستوى أداء الجامعات.
- تقليل المخاطر والصراعات التى تعوق العمل إلى حد أدنى.
- تأكيد مسئوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبية والمساءلة والفصل بين السلطة والمسئولية.
- تفعيل المسئولية الاجتماعية للجامعة وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة وأهداف المجتمع.
- تحسين سمعة الجامعة محلياً ودولياً.
- تعزيز مشاركة الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب فى عمليات صنع القرارات.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية، وتحقيق الشفافية والعدالة والنزاهة فى جميع تعاملات الجامعة وعملياتها من خلال العمل وفق أطر تتسم بالوضوح، وتمكن جميع العاملين من الاداء بشكل مرتفع، والمشاركة الفاعلة فى جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات (هيئة الفايز، ٢٠١٨)

أهمية الحوكمة:

وقد زاد الإهتمام بالحوكمة نظراً لما تعانية المؤسسات التعليمية بوجه عام، من ضعف فى مستوى الأداء، وتزايد التوجه نحو المحاسبية العامة للمؤسسات التعليمية، فى ظل مجتمع المعرفة وتداعياته وسعيًا نحو المزيد من عمليات الإصلاح الإدارى (بيومى محمد ضحاوى ورضا ابراهيم المليجى، ٢٠١١، ١٥٧)

ويمكن تحديد أهمية الحوكمة فيما يلى:

- الحاجة إلى الفصل بين إدارة المؤسسة وملكيته، لضمان عدم تعارض المصالح.
- تساعد الحوكمة فى تقليل المخاطر ورفع الأداء، وتزيد من القدرة التنافسية فى الخدمات.
- تساهم فى القضاء على الفساد والحد من حدوث أزمات.
- تساهم فى تحسين الوضع المالى للمؤسسة.
- مساعدة الجامعة فى تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة.
- تجنب الفساد المالى والإدارى فى الجامعة، وتساعد فى تعزيز القدرة التنافسية.
- تضمن حقوق الإداريين والاكاديميين دون تمييز، وتدعم الثقة والمصداقية بينهم.
- تعد الحوكمة نظام إشراف ورقابة ذاتى، يضمن سلامة تطبيق القوانين (ريما جورج سلياتي، ٢٠١٨، ١٢٠).

مبادئ حوكمة الجامعات:

هناك مجموعة من المبادئ التى يجب توافرها لتطبيق الحوكمة فى الجامعات والتى فى ضوءها تتحدد معايير الحوكمة وهى كالاتى:

١- الإستقلالية:

تعنى إستقلالية الجامعة عن مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة، وعدم وجود أى ضغوط أو تأثير من قبل جهات أخرى على قراراتها. وهذا الاستقلال يعنى استقلال الجامعة مالياً وإدارياً وأكاديمياً. (Altbach et al., 2011)

يعتبر استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية من الحقوق التقليدية للجامعات عبر تاريخها الطويل والاستقلال يعنى القدرة على الحكم والإدارة بدون تدخل خارجى وقد حدد (Berdahl, 2010) ثلاثة أبعاد لإستقلال الجامعات:

٢- الإستقلال الأكاديمى:

ويقصد به حرية أعضاء هيئة التدريس فى اختيار أساليب التدريس والتعليم والتعلم فى المقررات التى يقومون بتدريسها وحرية اختيار وتحديد موضوعات البحوث التى يقومون بها والتعبير عن آرائهم.

٣- الإستقلال الموضوعى:

يعنى استقلال الجامعة كمؤسسة ذات كيان قانونى فى تحديد أهدافها وبرامجها.

٤- الإستقلال الإجرائى:

ويعنى استقلال الجامعة فى تحديد الاستراتيجيات والأساليب التى تنتهجها لتحقيق الأهداف والبرامج المستهدفة.

وقد حدد (Ordorika) ثلاثة مكونات أساسية لاستقلال الجامعة على النحو التالى:

- ١- السياسة السائدة فى الدولة والتى تحدد كيفية تعيين واعفاء رئيس الجامعة من منصبه، وكيفية التعامل مع صراع المصلحة داخل المؤسسة التعليمية.
- ٢- الشئون الأكاديمية: مثل تحديد أعداد الطلاب وتحديد أعداد أعضاء هيئة التدريس والتعاقد معهم.
- ٣- الشئون المالية: ويعنى أن يكون للجامعة مطلق الحرية فى تمويل وتوزيع مواردها وتحديد المصاريف الدراسية للطلاب ومطلق الحرية فى إدارة شؤونها المالية وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض مع مبدأ المحاسبية والمساءلة والشفافية (Ordorika, 2003, 371)

٥- الشفافية:

يعد مبدأ الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة حيث أنها تعد أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة فى الجامعات لما تحققه للعاملين للحصول على المعلومات التى تمكنهم من إتخاذ القرارات، كما أنها تعتبر من المعايير العالمية لتصنيف الجامعات. (هالة فوزى محمد، ٢٠١٧، ٥٢٦)، ويشير مفهوم الشفافية الى الوضوح حول ما يحدث داخل الجامعة مع سهولة وحرية الوصول إلى المعلومات والافصاح عنها أو يعنى المفهوم من اتجاه آخر استخدام الطريقة العلنية فى مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات، وأن تتوافر المعلومات الكافية لفهمها ومراقبتها ومتابعتها (محمد على الشباطات، ٢٠١٨، ١٢٣) وبذلك تعنى الوضوح فى تصميم وتطبيق النظم والآليات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التى تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة التعليمية، وسهولة تتبع المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتنفيذها من قبل العاملين فى الجامعة (جورج آزى، ٢٠١٨، ٥٦٢). وللشفافية مستويان، شفافية داخلية وهى نتاج طبيعى لسلوكيات الاتصال المتسمة بالفعالية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة، وتعكس الدرجة التى وصل لها العاملون فى الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم. وترتبط الشفافية الخارجية فى الجامعات بشكل أساسى بالمجتمع والمؤسسات وماتقدمه من معلومات تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم (جميلة سعيد، ٢٠١٦، ٧٩٠).

٦- المشاركة:

أن التعليم عملية مشتركة بين الدولة والمجتمع، وبذلك تعنى المشاركة فى حوكمة الجامعات "اشترك جميع المعنيين فى وضع السياسة والقوانين التى تحكم العمل " (جورج آزى، ٢٠١٨، ٥٦٢) أى إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع للمشاركة فى رسم السياسات، وأن يكون لهم دور فى صنع القرار فى مختلف مجالات الحياة الجامعية (يعقوب عادل ناصر الدين، ٢٠١٤، ١٢) والإدارة بالمشاركة هى نوع من أنواع الإدارة الحديثة التى تشجع العاملين فى جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار والاستفادة من كافة الامكانيات الموجودة لدى العاملين بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتنفيذ أفضل لهذه القرارات لأنها منبثقة منهم (جميلة سعيد، ٢٠١٦، ٧٩٠).

٧- العدالة والنزاهة:

توفر الحوكمة بيئة صحية عادلة للعمل من خلال مبدأ المساواة واحترام القوانين والأنظمة وتقييم أداء الجميع بشكل صحيح، فيجب أن تكون الأطر القانونية عادلة تنفذ بنزاهة وخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان (هالة فوزى محمد، ٢٠١٧، ٥٢٧).

٨- المساءلة:

وقد عرفت اليونسكو فى التقرير العالمى لرصد التعليم (٢٠١٨) المساءلة بأن "على الحكومات وغيرها من الأطراف الفاعلة المعنية بالتعليم ملزمة من الناحية القانونية والسياسية والاجتماعية والإخلاقية بالإبلاغ عن الوفاء بمسؤولياتها " (اليونسكو، ٢٠١٨، ٦). وتعتبر "المساءلة"، الوجه الآخر من عملة الاستقلالية، وهى المسؤولية التى تتحملها المؤسسة بدورها لقاء الحرية الممنوحة لها. ويمكن أن تتجلى الأبعاد المختلفة للمساءلة عن طريق الأسئلة التالية: من المسؤول أمام من، ولأى غرض، ولمصلحة من، وبأية وسيلة، وبأى آثار؟ (Burke, 2004, 2). وتعنى تمكين ذوى العلاقة من الأفراد داخل المؤسسة التعليمية وخارجها من مراقبة العمل دون أن تؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة الى الآخرين، وتعد المساءلة الوجهة الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة وقد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية، أو يصاحب ذلك إيقاع عقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية. وقد تنامى الاهتمام بموضوع المساءلة فى مؤسسات التعليم العالى كنتيجة لعجز مؤسسات التعليم العالى فى عصر العولمة والمعرفة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات عن مواكبة مستجدات هذا العصر (محمد على الشباطات، ٢٠١٨، ١٥٤).

نماذج الحوكمة:

صمم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لحوكمة الجامعة، والنموذج الأول والكلاسيكى هو النموذج الثلاثى لكلاارك Clark، فقد صنف كلاارك نماذج حوكمة الجامعة وفقاً لعوامل لخصها كابانو (٢٠١١) كالاتى: (Capano, 2011, 1642)

١- سيطرة الدولة: ويعطى السلطة الكاملة للدولة وغالباً مايعمل لخدمة الأهداف الوطنية.
٢- سيطرة الأقلية الأكاديمية: ويعطى السلطة القوية للنقابات الأكاديمية والكليات، وبالتالي الاستقلالية الكاملة لمؤسسات التعليم الجامعى، ولكنها تفتقر الى العلاقات الجيدة مع قوى السوق والنظام السياسى.

٣- السوق: وهذا النموذج يُمكن الجامعات من تنويع مصادر تمويلها ويقوم على أساس الكفاءة نتيجة تواصله الجيد مع السوق (Dobbins, 2011, 676) وقد أشار كابانو أن نموذج كلاارك الكلاسيكى قد يبين كيف تظهر هذه النماذج الثلاثة وتتغير فى دولة واحدة بمرور الوقت، وكيف يمكن استخدامها للمقارنة بين النظم القومية للتعليم العالى، وقد إقترح تركمان (٢٠٠٨) أربعة نماذج لحوكمة الجامعات وهى:

أ) **النموذج الأكاديمى Academic Model**: حيث يكون للأكاديميين التمثيل الأوسع والرأى الأقوى فى تحديد رسالة الجامعة وإدارتها، ويكون لهم سلطة اتخاذ القرار.
ب) **نموذج الشركات The Corporate Model**: وظهر هذا النوع كاستجابة للأزمات المالية وحاجة الجامعات الى تدبير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية، وفى هذا النموذج يكون رئيس الجامعة هو مدير شركة مهنى وليس أكاديمياً فقط.
ج) **نموذج الأمناء The Trustee Model**: حيث تمنح الإدارة سلطات اتخاذ القرار لمجلس أمناء له أعضاء غير منتخبين من داخل المؤسسة ليمثلون مختلف أصحاب المصلحة.

د) **نموذج أصحاب المصالح Stakeholder Model**: حيث تكون حوكمة الجامعة مسندة إلى أصحاب المصلحة من الطلبة والأكاديميين والموظفين والخريجين، وممثلين عن الشركات الداعمة والحكومة والمجتمع المحلى (Trakman, 2008, 63).
ومن الواضح أنه لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات يعتمد نموذجاً منفرداً يناسب الجميع، كما أنه من الواضح أن إختيار نموذج حوكمة فى أحد الجامعات يجب أن يأتى نتيجة دراسات متعمقة لخصوصية كل جامعة (أندريا جاراملو، ٢٠١٢، ١١١)

المحور الثاني: واقع حوكمة الجامعات الحكومية فى مصر

يضطلع رئيس الجمهورية فى نظام التعليم العالى فى مصر بأدوار مهمة من بينها التمتع بمجموعة من السلطات مثل السماح بإنشاء المؤسسات، وتعيين رؤساء الجامعات الحكومية، وتعيين رؤساء جميع الكيانات الرئيسية ويمكن عرض اهم هذه الكيانات فيما يلى:
وزارة التعليم العالى:

تختص وزارة التعليم العالى بكافة شئون التعليم العالى من خلال الإشراف والتنسيق لكل مجالات التعليم التالى للمرحلة الثانوية من تخطيط وصياغة للسياسات ومراقبة للجودة. وتُشرف الوزارة أيضاً على تدريب معلمى التعليم الأساسى. وثمة وحدة بالغة الأهمية فى الوزارة هى " مكتب التنسيق المركزى"، وهى مسؤولة عن مراقبة عمليات دخول الطلاب إلى التعليم العالى وتوزيعهم على الجامعات الحكومية (وزارة التعليم العالى، ٢٠١٠، ١٩).

وثمة مؤسستين لاتخضعان لإختصاص وزارة التعليم العالى، فجامعة الأزهر تخضع لمسئولية الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، وهى إدارة تابعة للمجلس الأعلى للأزهر، والجامعة الأمريكية فى القاهرة تتمتع بوضع قانونى فريد كمؤسسة خاصة لا تخضع لإختصاص القانون رقم ١٠١ لعام ١٩٩٢ بشأن إنشاء الجامعات الخاصة.

وعلى الرغم من أن معظم الجامعات الحكومية والخاصة وغيرها من مؤسسات التعليم التالى للمرحلة الثانوية تخضع لإختصاص وزارة التعليم العالى، فإن كل قطاع يعمل بموجب سلطة قانونية مختلفة. فجميع الجامعات الحكومية ينظم أعمالها القانون رقم ٤٩ الصادر فى عام ١٩٧٢، وتخضع لولاية المجلس الأعلى للجامعات، وجميع الجامعات الخاصة تعمل فى إطار القانون رقم ١٠١ وتخضع لولاية المجلس الاعلى للجامعات الخاصة، أما الكليات التكنولوجية فتعمل فى إطار القانون رقم ٥٢٨ لسنة ٢٠٠٣ وتخضع لولاية المجلس الأعلى للكليات التكنولوجية.

الجهاز المركزى للمحاسبات:

يشرف الجهاز المركزى للمحاسبات وهو كيان مستقل يتبع رئيس الجمهورية على حسابات الأداء المالى للكيانات الحكومية ويسعى إلى منع الفساد. ويُخصص ممثل عن الجهاز المركزى للمحاسبات لكل جامعة حكومية.

رئيس الوزراء:

ويضطلع رئيس الوزراء بدور محورى فى قيادة السياسية العامة للنظام، وذلك بطريقة مباشرة من خلال رئاسة مجلس الوزراء. ويشكل "مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار" الوحدة الرئيسية للتخطيط وتحليل السياسات على هذا المستوى من الحكومة.

وزارة المالية:

وهى مسؤولة عن السياسة المالية العامة وعن تحديد مخصصات الميزانية للجامعات الحكومية (مراجعات لسياسات التعليم العالى فى مصر، ٢٠١٠، ٩٦-٩٩)

المجلس الأعلى للجامعات:

يشكل المجلس الأعلى للجامعات هيئة التنسيق والتنظيم المركزية للجامعات الحكومية. ويرأس المجلس وزير التعليم العالى. ويتضمن أعضاؤه الآخرون رؤساء الجامعات الحكومية، وخمسة أعضاء "من ذوى الخبرة فى شؤون التعليم الجامعى والشؤون العامة"، يتم تعيينهم لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالى بعد أخذ موافقة المجلس الأعلى للجامعات.

ويُعين الأمين العام للمجلس الأعلى للجامعات بقرار جمهورى بناء على توصية من وزير التعليم العالى، ويضطلع برسم السياسة العامة للتعليم الجامعى والبحث العلمى فى الجامعات والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلد لتحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة (المجلس الاعلى للجامعات المصرية، ٢٠١٦)

حوكمة الجامعات الخاصة:

إن الجامعة الأمريكية فى القاهرة موجودة كجامعة خاصة منذ ٨٢ عاماً، ولكن مصر لم تشجع إنشاء الجامعات الخاصة إلا فى عام ١٩٩٢ مع إصدار القانون رقم ١٠١. ولا يوجد إطار قانونى فى مصر يفرق تقريباً واضحاً بين المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح. وتشرف وزارة التعليم العالى على عملية الموافقة على المؤسسات الخاصة الجديدة وتنظيم المؤسسات القائمة من خلال المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، وهو كيان قد تم تأسيسه بموجب القرار الجمهورى رقم ٢١٩ لسنة ٢٠٠٢، ويرأس وزير التعليم العالى المجلس الأعلى للجامعات الخاصة.

مبادرات إصلاح الحوكمة المؤسسية في مصر:

لقد كانت الحاجة إلى تغيير جوهري في حوكمة التعليم العالي المصري موضوعاً متكرراً لأكثر من عقد من الزمان. وقد حدد إعلان العمل الصادر عن المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم العالي الذي عُقد في فبراير/ شباط ٢٠٠٠، والذي أقره الرئيس ورئيس الوزراء، ٢٥ مبادرة إصلاح محددة، كانت إحداها الحاجة إلى إطار تشريعي جديد لحوكمة النظام. وقد خلص تقييم مشروع تطوير التعليم العالي إلى أن "أداء التعليم العالي يعاني تهديداً شديداً من جراء الرقابة المفرطة في المركزية المفروضة على النظام، وانتشار حالات انعدام الكفاءة وتفشيها على نطاق واسع.

وكان لمشروع تطوير التعليم العالي ثلاثة أهداف تتعلق بالحوكمة: (١) زيادة استقلال الجامعات، (٢) السماح بتوحيد الكليات التكنولوجية وتشكيل هياكل للحوكمة (٣) إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وفي حين ان المشروع قد حقق الهدفين الثاني والثالث، فقد ثبت أن الهدف الأول المتعلق بإصلاح حوكمة الجامعات يشكل تحدياً ضخماً (The World Bank, 2008, 2).

وقد بدأ الأهتمام بإصلاح حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي في مصر مع صدور القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والقرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧م بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للقانون السابق، وينص على أنها هيئة قومية مستقلة، وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء، وتضم الهيئة ثلاثة قطاعات هي (التعليم العالي، التعليم ما قبل الجامعي، التعليم الأزهرى)، وتهدف الى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال نشر الوعي بثقافة الجودة، والتنسيق مع مؤسسات التعليم الجامعي بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية، ودعم القدرات الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي للقيام بالتقويم الذاتي، وتوكيد الثقة على المستوى المحلى والقومى والدولى فى جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة، وكذلك التقويم الشامل لمؤسسات التعليم الجامعي وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من مؤسسات التعليم الجامعي (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧)

ورغم نجاح الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في تحقيق نقلة نوعية في حوكمة التعليم العالمي في مصر إلا ان الزيادة السريعة فى أعداد الطلاب تؤثر تأثيراً سلبياً على جودة

التعليم العالى، لعدم القدرة على إستيعاب تلك الأعداد، هذا بجانب أن معظم المؤسسات خاصة الحكومية لم تتبن نظاماً داخلياً رسمياً حقيقياً لضمان الجودة، والموارد التعليمية محدودة بصفة عامة، مع أن مشروع تطوير التعليم العالى أسهم فى توفير مكتبات رقمية واشتراكات إلكترونية فى الكتب والدوريات العلمية لتعويض هذا القصور. إلا ان تطبيق نظام الجودة لم يأت بثماره، وبالتالي تتدهور جهود الجودة نتيجة لتلك الزيادة وعدم التنسيق بين جوانب العملية التعليمية التى تهدف لإخراج منتج عالى الجودة لمسايرة سوق العمل (اندريا جارميلو، ٢٠١٢، ١١٢)

وفى يونيو ٢٠٠٦، أجرت رابطة الولايات المتحدة لمجالس إدارة الجامعات والمعاهد (رابطة مجالس الإدارة) دراسة لهيكل الحوكمة المصرى بالنيابة عن اليونسكو، بناء على طلب وزارة التعليم العالى (Novak et al., 2006). وأوصت الدراسة بأن تُعدل مصر نموذج الحوكمة بحيث:

- إحلال المزيد من التوازن الفعلى بين التنظيم الذاتى المؤسسى والرقابة الحكومية الشاملة.
- وتعزيز الإمكانات الهائلة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بحيث تركز اهتمامها على الكفاءة التعليمية، ومن ثم الارتقاء بالجودة الأكاديمية.
- توفير المزيد من الاستقلال للجامعات.
- مراجعة السياسات والإجراءات بهدف التشجيع على زيادة القدرة على الحراك بين الأكاديميين، وتكييف السياسات والإجراءات للاعتراف بالساعات المعتمدة التى يحصل عليها الطلاب بغية التشجيع على زيادة حراك الطلاب داخل مصر وبين مصر والبلدان الأخرى.

التحديات التى تواجه اصلاح حوكمة الجامعات الحكومية فى مصر:
يمكن تحديد اهم التحديات التى تواجه إصلاح حوكمة الجامعات الحكومية فى مصر:
(اسماعيل سراج الدين وآخرون، ٢٠٠٩، ١٨-٢٥) (اندريا جارميلو، ٢٠١٢، ١١٢) (البنك
الدولى، ٢٠١٢، ١٠٨-١١٢)

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفى للمجتمع، وعدم القيام بدورها فى إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وهو الشئ الذى ينعكس مباشرة فى تزايد الفجوة المعرفية بين مصر والدول المتقدمة.

- ان الجامعات الحكومية فى مصر لا تتمتع بالاستقلال المالى والادارى والاكاديمى الذى يمكنها من استغلال مواردها الاستغلال الأمثل، وذلك لأن الاعتمادات المالية الواردة من وزارة المالية تكون مدرجة فى أبواب محددة ليس للجامعات الحرية فى تغييرها، كما أنها ليست حرة فى تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأعداد الطلاب المقبولين سنوياً بما يتناسب مع مآثره الجامعة مناسباً لاحتياجاتها.
- تحولت الجامعة الحكومية إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية، تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التى تساهم بشكل كبير فى تهميش دور الجانب الأكاديمى. أما الجامعات الخاصة، فقد تغلب عليها فى كثير من الاحيان الطابع التجارى الذى يسعى لتعظيم الأرباح، وهو ما أدى فى النهاية إلى غياب وضعف قوة الدفع التطورى والتنافسى على مستوى منظومة الجامعات عامة وعلى مستوى كل جامعة على حده.
- غياب الرؤية والرسالة التى تحتاج إليها كل مؤسسة تعليمية، وأسلوب تحققها فى ضوء ماهو متاح من تكنولوجيا عالمية، نظراً لوجود فجوة كبيرة بين التطور التعليمى والتطور التكنولوجى.
- يقتصر دور الجامعة على كونها مجرد مانح للدرجات العلمية، مع غياب دورها كمؤسسة للتعليم المستمر، وخدمة المجتمع والذى يمثل واحدة من أهم نقاط ضعف التعليم الجامعى المصرى.
- يأتى الطالب إلى الجامعة فى أغلب الأحيان وهو ضعيف التكوين والتأهيل، مفتقد لقيم العمل التطوعى الموجودة فى كل أنحاء العالم كأحد معايير تقييم الطالب، خاصة أن هذا النوع من العمل - وإن كان لا يرتبط بالمناهج الدراسية بشكل مباشر - فهو يساعد الطالب على بناء شخصيته ودعم القيم الإيجابية لديه
- اما بالنسبة للخريج الجامعى وهو المنتج النهائى للعملية التعليمية فهو فى الغالب والأعم لا يمتلك المهارات المطلوبة فى مجال التخصص، وغير قادر على توظيف المعلومات أو تشغيلها، لذلك فهو لا يحقق متطلبات سوق العمل فى الألفية الثالثة، حيث يمكن النظر إليه كمنتج غير قابل للتشغيل وغير قادر على التغير والتطور.
- البيروقراطية الورقية، فعقل الجامعة لا يمكن أن يتطور إذا ظل يدور فى فلك المستندات.
- ضعف الإنفاق على البحث والتطوير بقطاع التعليم العالى كنسبة من الناتج القومى الإجمالى، وهو ما يظهر بوضوح فى ضعف الموارد الموجهة لهذا القطاع بميزانية الجامعات الحكومية، والذى اختص بوضع السياسات البحثية على مستوى الجامعة وإعداد

خطتها البحثية، والذي يضم الكثير من الوحدات والقطاعات التى يكشف عنها وجود الكثير من التبعيات والأنظمة المختلفة فى طريقة تصنيف وتوزيع البحوث العلمية على مختلف قطاعات الجامعة.

- واجهت الجامعات المصرية بعد صدور التقييمات العالمية المتعددة للجامعات انتقادات من معظم فئات المجتمع إلى المناخ الثقافى السائد وإلى غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وإلى عدم مشاركة أصحاب المصالح (Stakeholders) فى صنع القرار من خلال حوار مجتمعى حول إدارة الجامعات المصرية وحول الأسلوب الأمثل لتخطيط أنشطتها والبدائل التمويلية المتاحة للجامعات فى ظل نظام متكامل للرقابة والمتابعة.
- ان العالم يتغير بسرعة فائقة والنماذج الإدارية الموجودة فى أغلب الجامعات - على المستوى الدولى قد انتقلت من النماذج الإدارية التقليدية التى كانت سائدة فى القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين الى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثانى من القرن العشرين، ثم اضيف إليها فى القرن الحادى العشرين تأثير ثورة الاتصالات والمعلومات وقد أدت هذه التطورات إلى طرح قضايا الحوكمة بإلحاح وزيادة أهمية آليات صنع القرار فى الأمور الإدارية والاكاديمية وتزايد التنافسية بشكل كبير. ولذلك فإنه يتعين على الجامعات المصرية أن تواكب هذه التغيرات وتتفاعل معها، حتى لا تصبح مجرد مؤسسات لتقديم وتبادل المعلومات، بل تكون مؤسسات منتجة للمعرفة، وهى المنتج الحقيقى الذى أصبحت قيمته فى عصرنا تتجاوز بكثير قيمة الثروات الطبيعية، بل ان قيمة إسهامه فى زيادة الدخل القومى للعديد من بلدان العالم أصبحت تتجاوز حجم مايسهم بها كل ما تنجه القطاعات الاقتصادية الأخرى من سلع وخدمات إذ ظهرت فى عصرنا الراهن الصناعات ذات القيمة المضافة العالية التى تتضمن العلم والمعرفة كأحد عناصر الإنتاج الرئيسية بها.
- لاتزال المركزية البالغة فى حوكمة التعليم العالى المصرى تشكل عقبة خطيرة أمام الكفاءة المؤسسية، وبالتالي أمام القدرة التنافسية.
- ان الجامعات الحكومية المصرية ليست منظمات متسقة قادرة على تطبيق درجة ما من الحوكمة الذاتية، فالجامعات الحكومية فى مصر تتصف من الناحية الفنية بأن لها "

شخصية اعتبارية" كما هو مبين فى القانون رقم ٤٩ لعام ١٩٧٢، ولكنها تعامل أساساً على أنها إما هيئات حكومية أو مؤسسات تخضع لرقابة الدولة.

- تمتلك مؤسسات التعليم العالى فى مصر سلطات تقديرية محدودة للغاية ولا توجد حوافز مالية لتحسين الأداء والاستجابة للتغييرات فى رغبات الطلاب واحتياجات سوق العمل. كما لا توجد صلة بين مخصصات مؤسسات التعليم العالى من الميزانية وأدوار كل مؤسسة واحتياجاتها.

التمويل:

يعد تمويل التعليم العالى فى مصر من أهم المشكلات المعاصرة التى يعانى منها النظام، حيث يصطدم الطموح مع تحقيق الآمال التعليمية المرجوة بما هو متاح ومحدود من موازنة الدولة للعملية التعليمية. ويحتاج التعليم العالى إلى تمويل جيد من أجل تحقيق جودته، وبالتأكيد يصعب تحقق تلك الجودة مادامت فرص التمويل قاصرة أو قليلة (*مرورة البلتاجي، ٢٠١٣، ٣٦*). ويعانى تمويل التعليم الجامعى فى مصر من عدة مشكلات تتمثل فيما يلى: (*وزارة التعليم العالى، ٢٠١٠، ٨*)

- يتم تحديد ميزانيات الجامعات بطريقة شديدة المركزية وغير فعالة من قبل وزارة التعليم العالى، والمالية، والتخطيط ورؤساء الجامعة.
- ولا تتأثر مخصصات التعليم العالى فى ميزانية الدولة بالخطط الإستراتيجية للقطاع، ولا ترتبط بإحتياجات مؤسساته المختلفة، ولا يعتمد تمويل الحكومة لمؤسسات التعليم العالى ومعاهد الأبحاث الحكومية على أدائها، ومع أن المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالى هما الجهتان المسئولتان عن إدارة الجامعات، فإن وزارة المالية ووزارة التخطيط مسئولتان عن تحديد الميزانية.
- ويوجه عام ترصد الميزانيات للجامعات بناء على قوائم نفقات مدرجة تحت بنود معينة، ومن المذهل أن نفقات الأبحاث ليست بنداً من هذه البنود، ولا تملك مؤسسات التعليم العالى حرية تغيير النفقات المدرجة فى أى من القوائم، حيث يُحدد التمويل المخصص لكل جامعة بناء على ميزانية العام السابق والمبلغ الذى تطلبه من وزارة المالية مضافاً إليها زيادة آليه ثابتة، ويشمل هذا التمويل ميزانية البحوث.

■ أما على مستوى الكليات فتوزع ميزانية الجامعة على كل من كلياتها بناء على حاجتها غيرأنه ثمة تقصير شديد فى الإستجابة إلى تلك الحاجات، ففي العادة تخصص للكليات نفس الميزانية مالم تتخذ قرارات مركزية بإقامة مبان جديدة أو ترميم المباني القديمة.

وتمثل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوى المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعى، وهنا يجب الإشارة إلى أن الحديث سوف ينصب على مصادر الموارد واستخداماتها من خلال مناقشة قضيتين لايمكن الفصل بينهما. وتتناول القضية الأولى ضرورة تنويع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، فقد ولى عصر الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع تلك المصادر وتميئتها. وتتعلق القضية الثانية بضرورة حسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذى يعنى تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة.

وتجدر الإشارة فى هذا المجال إلى أن الجامعات الحكومية بمصر قد بدأت بالفعل فى فرض رسوم تكميلية على مستوى الدراسات العليا فى شكل دعم للمكتبات والمعامل البحثية وبحوث الرسائل العلمية كما أنشأت برامج جديدة برسوم دراسية على التوازي مع البرامج الدراسية الأخرى المتاحة بالمجان (*اسماعيل سراج الدين وآخرون، ٢٠٠٩، ٩٦-١٠٠*).

ومصر تشارك فى مبادرة الحكم الرشيد من أجل التنمية فى الدول العربية التى تدعمها منظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى وبرنامج إدارة الحكم فى المنطقة العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائى.

إن الحوكمة الرشيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمى.

ومن الاعتبارات الرئيسية العلاقة التى تربط حوكمة المؤسسات بالدولة، وفى المقام الأول مدى الاستقلال المؤسسى وتأثيره على الأداء المؤسسى. وعلى المؤسسات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما ينتقل موضع تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسى (*مراجعات لسياسات التعليم العالى فى مصر، ٢٠١٠، ١١-١٥*).

المحور الثالث: حوكمة الجامعات الحكومية في الصين وأستراليا
أولاً: حوكمة الجامعات الحكومية في الصين
تُعد "التجربة الصينية" التي قادها الزعيم الصيني "دينج شياو بينج" منذ عام ١٩٧٨ تجربة فريدة من نوعها وهي محط إعجاب العالم، واستطاعت هذه التجربة من خلال نجاحاتها أن ترتقي بالصين الى مكانة متقدمة بين الدول على الصعيد العالمي، خاصة في مجال التعليم العالي.

ويمكن تناول حوكمة الجامعات الحكومية في الصين على النحو التالي:

(أ) القوى والعوامل المؤثرة في حوكمة الجامعات الحكومية في الصين:

لكل دولة بيئتها السياسية الفريدة وموقعها الجغرافي وتاريخها وثقافتها وتقاليدها، التي شكلت هويتها القومية المنفردة. والهوية القومية الصينية تأثرت بمجموعة من العوامل تضمنت الثقافات والفلسفة الكونفوشيوسية والأيدولوجية الإشتراكية، وقد تشكلت الهوية الصينية من خلال تاريخها الطويل وتطورها السياسي والاجتماعي وتأثرها بالدول الأخرى. وتحرص الصين علي المحافظة على هويتها القومية، وتعمل على حمايتها من خلال التشريعات الحكومية (Haug, 2018, 18).

العامل الجغرافي:

تقع جمهورية الصين الشعبية في شرق قارة آسيا، وتطل على كل من بحر الصين الشرقي، وخليج كوريا، والبحر الأصفر، وبحر الصين الجنوبي بين كوريا الشمالية وفيتنام وتقع حدودها البرية مع ١٤ دولة وهي أفغانستان، وبوتان، وبورما، والهند، وكازاخستان، وكوريا الشمالية، وقيرغيزستان، ولاوس، ومنغوليا، ونيبال، وباكستان، وروسيا، وطاجيكستان، وفيتنام، وحدودها الإقليمية مع هونج كونج وماكاو. وتشمل جيرانها من الجانب البحري كوريا الشمالية واليابان والفلبين وبروناي واندونيسيا وماليزيا وفيتنام (Central intelligence agency)

الصين جمهورية مساحتها (٩٨٨٦٠٠٠ كم^٢) ويتجاوز سكانها المليار وثلاثمائة مليون نسمة، كما يوجد إهتمام في التوسع في التعليم العالي في الوقت الحاضر في الصين، وبالتركيز على الكم والكيف في آن واحد، حيث أن من صور التوسع التي تمت في الصين هو إنشاء معاهد فرعية للجامعات والمعاهد ذات إدارة مستقلة وميزانية مستقلة تماماً. (بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٧، ٢١٤)

العامل السياسي:

اتبعت الصين سياسة تنمية منذ عام ١٩٧٧، تركز على اربعة عناصر أساسية لتحقيق التنمية المنشودة وهي: الصناعة والزراعة، والدفاع، والعلم والتكنولوجيا، وقد نال الإصلاح التعليمي قسطاً كبيراً في سياسات الإصلاح والانفتاح التي اتبعتها الصين.

ويعتبر الاستقرار السياسى فى الصين من العوامل المؤثرة على إتاحة التعليم العالى بصورة فعالة، فقد نصت قوانين الحكومة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الأفراد ومنها حق التعليم.

وخلال السنتين عاماً الماضية شهد الهيكل المعرفى لمنظومة التعليم العالى فى الصين تغيرات هائلة، ساهمت فى إعادة السياسات القومية للتعليم والأيدلوجيات المرتبطة به، مدفوعاً بإيمان القيادة السياسية بأن التعليم هو القوة الدافعة للمجتمع نحو التحديث والعالمية والمستقبل، خاصة فيما يتعلق بسياسات الإصلاح والتى وضع ملامحها الزعيم الصينى "دينج سياوبنج" عام ١٩٨٠م. وتضمنت هذه الاصلاحات السياسية وضع منهج فلسفى جديد لتطوير التعليم فى الصين، واعتمدت فى ذلك الأمر على سياسة الانفتاح مع العالم الخارجى.

والجدير بالذكر أنه أثناء سياسة البرولتاريا منذ عام ١٩٥٨م وحتى عام ١٩٧٨م، كان نظام التعليم العالى فى هيكله الاشتراكى يدعو إلى ضرورة التفاعل مع الدول الأجنبية، خاصة الدول المتقدمة؛ من اجل جعل الصين أمة قوية بحلول نهاية القرن العشرين. إلا ان التحول فى هذا الإتجاه كان بطيئاً ولم يحقق النتائج المرجوة، ومن اجل الإسراع فى عمليات التحول من "آليات الاقتصاد المخطط" إلى "آليات اقتصاد السوق" قام الحزب الشيوعى بالتعاون مع المجلس الأعلى للصين فى عام ١٩٩٣م بوضع الاطار العام لإصلاح التعليم العالى. وقد كان الهدف من ذلك هو تحسين وضع الصين التنافسى على المستوى العالمى، وفتح آفاق جديدة واكتساب المهارات المهنية الفائقة التى نشهدها اليوم، تحت شعار " امة ناجحة بالعلم والتعلم والتكنولوجيا" (إبراهيم فريد محاجنة وآخرون، ٢٠١٧، ٦١).

ولقد شهدت الصين خلال العقدين الماضيين جهوداً مضمينة، من قبل مؤسسات التعليم العالى لتحويلها من امة متخلفة إلى امة قوية متقدمة، وقد ركزت فى ذلك على الطرق المختلفة للتبادل الثقافى مع الدول الأجنبية. وتغيرت نظرة الحكومة للتعليم ووضعت نظم إدارية أكثر مرونة. ويمكن القول أنه بحلول عام ٢٠٠٢م بدأت عمليات التحول والإصلاح لبناء منظومة متكاملة للتعليم العالى فى تسارع مستمر.

لقد أخذت الصين بتنوع الفكر الايدلوجى وأضافت إليه وسائل جديدة للتغيير وتحديث منظومة التعليم العالى، وتتضمن ذلك خمسة ايدلوجيات شملت: التعليم العام، التعليم الليبرالى، التدريب التكنولوجى، الجامعات البحثية، والفلسفة الكونفوشيوسية.

والاربعة أيديولوجيات الأولى مستمدة من الثقافة الغربية، أما الايديولوجية الخامسة فهي مستمدة من التراث الصينى التقليدى، ولقد استطاعت الصين أن تطور التعليم من خلال التفاعل التاريخى الاجتماعى الفلسفى بين هذه الايديولوجيات، ومما لاشك فيه أن عمليات تطوير التعليم فى الصين قد تأثرت بنظام العولمة الذى يركز على غزارة المعرفة والابتكار على المستويين القومى والدولى، خاصة بعد أن أدركت الحكومات المتعاقبة فشل النموذج السوفيتى الذى تبنته الصين خلال حقبة الخمسينات من القرن العشرين (Huang, 2018, 18).

ومن الإجراءات المتخذة لتحسين جودة الأداء فى الجامعات الصينية:

- اعتمدت الصين على فلسفة التصنيفات العالمية للجامعات، ومقارنة أداء جامعاتها بالجامعات العالمية.
- ألغت الحكومة النظام المعمول به والخاص بربط التمويل المالى بحجم الجامعة أو عدد طلابها، وربطت التمويل الحكومى بمؤشرات أداء الجامعات، ومكانتها فى سلم تصنيف الجامعات محلياً ودولياً.
- قامت الحكومة بتحديد أفضل مؤسسات التعليم العالى لتشملها بالرعاية الخاصة، حيث أطلقت الحكومة الصينية مشروع "٢١١" والهادف إلى إنشاء ١٠٠ مؤسسة تعليمية ذات مستوى متميز، يتناسب ومتطلبات القرن الـ٢١، حيث خصصت الحكومة لهذه المائة جامعة ميزانيات مالية تختلف عن باقى الجامعات الأخرى.
- تبنت الحكومة "مشروع ٩٨٥" والذى استمد اسمه من السنة التى اطلق فيها المشروع، فى شهر مايو من عام ١٩٨٥، يهدف تأهيل جامعات متميزة بحثياً للمنافسة على المستوى العالمى، وقد ركز هذا المشروع على عشرة جامعات (نادية حلمي الخميس، ٢٠١٣).

ومن أبرز مظاهر نجاح الحكومة الصينية ممثلة فى الحزب الشيوعى الحاكم فى

إصلاح نظام التعليم الجامعى، وربطه بالمجتمع:

- نجاح الحكومة الصينية فى دعم استقلالية الجامعات والتحول من نموذج مسؤولية الدولة الي نموذج اشرف الدولة.
- قيام الحكومة الصينية بتمويل المؤسسات التعليمية ذات الأعداد الهائلة، والتي دائماً ما تجد نفسها عاجزة عن توفير المخصصات المالية المطلوبة.

- تشجيع الشباب الصينى داخل الجامعات الصينية على المشاركة السياسية فى المجتمع؛ والانضمام لعضوية الحزب الشيوعى الحاكم فى البلاد.
- حرص الجامعات الصينية على الاندماج مع الشركات والتنظيمات الاجتماعية فى المجتمع.
- تشجيع الاندماج بين الجامعات بهدف الاستفادة المشتركة من إمكانياتها العلمية والمالية ولتخفيف حجم تكاليف العملية التعليمية، من خلال الاستفادة من المعامل والمدرسين والمكتبات الخاصة المشتركة، وتدريب الخريجين والمدرسين.
- كذلك شمل إصلاح التعليم العالى فى الصين وضع حوافز مالية واعتبارية للجامعات التى تحتل مراكز علمية متقدمة على نطاق الصين والعالم (Liu, 2017, 266).

العامل الاقتصادى:

منذ بداية السبعينات شهدت الصين ثلاثة تحولات سياسية أساسية، ومما لاشك فيه ان هذه التحولات أثرت فى السياسات والإصلاحات فى قطاع التعليم الجامعى، وأول هذه التحولات السياسية تمثل فى إعادة توجيه التركيز القومى لينصب على إعادة الهندسة الاقتصادية وعلى التحديثات الأربعة (Four Modernization) فى مجالات الصناعة والزراعة، والعلوم والتكنولوجيا والدفاع القومى، فالإصلاحات الاقتصادية التى بدأت مابعد "ماو" post mao period جعلت التعليم جزءاً متكاملاً من الإستراتيجية القومية للتطو الاجتماعى الإقتصادى. اما التحول الثانى تمثل فى الاعتماد على تحسين مؤهلات القوى العاملة وإحراز التقدم فى المجالات العلمية التكنولوجية، والتحول الثالث شمل الانتقال من سياسة الاقتصاد ذى التخطيط المركزى الى سياسة اقتصاد "السوق الاجتماعى" والتى وجهت نظام التعليم فى الصين نحو اسلوب موجه نحو السوق، وفى الوقت ذاته كان هناك تغير فى قيم الاشخاص فبدلاً من الاعتماد على الدولة فى تمويل الخدمات التعليمية كما كان فى عهد ماو، أصبح الناس يعتمدون الآن على أنفسهم وعلى السوق وليس على الحكومة، كما أن تبنى سياسة اللامركزية جعلت المناخ التعليمى فى الصين يسمح بمزيد من المرونة والتنوع فى توصيل الخدمات التعليمية.

وقد تم إجراء العديد من الإصلاحات فى تطوير التعليم العالى، مثل ضمان الجودة وتحسين الكفاءة وتنويع تمويل التعليم العالى والتدويل الشامل لمناهج التعليم العالى، ولقد شمل إصلاح التعليم العالى إصلاح هيكل المواد الدراسية بالجامعات وخفض عدد التخصصات من ٨١٣ تخصصاً الى ٥٠٤، بهدف التركيز على التخصصات التى تواكب حاجات المجتمع

واققتصاد السوق والتطور العلمى والتكنولوجى، وترك التخصصات المتشابهة التى لا طائل من تعلمها. كما تم الاستعانة بأساتذة أجنب تميزوا بكفاءتهم العالية فى التدريس فى الجامعات الصينية (بيومى محمد ضحاوى ومحمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٥، ٢٦٣). وخلال هذه العملية تأثر التعليم العالى فى الصين بالعديد من أنماط الدول الأخرى مثل اليابان وأوروبا والاتحاد السوفيتى وأمريكا. (Mok and Lo , 2007, 321)

وقد بدأت الصين تحركها فى اتجاه "اللامركزية" فى عام ١٩٨٥، فقد قدم حزب الاشتراكيين الصينى (Chinese Communist Party) إصلاحات هيكلية على المستوى المؤسسى، فإيقن الحزب أن تزايد المركزية وصرامة القواعد أدت إلى إعاقة المبادرة والتحمس للمؤسسات التعليمية المحلية، ومن ثم قرر الحزب نقل السلطة والمسئوليات لقادة محليين وتربويين لإدارة المسائل المتأصلة فى نطاق اختصاصاتهم، وبالتالي تعمقت لامركزية الإدارة والتمويل، ويتزامن مع ذلك تفويض كل المؤسسات التعليمية فى إدارة شئونها الخاصة وفقاً للقوانين واللوائح الخاصة بها، وبالتالي يمنح لهذه المؤسسات قدر أكبر من الإستقلال للفصل فى الأمور المتعلقة بتسجيل الطلاب، والإعتمادات الأكاديمية، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، ومما لا شك فيه إن الأفكار والتطبيقات الخاصة باقتصاد " السوق الإجتماعى " كان لها تأثيرات حاسمة فى تطور التعليم الجامعى فى الصين. لذلك نجد أن مفاهيم مثل "الكفاءة"، " الفاعلية"، و"المنافسة" أصبحت أكثر شيوعاً فى إدارة وضبط القطاع التعليمى، فى نفس الوقت أصبح العرض والطلب فى سوق العمل يلعبان دوراً أكثر أهمية فى التعليم الجامعى وهو الدور الذى يفوق دور أسلوب تخطيط القوى العاملة.

وقد قامت الصين بإعادة ضبط الإيقاع الإصلاحى الاقتصادى والاجتماعى من خلال تطبيق مبدأ الموائمة بين الاشتراكية واقتصاد السوق الموجه، وكانت هذه هى نقطة الانطلاق الحقيقية التى أطلق عليها " اقتصاد السوق الاشتراكى " والذى تميزت به الصين.

وعلى ضوء هذا النظام الاقتصادى فإن التعليم الجامعى الصينى يتحمل مسئوليات جسيمة فى إعداد مواهب متخصصة رفيعة المستوى والتطوير العلمى والتكنولوجى والثقافى، فعلى التعليم العالى أن يلبي متطلبات الإسراع فى الإنفتاح الاقتصادى والبحث النشط عن طرق جديدة للتنمية مما يؤدى إلى تطوير ملموس فى الجودة والفاعلة (أحمد أسماعيل حجي، وحسام حمدى عبد الحميد، ٢٠١٢، ٣٩٣).

وخلال الثلاثة عقود الماضية تقدم التعليم العالى الصينى إلى الأمام بخطوات متسارعة، وتضاعف أعداد الخريجين. ويؤدى هؤلاء المتخرجون دوراً هاماً فى المجالات الصناعية

والزراعية والعلوم الثقافية والتربية والتعليمية، ومن بينهم كثير ممن أحرزوا نتائج باهرة فى الأبحاث الأكاديمية والممارسات العلمية (إبراهيم فريد محاجة وآخرون، ٢٠١٧، ٦٣).

العامل الاجتماعى:

تُعد جمهورية الصين الشعبية أكبر دول العالم من حيث عدد السكان، حيث يبلغ عدد سكانها أكثر من ١.٣ مليار نسمة، وتتميز جمهورية الصين الشعبية بوجود تنوع فى المجموعات العرقية التى تعيش فيها، حيث إن هناك أكثر من خمسين أقلية عرقية معترف بها قانونياً من قبل الحكومة، وتمثل الهان (Han Chinese) أكبر المجموعات العرقية، حيث تبلغ ٩٢% من إجمالي عدد السكان، هذا فضلاً عن وجود ٣٧٥ مليون شخص دون سن الثامنة عشر، وبالتالي فإن جمهورية الصين الشعبية تدير أكبر نظام تعليمى فى العالم، فهى تخدم ما يقرب من ٢٦% من الطلاب فى العالم، من خلال موارد تعليمية محدودة، حيث تمثل موارد الصين ٢% من الموارد التعليمية فى العالم، الأمر الذى يسبب تحدياً كبيراً لنظام التعليم فى جمهورية الصين الشعبية، فى مواجهة تلك التحديات.

وتعتبر جمهورية الصين الشعبية واحدة من أقدم الحضارات فى العالم، حيث يرجع تاريخها إلى أكثر من ستة آلاف عام، وطوال ذلك التاريخ يدرك الشعب الصينى أهمية التعليم والعلم، وهذا يمثل جزءاً من الثقافة الصينية التقليدية التى لها تأثير كبير على العقلية التعليمية الصينية، والتى استطاعت تلبية إحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن التعليم حق شرعى لكل صينى يحب وطنه، ويسعى ليكون الأفضل بين الدول دائماً كما أن الديانة الكونفوشيوسية التى أنشأها الفيلسوف الصينى كونفوشيوس تقوم على أساس احترام العلم والمتعلم وتؤكد على تهذيب النفوس.

ويركز الصينيون على العلم باعتباره وسيلة لتحقيق أهدافهم السياسية الاجتماعية الاقتصادية فباشروا منذ توليهم السلطة تطبيق برامج تعليمية لتعليم الشعب القراءة والكتابة وبالتالي نشطت الحكومة منذ منتصف القرن العشرين بنشر التعليم فأقبل الأطفال وأهلهم على الدراسة وأما المعلمون فى الصين فيميلون الى الاعتقاد بأن كل طفل يستطيع أن يحقق المستوى التحصيلى المطلوب إذا ما بذل الجهد المناسب وهى لب فكرة التعليم بالإتقان فهم يؤمنون بأن العوامل الوراثية أو البيولوجية مسألة ثانوية طالما أن التلميذ يبذل جهده (بيومى محمد ضحاوى ومحمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٧، ١٩٦-١٩٧).

ب) التطور التاريخي لحكومة الجامعات الحكومية في الصين:

بعد أن أعلن الحزب الشيوعي الصيني تأسيس جمهورية الصين الشعبية في عام ١٩٤٩، تم تحويل جميع الجامعات الصينية القائمة بما فيها أكثر من ستين جامعة خاصة إلى جامعات حكومية يتم إدارتها من قبل الحكومة المركزية. وفي هذا النموذج يتم مراقبة التعليم العالي من الحكومة المركزية في الشؤون المالية والخدمات والإدارة، كذلك تم تعميم المناهج والمقررات والكتب الدراسية وشروط التحاق الطلاب بالجامعات ومشروعات الخريجين من قبل اللجنة القومية للتعليم وفي أواخر الخمسينيات من القرن العشرين انتهت العلاقة الرسمية الوثيقة بين الصين والاتحاد السوفيتي، إلا أنه ظل النموذج السوفيتي نقطة مرجعية داخلية لنظام التعليم العالي الذي يشرف عليه الحزب الشيوعي الصيني (Mok & Ngok, 2008, 169-172)

وفي عام ١٩٦٧ تعرضت الصين إلى ثورة ثقافية وتغيير جذري بقيادة الحزب الشيوعي الصيني، وهذا التغيير كان له أكبر الأثر على العديد من جوانب المجتمع حيث أصاب العديد من المؤسسات الحكومية والمؤسسات الأخرى بالشلل التام، وفي عام ١٩٧٨ أعلنت الحكومة الجديدة - تحت قيادة دينج إكسيوبينج - سياسة الإصلاح والباب المفتوح لتحقيق الإصلاحات الداخلية والانفتاح علي العالم (Liu et al., 2016, 2817).

وعليه فقد بدأت الصين فترة جديدة من النمو والتطوير من اقتصاد التخطيط المركزي إلى الاقتصاد القائم على السوق، وفي منتصف الثمانينيات من القرن العشرين أصدرت اللجنة المركزية لـ الحزب الشيوعي الصيني (١٩٨٥) قرار إصلاح النظام التعليمي في صورة وثيقة فتحت الباب لإصلاح حوكمة التعليم العالي، وكان الإصلاح الرئيسي هو تغيير نظام حوكمة التعليم العالي. وقد ركزت هذه الوثيقة على ضرورة:

- زيادة استقلال مؤسسات التعليم العالي.
- تعزيز العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والصناعة والمؤسسات البحثية وقطاعات المجتمع الأخرى.
- تحسين قدرة مؤسسات التعليم العالي علي الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد عكست هذه الوثيقة بداية تحرك الصين في اتجاه اللامركزية وإعطاء مزيداً من المرونة للإصلاحات الهيكلية للجامعات وذلك في الفترة التي أعقبت سياسة الإنفتاح، وبناءً علي علي هذا التوجه منحت الحكومة بعض الصلاحيات للجامعات ومنها ما يلي:

- إتاحة الفرص للجامعات والكليات لاختيار خططها التعليمية ومناهجها.
 - إعطاء الجامعات والكليات مزيداً من الصلاحيات لقبول المشاريع والتعاون مع مؤسسات البحث العلمى والتطوير التقنى من خلال إنشاء كيان علمى يتمحور حول التدريس والبحث والعلمى والإنتاج الصناعى.
 - اقتراح التعيين والإعفاء لوكلاء الجامعات والعمداء والمناصب الإدارية الأخرى.
 - تتحمل مجالس الجامعات المسؤولية الكاملة عن توزيع رأس المال بشكل استثمارى فى مشاريع الجامعة وإدارة الميزانية السنوية المخصصة من الدولة وتفويض الصلاحية للجامعات بهدف تطوير التبادل الدولى (Liu, 2017, 267).
- وقد تم اقتصار دور الحكومة على الجانب الإشرافى مع الاهتمام بالمحاسبية والمساءلة إلا انه قد ظلت الحكومة مسؤولة عما يلي:
- اصدار التشريعات والقوانين التعليمية.
 - تحتفظ الحكومة الصينية بصلاحيه تعيين رؤساء الجامعات وأصحاب المناصب العليا.
 - تقوم وزارة التعليم بالإشراف على الجامعات من خلال متابعة الأنظمة واللوائح المعمول بها فى مؤسسات التعليم العالى للتأكد من تنفيذ السياسات والتشريعات الحكومية.
- وفي عام ١٩٩٣ تم نشر وثيقة إصلاح وتطوير التعليم، وأوضحت هذه الوثيقة أن هدف الإصلاح هو تحقيق الإدارة الذاتية للجامعات.
- وقد نص قانون التعليم الذى تم اصداره فى عام ١٩٩٥، على أن المؤسسة التعليمية يجب أن تضع دستور لها عند تسجيلها فى وزارة التعليم العالى، على أن يتضمن هذا الدستور تحديد رسالة الجامعة وبنية الحوكمة الداخلية ومصادر التمويل ونظام الممتلكات والمباني والنظام المالى وحقوق وواجبات المساهمين، وكيفية اتخاذ القرارات وبيئة الإدارة الديمقراطية والنظام الأكاديمي والأنشطة التعاونية مع المنظمات الاجتماعية الأخرى (Liu, 2017, 276).
- وفى عام ١٩٩٨ أعلن سكرتير اللجنة المركزية للحزب الشيوعى الصينى اطلاق خطة تطوير التعليم العالى للقرن الحادى والعشرين، وقد ركزت الخطة على تأسيس ٣٤ جامعة صينية دولية من خلال ما يعرف بأسم "مشروع ٩٨٥"، وكذلك شملت الخطة على اختيار مائة مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالى لتلقى الدعم والتمويل المالى من قبل الحكومة للوصول بها إلى مستوى الجامعات الدولية، وذلك من خلال "مشروع ٢١١"، وتلزم هذه الخطة جميع مؤسسات التعليم العالى بالخضوع للتقييم القومى كل خمس سنوات.

ومع بداية الثمانينيات من القرن الماضي وحتى مطلع الألفية الثالثة اهتمت الحكومة الصينية بالانفتاح وتطوير الجامعات والإبتعاد عن نموذج التخطيط المركزي للحكومة وذلك بزيادة استقلال قطاع التعليم العالي في النواحي الأكاديمية والادارية علي السواء. وفي إطار هذه السياسة تطور مفهوم حوكمة الجامعات في الصين.

ومن الشائع في أنظمة الحزب الواحد كما هو الحال في الصين أن تكون الحوكمة الفعالة مرادفة لقدرة الحزب الشيوعي الصيني على إدارة الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم فإن أوجه القصور والإخفاقات غالباً ما تعزو إلى الحزب الشيوعي الصيني، كما ان ما تحقق من تطوير وتقدم يعد دليلاً علي نجاح الحزب الشيوعي الذي يدعم تطبيق السياسات على جميع مستويات الحكومة لتحقيق الأهداف القومية، ومن ثم تكوين إطار أيديولوجي تطبق من خلاله جميع السياسات والتشريعات الحكومية. ومن خلال هذا الاطار الايديولوجي يسيطر الحزب علي السياسة القومية وأنشطة الحوكمة ويحافظ علي وجوده وتأثيره وسلطته ونفوذه من خلال تأسيسه لمختلف المنظمات التي اصبحت جزءاً رئيسياً من نظام الحوكمة داخل الجامعات مثل منظمة الشباب الشيوعي والتي تتولي مسئولية التدريب الأيديولوجي لدي جميع الطلاب، والهدف الأيديولوجي من ذلك هو تحقيق الإتساق وتعزيز الوحدة الاجتماعية والقومية. حيث تعتبر الوحدة القومية هدف مهم وضروري، وفي نفس الوقت تتكامل قيادة الحزب الشيوعي الصيني مباشرة في الحوكمة الاجتماعية من خلال قيادته المركزية وآلياته التنظيمية الواضحة ووجوده الراسخ في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، وينص قانون التعليم العالي لجمهورية الصين الشعبية على أن تطبق الجامعة الحكومية نموذج الحوكمة المحاسبية من خلال سكرتير الحزب الشيوعي بالجامعة والذي يلعب دوراً رئيسياً في قيادة الجامعة، حيث يعتبر أعلى سلطة داخل الجامعة (Haug, 2018,18).

وفي عام ٢٠١٤ تم اصدار وثيقة بعنوان "تدعيم وتحسين نظام المحاسبية في الجامعات الحكومية الصينية تحت قيادة الحزب الشيوعي"، وقد حددت هذه الوثيقة مسؤوليات لجنة الحزب الشيوعي بالجامعة والتي يترأسها سكرتير الحزب على النحو الآتي:

- تنفيذ سياسات الحزب الشيوعي الصيني.
- اتخاذ القرارات بخصوص نظام الإدارة الأساسية والأمور المهمة المتعلقة بالإصلاح والتعليم والبحث العلمي والموارد البشرية والأمور الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على اهتمامات العاملين.

- قيادة التعليم الأيديولوجي والسياسي والأخلاقي، وتعزيز وجود الحزب الشيوعي فى مجالس الجامعة والكليات.
- ضرورة إلتزام مجلس الجامعة بتنفيذ قرارات لجنة الحزب الشيوعي بالجامعة والمتعلقة بالتعليم والبحث العلمي والشئون الإدارية الأخرى ويعتبر رئيس مجلس الجامعة هو الممثل القانوني للجامعة.
- ضرورة إلتزام رئيس الجامعة بتطبيق خطة التطوير وخطة العمل السنوي والإشراف على الموارد البشرية وتدريب العاملين والبنية التحتية والتعليم والبحث العلمي واختيار الطلاب.

وفي إطار دستور الحزب الشيوعي الصيني يكون كل عضو فى فرع أو وحدة للحزب للمشاركة فى الأنشطة المنظمة للحزب. وتتبع لجنة الجامعة للحزب الشيوعي هذا الشرط من خلال تكوين لجان الحزب فى الكليات. ووفقا لذلك تؤسس كل لجنة فرع فى جميع الوحدات الأساسية مثل الأقسام التعليمية والبحث العلمي. ويتم تأسيس فرع حزبي من الطلاب فى كل صف داخل الكلية. وتمارس منظمة الحزب مختلف الأنشطة لأعضائه بما فيه التقييم الناقد والذاتي لكل عضو.

من ناحية أخرى، لتعزيز تأثير الحزب عند مستوى الكليات نصت التنظيمات العادية للجنة المركزية للحزب الشيوعي للجنة الجامعة على أن لجنة الحزب بالكلية قد توصي وترشح مدراء الكلية. ومع مراعاة هذا النص تلعب منظمة الحزب دور مهم فى التأثير على المناقشات التي تحدث عندما يعين الحزب الشيوعي الصيني عميد أو نواب عميد الكلية.

ويتم تعيين الرئيس من قبل هيئة التنظيم التابعة للحزب الشيوعي الصيني ويقبل قيادة لجنة الجامعة للحزب الشيوعي التي يكون فيها السكرتير هو المسئول التنفيذي.

وفي إطار بناء الحوكمة هذا فإن مجلس الجامعة هي الهيئة التنفيذية المنوط بها التعاون مع مجلس الجامعة للحزب الشيوعي. وفي نفس الوقت أعضاء الحزب فى لجنة الجامعة عادة ما يكونوا أعضاء فى اللجنة التنفيذية للحزب. وهذا يشكل التنظيم الهرمي ويجمع بين الأدوار الأكاديمية والسياسية ومن ثم يعزز هذا التداخل السلطة والتأثير المحتمل لكبار المديرين عبر جميع أعمال الجامعة. بالإضافة إلى ذلك فإن الرئيس له نفس الوضع الإداري مثل السكرتير

لجنة الجامعة للحزب الشيوعي ويتسم هذا النظام الإداري في حوكمة الجامعات الصينية في انه يمنع تركيز السلطة في أيدي عدد معين من الأفراد. وبناءً عليه:

▪ إذا تعاون السكرتير والرئيس بشكل جيد يمكن أن يكون أداء الجامعة فعالاً. وإذا لم يتعاون السكرتير والرئيس معاً سوف يرتبك المرؤوسين ويتعطل العمل بسهولة وتضيع فرص التطوير وقد يزداد الوضع تعقيداً في نظام الإدارة الثنائية وظهور بعض الإرتباك بخصوص نظام المحاسبية والمسئولية.

▪ التسلسل الهرمي للوظائف في الجهات والمصالح الحكومية في الصين نظام موحد ويطبق علي الجامعات الحكومية.

وفي ضوء هذا النظام يمكن أن ينتقل مدير الجامعة إلى المستوي المماثل للمسئولين في الهيئات الحكومية والعكس صحيح، وهذا التنقل الوظيفي بين الجامعة والهيئات الحكومية يعزز العلاقة بين الجامعة الحكومية والحكومة، ويتم مراقبة الجامعة الحكومية من جانب الدولة وبناء الحوكمة الداخلية الخاصة بها يتحدد داخل هذا النظام الهرمي، وفي هذا البناء تتركز السلطة في المستوي الإداري الأعلى وجميع القرارات المهمة تصدرها لجنة الجامعة للحزب الشيوعي التي تمثل أعلى سلطة في الجامعة.

وبعد هذه الوثيقة أصدر المكتب العام (وزارة التعليم العالي) (٢٠١٤) وثيقة أخرى بعنوان "صياغة وقبول وتطبيق دستور الجامعة". ونصت هذه الوثيقة علي أن جميع دساتير الجامعات الحكومية يجب قبولها من قبل الحكومة قبل نهاية عام ٢٠١٥. وأكدت أن الدستور يجب أن يحسن تطبيق نظام المسئولية الرئاسية تحت قيادة الحزب الشيوعي الصيني.

لذلك لا تهتم الحكومة بقبول الدستور فقط ولكن أيضاً تمارس دور إشرافي في تطبيقه. وان إعداد الدستور يتطلب من الجامعة إعادة النظر في العلاقات بين مختلف المساهمين. وهدف وزارة التعليم العالي هو استخدام هذه الدساتير كأساس لتكوين نظم داخلية متسقة وشفافة كجزء من بنية الحوكمة الحديثة للجامعة لتحسين اساليب الإدارة التقليدية. وأحد أسباب هذا التغيير هو تطبيق نظام يؤدي إلي مراجعة أكثر فاعلية خاصة إذا كانت الأموال المتداولة حالياً في الجامعات أكثر مما مضى (Mok & Ngok , 2008, 170)

وفي عام ٢٠١٤ م اصدرت وزارة التعليم العالي قرارات خاصة لتنظيم حوكمة الجامعات الحكومية شملت ما يلي:

١- ضرورة تمثيل اعضاء هيئة التدريس وكبار مديري الجامعة، والطلاب والعاملين والمساهمين والحكومة المحلية والهيئات التى لديها شراكات مع الجامعة فى مجلس الجامعة.

٢- يتولى مجلس الجامعة مسئولية الحفاظ على دستور الجامعة وتحديد الإستراتيجية المالية والأداء والتخطيط الإستراتيجي والإجراءات الإصلاحية الرئيسية والمشاركة فى مراجعة تقييم الجودة.

٣- ضرورة تحسين بنية الحوكمة المؤسسية للجامعات، وضمان الدور الفعال لمجلس الجامعة فى التعليم والبحث العلمي.

وقد اشارت الخطة القومية لإصلاح وتطوير التعليم العالى الصينى على المدى المتوسط والطويل فى الصين (٢٠١٠-٢٠٢٠)، أن القضاء على البيروقراطية هو أحد أهداف إصلاح الجامعات وأن الحكومة ملتزمة بتعزيز النظام الإداري فى الجامعات الحكومية. وقد اصدرت وزارة التعليم العالى فى العام ٢٠١٥ الخطة الشاملة لتعزيز بناء الجامعات، والتى تهدف الى إصلاح الجامعات وإزالة المعوقات المؤسسية للتطوير المستقبلي. وحددت الخطة هدف مؤداه أنه فى عام ٢٠٢٠ يجب أن ترتقى العديد من الجامعات الصينية إلى مصاف الجامعات الدولية، وأنه بمنصف القرن الواحد والعشرين يجب أن تكون الصين قوة عالمية فى مجال التعليم العالى، وأنه من الضروري تطوير كفاءات مسئولى الحزب الذين يعملون فى مجال حوكمة الجامعات لأنهم يلعبون دورا مهما فى تطوير قيم وتوجهات الجامعات الصينية (Haug, 2018,19)

ج) أبعاد حوكمة الجامعات فى الصين:

هناك ثلاثة أبعاد لحوكمة الجامعة وهى: العلاقة بين الدولة والجامعات الحكومية، الحوكمة الداخلية للجامعات الحكومية، وتمويل الجامعات الحكومية.

١- العلاقة بين الدولة والجامعات الحكومية فى الصين:

تؤكد الحكومة الصينية على ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية الأربعة للحزب الشيوعى

الصينى (Haug, 2018,18) وهى:

(a) الالتزام بالتوجه الاشتراكى (Socialism)

(b) قيادة الحزب الشيوعى الصينى للجامعات (Leadership of CCP)

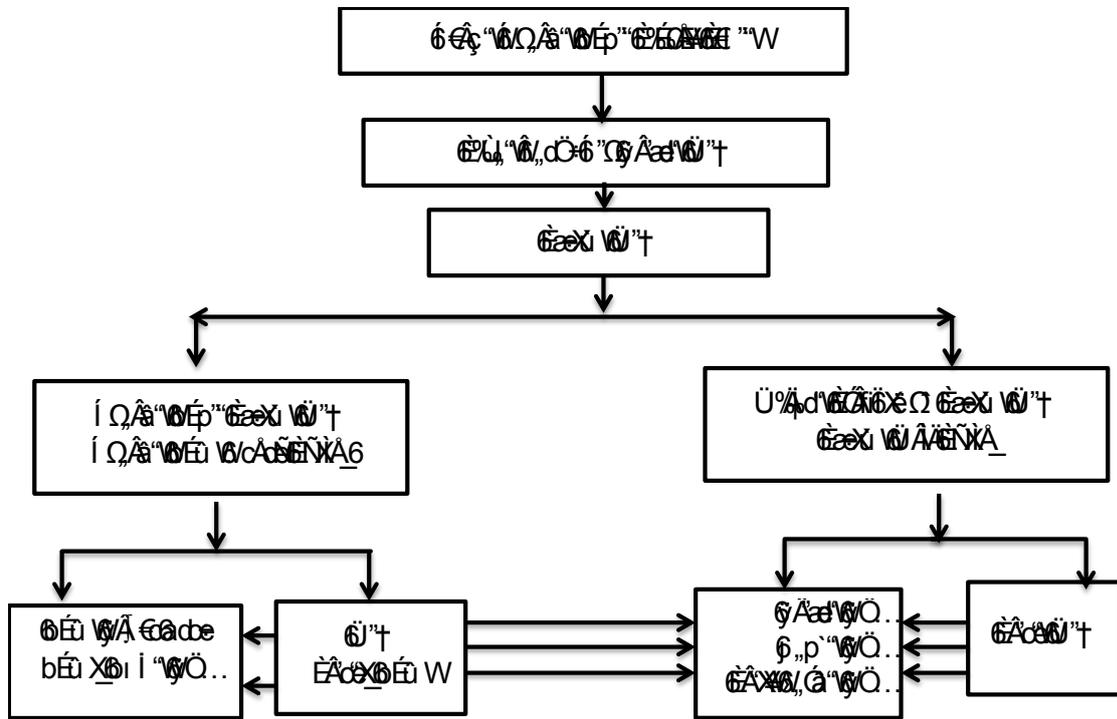
(c) سيطرة الديمقراطية الشعبية (Dictatorship of people democracy)

(d) تبنى مبادئ الزعيمين لينين وماو (Linin & Mao thoughts) فى إطار العلاقة بين الحكومة والجامعات تم تحديد سلطات وواجبات الجامعة بصورة واضحة وفقاً لنظام التقسيم الإدارى وبمقتضى الدستور لجعل الجامعة لها الشخصية الاعتبارية أمام المجتمع فى إنشاء الكليات , وإعطاء الجامعة مزيداً من الحريات لإدارة شؤونها (Currie et al., 2003) حيث تتأثر طبيعة هذه العلاقة بكيفية توزيع السلطة بين الدولة والجامعة وفى الصين يمكن أن نرى الانتقال من "نموذج سيطرة الدولة" إلى "نموذج إشراف الدولة", فقد اتجهت الصين نحو اللامركزية فى إدارة الجامعات, حيث انتقلت الإدارة من الحكومة المركزية التى تأخذ على عاتقها الضبط والمسئولية الكاملة إلى توزيع السلطة والمسئوليات على الحكومات الإقليمية والجامعات وانتقلت حوكمة الجامعة من نموذج سلطة الدولة إلى نموذج إشراف الدولة (Li & Yang , 2014, 21-23). ونتيجة لهذه التغيرات فقد حصلت الجامعات على مزيداً من الاستقلالية فى إدارة شؤونها, وكذلك تعرضت لمزيد من المحاسبية أكثر. وقد أوضح لي ويانج (٢٠١٤) العلاقة بين زيادة الإستقلالية وزيادة المحاسبية المركزية. بالرغم من أن الجامعات الصينية تتمتع ببعض الإستقلال والحرية إلا أنها تخضع للضبط الكامل والرقابة من قبل الحكومة المركزية حيث اللجنة المركزية للحزب الشيوعى الصينى هى الجهة المنوطة بتعيين رؤساء الجامعات وسكرتارية الحزب بالجامعات. وبذلك نرى ان المسئولية الرئاسية تحت قيادة لجنة CCP (الحزب الشيوعى الصينى) هى آلية الحوكمة فى الجامعات الصينية وفقاً لقانون التعليم العالى. وهذا يعنى أن رؤساء الجامعات يتم تعيينهم من قبل لجنة CCP ورئيس الجامعة يتولى مسئولية التعليم والبحث العلمى والأعمال الإدارية الأخرى بينما لجنة CCP هى مجلس الحوكمة للجامعات. فإن المسئولية الرئاسية تقع تحت قيادة لجنة الحزب المؤسسية.

٢- الحوكمة الداخلية للجامعات الحكومية فى الصين:

يتضح هيكل حوكمة الجامعات الحكومية الصينية من الشكل رقم (١) كما يلي:

شكل رقم (١): هيكل حوكمة الجامعات الحكومية فى الصين



المصدر: (Liu,2017,273).

ويتضح من الشكل السابق ان الجامعة الصينية الحكومية يتم إدارتها من خلال حوكمة خارجية (External Governance) تتمثل فى مجلس التعليم بالولاية التى تتبعها الجامعة، وحوكمة داخلية (Internal Governance) من خلال مجلس الجامعة، والذي يتكون من مجلسين وهما: "مجلس الجامعة لأعضاء هيئة التدريس"، ويضم ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويترأسه رئيس الجامعة، و"مجلس الحزب الشيوعى بالجامعة"، ويترأسه سكرتير الحزب، ويضم ممثلين عن الحزب الشيوعى فى الولاية التى تقع بها الجامعة. وهذا يعنى أن الجامعات الحكومية الصينية يتم ادارتها من خلال "حوكمة ثنائية" من خلال التعاون بين "مجلس الجامعة لأعضاء هيئة التدريس"، و"مجلس الجامعة للحزب الشيوعى". وبالرغم من أن رئيس الجامعة هو الممثل القانونى للجامعة، إلا أن المسئولية الرئاسية داخل الجامعة تقع تحت قيادة سكرتير الحزب الشيوعى، ويعتبر "مجلس الجامعة لأعضاء هيئة التدريس" فى الجامعات الصينية هيئة استشارية تحت قيادة سكرتير الحزب، كذلك يعتبر رئيس الجامعة مسئولاً (*Presidential accountability*) عن تنفيذ قرارات مجلس الجامعة للحزب الشيوعى، والقرارات الأخرى المرتبطة بالشئون الأكاديمية والبحث العلمى والنواحى الإدارية،

ويعتبر "مجلس الجامعة للحزب الشيوعي" هو الجهة المسؤولة عن قيادة الجامعة (Leadership)، وهي أعلى سلطة داخل الجامعة. لذلك فإن نجاح الجامعة يعتمد على مدى التعاون والتفاهم بين رئيس الجامعة وسكرتير الحزب. والهدف الإيدولوجي لهذه الحوكمة الثنائية هو تحقيق وتعزيز الوحدة القومية، كما ان هذا النظام الإداري فى حوكمة الجامعات الصينية يمنع تركيز السلطة داخل الجامعة فى إيدى عدد معين من الاشخاص (Liu,2017,272-274) أما على مستوى الكليات فيوجد ايضا "مجلس الكلية لأعضاء هيئة التدريس والذى يتفرع منه اللجان المختلفة لإدارة أقسام ووحدات الكلية والتي تشمل أساساً التعليم والبحث العلمى والشئون المالية والإدارية، كذلك يتواجد بكل كلية "مجلس الكلية للحزب" ويتفرع منه عدة لجان تتماثل عددياً مع لجان الكلية المنبثقة من مجلس الكلية والتي سبق الإشارة إليها.

وبالرغم من أن الجامعات الصينية لديها استقلال إداري إلي حد ما، فإن الضغوط المالية المتزايدة وأشكال المحاسبية المعمول بها تحد من الحكم الذاتي للجامعات وأعضاء هيئة التدريس ويتم تعيين رؤساء الجامعات الحكومية الصينية مباشرة من خلال الحكومة المركزية، وتتولى الجامعات اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين من خلال مجلسين، مجلس الجامعة (University Council) ومجلس الجامعة للحزب (council communist party)

كما هو موضح بالشكل رقم (١). كذلك يتواجد بالكلية مكتب لتنظيم شئون الحزب وقسم خاص بالطلاب المنتمين للحزب، حيث تحرص الحكومة على وجود لجنة طلابية للحزب فى كل مرحلة من المراحل الدراسية بالكلية، يتضح مما سبق تغلغل الحزب الشيوعي الصينى فى جميع أقسام ووحدات الكلية، وذلك لمتابعة الأنشطة المختلفة وإصدار التوجيهات اللازمة المتعلقة بسياسات وتوجهات الحزب (Li & Yang, 2014, 22)

٣- تمويل الجامعات الحكومية فى الصين:

تتوعت مصادر تمويل الجامعات الصينية بشكل متزايد خلال العقود الماضية، حيث أنه نظراً الى انخفاض التمويل الحكومي فقد اضطرت الجامعات إلى إيجاد مصادر أخرى للتمويل، "وان الموجه الحديثه من السلوك الريادي (التجاري) للجامعات الحكومية والتي بدأت في السبعينيات من القرن الماضي هي استجابة لضعف التمويل الحكومى ومما لا شك فيه ان تنوع مصادر تمويل الجامعات قد ساعد على تعزيز استقلال الجامعات الحكومية فى الصين (Li & Yang, 2014,30).

وقد ايقنت وزارة التعليم العالى بالصين أن أفضل حل لمواجهة مشكلات التمويل فى المؤسسات التعليمية ؛ هو أن تخفف الدولة من قبضتها على هذه المؤسسات، وان تشرف عليها عن بُعد، تاركة لها حق الإدارة الذاتية، وأن تسعى المؤسسات التعليمية إلى الحصول على الدعم المالى المطلوب من المجتمع نفسه، وبذلك أصبح على المؤسسات التعليمية خاصة المؤسسات الجامعية منها، أن تتخذ القرارات التى تراها ملائمة لظروفها بما يحقق لها فى النهاية أهدافها. (بيومى محمد ضحاوى ومحمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٥، ٢٦٢).

وقد تحول نظام تمويل التعليم العالى فى الصين من الإعتماد على التمويل الحكومى إلى تنوع مصادر التمويل وذلك من خلال الرسوم الدراسية التى يدفعها الطلاب، حيث انه قد تغير نظام التعليم العالى فى الصين من نظام التعليم المجانى إلى نظام التعليم بالمصروفات فى عام ١٩٨٩، كذلك تمثل الأنشطة الريادية (التجارية) أحد مصادر التمويل للجامعات الصينية. فقد نجحت الجامعات الصينية فى تحقيق عوائد عالية من خلال الأنشطة التجارية (Commercial Activities) والشراكات مع المؤسسات الصناعية والتجارية حيث تعتبر عوائد هذه الأنشطة هى المصدر الثانى لتمويل الجامعات، وذلك بعد الدعم الحكومى، وتمثل هذه العوائد حوالى ٢٧٪ من دخل الجامعات.

وتصل نسبة التمويل الحكومى فى الصين الي ما يقرب من ٦٠٪ (Li & Yang, 2014,30)

ثانياً: حوكمة الجامعات الحكومية فى استراليا:
إن نظام التعليم العالى الأسترالى معترف به الآن كواحد من أفضل النظم وأكثرها ابتكاراً فى العالم، وقد لعب دوراً مهماً فى أداء استراليا الاقصادى، برفعه مستوى مهارات العاملين ومساهمته فى زيادة معدل الإنتاج. وتعد مؤسسات التعليم العالى الاسترالية هي الرائدة فى العالم من حيث تطوير تقنيات التعليم، ويتم اختيار أعضاء هيئة التدريس فى تلك المؤسسات من جميع أنحاء العالم وكثيراً ما يكونوا بارزين فى مجال تخصصهم ويتمتعون بخبرة كبيرة فى الإشراف على الطلاب الوافدين من دول عدة، كما يتم سنوياً تنفيذ برامج التبادل الثقافى للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بفضل العلاقات الدولية القوية التى تربط أستراليا بالعديد من المؤسسات التعليمية المرموقة فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا وأوروبا وآسيا.

(أ) القوى والعوامل المؤثرة فى حوكمة الجامعات الحكومية فى استراليا:

توجد مجموعة من القوى والعوامل التى تؤثر على التعليم الجامعي فى استراليا، ومن ثم تؤثر على نظام الحوكمة المؤسسية للجامعات الحكومية الاسترالية، وتتمثل هذه العوامل فى ما يلي:

العامل الجغرافى:

استراليا تسمى رسمياً بأسم كومنولث استراليا، وهو لفظ لاتينى، بمعنى الجنوبية، وتبلغ مساحة أراضيها حوالي ٧.٦١٧.٩٣٠ مليون كم^٢، وعاصمتها هى مدينة كانبرا، وأكبر مدنها هى مدينة سيدنى، وتعد استراليا أصغر قارة فى العالم، وسادس اكبر دولة من حيث المساحة وتقع فى الجزء الجنوبى من الكرة الأرضية، يحدها المحيط الهندى غرباً والهادى شرقاً ويفصلها عن آسيا بحر تيمور وعن نيوزيلندا بحر تسمان.

فاستراليا تقع جنوبى خط الأستواء، ومن ثم تختلف فصول السنة فيها، عنها فى نصف الكرة الشمالى، ويتراوح المناخ فيها بشكل عام بين جاف وشبه جاف، ومعتدل فى الجنوب والشرق، وشبه مدارى فى الشمال، مما إنعكس ذلك على تركز معظم السكان فى المنطقة الجنوبية الشرقية حيث يعتدل المناخ.

ويبلغ عدد سكانها حوالي ٢٥ مليون نسمة. وقد بلغ معدل نمو حجم السكان ١.٦٪ فى عام ٢٠١٨، وأكثر من ٨٠ فى المئة من سكان استراليا هم من أصول أوروبية، ومعظم الباقى من العرقيات الآسيوية، مع أقلية أصغر من السكان الأصليين. واللغة الرئيسية باستراليا هى الإنجليزية والمستخدمة من معظم السكان، وحوالى ٤ مليون نسمة يتكلمون لغات غير الإنجليزية، وتتكون استراليا من إقليم العاصمة الاسترالية (كانبرا) والإقليم الشمالى وستة ولايات وقد انعكس هذا التقسيم الجغرافى المتميز على انتشار الجامعات الاسترالية وساعد على استقلاليتها، فبلغ عدد الجامعات فى استراليا ٣٩ جامعة، فلكل ولاية جامعات كبرى تسمى باسمها، ويندرج تحتها جامعات أخرى، الأمر الذى ساعد على تنوع وتعدد الجامعات والبرامج الدراسية.

وقد أصبحت استراليا دولة واحدة عندما دخلت المستعمرات المنفصلة فى اتحاد فيدرالى عام ١٩٠١م، وأصبح الكومنولث الأسترالى رسمياً كدولة داخل المملكة البريطانية. وفى القرن العشرين برز النظام التعليمى الأسترالى وانتعش نتيجة الاتجاه نحو الديمقراطية واللامركزية، فقد حرص الشعب الأسترالى على التعليم والنهوض به على جميع المستويات والمراحل التعليمية مما كان له أثره المباشر فى إنشاء العديد من الهيئات والمجالس التعليمية فضلاً عن التوسع فى إنشاء الجامعات بجميع ولايات استراليا إيماناً منهم بأن التعليم هو مفتاح التنمية الحقيقية للبلاد، والمتتبع لتاريخ التعليم العالى والجامعات الاسترالية يجد ان تاريخ

الجامعات الاسترالية قديم جداً فجامعة رميت Rmit يرجع تاريخ إنشائها إلى عام ١٨٨١م (Richard et al.,2019)

تتمتع استراليا بعدد هائل من الجامعات التى تعد محط أنظار عالمية، وقد احتلت هذه الجامعات مراتب متميزة فى التصنيف الدولى للجامعات العالمية (QS) (Quacquarelli Symonds) والذى تصدره مؤسسة كواكواريلي سيموندس البريطانية، فعلى سبيل المثال جاء ترتيب الجامعة الوطنية الاسترالية فى المركز 20، وجامعة ميلوررن فى المركز ٤١، وجامعة نيو ساوث ويلز وجامعة كوينزلاند فى المركز ٤٥،٤٧ على التوالي، وقد تبين من هذا التصنيف وجود ٢٤ جامعة استرالية بين افضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم (QS World University Ranking, 2018)، وهذه المؤشرات تعكس مدى تقدم الجامعات الاسترالية فى برامجها.

العامل السياسى:

استراليا دولة فيدرالية ديمقراطية برلمانية تقسم إدارياً وفقاً لقانون التقسيمات الإدارية إلى ست ولايات وهي (فيكتوريا - نيو ساوث ويلز - جنوب استراليا - تاسمانيا - كوينزلاند - استراليا الغربية). وفى أول كانون الثانى عام ١٩٠١، أصبحت المستعمرات الست اتحاداً فدرالياً وتكون الكومنولث الاسترالى، ومنذ قيام هذا الإتحاد الفيدرالى، تكون فى استراليا نظام سياسى ديموقراطى ليبرالى مستقر هو نظام الكومنولث.

تعتمد استراليا على النظام التشريعى Legal System الذى يتفق مع القانون الإنجليزى العام، فتتولى الملكة إليزابيث الثانية رئاسة الدولة ويكفل لها الدستور تعيين الحاكم العا، وله اختصاصات واسعة فى صنع القرارات التعليمية من خلال تعيينه لأعضاء المجلس التنفيذى وتعيين الوزراء ومنها وزراء التعليم بالولايات، وإقرار القوانين العامة للتعليم بعد موافقة البرلمان عليها، حيث ترسم السياسة العامة فى استراليا من خلال الهيئة التنفيذية والهيئة التشريعية.

أن النظام السياسى الأسترالى يمنح لحكومات الولايات والأقاليم الاستقلال الإدارى التام دون أى تدخل فى الشؤون الداخلية من قبل حكومة الكومنولث، ويقتصر دورها فى تقديم الدعم المالى والفنى وتوفير الخدمات للولايات.

وقد ظهر تأثير العامل السياسى فيما يلى:

- انعكس هذا النظام على استقلال الجامعات إدارياً ومالياً حيث يوجد بكل ولاية عدد من الجامعات الاسترالية تغطى برامجها جميع أنحاء استراليا لتقديم برامج متنوعة متميزة الأمر الذى جعلها تدخل مجال التنافس الدولى بين الجامعات العالمية على مراكز متقدمة.

- تبنى سياسة التركيز على عدد محدود من الجامعات للوصول بها الى مصاف الجامعات العالمية.
- انشاء هيئات لضمان جودة مؤسسات التعليم العالى (Shah M., et al, 2011, 476)

العامل الإقتصادي:

تعتبر استراليا من الدول المزدهرة أقتصادياً على مستوى العالم من حيث كبر حجم اقتصادها، وتتميز بأنها من الدول التي تنخفض فيها نسبة الفقر، وهي سوق اقتصادى مزدهر يعتمد بشكل كبير على قطاع الخدمات، بالإضافة إلى أن قطاعى الزراعة والتعدين يلعبان دوراً كبيراً فى الإقتصاد الاسترالى، حيث إن هناك العديد من المناجم التي تستخرج منها الكثير من المعادن كالذهب، والرصاص، والحديد، والفحم وغيرها، كما أن فيها العديد من المحاصيل الزراعية ذات القيمة الاقتصادية العالية.

تمتلك استراليا نموذجاً ناجحاً من الإقتصاد الرأسمالى الغربى، ولهذا تُعد من الدول المتقدمة، التي أخذت المركز الثالث عشر فى التقدم الإقتصادي.

فضلاً عن تصنيف استراليا فى مراكز عاليه فى العديد من التصنيفات العالمية حيث تُعد استراليا من الدول عالية الدخل وفقاً لتصنيف منظمة التعاون والتنمية فى الميدان الإقتصادي، وبلغ نصيب الفرد من إجمالى الدخل القومى ٥٩.٥٧٠ دولار عام ٢٠١٢م.

أصبحت استراليا من أعلى دول منظمة التعاون فى الميدان الإقتصادي حيث يرجع تميز النموذج الاسترالى للعديد من العوامل أهمها مايلي:

- تركيز السلطة السياسية والادارية للدولة فى حكومة مركزية تعمل على توحيد الثقافات المتنوعة باستراليا والتي نشأت عن السلالات العرقية المختلفة من اوروبا ونتيجة لمركزية الإدارة فإن مؤسسات التعليم العالى بها تنتمى لأنشطة القطاع العام وذلك على الرغم من التطورات الحديثة والعديدة لزيادة تأثير القطاع الخاص فى قطاع التعليم العالى ومن هذه التطورات مساهمة القطاع الخاص فى تمويل الجامعات وإنشاء بعض الجامعات الخاصة حديثاً.

- اتجهت الجامعات الاسترالية نحو الاهتمام بمشروعات البحوث التطبيقية بالجامعات والتي يمكن الافادة منها تجارياً فيخصص مايقرب من نصف الاعتمادات التمويلية للبحث والتطوير فى استراليا حالياً لمؤسسات التعليم العالى باعتبارها الكيان الرسمى الرئيسى والمسئول عن أنشطة البحث العلمى الجامعى.

- ادى ذلك الى ظهور صيغ المشاركة مع قطاع الاعمال والتي ضمنت قادة قطاع الاعمال باستراليا والقطاعات التعليمية حول اهتمامات مشتركة وتكوين الرابطة الاسترالية للهيئات الاستشارية بمؤسسات التعليم العالى.
- ومن هنا تميزت الجامعات الاسترالية فى تطبيق مفهوم التجارية والمقاولية الجامعية لمواجهة التنافسية الاقتصادية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الاسترالية فى الاسواق الام والسوق الرئيسية (أحمد إسماعيل حجى وحسام حمدي عبدالحميد، ٣٩٢، ٢٠١٢)

وقد ظهر تأثير العامل الإقتصادى فيما يلى:

- ساعد النمو الإقتصادى فى استراليا على إنشاء العديد من الجامعات التى تبلغ عددها ٣٩ جامعة أسترالية بجميع أنحاء استراليا.
- توفير نفقات اصلاح التعليم العالى.
- تحقيق سمعة جيدة للتعليم العالى الاسترالى وذلك لجذب الطلاب الدوليين الذين يمثلون مصدراً اقتصادياً مهماً لتمويل التعليم العالى.
- إنتعاش مجالات البحث العلمى وانتشار مراكز البحوث التربوية والتعاونية والصناعية حيث منظمة الكومنولث للبحوث العلمية والصناعية؛ ولهذا تم تصنيف استراليا الثالثة فى مؤشر الحرية الاقتصادية. (Richard W. et al.,2019)

العامل الإجتماعى:

تعد استراليا مجتمع متعدد الثقافات والعرقيات، حيث تطبع التعددية الثقافية الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية. ولدى استراليا السياسات والأطر التى تدعم التعددية الثقافية وتحمى حق كل استرالى فى التعبير عن ثقافته وتراثه الأساسى ضمن إطار الديمقراطية والقيم الاسترالية. وهذه السياسات تركز أيضاً على المساواة فى الحصول على الخدمات العامة، والتعليم، والتوظيف.

ويرجع التنوع الثقافى اللغوى والعرقى الذى فى استراليا حالياً إلى الهجرات المتتالية إلى القارة الاسترالية منذ إكتشافها، فحيث شهدت استراليا التوسع فى الهجرات إليها من بلدان العالم المختلفة حيث كان أكتشاف الذهب سبباً فى نمو اقتصادى واضح أدى إلى تدافع الناس إلى الأراضى الاسترالية فى الفترة من سنة ١٨٥١ حتى سنة ١٩٠١. خاصة وبعد تخليها عن سياسات التميز العنصرى فى منتصف السبعينيات من القرن العشرين، الأمر الذى ساعد على تعدد الأجناس واللغات والديانات والذى كان له أثر مباشر على التعليم الأسترالى الذى لم يفرق

بين جنس وآخر في توفير فرص التعليم؛ حيث حرصت السياسة التعليمية الأسترالية على إتاحة فرص التعليم لجميع السكان سواء الأصليين أو المهاجرين. ليس لأستراليا ديناً رسمياً للبلاد إنما يعطى الدستور حرية الإنتماء إلى أي ديانة أو جماعة دينية، كما يسمح بتأسيس الجماعات الدينية بكل حرية. إلا أن الديانة المسيحية تحتل المرتبة الأولى لمعظم السكان إذ يدين بها حوالي ٦٤٪ من الأستراليين، أما باقي السكان فيدينون بديانات أخرى غير المسيحية مثل الإسلام واليهودية والبوذية والهندوسية ويمثلون حوالي ٦٪ من جملة السكان والنسبة الباقية من السكان لا ديانة لهم. (Australian Bureau of Statistics, 2018)

واللغة الإنجليزية هي اللغة الأكثر استخداماً بين الشعب الأسترالي؛ إذ يتحدث بها أكثر من ٧٩٪ من جملة السكان، في حين يتحدث النسبة الباقية من السكان لغات أخرى.

ويتميز المجتمع الأسترالي بأنه مجتمع يسعى إلى تكثيف الجهود لرفع جودة التعليم وتحقيق الفرص التعليمية المتكافئة أمام جميع الأفراد بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو الدينية أو العرقية للأفراد. (Richard W. et al., 2019)

وقد ظهر تأثير العامل الاجتماعي فيما يلي:

- تطبع التعددية الثقافية الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية في أستراليا
- التأكيد على دور التعليم في تحقيق العدالة والمساواة في مجتمع متعدد الأجناس والثقافات والتأكيد المستمر على مبدأ تكافؤ الفرص بين أبناء المجتمع.
- لعب العامل الاجتماعي دوراً هاماً في إلغاء المصروفات الدراسية في مرحلة التعليم العالي منذ عام ١٩٧٤ وذلك من أجل تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية.

ب) التطور التاريخي لحكومة الجامعات الحكومية في أستراليا:

شهدت فترة الستينيات تطور نظام ثنائي (Binary System) للتعليم العالي في أستراليا، يتكون من الجامعات ومجموعة كبيرة من كليات التعليم العالي، لدعم التعليم العالي وتشجيع الالتحاق به، فقد أخذت الحكومة على عاتقها تحمل مسؤولية تمويل التعليم العالي بصورة كاملة، وقامت بالفعل منذ عام ١٩٧٤ بإلغاء المصروفات الدراسية في كافة مؤسسات التعليم العالي، كما بدأت في إعادة النظر في سياسات وقوانين التعليم العالي ليصبح متاحاً أمام الجميع، وقد استمرت هذه السياسة حتى نهاية الثمانينيات. ومع بداية التسعينيات قامت الحكومة بخفض الدعم المالي الذي كانت تقدمه للتعليم العالي من ٦٠٪ إلى ٤٠٪ (Universities of

(*Australia, 2009,1*) كذلك قامت الحكومة بإجراء تغييرات هيكلية رئيسية فى قطاع التعليم العالى وقد شملت هذه التغييرات:

- إلغاء النظام الثنائى وإقامة نظام قومى موحد تكون الجامعة هى أساسه وتم تحويل كليات التعليم العالى إلى جامعات أو ضم بعضها إلى جامعات قائمة بالفعل.
- تخلى الحكومة عن تحمل نفقات التعليم العالى تدريجياً، وتحمل الطلاب نفقات تعليمهم
- تنوع مصادر تمويل الجامعات.

ومع تحول كليات التعليم العالى إلى جامعات، فقد زادت عدد الجامعات الاسترالية زيادة كبيرة وصاحب ذلك زيادة فى أعداد الملتحقين بالجامعات، ومع التوسع الكبير فى التعليم العالى ارتفعت التكلفة مما أدى إلى فرض رسوم دراسية على الطلاب كإسهام فى نفقات التعليم العالى حتى تتمكن الحكومة من اصلاح التعليم العالى وتحسين جودته، وتحقيق سمعة جيدة للتعليم العالى الاسترالى وذلك تحقيقاً لهدفها فى جذب الطلاب الدوليين للدراسة فى استراليا (*Shah M., et al, 2011, 477*).

تتميز الجامعات الاسترالية بان لديها الاستقلالية فى إدارة شئونها بنفسها (self-Governaing body)، وقد ساد هذا النهج خلال العقود السابقة، إلا أنه خلال العقدين الأخيرين أجرت الحكومة الاسترالية تغييرات كثيرة فى البنية التنظيمية (Organizational) والإدارية (Administrative) للجامعات، أدت إلى تحول نمط إدارة هذه الجامعات من الحوكمة الجماعية الأكاديمية (Collegial Governance) والتي تتسم بقيادة أعضاء هيئة التدريس أو مايسمى بالمجتمع الاكاديمى لمجلس الجامعة الى حوكمة الخبراء الذين يتم تعيينهم من خارج الجامعة.

لقد أهتمت الحكومة الاسترالية بإجراء البحوث والدراسات والمسوحات المتعددة للتعرف على المشكلات الادارية والأكاديمية التى تواجهها الجامعات والعمل على وضع الحلول المناسبة لها لتمكين الجامعات من أداء دورها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ففى عام ١٩٨٨م تم إجراء مسح عن وضع مجالس الجامعات الحكومية الاسترالية، وقد صدر تقرير عن ذلك بإسم تقرير داوكنس (*Dawkins Report*) والذى أشار هذا التقرير الى أن عدد أعضاء مجلس الجامعة فى معظم الجامعات الاسترالية يفوق المعدلات المقبولة، وإن الكثير من أعضاء مجالس الجامعات لا يقومون بواجباتهم على الوجه الأكمل، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة فى القرارات الرئيسية المتعلقة بالتحديات التى تواجهها الجامعات (*Commonwealth, 1988, 102*). كذلك أشار تقرير آخر صادر عن الحكومة الفيدرالية فى عام ١٩٩٥، ويُعرف بإسم تقرير هوارى (Hoare Report) الى وجود ضعف فى حوكمة الجامعات الاسترالية، نظراً لعدم مشاركة

أعضاء مجلس الجامعة المعيّنين من خارج الجامعة، في مناقشات وقرارات المجلس، وقد أُعزى ذلك إلى قلة عددهم، بالمقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس في المجلس، وشعورهم بالتهميش أثناء المناقشات التي تدور في المجلس، وأوصى التقرير أن يكون معظم أعضاء مجلس الجامعة من خارجها من المديرين المتميزين في مجال تخصصاتهم، كذلك أوصى التقرير بضرورة وجود مجلس آخر إضافة إلى مجلس الجامعة يسمى المجلس الأكاديمي (Academic Council) يُمثل فيه أعضاء هيئة التدريس، إلا أن هذا المجلس ليس له الحق في الاعتراض على قرارات مجلس الجامعة سواء في النواحي العامة أو التخصصية (Higher Education, 1995, 45).

وقد أصدرت الحكومة الفيدرالية في عام ٢٠٠٣م ما يعرف بأسم تقرير نيلسون (Nilson Report)، وقد أشار هذا التقرير إلى أن الجامعات الحكومية ليست مؤسسات هادفة للربح، ولكن نظراً لأنها تدير ملايين الدولارات فيجب أن تعامل هذه الجامعات بطريقة شبيهة بمعاملة المؤسسات الربحية (Business Corporate)، وقد أشار هذا التقرير إلى معايير الحوكمة التي يجب أن تتبناها الجامعات National Protocols Governance، كذلك أشار التقرير إلى ضرورة أن يكون تقديم الدعم المالي للجامعات من الحكومة الفيدرالية مرهوناً بإستجابة هذه الجامعات للمعايير الوطنية، والتي شملت أساساً:

- ١- وجود أساليب لتقييم أداء مجلس حوكمة الجامعة.
- ٢- مسئوليات واختصاصات مجلس الجامعة يجب ان تكون معلنة ومحددة وواضحة.
- ٣- ألا يزيد عدد أعضاء مجلس الجامعة عن ٢٢ عضواً.
- ٤- ضرورة وجود خبراء في النواحي التجارية المرتبطة باقتصاديات السوق والاستثمار في مجلس الجامعة.
- ٥- ضرورة تحديد التهديدات والأخطار التي يمكن أن تلحق بالجامعة وممتلكاتها، على ان يتم ذلك بصورة دورية، والتعامل مع هذه الأخطار بما يضمن تأمين الجامعة وممتلكاتها.
- ٦- ضرورة وجود برامج تهيئة (Induction Programs) موجهة إلى أعضاء مجلس الجامعة الجدد.
- ٧- أن تكون أهداف الجامعة محددة ومعلنة.
- ٨- التقييم الدوري للإنجازات التي تحقّقها الجامعة.

٩- الفصل بين اللجان المسؤولة عن الإدارة، واللجان المسؤولة عن مراقبة الأداء والمساءلة.

(Commonwealth, 2003, 15-16)

وكان الهدف الرئيس من التقارير السابقة هو تحويل قيادة الجامعات الحكومية الاسترالية من يد المجتمع الأكاديمى (Collegial Decision Making) الى يد المدراء التنفيذيين (Executive Mangers)، وذلك لتمكين الجامعة من أن تعمل من خلال نموذج المؤسسة (Corporate Model)، وذلك تمشياً مع سياسة الحكومة المتجهة الى التجارة المفتوحة والاقتصاد الحر (Musselin, 2005, 70).

وفى عام 2008 صدر تقرير " نظام الإبداع القومى " National Innovation System والذى أكد على أن هدف الحكومة هو وصول الجامعات الاسترالية إلى مصاف جامعات النخبة العالمية.

وبناء على هذه التقارير المشار اليها سابقاً، غيرت الحكومة فلسفة التعليم الجامعى وسياساته وتبنت سياسات جديدة تؤكد على تعزيز ضمان الجودة والتميز، وإهتمت بتطوير عدد من الجامعات، مما أدى إلى حصول هذه الجامعات على مراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية للجامعات.

وقد أصدرت الحكومة فى عام ٢٠٠ م، تقرير آخر يعرف باسم برادلى Bradley Report الذى أشار إلى ان أداء الجامعات مازال فى حاجة الى التطوير حتى يستطيع تحقيق التميز فى المنافسة الدولية، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء هيئة قومية مستقلة تكون مسؤولة عن اعتماد مؤسسات وبرامج التعليم العالى وعليه تم تأسيس ما يعرف بأسم "هيئة الجودة ومعايير التعليم العالى" *(TEQSA) Tertiary Education Quality and Standards Agency*.

ويجدر الاشارة إلى أنه قبل إنشاء هذه الهيئة كان اعتماد البرامج الأكاديمية يتم من خلال الجامعة نفسها وقد ألزمت هذه الهيئة الجامعات الاسترالية بمجموعة من المعايير تمثلت فى الآتى:

- يجب أن يكون معظم أعضاء مجلس الجامعة من خارجها.
- أن تلتزم الجامعات بتطبيق معايير الجودة الاسترالية فى توصيف المقررات، وشروط الالتحاق بها وطرق التدريس وتقويم المقررات الدراسية.

- تلتزم الجامعات بتطبيق المعايير الاسترالية الوطنية للتعليم والتعلم (Australian Qualifications Frame) فى مراحل التعليم العالى المختلفة.
- وقد أعقب ذلك صدور ما يعرف بإسم وثيقة أفضل الممارسات (Best Practices) فى الجامعات الاسترالية (Commonwealth of Australia, 2008, 115-117) والتي سوف يتم عرضها لاحقاً.

ج) ابعاد حوكمة فى استراليا:

هناك ثلاثة أبعاد لحوكمة الجامعة وهي: العلاقة بين الدولة والجامعات الحكومية، الحوكمة الداخلية للجامعات الحكومية، وتمويل الجامعات الحكومية.

١- العلاقة بين الدولة والجامعات الحكومية فى استراليا:

الحكومة الفيدرالية مسؤولة عن وضع السياسات العامة للجامعات، مثل المعايير الوطنية لحكومة الجامعات (National Governors Protocol)، والوثيقة الوطنية لأفضل الممارسات فى حوكمة الجامعات (Best Practices of Universities Governors)، وتتحقق الحكومة الفيدرالية من التزام الجامعات بهذه المعايير من خلال التقارير الدورية التى تقوم بها "هيئة التعليم العالى للجودة والمعايير (TEQSA).

أما الحكومة المحلية فلديها الحق فى تعيين ممثلين لها فى مجلس الجامعة، لمتابعة التزام الجامعات بالمعايير والتشريعات، ولديها أيضاً الحق فى إصدار التشريعات للجامعات التى تقع فى نطاقها الجغرافى. وهذا يعنى ان الحكومة الاسترالية لا تتدخل فى شئون الجامعات، لكنها تضع السياسات والتشريعات، وتراقب أداء الجامعات للتأكد من التزامها بالسياسات والتشريعات المعمول بها، فيما يعرف باسم نموذج مراقبة الحكومة لأداء الجامعات (Government Supervised Model).

وتتميز الجامعات الاسترالية بأنها جامعات مستقلة فى إدارة شئونها الداخلية، وهى أيضاً المسؤولة عن وضع وتنفيذ وتقييم أنظمة الجودة الخاصة بها، وكان الهدف من وراء ذلك هو إعطاء الجامعات الفرصة لتحقيق التنوع (Universities of Austirlia, 2009, 1-2)، إلا أنه فى عام ١٩٩١م قامت الحكومة الفيدرالية بإنشاء لجنة توكيد الجودة فى الجامعات (Quality Assurance Committee)، وذلك لمراجعة مدى التزام الجامعات بمعايير أنظمة الجودة الخاصة بها، وربط التمويل الحكومى للجامعات بمدى التزامها بمعايير الجودة، وفى

عام ٢٠٠٠م أصدرت الحكومة الاسترالية المعايير الموحدة للجودة فى الجامعات، وذلك من خلال الهيئة الاسترالية لجودة الجامعات (Australian Universities Quality Agency)، كذلك اصدرت الحكومة فى نفس العام مجموعة من السياسات، نصت على ان:

١- تتولى "هيئة جودة الجامعات الاسترالية" تقييم أداء الجامعات بصفة دورية كل ٥ سنوات، وهى هيئة مستقلة.

٢- تتولى الحكومة المحلية الاعتماد المؤسسى والبرامجى للجامعات التى تقع داخل نطاقها.
٣- تقوم الحكومة الفيدرالية بمراقبة أداء الجامعات، من خلال إلزام الجامعات بتقديم تقارير دورية لمؤشرات الأداء، وذلك للتعرف على مدى التحسين فى الأداء، عبر السنوات المختلفة.

٤- ربط تمويل الجامعات الحكومية بمدى الانجاز فى مؤشرات الاداء المرتبطة بالتعليم والتعلم، وتعتمد مؤشرات الأداء على قياس رضا الطلاب عن جودة المقررات الدراسية، وقياس معدلات التشغيل للخريجين (Graduates Employment Rates)، لذلك نلاحظ ان الحكومتين الفيدرالية والمحلية قد لعبتا دوراً هاماً فى تحسين الأداء فى الجامعات الحكومية، وقد صاحب ذلك خفض فى تمويل الجامعات بما يقرب من ٦٠ % فى التسعينات إلى ٤٠ % فى عام ٢٠٠٩م، وقد أدى ذلك الخفض إلى:

- لجوء الجامعات للاعتماد على نفسها فى إيجاد مصادر التمويل اللازمة لها، وذلك من خلال التركيز على تسويق منتجاتها، والدخول فى شراكات مع المؤسسات الصناعية والتجارية، والعمل على جذب الطلاب الدوليين للدراسة بها، وانشاء فروع للجامعات الاسترالية فى الدول المضيفة.

- تغييرات فى التركيب التنظيمى وحوكمة الجامعات، وبروز دور أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين واصحاب العمل، فى صياغة البرامج والمقررات الدراسية، والمهارات المستهدفة من هذه البرامج، وقد صاحب ذلك إغلاق بعض البرامج والمقررات الدراسية التى لا تتفق واحتياجات الخريجين ومتطلبات سوق العمل.

ونظراً للنمو الضخم لقطاع التعليم العالى فى استراليا، أصبحت الجامعات مؤسسات معقدة ومتطورة بشكل متزايد، تتحكم فى ميزانيات ضخمة، وتوظف عشرات الآلاف من اعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتُعلم مئات الآلاف من الطلاب، لذلك فإن الحوكمة الداخلية الجيدة قد

اصبحت أمراً أساسياً لا مناص منه لضمان احتفاظ الجامعات بسمعتها كمؤسسات للتعليم والبحث، مما يعود بالنفع على المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، لذلك فقد اصدرت الحكومة الفيدرالية وثيقة تعرف باسم "افضل الممارسات فى إدارة الجامعات الاسترالية"، وقد تم اعداد هذه الوثيقة من خلال مجموعة من الخبراء فى السياسات التعليمية، وتسعى الوثيقة إلى توفير الدعم والتوجيه للهيئات الحاكمة والقيادات الجامعية، من خلال الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لوظائف هيئات الإدارة، كما تقدم سلسلة من التوصيات لدعم التنفيذ الفعال لبنود هذه الوثيقة (Universities of Australia, 2018, 1-2).

وقد اعلنت الحكومة الفيدرالية ان الهدف من إصدار هذه الوثيقة المتعلقة "بأفضل الممارسات لإدارة الجامعات الحكومية الاسترالية"، ليس هو استبدال أو إلغاء التشريعات القائمة بالجامعات، حيث انه قد تكون بعض العناصر الموجودة فى هذه الوثيقة غير مناسبة فى عدد من الجامعات الاسترالية، ولكن المستهدف منها هو أن تقوم جميع الجامعات بدراسة هذه الممارسات وتقديم تقاريرها عن مدى مواءمة هذه الممارسات لها، مع تقديم أسباب لعدم الامتثال لهذه الممارسات، حيث انه ينبغي أن تتعامل الجامعات مع هذه الوثيقة كفرصة لإظهار فهمها ومشاركتها فى إجراءات الإدارة السليمة، وتشمل هذه الوثيقة ثلاثة محاور رئيسية وهى: أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة، واجبات الأعضاء، تكوين مجلس الإدارة وتعيين الأعضاء.

وتشير الوثيقة الى ان الإدارة الجيدة للجامعة تتطلب قبل كل شيء مجموعة من العلاقات القوية القائمة على الاحترام المتبادل، والثقة والصدق بين مجلس الإدارة والرئيس ونائب الرئيس وفريق الإدارة العليا التابع له، مع ضرورة تحديد الحدود بصورة واضحة بين وظائف الرقابة ووظائف الإدارة، وعندما تنشأ قضايا تمتد عبر الحدود بين مهام الرقابة والإدارة - قد تعرض الجامعة لمخاطر السمعة الخارجية - فمن الأهمية بمكان أن يتم حلها من خلال التشاور الفعال وفيما يلي عرض لمحاور هذه الوثيقة (Universities of Australia, 2018, 3-4)

أولاً: أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة

- ١- يجب أن تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية التى تصبو الى تحقيقها.
 - ٢- يجب أن تعتمد هيئة إدارة الجامعة بياناً بأدوارها ومسؤولياتها، والتي ينبغي أن تشمل:
- (أ) الرقابة الاستراتيجية:

- الموافقة على رسالة الجامعة وتوجيهها الاستراتيجي.
- ضمان تحويل القيم والرؤى والأهداف إلى أنظمة إدارة فعالة.

▪ مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ب) ضمان الإدارة الشاملة الفعالة:

▪ تعيين نائب لرئيس الجامعة كرئيس تنفيذي للجامعة.

▪ الإشراف على الأداء الإداري ومراجعته.

▪ الإشراف ومراقبة الأداء الأكاديمي وأنشطة الجامعة.

ج) ضمان الإدارة المالية وإدارة المخاطر:

▪ الموافقة على الميزانية السنوية وخطة العمل.

▪ الموافقة على أنظمة المراقبة والمساءلة.

▪ مراقبة تقييم وإدارة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الجامعة، بما في ذلك المشاريع التجارية.

▪ وضع السياسات والإجراءات، بما يتوافق مع المتطلبات القانونية وتوقعات المجتمع.

ثانياً: واجبات اعضاء مجلس الإدارة

يجب تحديد واجبات أعضاء مجلس إدارة الجامعة، والعقوبات المترتبة على انتهاك هذه الواجبات، على ان يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من خلال الانتخاب او الترشح، على أن يكون جميع الاعضاء مسؤولين ومحاسبين أمام مجلس الإدارة. وتشمل واجبات الأعضاء ما يلي:

أ) العمل بصدق وامانه لما فيه مصلحة الجامعة.

ب) عدم استخدام الاعضاء لوضعهم بشكل غير صحيح لإكتساب ميزة لأنفسهم أو للغير.

ج) ضرورة الإفصاح عن تضارب المصالح، وتجنبه مع اتخاذ الإجراءات المناسبة لهذا الغرض.

د) أن يكون لمجلس الإدارة السلطة بأغلبية الثلثين لفصل أي عضو في مجلس الإدارة من منصبه إذا خرق العضو الواجبات المحددة المذكورة أعلاه.

يجب أن يضع مجلس الجامعة إجراءات تنص على ان:

أ) رئيس الجامعة ونائب الرئيس يشغلان مناصب خاضعة للاحتفاظ بثقة مجلس الإدارة، ويجوز لمجلس الإدارة اقالة الرئيس او نائبه اذا قرر المجلس ان هذه الثقة لم تعد موجودة.

ب) يجب على مجلس الجامعة اعداد برنامج للتعريف والتطوير المهني للأعضاء الجدد، وذلك لضمان أن جميع الأعضاء يدركون طبيعة واجباتهم ومسؤولياتهم.

ج) يجب على مجلس الإدارة تقييم أدائه، وأداء أعضائه، وأداء لجانته، على أساس منتظم، مرة واحدة على الأقل كل سنتين، ويتحمل نائب رئيس الجامعة مسؤولية تنظيم عملية التقييم مع الاعتماد على الموارد الخارجية إذا لزم الأمر على أساس سنوي، كذلك يجب على مجلس الإدارة مراجعة مدى توافق ادائه مع وثيقة أفضل الممارسات، وتحديد المهارات والخبرات اللازمة للمستقبل.

ثالثاً: تكوين مجلس الإدارة وتعيين الأعضاء

- يجب ألا يتجاوز عدد اعضاء مجلس الإدارة ٢٢ عضواً، ومن المستحسن ألا يتجاوز ١٥ عضواً، وأن يشمل مجلس الإدارة على عضوين لديهما الخبرة والمعرفة في مجال التعليم العالي / أو قطاعات التعليم الأخرى، وعضوين آخرين على الأقل يتمتعان بخبرة متميزة في الإدارة المالية، في القطاع العام أو الخاص، كما يتضح من المؤهلات ذات الصلة، وعضو واحد على الأقل لديه خبرة تجارية، ويجب أن يكون غالبية اعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين الخارجيين الذين لا يعملون في الجامعة. ولا ينبغي أن يكون هناك أعضاء من البرلمان أو الهيئات التشريعية بخلاف ما يتم اختياره على وجه التحديد من قبل مجلس الإدارة.
- يجب أن تعتمد الجامعة الاجراءات المتبعة لترشيح الأعضاء المحتملين في مجلس الإدارة، ويمكن تفويض مسؤولية اقتراح مثل هذه الترشيحات إلى لجنة تابعة لمجلس الإدارة والتي يرأسها عادةً رئيس مجلس الجامعة.
- ينبغي اختيار الأعضاء المعينين على أساس قدرتهم على المساهمة في العمل الفعال لمجلس الإدارة عن طريق امتلاك المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة، وتقدير قيم الجامعة وأنشطتها الأساسية في التدريس والبحث، واستقلالها والحرية الأكاديمية والقدرة على تقدير ما يحتاجه المجتمع الخارجي للجامعة.

- ينبغي أن يسعى مجلس الإدارة إلى التأكد من أن التعيينات الحكومية بالجامعة تأخذ معايير التعيين المعمول بها فى الاعتبار.
- يجب على الجامعة إعلان إجراءات التظلم الداخلية الخاصة بها ونشرها، وتحديد إجراءات تقديم الشكاوى والجهة المختصة ذات الصلة.

٢- الحوكمة الداخلية للجامعات الحكومية فى أستراليا:

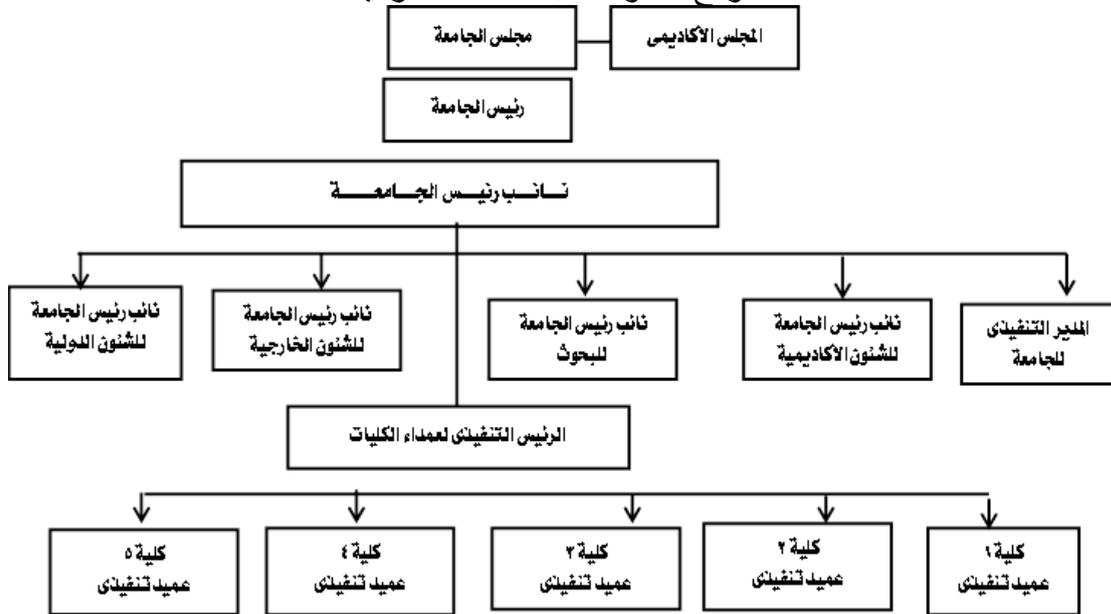
تمت الحوكمة الداخلية فى الجامعات الحكومية فى أستراليا من خلال مجلس الجامعة، والذى يتكون عدد أعضائه ما بين ١٥-٢٢ عضواً، ويقوم المجلس بإنتخاب رئيساً ونائباً له، ويعتبر نائب الرئيس هو السلطة التنفيذية العليا فى الجامعة، حيث يقوم نائب الرئيس برئاسة مجموعة من الإدارات، ويقوم مديرى هذه الإدارات بتقديم النصح والمشورة لنائب الرئيس ولأعضاء مجلس الجامعة كل فيما يخصه، وذلك فى السياسات والقرارات المختلفة التى تتخذها الجامعة، وأعضاء مجلس الجامعة يتم تعيينهم من خلال الإنتخاب أو الترشيح، وذلك من الأشخاص المتميزين بالخبرة والكفاءة، من داخل وخارج الجامعة، كذلك يتم تمثيل الحكومة المحلية من خلال عضو فى المجلس، ويعاون مجلس الإدارة مجلس آخر يُسمى المجلس الأكاديمى (Academic Council) وأعضاء هذا المجلس هم مجموعة من الأساتذة من ذوات الخبرات الأكاديمية وممثلين عن الطلاب، ويتولى هذا المجلس الشؤون الأكاديمية للجامعة إلا أنه ليس لديه سلطات تنفيذية، ويتميز هذا الهيكل التنظيمى فى الجامعات الأسترالية بأنه يضمن التوازن بين الأهتمام بالمصلحة العامة ومصلحة المجتمع المحلى من ناحية، وإهتمامات أعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى، من خلال ما يعرف باسم نموذج مشاركة أصحاب المصلحة والخبراء فى الإدارة (Expertise Model -Mixed Stakeholders)

وتتمتع الجامعات الأسترالية بدرجة عالية من الحرية فما يعرف باسم الأستقلالية الإجرائية (Procedural Autonomy) أى أن الجامعات لديها الحرية فى إتخاذ الأساليب والأستراتيجيات التى تمكنها من تحقيق أهدافها، فالجامعة لها حرية عقد الصفقات والعقود والدخول فى شراكات مع المؤسسات الصناعية، ولها أيضاً حرية التصرف فى ممتلكات الجامعة بالتأجير والبيع والتعاقد، وإنهاء العقود مع العاملين بالجامعة وتحديد الرواتب والمكافآت.

كذلك تتمتع الجامعات الحكومية الأسترالية بالإستقلالية الموضوعية (Substantiating Autonomy)، وتعنى إستقلالية الجامعة فى وضع السياسات الخاصة بها، وذلك نظراً لأن الحكومة الفيدرالية هى التى تقوم بوضع السياسات العامة للجامعات. إلا أنه يجب الإشارة الى

ان الجامعات الحكومية الاسترالية تتمتع بدرجة اقل بالنسبة للاستقلالية الموضوعية، وذلك بالمقارنة بالاستقلالية الاجرائية الممنوحة لها. وتختلف البنية التنظيمية للجامعات الاسترالية من جامعة الى جامعة، إلا أن جميعها تتفق مع المعايير الوطنية التي وضعتها الحكومة الفيدرالية (National Governance Protocols) والتي سبق الإشارة إليها حيث أن حصول الجامعات على الدعم الحكومي مرتبط بالالتزام بهذه المعايير. (Saint , 2009, 12-14)

شكل رقم (٢): هيكل حوكمة جامعة كوينزلاند (Queensland University) كنموذج لحكومة الجامعات الاسترالية



المصدر : (The University of Queensland Organization, 2018)

ويوضح الشكل رقم (٢) هيكل حوكمة جامعة كوينزلاند (Queensland University) كنموذج لحكومة الجامعات الحكومية الاسترالية ويتكون مجلس الجامعة من ٢٢ عضواً معظمهم من خارج الجامعة وينتخب المجلس رئيساً ونائباً لرئيس المجلس، ويعتبر منصب رئيس الجامعة

وظيفة شرفية، أما نائب رئيس الجامعة فهو الرئيس التنفيذى للجامعة من خلال رئاسته لمجموعة من المدراء التنفيذيين المتخصصين فى الإدارات المختلفة والتي تغطى المجالات المختلفة لأعمال الجامعة. ويجدر الإشارة إلى أن نائب رئيس الجامعة غالباً ما يكون من خارج الجامعة، ويتم ترشيحه من خلال مجلس الجامعة ولديه سلطات واسعة وصلاحيات اتخاذ القرارات، بعد أخذ المشورة الفنية من المدراء المتخصصين.

٣ - تمويل الجامعات الحكومية فى استراليا:

تمول الجامعات الحكومية الاسترالية من خلال الحكومة الفيدرالية، إضافة إلى ذلك تشارك الحكومة المحلية بقدر ضئيل فى تمويل الجامعات الحكومية، التى تقع فى نطاقها الجغرافى. وقد إنخفض التمويل الحكومى للجامعات الاسترالية عبر السنوات نتيجة التوسع الضخم فى القبول بالجامعات بالنسبة للطلاب الاستراليين والدوليين، مما جعل الحكومة غير قادرة عن الوفاء بالتزاماتها، إضافة لذلك فإن الأزمات المالية العالمية التى حدثت فى الثمانينات والتسعينات قد أثرت أيضاً على قدرة الحكومة الفيدرالية فى تمويل الجامعات، لذلك فقد بدأت الحكومة الاسترالية منذ عام ١٩٨٨م، فى إجراء العديد من التغييرات التنظيمية فى الجامعات الحكومية لتحفيزها للاعتماد على نفسها فى تغطية نفقاتها المالية، وقد ادت هذه التغييرات الى:

(أ) تغيير نمط الإدارة فى الجامعات من نمط الإدارة التقليدية من خلال المجتمع الأكاديمى (Collegial Governors)، الى الإدارة الحديثة القائمة على مشاركة أصحاب المصلحة والمجتمع الأكاديمى. وقد ادى ذلك الى إنتقال الإدارة العليا فى الجامعة، من اعضاء هيئة التدريس الى الخبراء من خارج الجامعة، والذين يتم ترشيحهم بناءً على خبراتهم فى المجالات المالية والاقتصادية المرتبطة بالاستثمار وإدارة الاموال للعمل بمجلس الجامعة.

(ب) تطبيق التشريعات الخاصة بالمؤسسات التجارية (Business Corporates) على الجامعات الحكومية الاسترالية.

وقد ساعدت هذه التغييرات التنظيمية الجامعات الحكومية الاسترالية فى إيجاد مصادر التمويل التى تناسبها، لتغطية نفقاتها وتحسين بنيتها التحتية، والتوسع فى البرامج وأعداد الطلاب المقبولين.

جدول رقم (٣): مصادر تمويل الجامعات الحكومية فى استراليا لعام ٢٠١٧ *

| النسبة المئوية % | المبلغ بالمليار (دولار امريكي) | المصدر |
|------------------|--------------------------------|--------|
|------------------|--------------------------------|--------|

| | | |
|-----------------------------------|----|-----|
| الدعم الحكومي | ١٧ | %٥٤ |
| المصاريف الدراسية للطلاب الدوليين | ٩ | %٢٨ |
| مصادر أخرى | ٦ | %١٨ |

*المصدر: (Australian Government, Department of education and training report ,2017)

وإذا نظرنا إلى البيانات المتعلقة بمصادر تمويل الجامعات الاسترالية لعام ٢٠١٧م كما يتضح من الجدول رقم (٣) نلاحظ أن الدعم الحكومي للتعليم العالي قد بلغ ١٧ مليار دولار، ويمثل هذا الرقم ٥٤ % من متوسط دخل الجامعات الحكومية لذلك العام، وأن الجامعات استطاعت خلال هذا العام تحصيل ٩ مليار دولار من المصاريف الدراسية التي يدفعها الطلاب الدوليين الذين يدرسون فيها، ويمثل هذا المبلغ ٢٨ % من دخل الجامعات للعام المذكور، وهذا يعني ان المصاريف الدراسية التي يدفعها الطلاب الدوليون الذين يدرسون في الجامعات الحكومية الاسترالية هي المصدر الثاني لتمويل هذه الجامعات. اما المصدر الثالث للتمويل والذي بلغ ٦ مليار دولار ويمثل ١٨ % من دخل الجامعات فيأتي من مصادر متعددة شملت: عوائد استثمارات الجامعات في المجالات الاقتصادية والتجارية، والتبرعات المالية التي يقدمها الخريجون، والاستشارات الفنية التي تقدمها الجامعات، وتسويق البحوث مع خلال الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الخاصة. وبناء على ما سبق يتضح لنا أن الجامعات الاسترالية قد تغيرت من جامعات تقدم الفرص والمنح الدراسية (Aids) للطلاب المحليين والدوليين من منطلق المسؤولية الاجتماعية، الى المتاجرة بالتعليم العالي (Trade)، ويعتبر التعليم العالي هو الصناعة الثالثة في استراليا، بعد صناعة الحديد وصناعة الفحم، حيث أنه هو المصدر الثالث للدخل في الدولة، ويبلغ متوسط ارباح قطاع التعليم العالي أكثر من ٣٠ مليار دولار سنوياً، ويوفر فرص عمل لأكثر من ربع مليون شخص.

المحور الرابع: تحليل مقارنة لحوكمة الجامعات الحكومية في الصين واستراليا:

يهدف هذا المحور إلى عقد مقارنة بين كل من الصين واستراليا فيما يتعلق بحوكمة الجامعات الحكومية بهدف الوقوف على أوجه الإفادة من خبرتيهما. وفيما يلي عرض لأوجه المقارنة بين الدولتين.

١- القوى والعوامل الثقافية التى تؤثر على حوكمة الجامعات الحكومية:

أ) **أوجه التشابه:** تتأثر حوكمة الجامعات الحكومية فى كل من الصين وأستراليا بمجموعة من القوى والعوامل الثقافية، وان اختلفت شدتها وقوة تأثيرها - ومنها العامل السياسى والاقتصادى والاجتماعى، وقد نتج عن تأثير هذه العوامل مجموعة من التجديدات والتطورات فى حوكمة هذه الجامعات.

ب) **أوجه الاختلاف:** تتضح أوجه الاختلاف فيما أسهمت به هذه القوى والعوامل من وجود اختلافات فى حوكمة الجامعات الصينية والاسترالية.

- **فى الصين** حيث نظام الحزب الواحد أصبحت الحوكمة الفعالة مرادفة لقدرة الحزب الشيوعى الصينى على إدارة الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ووجوده الراسخ فى جميع مجالات الحياة الاجتماعية، و تم تطبيق نموذج الحوكمة من خلال سكرتير الحزب الشيوعى بالجامعة والذي يلعب دوراً رئيسياً فى قيادة الجامعة.
- **أما فى أستراليا** فقد طبعت التعددية الثقافية الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية فى أستراليا. و قد تم التأكيد على دور التعليم فى تحقيق العدالة والمساواة فى مجتمع متعدد الأجناس والثقافات والتأكيد المستمر على مبدأ تكافؤ الفرص بين أبناء المجتمع. و قد أجرت الحكومة الأسترالية تغييرات كثيرة فى البنية التنظيمية والإدارية للجامعات، أدت إلى تحول نمط إدارة هذه الجامعات من الحوكمة الجماعية الأكاديمية والتى تتسم بقيادة أعضاء هيئة التدريس أو مايسمى بالمجتمع الاكاديمى لمجلس الجامعة الى حوكمة الخبراء الذين يتم تعيينهم من خارج الجامعة.

٢- التطور التاريخى لحوكمة الجامعات الحكومية:

أ) **أوجه التشابه:**

اهتمت كل من الصين وأستراليا بإجراء تعديلات وإصلاحات فى حوكمة التعليم العالى خاصة خلال العقدين الماضيين. والاتجاه نحو إستقلالية الجامعات أكاديمياً وإدارياً، وإصلاح هيكلها التنظيمية، وتعزيز نظمها الإدارية، وتحسين قدرتها على الإسهام فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وسعت كلتا الدولتين إلى هدف مؤداه تحول العديد من الجامعات الحكومية إلى مصاف الجامعات الدولية.

ب) أوجه الاختلاف:

اختلفت الصين عن استراليا فى تطورها التاريخى لحوكمة الجامعات الحكومية. فبعد تأسيس جمهورية الصين الشعبية عام ١٩٤٩ اهتمت الحكومة المركزية بالسيطرة على الشؤون المالية والإدارية والخدمات التعليمية التى تقدمها مؤسسات التعليم العالى، فتم تعميم المناهج الدراسية وتوحيد المقررات والكتب الدراسية وسياسة التحاق الطلاب بالجامعات. أى ان الصين بدأت بمركزية شديدة فى إدارة الجامعات الحكومية، إلا أنها أيقنت أن التخطيط المركزى وما صاحبه من بيروقراطية إدارية كانت سبباً فى فشل الجامعات الصينية فى تحقيق التطوير المستهدف، فإتجهت الحكومة إلى تبنى سياسة الباب المفتوح، لتحقيق الإصلاح الداخلى والانفتاح على العالم، والاتجاه نحو اللامركزية وإعطاء مزيداً من الإستقلالية للجامعات، مما أدى الى إنتقال حوكمة الجامعة الحكومية الصينية من "نموذج سيطرة الدولة" إلى "نموذج إشراف الدولة"، وأصبحت الجامعات الصينية تدار من خلال "حكومة ثنائية" تتمثل فى مجلس الجامعة ومجلس الجامعة للحزب الشيوعى الصينى، والهدف الإيدولوجى لهذه الحوكمة الثنائية هو تحقيق الوحدة القومية والعمل على تعزيزها، حيث ان هذا النظام الإدارى فى حوكمة الجامعات الصينية يمنع تركيز السلطة فى إيدى عدد معين من اعضاء هيئة التدريس.

أما فى استراليا فقد كانت الجامعات فى بدايتها جامعات مستقلة فى إدارة شئونها الداخلية، إلا أنه فى عام ١٩٩١ قامت الحكومة الفيدرالية بإنشاء هيئة توكيد الجودة فى الجامعات، وقامت الحكومة بمراقبة أداء الجامعات من خلال إلزامها بتقديم تقارير دورية لمؤشرات الأداء، وذلك للتعرف على مدى التحسين فى الأداء، ثم أصدرت "وثيقة أفضل الممارسات لإدارة الجامعات الحكومية الأسترالية"، وطالبت الجامعات بإعداد تقارير عن مدى موامة هذه الوثيقة لها، مع تقديم أسباب عدم الأمتثال لهذه الممارسات.

٣- العلاقة بين الدولة والجامعة:**أ) أوجه التشابه:**

تتشابه كل من الصين واستراليا فى الاهتمام بالتعليم وخاصة التعليم الجامعى، حيث أهتمت كل من الصين واستراليا بتطوير أداء الجامعات وإكسابها القدرة على التنافس وتحقيق المحاسبية والشفافية، وتمكين الجامعات من أداء دورها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ولتحقيق الحوكمة المؤسسية أتجهت كل من الصين واستراليا نحو اللامركزية وتحقيق الاستقلالية لمؤسسات التعليم العالى.

تتشابه كل من الصين واستراليا فى التوجه إلى اللامركزية ومنح الجامعات مزيداً من
الأستقلالية مع مسئولية الحكومة فى كلتا الدولتين فى وضع السياسات والتشريعات العامة
للجامعات، كما تتشابه الدولتين فى تمثيل الحكومة المحلية فى مجلس الجامعة من خلال عضو
أو أكثر داخل المجلس.

ويتشابه مستوى المحاسبية (Accountability) فى الجامعات الاسترالية والصينية، إلا
أن المحاسبية المالية (Financial Accountability) أعلى فى الجامعات الصينية، وذلك
يحد من قدرة هذه الجامعات من ممارسة الاستقلالية الممنوحة لها، وذلك خوفاً من التعرض
للمحاسبية.

(ب) أوجه الاختلاف:

- فى استراليا تقوم الحكومة الفيدرالية بإصدار التشريعات والضوابط التى يجب ان تلتزم
بها الجامعات، وللجامعات حرية تحديد الاساليب والاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، مع
الالتزام بالتشريعات والضوابط التى تصدرها الحكومة الفيدرالية. فعلى سبيل المثال تلتزم
الجامعات بتمثيل الحكومة المحلية بعضو فى مجلس الجامعة، وذلك لمتابعة مدى التزام
الجامعة بالتشريعات الحكومية، لذلك تُعرف الجامعات الاسترالية بأنها جامعات مراقبة
من جهة الحكومة (State-Supervised Universities).
- أما فى الصين فتتحكم الحكومتان المركزية والمحلية فى إدارة شئون الجامعات، وذلك
من خلال مجلسين: وهما "مجلس الجامعة" والذى يتم تعيين أعضائه من بين أعضاء
هيئة التدريس بالجامعة من خلال الحزب الشيوعى، و"مجلس الحزب الشيوعى
بالجامعة" ويضم أعضاء الحزب الشيوعى، ويتأسسه سكرتير الحزب، وذلك بما يعرف
بأسم الحوكمة الثنائية (Dual System)، أى نظام الحوكمة المشترك بين مجلس
الجامعة ومجلس الحزب للجامعة، وعليه تُعرف الجامعات الصينية بانها جامعات ييتم
التحكم فى إدارتها من خلال الحكومتين المركزية والمحلية، فيما يعرف بأسم (State-
Controlled Universities).

٤- الحوكمة الداخلية للجامعات

أ) أوجه التشابه:

تتشابه كل من الصين وأستراليا في أن رئيس الجامعة ليس له سلطات تنفيذية، حيث يعتبر نائب رئيس الجامعة في أستراليا هو السلطة التنفيذية العليا في الجامعة. أما في حالة الصين فيعتبر نائب رئيس الجامعة (سكرتير الحزب الشيوعي) هو الجهة المسؤولة عن قيادة الجامعة، وهو أعلى سلطة داخل الجامعة، وتشابه الجامعات الصينية والأسترالية في تمثيل السلطة الأكاديمية في حوكمة الجامعات، فيما يسمى " بالمجلس الأكاديمي " حيث يتولى هذا المجلس الشؤون الأكاديمية للجامعة.

ب) أوجه الاختلاف:

■ تتمتع الجامعات الأسترالية بدرجة أعلى من الاستقلالية في إدارة شؤونها (Self-Governance) عن الجامعات الصينية، خاصة فيما يُعرف باسم "الاستقلالية الإدارية" (Procedural Autonomy) في إدارة شؤونها الداخلية. أما في حالة الصين، فتمتلك الجامعات الصينية باستقلالية في إدارة شؤونها الداخلية، الأكاديمية والمالية في ثمانية مجالات محددة طبقاً للتشريعات الحكومية وهي:

- سياسة قبول الطلاب.
 - البحث العلمي.
 - تقديم الخدمات الاجتماعية للطلاب والعاملين بالجامعة.
 - التعاون الدولي مع الجامعات الأخرى.
 - تنظيم الهيكلية الداخلية للجامعة.
 - إدارة التبرعات وممتلكات الجامعة.
 - منح الدرجات العلمية المختلفة.
 - تحديد البرامج والمقررات وطرق التعليم والتعلم.
- أعضاء مجلس الجامعة في الجامعات الأسترالية يتم تعيينهم من خلال الترشيح أو لانتخاب من خلال مجلس الجامعة، ووزير التعليم العالي، ويبلغ متوسط عدد الأعضاء من ١٥-٢٢ عضواً. أما في حالة الصين فأعضاء مجلس الجامعة يتم تعيينهم من خلال الحكومة المركزية بالتنسيق مع الحكومة المحلية، ويتراوح متوسط عدد الأعضاء من ٣٥-٤٠ عضواً.

- معظم أعضاء مجلس الجامعة فى الجامعات الاسترالية من خارج الجامعة من الخبراء فى النواحي المتعلقة بإدارة الأعمال، والشئون القانونية والمالية والمحاسبية، أما فى حالة الصين فمعظم أعضاء مجلس الجامعة من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بنفس الجامعة.
- القيادة العليا فى الجامعات الاسترالية تكون من خلال الخبراء المتخصصين من خارج الجامعة. أما فى حالة الصين فالقيادة فى الجامعات الحكومية تتم من خلال الحزب الشيوعى بالجامعة وهو الجهة المسيطرة على إدارة شئون الجامعة، حيث يتسم نظام حوكمة الجامعات الصينية بأنه يتم بالمشاركة بين مجلسين وهما: "مجلس الجامعة" ويمثل أعضاء هيئة التدريس، و"مجلس الحزب بالجامعة" ويمثل توجيهات الحكومة المركزية والحزب الشيوعى الصينى، ويتمتع مجلس الجامعة للحزب الشيوعى بسلطات وصلاحيات أعلى من سلطات وصلاحيات مجلس الجامعة.
- تتبع الجامعات الاسترالية نموذج المؤسسة التجارية (Business Corporate) بصورة أكثر نضجاً ووضوحاً من الجامعات الصينية.

٥- تمويل الجامعات:

(أ) أوجه التشابه:

نظراً الى انخفاض الدعم الحكومى للجامعات فى كل من الصين واستراليا، فقد أخذت الجامعات فى كلتا الدولتين فى البحث عن مصادر جديدة ومتنوعة (Diversification) للتمويل.

وتتشابه كل من الصين واستراليا فى تبنى قوى السوق فى نظام التعليم العالى، كما تشابهت الدولتان فى ربطهما تمويل الجامعات الحكومية بمدى الإنجاز فى مؤشرات الأداء المرتبطة بالتعليم والتعلم، ومعدلات إلتحاق الخريجين بسوق العمل. أيضاً تشابهت الدولتان فى مواجهة تحديات متشابهة تمثلت فى زيادة أعداد الطلاب المقبولين فى التعليم العالى، وانخفاض التمويل الحكومى، والمنافسة على جذب الطلاب الدوليين، مما دفع الدولتين الى الإهتمام بجودة التعليم الجامعى، والحرص على سمعة الجامعات، وهذا ما دفع الحكومة فى كلتا الدولتين إلى منح الجامعات مزيداً من الإستقلالية فى إدارة شئونها الداخلية، بما فى ذلك البحث عن مصادر تمويل جديدة ومتنوعة.

(ب) أوجه الاختلاف:

- تعتمد الجامعات الصينية بدرجة أكبر على الدعم الحكومي من الحكومة الفيدرالية والحكومات المحلية، وذلك مقارنة بالجامعات الاسترالية.
- تعتمد الجامعات الاسترالية على مصاريف الطلاب الدوليين (international students) كمصدر للدخل، حيث أن هذه الجامعات قد نجحت في اجتذاب أعداد كبيرة من الطلاب الدوليين، وتمثل هذه المصاريف ٢٨٪ من متوسط دخل الجامعات، وهذا يعنى أن هذه الجامعات قد استطاعت أن تحول التعليم العالى من كونه خدمة إجتماعية لتحقيق التطور الاقتصادى والاجتماعى، إلى تجارة مربحة، حيث تُمثل المصاريف الدراسية المصدر الثانى للدخل لهذه الجامعات، وذلك بعد الدعم الحكومى. اما فى حالة الصين فقد نجحت الجامعات الصينية فى تحقيق عوائد عالية من خلال الأنشطة التجارية (Commercial Activities)، والشراكات مع المؤسسات الصناعية والتجارية، حيث تعتبر عوائد هذه الأنشطة هى المصدر الثانى لتمويل الجامعات بعد الدعم الحكومى، وتمثل هذه العوائد حوالى ٢٧ % من دخل الجامعات.

وقد استفادت الباحثة من هذين النموذجين من خلال المعطيات التالية :

- اتجاه الحكومات فى الدول المتقدمة إلى اعطاء مزيداً من الصلاحيات الى مؤسسات التعليم العالى، اعترافاً بدور هذه المؤسسات فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وذلك بمنحها مزيداً من الإستقلالية الموضوعية والإجرائية بحيث تتمتع هذه المؤسسات بالمرونة الضرورية للإستجابة للاحتياجات المتنوعة فى ظل ظروف محلية وعالمية متغيرة وتنافسية.
- ضرورة التوجه نحو اللامركزية فى إدارة المؤسسات الجامعية وتقبل التعددية والتنوع، وعدم التركيز على توحيد الأنماط والإجراءات والنظم، وإن الدور المناط بالحكومة تجاه المؤسسات الجامعية يجب أن يكون الإشراف لا السيطرة، حيث تنمو وتتطور الجامعات بشكل طبيعى لا يقيد ممارستها وآليات عمل جامدة.
- إن تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات يؤدي الى تحقيق الشفافية والعدالة لما يجري داخل الجامعة، ومنح الحق لمساعدة إدارة الجامعة ومحاسبة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته وتحقيق المشاركة الفاعلة فى تطوير وتحسين العملية التعليمية والمشاركة فى إتخاذ القرار، وعليه فإنه يجب تفعيل دور مجالس الحوكمة فى الجامعات ومنحها مزيداً من الصلاحيات لأهمية دورها فى التوجيه والقيادة نحو تحقيق الأهداف المجتمعية .

▪ ضرورة تقليل القيود المفروضة على تمويل الجامعات مع الاهتمام بالمحاسبية والمساءلة، وربط زيادة التمويل الحكومي للجامعات الحكومية بمدى الانجاز فى مؤشرات الأداء المرتبطة بالتعليم والتعلم ومعدلات إلتحاق الخريجين بسوق العمل، وتشجيع مؤسسات التعليم الجامعي لتبنى نظام موجه نحو السوق والبحث عن مصادر تمويل جديدة ومتنوعة.

المحور الخامس: آليات تطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء خبرة كل من الصين واستراليا فى مجال حوكمة الجامعات:

حاولت الباحثة فى هذا المحور طرح بعض الآليات والإجراءات التى يمكن من خلالها تحقيق تطوير مؤسسات التعليم العالى المصرى فى ضوء خبرة كل من الصين واستراليا، وذلك فى مجال حوكمة الجامعات الحكومية، بما يتوافق وظروف الجامعات المصرية. وتتضمن هذه الآليات ما يلى:

▪ منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية، حيث يُعد مبدأ استقلال الجامعات مطلباً جوهرياً لتحقيق الحوكمة المؤسسية، ويتم ذلك من خلال استقلال مجالس الجامعات الحكومية وقياداتها عن السلطة السياسية، على ان يشمل هذا الاستقلال الجوانب الاكاديمية والادارية والمالية. ولتحقيق الإستقلال الإدارى فإنه يجب أن تُمنح الجامعات صلاحيات إدارة شئونها ذاتياً، مع الرقابة والإشراف الحكومى، حيث ان إستقلال الجامعة يعنى فى تطبيقه الأمثل مزيداً من المساءلة، وبالنسبة للاستقلال الأكاديمى فيشمل استقلال الجامعة فى تحديد برامجها وإنشاء برامج جديدة وتحديد شروط منح الدرجات العلمية المختلفة. اما بالنسبة للاستقلال المالى، فإنه فى ضوء ضعف الميزانية المخصصة للجامعات، يجب اصدارالتشريعات والقوانين التى تمكن الجامعات من استثمار مواردها من خلال الشراكات مع القطاعات الصناعية والتجارية فى المجتمع، حتى تتمكن من إيجاد مصادر جديدة ومتنوعة تُمكنها من تحديث البنية التحتية وتطويرالبحث العلمى وتأمين دخول عادلة لأعضاء هيئة التدريس، واستقلالية الجامعات فى تحديد الرسوم الدراسية، وكذلك بنود صرف التمويل المخصص لها من الحكومة طبقاً للاحتياجات والأولويات التى يحددها مجلس الجامعة.

- توافر القيادة الجامعية الفعالة والقادرة على وضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للجامعة. وفي هذا الصدد يجب أن توضع مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في القيادات المطلوبة من حيث المؤهلات والكفاءات، وغيرها من الشروط التي يمكن أن يضعها مجلس الجامعة، على ان يتقدم للوظائف القيادية الشاغرة من تنطبق عليهم هذه الشروط ويتم المفاضلة بين المتقدمين بكل موضوعية وشفافية ونزاهة.
- وضع نظام واضح وقابل للتطبيق فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة وتطبيقه على الجميع بحيادية ودون تحيز. ويتم ذلك عن طريق إنشاء عدد من الهيئات الرقابية ذات الصلاحيات الواسعة والصارمة في الرقابة على أعمال مؤسسات التعليم العالي .
- يجب أن يكون تعيين رئيس الجامعة ونوابه بالانتخاب من بين أعضاء مجلس الجامعة أو من خارج المجلس وللمجلس الحق في عزل رئيس الجامعة في حالة مخالفته للأنظمة والقوانين المعمول بها داخل الجامعة.
- إشراك كافة الاطراف المستفيدة وأصحاب المصالح في القرارات التي تتخذ بالجامعة، على ان يشمل ذلك ممثلين عن الفئات المستفيدة وأصحاب المصالح من العاملين والطلاب وغيرهم.
- إصدار قوانين لمحاربة الفساد بأنواعه المختلفة، وهذا يتطلب تغيير بعض مواد القانون المنظم للجامعات.
- نشر ثقافة الحوكمة وذلك من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية على مستوى كافة منسوبي الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب، وابرار دور الحوكمة في ضمان الجودة والإعتماد وتعزيز مفاهيم الشفافية والنزاهة والمسؤولية والعدالة في الجامعات.
- العمل على تغيير الثقافة الجامعية التي اعتادت الانصياع للروتين، وغياب الشفافية والمساءلة، الى ثقافة جامعية مستقلة مرنة تقبل التغيير وتحمل مسؤولية قراراتها وتثق في قدرتها على التحسين المستمر.
- تُعد الحرية الأكاديمية من المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحوكمة بالجامعات، وفي هذا الصدد يجب ان تصدر الدولة مجموعة من القوانين لحماية الحرية الأكاديمية داخل الجامعات بحيث تشمل هذه القوانين على حماية حرية البحث العلمي والتدريس والتعبير

عن الرأى، وتناول كافة قضايا المجتمع وقضايا الجامعة بكل حرية فى ضوء الضوابط الأكاديمية والعلمية.

- إعداد منظومة برامج لتنمية قدرات جميع منسوبي الجامعة من القادة والعاملين الإداريين والأكاديميين بهدف تنمية كفاياتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى الإرتقاء بممارساتهم التربوية والمهنية، وذلك من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية لكل فئة من منسوبي الجامعة وتصميم البرامج التدريبية وفق هذه الإحتياجات.
- يجب أن تُحدد الجامعة رؤيتها ورسالتها وخطتها الإستراتيجية، والأهداف التى تسعى لتحقيقها، وأن تكون هذه الأهداف معلنة وواضحة، وأن تقدم الجامعة تقريراً سنوياً يعكس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المستهدفة، وذلك بناءً على الخطة السنوية، وأن يتضمن هذا التقرير الإنجازات التى تمت والصعوبات والتحديات التى واجهتها وكيفية مواجهتها وخطط التحسين المستمر.
- تحديث الهيكل التنظيمى للجامعات المصرية بما يتوافق مع متطلبات تطبيق الحوكمة وإجراءاتها وما يتطلبه ذلك من إستحداث فى ضوابط الاداء، وتحديد الصلاحيات والمسئوليات على كافة المستويات.
- دعم القيادات الإدارية العليا لعمليات وإجراءات الحوكمة، والعمل على نشر ثقافتها، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية للجامعة والكليات التابعة لها.
- إصدار القوانين والتشريعات التى تشجع على الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلى.
- يجب ان تستعين الجامعات بالخبراء من ذوى الخبرة العملية، خاصة فى المجالات المرتبطة بالإستثمارات المالية، والنواحى التجارية والتسويق، والتوسع فى مشاركة شرائح متنوعة من قطاعات الأعمال فى مجالس الجامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم فريد محاجنة وآخرون (٢٠١٧): الجامعات والبحث العلمي فى العالم العربى، المركز العربى للأبحاث ودراسة السياسات، قطر.
- أحمد إسماعيل حجب وحسام حمدى عبد الحميد (٢٠١٢): الجامعة والتنمية البشرية - أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة، عالم الكتب، القاهرة.
- أحمد جلال وظاهر كنعان (٢٠١١): الإلتحاق والعدالة فى تمويل التعليم العالى بالبلدان العربية، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، المجلد ٤١، العدد ١، مارس.
- أحمد عزت (٢٠٠٩): مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة.
- أحمد محمد أحمد برقعان وعبدالله على القرشى (٢٠١٢): حوكمة الجامعات ودورها فى مواجهة التحديات، المؤتمر العلمى الدولى " عولمة الإدارة فى عصر المعرفة ١٥ - ١٧ ديسمبر ٢٠١٢، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- اسماعيل سراج الدين وآخرون (٢٠٠٩): حوكمة الجامعات وتعزيز منظومة التعليم العالى والبحث العلمى فى مصر، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية.
- أندريا جاراميلو (٢٠١٢): الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالى فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولى ومركز مرسيلىا للتكامل المتوسط.
- البنك الدولى (٢٠١٢): الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالى فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- بيومى محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى (٢٠١١): دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات فى كل من زيمبابوى وجنوب إفريقيا وإمكانيات الإفادة منها فى مصر، المؤتمر السنوى التاسع عشر، التعليم والتنمية البشرية فى دول قارة إفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربى، القاهرة.
- بيومى محمد ضحاوى ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥): نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصرة، دار الفكر العربى، القاهرة.
- بيومى محمد ضحاوى و محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٧): التربية المقارنة و نظم التعليم فى بلدان العالم المتقدم، دار الفكر العربى، القاهرة.

- **جمال حلاوة ونداء طه (٢٠٠٨):** واقع الحوكمة فى جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية.
- **جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧):** الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة السادسة والعشرون، مادة رقم ٢.
- **جمهورية مصر العربية (٢٠٠٩):** وزارة التعليم العالى، وحدة التخطيط الإستراتيجى، التعليم العالى فى مصر، التقرير الوطنى.
- **جميلة سعيد قمبر (٢٠١٦):** واقع تطبيق الحاكمية الجامعية فى التعليم الجامعى الحكومى الليبى دراسة نقدية، العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمى، الجامعة الأردنية، المجلد ٤٣، العدد ٢.
- **جورج آزى (٢٠١٨):** حوكمة التعليم العالى فى الوطن العربى، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك مسعود، مجلد ٣٠، العدد ٣.
- **رانيا حسن محروس سيد (٢٠١٦):** تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- **ريما جورج سيلاتى (٢٠١٨):** الحوكمة والتخطيط الإستراتيجى فى الجامعات اللبنانية، مجلة الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى، إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، مجلد ٣٨، العدد ٢.
- **سيد سعد محمد عبد الحميد (٢٠٠٣):** دراسة مقارنة لنظام المحاسبة التعليمية فى الجامعات المصرية وجامعات بعض الدول الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- **فاروق جعفر عبد الحاكيم مرزوق (٢٠١٠):** إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعى المفتوح بالجامعات المصرية فى ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- **المجلس الأعلى للجامعات المصرية (٢٠١٦):** accessed on 10-3-2019, at <http://www.scu.eun.eg/wps/portal>
- **محمد حنفى (٢٠٠٩):** إستقلال الجامعات و فعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية و مصر، مجلة دراسات تربوية و إجتماعية، مجلد ١٥، العدد ٢.

- **محمد عبد الرؤوف (٢٠٠٧):** دراسة تقييمية للحرية الأكاديمية فى الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- **محمد على إبراهيم العامرى (٢٠١٨):** الحوكمة والمخاطرة السياسية: إطار نظرى معرفى مع تكييف مقياس عالمى لأغراض حوكمة الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى، اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، المجلد ٣٨، العدد ٢.
- **محمد على الشباطات (٢٠١٨):** مفهوم حوكمة الجامعات وأثره فى تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى، الأمانة العامة، المجلد ٣٨، العدد ٢.
- **مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥):** الحوكمة الرشيدة من إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- **مديحة فخرى محمود (٢٠١١):** دراسة تحليلية للحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٨، العدد ٧٢، سبتمبر.
- **مراجعة لسياسات التعليم العالى فى مصر (٢٠١٠):** البنك الدولى ومنظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى.
- **مرورة البلتاى (٢٠١٣):** التعليم العالى فى مصر بين قيود التمويل وإستراتيجيات التطوير، تمويل التعليم العالى فى مصر، شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، الجيزة.
- **منال بنت عبدالعزيز العرينى (٢٠١٤):** دافع تطبيق الحوكمة فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بها، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوى، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- **المؤتمر الدولى للحوكمة فى مؤسسات التعليم العالى (٢٠١٧):**، ونظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، والمنعقد بعمان، الأردن فى ١١ - ١٣ مارس ٢٠١٧.
- **مؤشر المعرفة العربى (٢٠١٦):** برنامج الأمم المتحدة الإنمائى والمكتب الإقليمى للدول العربية، دار الغرير للطباعة والنشر، دى، الامارات العربية المتحدة.

- **نادية حلمى الخميس (٢٠١٣):** دور الجامعات الصينية فى تنمية المجتمع الصينى ومقارنتها بمصر ٢١ فبراير ٢٠١٣، Available at <http://and.info/main/main.php>.
- **نبيل محمد الجعيدى ومختار محمد أسميو (٢٠١٥):** نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة فى مؤسسات التعليم العالى: دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة فى نظام التعليم العالى فى ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، المجلد ٣، عدد ٢، ديسمبر.
- **هالة فوزى محمد عيد (٢٠١٧):** تطوير الأداء الإدارى بالجامعات السعودية بالإستفادة من أبرز نماذج الأنظمة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمى، دراسات فى التعليم الجامعى، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، العدد ٣٧.
- **هيلة بنت عبدالله سليمان الفايز (٢٠١٨):** نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجى للحوكمة، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٣، يناير.
- **الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨):** الدليل الإرشادى لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالى، الإصدار الأول، القاهرة.
- **وزارة التعليم العالى (٢٠١٠):** التعليم العالى فى مصر التقرير الوطنى (ملخص)، وحدة التخطيط الاستراتيجى، القاهرة.
- **يعقوب عادل ناصر الدين (٢٠١٢):** واقع تطبيق الحاكمية فى جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد ٦٢، عمان، الأردن.
- **يعقوب عادل ناصر الدين (٢٠١٤):** الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالى، المؤتمر العلمى الثالث بعنوان الحاكمية والفساد الإدارى والمالى، فى الفترة من ١٨-١٩/١١/٢٠١٤، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- **اليونسكو (٢٠١٨):** المساءلة فى مجال التعليم، ملخص التقرير العالمى لرصد التعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- **Richard W. et al.,(2019):** Encyclopedia Britannica retrieved on 17 of February, 2019 from the following link: <https://www.britannica.com/place/Australia>

- **Australian Bureau of Statistics (2018):** Australian demographic profile, accessed on 20 of July, 2019 , at: <https://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/lookup/3101.0Media%20Release1Dec%202018#targetText>.
- **Mok, K. H., & Lo, Y. W. (2007):** The impacts of neo-liberalism on China's higher education. *Journal for Critical Education Policy Studies* , 5(1), 361-348.
- **Berdahl R., (2010) :** Thoughts about academic freedom, autonomy and accountability. Paper presented at Magna Chasta Observatory Seminars, Istanbul , Turkey , November , 2010.
- **The University of Queensland Organization (2018):** issued by the Office of the Chief Operating Officer , accessed on 8 of July, 2019 at www.uq.edu.au/about/docs/org-chart.pdf
- **Austin, I., & Jones, G. A. (2015):** Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices. Routledge, Taylor & Francis Publishing Group.
- **Australian Government, Department of Education and Training report (2017):** Financial reports of higher education providers, opportunity through learning.
- **Capano, G., (2011):** Government continues to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. *Public Administration*, 89(4), 1622–1642.
- **Commonwealth of Australia, Department of Education and Training (1988):** *Higher Education: a policy statement*. Canberra: Australian Government Publication Service. 101-102. Note 24. Dawkin report.
- **Commonwealth of Australia, Department of Education, Employment and Workplace Relations. (2008):** *Review of Australian Higher Education - Final Report*. Canberra: Australian Government Printing Service. 115-117 Note 59. Bradley report.
- **Commonwealth of Australia, Department of Education, Science and Training. (2003):** *Our Universities: Backing Australia's Future*. Canberra: Australian Government Printing Service. The report is available at <http://www.voced.edu.au/content/ngv38781.14-15>. Note 32. Nelson
- **Dobbins M., et al., (2011):** An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance, *Higher Education* 62 (5): 665-681.

- **Eriv Matthew (2015):** Community college governance: survey of faculty and administrative perceptions, ph D, graduate school of the University of Alabama, U.S.A, 2015).
- **Harris, B., (2014):** *Corporatization, Managerialism and the Death of the University Ideal in Australia. Journal of Politics and law* 7 (2): 63-80.
- **Altbach, P. G., Gumport, P. J., & Berdahl. R. O. (2011).** American higher education in the twentyfirst century: Social, political, and economic challenges (3rd ed.). Baltimore: The Johns Hopkins University Press
- **Saint William (2009):** Guiding Universities: Governance and Management Arrangements around the Globe. Human Development Network World Bank: 2-35.
- **Haug F. (2018):** University governance in China and Japan: Major findings from national surveys. *International Journal of Educational Development* 63: 12-19.
- **Central Intelligence Agency** accessed on 2 of July, 2019 at <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>
- **Higher Education Management Review Committee (1995):** *Report to the Minister for Employment, Education and Training.* Canberra: Australian Government Publication Service. 44-45. Note 27.herrison
- **Salmi, J. (2009):** The Challenge of Establishing World-Class Universities. *Directions in Development ; human development. World Bank.*WorldBank.Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2600>
- **Li M. and Yang R (2014):** Governance reforms in higher education: A study of China.Unesco. International Institute for Educational Planning (IIEP) : 5 -51.
- **Liu H., et al. (2016):** The changing role of governance in China Higher Education System. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education* 7(2): 2817-2824.
- **Liu X., (2017):** The governance in development of public universities in china.*Journal of Higher Education Policy and Management* 39 (3): 266-281.
- **Mok, K., & Ngok, K. (2008):** One country, diverse systems: Politics of educational decentralizations and decentralization and

- challenges for regulatory state in post Mao China. *China Review* 8(2): 169-199.
- **Ordorika, I. (2003):** The limits of university autonomy: power and politics at the Universidad Nacional Autónoma de México. *Higher Education*, 46(3), 361–388.
 - **(QS) World University Ranking (2018):** Accessed on 14-3-2019 at <https://www.universityrankings.ch/en/results&ranking=QS®ion=World&year=2018&q=Australia>
 - **Shah, M., et al. (2011):** Quality Assurance in Australian Higher Education, Historical and Future Development, *Asia pacific Educ. Rev*, No.12: 475 – 483.
 - **The World Bank (2008).** Trends in developing economic. Africa region human, development department, Washington.
 - **Universities of Australia (2009):** University funding and expenditure. Retrieved on March 23, 2018 from <http://www.universitiesaustralia.edu.au/content.asp?page=/publications/stats/fexp.htm>.
 - **Wang, Li. (2010):** Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalisation, Societies and Education*, 8 (4) -4.ERIC, PP 477 – 495.
 - **Currie, J. et al., (2003):** *Globalizing practices and university responses. European and Anglo-American differences.* Westport, Praeger Publishers.
 - **Musselin, C. (2005):** Change or continuity in higher education governance? In Bleiklie & Henkel (Eds.), *Governing knowledge*, Amsterdam: Springer.
 - **Burke, J. (2004):** Balancing all sides of the accountability triangle. *Association of Governing Boards of Universities and Colleges*, 12 (6): 1-5.
 - **Trakman, L. (2008):** Modelling University Governance, *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83.
 - **De Silva C. and Armstrong A. (2011) :** Evaluation of corporate governance measures: An application to the Australian higher education sector. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* Vol 7, No 1:76-86.
 - **Chan, S.(2010):** The convergence and differentiation of higher education: A comparison of Taiwan and Britain. *Journal of Shandong University of Science and Technology*, 12(4): 85 – 96.

- **Fabric H. and Alexander M. (2008)** : Governance and quality guidelines in Higher Education : A review of governance arrangements and quality assurance guidelines, OECD. Accessed on june 2018 , at www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf
- **Novak, R. et al., (2006)**: Report on higher education governance change, conducted on behalf of UNESCO, and Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB).