



رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠

أ.د. إيمان حمدي عمار *

مقدمة:

تمثل الجامعة إحدى مؤسسات المجتمع التي يقع على عاتقها مسؤولية المشاركة في تحقيق التقدم والتنمية لهذا المجتمع، من خلال القيام بوظائف رئيسية ثلاث اتفق خبراء التعليم العالي على إسنادها للجامعات، وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة وتنمية المجتمع. وتقوم الجامعة بتكوين رأس المال البشري المتميز بالمهارات العليا، والمؤهل لتوظيف المعرفة خدمة للاحتياجات الاجتماعية الضرورية لإحداث التقدم في جميع المجالات، وتسهم في تقدم المعارف وإغنائها ونشرها من خلال البحوث، كما توفر فرصاً للتعليم العالي، والتعلم مدى الحياة، وتوفر للمجتمعات الخبرة المتخصصة اللازمة لمساعدتها في مجالات التنمية المستدامة المختلفة بوصفها أداة أساسية في تشكيل خطتها المختلفة.

وتحتاج المجتمعات في القرن الحادي والعشرين إلى المؤسسات الجامعية القادرة على التأثير في مسارها نحو التنمية، وخاصة في أوقات الأزمات الاجتماعية والاقتصادية والأيدولوجية، ذلك أن الجامعات تمتلك القدرة على توجيه المجتمع والتأثير في اتجاهاته، واقتراح بدائل جديدة لتطوير محركات ورؤى المستقبل الذي يلبي متطلبات التنمية المستدامة (أحمد، ٢٠٠٨).

والتنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم، وهي مفهوم حديث بدأ يُستخدم في الأدب التنموي

* أستاذ أصول التربية- كلية التربية النوعية بجامعة المنوفية.

المعاصر، وقد شهد تطوراً كبيراً على الصعيد العالمي خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع الألفية الجديدة، وتسعى التنمية المستدامة إلى نقل المجتمع من الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية القائمة إلى أوضاع أكثر تقدماً لتحقيق أهداف محددة تسعى إلى رفع مستوى معيشة المجتمع ككل في كافة جوانبه: اقتصادياً واجتماعياً وعمرانياً وجمالياً من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة في تحقيق الأهداف وحل المشكلات وتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فهي تمثل الأولوية الأكثر إلحاحاً للمجتمع الدولي، والهدف الرئيسي لخطط التنمية العالمية لمنظومة الأمم المتحدة.

وتروج اليونسكو للتعليم من أجل التنمية المستدامة منذ ثلاثة عقود؛ حيث تولت قيادة أربعة مؤتمرات عالمية تتعلق بدور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة وهي: مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنمية الذي نُظم عام ١٩٩٢ بالبرازيل، ومؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة الذي نُظم عام ٢٠٠٢ بجنوب أفريقيا، ومؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة الذي استضافته البرازيل عام ٢٠١٢، ومؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة الذي عُقد باليابان عام ٢٠١٤، كما تولت قيادة عقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة بين عامي ٢٠٠٥ و ٢٠١٤، وتقود حالياً متابعة هذا العقد من خلال برنامجاً عالمياً جديداً للتنمية المستدامة بعنوان: "تحويل عالماً: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠" (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٧، ٥) الذي اعتمده الدول الأعضاء بالأمم المتحدة بتاريخ ٢٥ سبتمبر ٢٠١٥ في مؤتمر قمة التنمية المستدامة المنعقد في نيويورك خلال الاحتفال بالذكرى السبعين لإنشاء هيئة الأمم المتحدة، وقد تم تحديد (١٧) هدفاً و(١٦٩) غاية و(٢٣٠) مؤشراً تغطي الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي: النمو الاقتصادي، والاندماج الاجتماعي، وحماية البيئة إلى جانب مجالات جديدة تتعلق بالعدالة والسلام والحوكمة الرشيدة (الأمم المتحدة- الجمعية

العام، ٢٠١٥)؛ وتوضح أهمية التعليم فى جدول أعمال التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ الذى يخصص للتعليم هدفاً صريحاً ومنفصلاً يتمثل فى (الهدف الرابع) من أهداف التنمية المستدامة (ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع)، بالإضافة إلى الغايات والمؤشرات المتصلة بالتعليم التى تدرج فى إطار أهداف التنمية المستدامة الأخرى (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٧).

واستكمالاً لتوقيع مصر مع أكثر من (١٩٣) دولة على تلك الخطة، فقد أطلقت الحكومة (فبراير ٢٠١٦) "إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتى تهدف إلى أن تكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم من حيث: مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد، والتنمية البشرية، وتنافسية الأسواق، وجودة الحياة (<http://sdsegypt2030.com/>).

وترتكز الإستراتيجية على مفهوم التنمية المستدامة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين فى الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة فى حياة أفضل، لذا تتضمن الإستراتيجية الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة: الاقتصادية؛ الاجتماعية؛ البيئية، وتحت مظلة هذه الأبعاد الثلاثة تتضمن الإستراتيجية (عشرة) محاور: حيث يشمل **البعد الاقتصادي** على محاور: التنمية الاقتصادية؛ الطاقة؛ الابتكار والبحث العلمى، الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية. ويُغطى **البعد الاجتماعى** محاور: العدالة الاجتماعية؛ التعليم والتدريب؛ الصحة؛ الثقافة. ويتضمن **البعد البيئى** محورى: البيئة؛ التنمية العمرانية. كما تُعد محاور: السياسة الخارجية؛ الأمن القومى، السياسة الداخلية هى الإطار الجامع للإستراتيجية والمحددات لكل المحاور الأخرى. كما يشمل كل محور من هذه المحاور رؤية وأهدافاً إستراتيجية محددة، ومؤشرات قياس أداء توضح الوضع الحالى والمستهدف بحلول عام ٢٠٢٠ وعام ٢٠٣٠، والتحديات الأساسية، والبرامج

والمشروعات المستهدف تنفيذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومواجهة هذه التحديات (<http://sdsegypt2030.com/>).

وتستهدف هذه الإستراتيجية الوصول فى عام ٢٠٣٠ إلى تعليم على الجودة ومُتاح للجميع دون تمييز فى إطار نظام مؤسسى، كفاء وعادل، ومستدام، ومرن يُساهم فى بناء شخصية متكاملة لمواطن معتر بذاته، ومستتير، ومبدع، ومسئول، يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية. وتتطبق هذه الرؤية الإستراتيجية على أنواع التعليم الثلاثة؛ التعليم العام والفنى والتعليم العالى. وتتواءم الرؤية والأهداف الإستراتيجية للتعليم والتدريب مع الهدف الرابع من الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (<http://sdsegypt2030.com/>).

ويوجد اعتراف عالمى متزايد بأن الحوكمة القابلة للمساءلة والمحاسبة هى أساس التنمية المستدامة (أبورونية، وبعيرة، ٢٠١٣)، والجامعات بحكم دورها الريادى ومكانتها بين المؤسسات المجتمعية أحق بتوجهها نحو تطبيق الحوكمة؛ والتي تُعد من المفاهيم التى حظيت باهتمام كبير فى السنوات الأخيرة نظراً لأهميتها فى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء.

إلا أن المتأمل لواقع الجامعات العربية يجد أنها تواجه كثيراً من الممارسات الإدارية والأكاديمية التى تحول دون إمكانية الانطلاقة الصحيحة فى مشروعات الجودة والتطوير، وتقلل من إمكانية النجاح فى تحقيق الأهداف الجامعية، لذا تعتبر الحوكمة - إن طبقت بشكل صحيح - أهم سبل تطوير الجامعات (سيف، ٢٠٠٦).

وعليه فإن منظومة الجامعات بحاجة إلى إحداث نقلة نوعية من خلال تبنى اتجاهات إدارية حديثة قادرة على التغيير نحو الأفضل، وهو ما يُمكن تحقيقه من خلال

تبنى نظام الحوكمة؛ بهدف تحسين الأساليب الإدارية المُستخدمة فى تنظيم العمل الجامعى، وتفعيل نُظم الرقابة على التعليم، وتحقيق مستوى الجودة فى الأداء، ودعم القرارات القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية، كما أن وضع نظام لحوكمة الجامعات يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويُمكنها من التقارب مع الطلبة والمجتمع المحلى، بما يُسهم فى تحقيق الميزة التنافسية فى جودة المخرجات الجامعية، والإرتقاء بسمعتها الأكاديمية، ويُعطيها القدرة على المنافسة الدولية، ويمنحها فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمى الدولى (آل مسلط، ٢٠١٧).

وقد شهدت تسعينيات القرن العشرين ظهور مفهوم الحوكمة فى برامج وتقرير مؤسسات التمويل الدولية، ليشغل مكان الصدارة بين مختلف الأوساط العالمية؛ كعامل محدد لنجاح التنمية أو فشلها، فقد ارتبط الاهتمام بالحوكمة بالاهتمام بالتنمية المستدامة (Clayton, 1994)، وتم تعريفه بأنه الحُكم الذى يُدعم ويصون البشر ويقوم على توسعة قدراتهم وخياراتهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتوفير مساحة حرة لمشاركة أفراد المجتمع فى عملية اتخاذ القرار، ويقوم على مبادئ: التعاون والمشاركة والمُساءلة واللامركزية والشفافية (البلاوى، ٢٠٠٠).

ولذلك فقد اعتبرت أدبيات التنمية إن الحوكمة السيئة من المسببات الأساسية لكل التخلفات داخل المجتمعات، ولهذا السبب جاءت اشتراطات المؤسسات الدولية المانحة للقروض بالمطالبة بتنفيذ الإصلاحات على كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل تلك المجتمعات مقابل تلك القروض، والوصول بتلك المجتمعات إلى مسار الحوكمة الرشيدة (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2014)؛ فالتنمية البشرية لا يُمكن أن تتحقق وتُستدام فى

غياب الحوكمة الرشيدة، كما أن الحوكمة لا يُمكن أن تكون رشيدة ما لم تكفل استدامة التنمية وتضع البشر في بؤرة اهتماماتها (العيسوى، ٢٠٠١).

وقد اهتمت الكثير من دول العالم بتطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعاتها لتحقيق الجودة والفعالية والميزة التنافسية العالمية من خلال توفير نظم إدارية مرنة تقوم على اتباع اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم، وإفساح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إحداث الشراكة المجتمعية في التعليم وإعطائهم دوراً رقابياً على أداء المؤسسات التعليمية ومُساعدتها ومُحاسبتها (Fazekas&Burns,2012).

وقد أُستخدم مفهوم حوكمة التعليم ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات التعليمية المصرية والحدود المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في التراجع المستمر لترتيب مصر بين الدول بالنسبة لمؤشرات قياس أداء التعليم العالي، فقد أشار (التقرير السنوي العالمي للتنافسية للعام ٢٠١٧/٢٠١٨) الذي يُصدره المنتدى الاقتصادي العالمي إلى بقاء مصر في موقع متراجع عربياً وعالمياً بين الدول بالنسبة "لنظام التعليم العالي والتدريب" حيث احتلت المرتبة (١٠٠) من بين (١٣٧) دولة حول العالم، والمرتبة (١٣٠) بالنسبة "لجودة التعليم العالي" (Schwab, 2017/2018, 110-111).

وقد استهدفت "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠" أن تكون مصر ضمن أفضل (٧٥) دولة في مؤشر التنافسية العالمية "محور التعليم العالي والتدريب" عام ٢٠٢٠، والوصول إلى الترتيب رقم (٤٥) عام ٢٠٣٠، وأن تصل نسبة مؤسسات التعليم العالي الحاصلة على الاعتماد من هيئة ضمان الجودة والاعتماد إلى (٣٠%) عام ٢٠٢٠، و(٨٠%) عام ٢٠٣٠، وأن يصل عدد الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي إلى (٣) جامعات عام ٢٠٢٠، و(٧) جامعات عام ٢٠٣٠، وأن يزداد معدل نمو

الأبحاث العلمية المنشورة فى دوريات عالمية مُحكمة من نسبة (١٥%) عام ٢٠٢٠ إلى (٢٠%) عام ٢٠٣٠ وأن تصل نسبة التحاق الطلاب (من سن ١٨ إلى ٢٢) بالتعليم العالى إلى نسبة (٣٥%) عام ٢٠٢٠، وإلى (٤٥%) عام ٢٠٣٠، وأن تصل نسبة المتعطلين من خريجي مؤسسات التعليم العالى من إجمالى المتعطلين حسب التخصص إلى نسبة (٣٠%) عام ٢٠٢٠، وإلى (٢٠%) عام ٢٠٣٠، وأن يصل عدد الجامعات طبقاً للكثافة والتخصص والتوزيع الجغرافى إلى (٥٠) جامعة عام ٢٠٢٠، و(٦٤) جامعة عام ٢٠٣٠، وأن تصل نسبة الطلاب الوافدين من إجمالى المقيدين بالجامعات المصرية إلى نسبة (٣%) عام ٢٠٢٠، وإلى (٦%) عام ٢٠٣٠ (<http://sdsegypt2030.com/>).

وقد وضعت وزارة التعليم العالى "إستراتيجية قومية لتطوير التعليم العالى - رؤية التعليم العالى ٢٠٣٠" لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠" فى الرؤية والأهداف والغايات؛ حيث تبنيت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات من الشفافية والحوكمة مما يعنى أن حوكمة الجامعات أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإدارى والأكاديمى للجامعات (<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-2030.aspx>).

وانسجاماً مع مضامين "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠"، التى استهدفت إحداث نقلة نوعية لأداء عمل الجامعات من خلال الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الحوكمة فى ممارساتها الإدارية والمالية والأكاديمية انطلاقاً من أهمية الحوكمة كمدخل إدارى حديث للإصلاح والتطوير، وأهمية تطبيقه فى الجامعات المصرية للوصول بمستويات الأداء فيها للمنافسة العربية والإقليمية والعالمية يأتى هذا البحث بهدف وضع رؤية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية باعتبارها أحد مداخل تحقيق

"إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠". وعلى ذلك فسوف يتم تناول هذا البحث فى (أربعة) محاور كما يلي:

المحور الأول: حوكمة الجامعات (مفهومها؛ مبادئها؛ قياسها؛ علاقتها بالتنمية المستدامة).

المحور الثانى: إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

المحور الثالث: نظم الحوكمة فى الجامعات العالمية والإفادة منها.

المحور الرابع: رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية لتحقيق

إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الأول: حوكمة الجامعات (مفهومها، مبادئها، قياسها، علاقتها بالتنمية المستدامة):

للحوكمة أهمية كبيرة فى المؤسسات الجامعية، فهى تعمل على تحسين وتطوير الأداء؛ ومساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدى إلى كفاءة الأداء، وتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الإنتاج، وتحسين سمعة الجامعة فى المجتمع، وتحسين الممارسات التربوية والإدارية فيها، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية فى جميع تعاملاتها، والفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء، وكيفية الالتزام بمعايير وممارسات الجودة (ضحاوى، والمليجى، ٢٠١١)؛ مما يعنى أن لحوكمة الجامعات أهمية كبيرة من خلال التطوير الشامل للأداء المؤسسى بالجامعات من خلال الوفاء بحقوق أصحاب المصالح بإشراكهم فى المجالس الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية فى جميع ممارساتها وتعاملاتها.

وفيما يلي توضيح لحوكمة الجامعات من حيث: مفهومها، ومبادئها، وأسلوب قياسها، وعلاقتها بالتنمية المستدامة:

أولاً: مفهوم حوكمة الجامعات:

اختلفت تعريفات مفهوم حوكمة الجامعات، باختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

يُعرف (Gayle, et.al., 2003) حوكمة الجامعات بأنها: عملية صنع القرار في القضايا التي تُعد على درجة شديدة من الأهمية لجميع أصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة.

ويُعرفها (خورشيد، ويوسف، ٢٠٠٩) بأنها الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الجامعة لأقسامها العلمية وكلياتها وأنشطتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرارات الجامعية؛ ويتضح من هذا التعريف أن حوكمة الجامعات تركز على عدة جوانب ومنها: الإدارة والتنظيم، وتقييم الأداء الجامعي، وعملية صنع القرارات، والرقابة الذاتية.

وترى (صفو، ٢٠١٧) أن حوكمة الجامعات مجموعة المعايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات؛ فهي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلافاً كبيراً في المؤسسة الجامعية، يشارك فيه جميع المنتسبين إلى الجامعة (أعضاء هيئة تدريس، طلاب، موظفون...) في تطبيق القوانين والتشريعات والتعليمات بإحكام على كل مكونات الجامعة دون تمييز على أساس من الشفافية والمساءلة والمشاركة.

ويُعرفها (بارة، والإمام، ٢٠١٧) بأنها القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية وتحقيق النجاح التنظيمي والإدارة المتميزة، وتنظيم العمليات والعلاقات بين الجامعات والجهات المعنية الأخرى.

ووفقاً للتعريفات (الثلاثة) السابقة، فإن حوكمة الجامعات تعنى مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

مما سبق يُمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الجامعة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالجامعة من ناحية أخرى بالإضافة إلى الأساليب والوسائل التي تُحدد من خلالها توجهاتها، وتُنظم نفسها لتحقيق الهدف من وجودها وذلك بما تتضمنه من مبادئ هامة، وفيما يلي توضيح لتلك المبادئ:

ثانياً: مبادئ حوكمة الجامعات:

عَرَفَ (دونالد جونستون) أمين عام منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مبادئ الحوكمة بأنها: أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة، وهي غير مُلزمة أي أنها لا تُمثل قواعد قانونية أمرية، ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقاً لمعايير وأساليب علمية مما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة (Johnston,2004,P:3).

وقد حدد الأدب التربوي مبادئ الحوكمة الجامعية- التي يجب على القيادات الجامعية مراعاتها وتطبيقها في سياساتها الإدارية والمالية والأكاديمية- فيما يلي:

١. الإفصاح والشفافية: يُقصد بالإفصاح توضيح السياسات العلمية والتربوية والتنفيذية للجامعة على مستوى مجلس الجامعة، وللآخرين في الجامعة ممن لا تُشكل معرفتهم عائقاً لتنفيذ سياسات الجامعة بشكل سليم (ناصر الدين، ٢٠١٢)، وتعنى الشفافية أن تُطرح الآراء والأفكار وتُناقش بروح التعاون والتنسيق مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدامها وتطبيقها من قبل العاملين في الجامعة (محمد، ٢٠٠٨).

وترى الباحثة أن مبدأ الإفصاح والشفافية كفيلاً بأن تُؤدى حوكمة الجامعات إلى تحقيق الديمقراطية.

٢. الاستقرار المالي / الإدارة المالية الرشيدة: تتعلق الإدارة المالية بجملة التكاليف والنفقات الخاصة بالجامعة ومصادر تمويلها وأوجه الإنفاق، ويحكم عمل هذا المبدأ وجود مصادر تمويل متعددة للجامعة، ووجود خطط لتطوير الموارد وتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة الجامعة (مرزوق، ٢٠١٢)، ويُمكن أن يتم ذلك من خلال دعم التمويل الذاتي القائم على موارد مالية خارج نظام الموازنة الحكومية للجامعات، والتي تساعد في تعزيز موازنتها السنوية، وتفعيل أدوارها المختلفة، حيث تعمل الجامعات على توفيره عن طريق أنشطتها المختلفة، ويكون للجامعات حق التصرف في هذه الموارد المالية بما يخدم مصلحة هذه الجامعات، دون التقيد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية (المليجي، ٢٠١٣).

وترى الباحثة أن إدارة الموارد المالية للجامعة بشكل ذاتي يُمكنها من مواجهة العجز في ميزانيتها العامة ويؤكد استقلاليتها.

٣. السلطة: بمعنى أن رئيس الجامعة يُمارس عمله عن طريق نوابه، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومسؤولى الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، وأعضاء هيئة تدريس، وطلاب (Mississippi State University,2013).

٤. الاستشارة والمشاركة: يقوم رئيس الجامعة وباقى موظفى الإدارة بالجامعة بالتشاور والنقاش مع أعضاء الهيئة التدريسية، والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المُسبق وفق إجراءات قانونية وأوقات محددة (Mississippi State University,2013)، ويحقق ذلك المشاركة، وهى مبدأ هام من مبادئ الحوكمة الجيدة؛ فالمشاركة تعنى أن تتشاور الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق مُمثلها (أعضاء الهيئة التدريسية، والطلاب، والإداريين، والخريجين، ومُتملى المؤسسات المجتمعية) فى كل الأمور التى تتأثر بها سواء على المستوى الإدارى أو الأكاديمى أو المالى.

ويؤدى تحقيق مبدأ المشاركة إلى تحقيق لا مركزية السلطة، بما يعنى إعطاء الجامعة سلطة صنع القرار؛ أى تتحول الجامعة إلى وحدة لصنع واتخاذ القرار بما يتوافق مع أهدافها ومسئولياتها، وبما يتفق مع احتياجات الطلاب والمجتمع، كما أن الأفراد الذين يتأثرون بعملية صنع القرار داخل الجامعة يكون لهم الحق والمسئولية الكاملة فى المشاركة فى عملية صنع القرار، وبالتالي فإن تلك القرارات تكون متناسبة مع المواقف لأنه تم التوصل إليها واتخاذها من داخل بيئة العمل(المليجى،٢٠١٣).

وترى الباحثة أن تدعيم المشاركة من قبل إدارة الجامعة من شأنه أن يزيد من انتماء وولاء الأفراد إلى الجامعة ويُشعرهم بكيانهم وبوجودهم، كما تؤدى المشاركة إلى تحسين مستوى الاستجابية، وهو المبدأ التالى.

٥. الاستجابية: هي درجة استجابة القيادات الإدارية بالجامعة لمشكلات واحتياجات جميع أصحاب المصالح، ولكافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالجامعة (مسلم، ٢٠١٦). وتتطلب الاستجابية تدعيم الجامعة للمستفيدين من خلال جدول زمني معقول يتم الالتزام به، مع وضع خطوات إجرائية للتنفيذ وكيفية مواجهة المطالب، وأيضاً كيفية التصرف في حال وقوع أية ظروف لم تؤخذ في الحسبان (محمد، ٢٠١١).

٦. التمثيل: الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب أن يكون هناك هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات، ومجلس الجامعة، وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، وذلك في سياسات وإجراءات صناعة القرار. وهذا التمثيل يكون من خلال مجلس الجامعة وهيكل اللجان، والطلاب، ويجب أيضاً أن يُمثل الخريجون في المجالس الجامعية، وكذلك في لجان الجامعة، كما يجب أن يُمثل الإداريون أيضاً في مجلس الجامعة (Mississippi State University, 2013).

٧. الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية والمادية: يُقصد بمبدأ الكفاءة تحقيق الأهداف، وتُقاس بالعلاقة بين تحقيق النتائج التي تفي باحتياجات المجتمع والأهداف المرسومة (تجاني، ٢٠١٦). ويرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد (السوادي، ٢٠١٥).

وترى الباحثة أن مبدأ الكفاءة يُركز على تقديم الخدمات، أو تنفيذ السياسات العامة في أقل وقت وبتكلفة مناسبة، بينما يُركز مبدأ الفعالية على جودة الخدمات والسياسات، ورضا المواطنين عنها. وترى (محمد، ٢٠١١) أن تحقيق هذا يتطلب من الجامعة إظهار القدرة على تجميع مصادرها بكفاءة عالية، مع وجود سلطة تقابلها مسؤولية

لأخذ القرارات التي تتعلق بالنواحي المالية بمستوى عال من الشفافية، على أن يتم ذلك من خلال إجراءات ديمقراطية معيارية، ومن خلال إجراء عمليات خاصة أو محاسبة مالية وهو المبدأ التالي.

٨. المساءلة والمحاسبية: المساءلة تعنى أن يُطالب الفرد بتقديم شرح وتحليل لما يقوم به، وبالتالي فهو يتحمل مسؤولية أعماله، أى مُساءل عن النتائج، كما تعنى المساءلة إجابة العاملين فى المؤسسة عن الأسئلة التى تُوجه إليهم بسبب اتخاذ قرارات غير صحيحة تتعارض مع الأنظمة والمعايير الموضوعية ولا تتسجم معها (Barton,2006)؛ ويقضى ذلك تقديم المبررات التى دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو اتخاذ تلك القرارات، إضافة إلى تحمل أولئك الأفراد وتلك المؤسسات المسئوليات والتبعات المترتبة على سلوكياتهم (Starling,2011)، وبذلك فإن المساءلة تستلزم وجود أنظمة ومعايير يجب أن تتسجم معها سلوكيات وأعمال وقرارات الأفراد والمؤسسات.

وترى الباحثة أن مفهومى المساءلة والمحاسبية ليسا مترادفين؛ فالمساءلة مرتبطة بالأفعال بينما ترتبط المحاسبية بالنتائج، أى مرتبطة بما يترتب على الأفعال من مكافآت أو جزاءات، وترتبط المساءلة بالشفافية فى اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الديمقراطية، مع وجود أساليب مُقننة تُمكن من مساءلة من يُدير شؤون الجامعة ومراقبة أعماله مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بالثقة، وتكون المساءلة مضمونة بالاستناد إلى أحكام القانون وهو المبدأ التالي.

٩. سيادة حكم القانون: تتطلب الحوكمة الجيدة الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والتشريعات التى تحكم عمل الجامعة، مع إعمال القاعدة القانونية نفسها فى الحالات

المتماثلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. ومن أهم المؤثرات التي تحكم هذا المبدأ وجود أطر قانونية مكتوبة، ووجود آليات لكل المنازعات مع مراعاة المساواة في استخدام هذه الآليات؛ أي تتسم الأطر القانونية بالعدالة والتطبيق دون تحيز، وخضوع جميع أعضاء الجامعة لقواعد ثابتة (أبو النصر، ٢٠١٥).

وترى الباحثة أن تطبيق القانون يؤدي إلى الابتعاد عن التحيز، والتعامل بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع منتسبي الجامعة، مما ينعكس على تحقيق بعض المبادئ مثل:

٩-١] صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة: وتتلخص في السماح لأعضاء مجلس

الجامعة بإبداء آرائهم وإعطائهم الفرص في المشاركة والمناقشة وتقبل مقترحاتهم مع وضع مكافآت مالية مقابل ما يقومون به من عمل ونشاط ضمن مجلس الجامعة، إذ أن ضمان هذه الحقوق سيكون حافزاً لهم في إدارة نشاطاتهم بما يتفق مع التشريعات القانونية وتطبيقها بشكل كامل، وأن يكون لمجلس الجامعة الدور في تخطيط سياسة الجامعة إذ يعمل المجلس مراقباً ذاته بذاته (محمد، ٢٠٠٨). وترى الباحثة ضرورة تمتع أفراد مجلس الجامعة بالنزاهة والموضوعية، ويترك للمجلس الحرية للقيام بدوره في إطار ما حدده له القانون من اختصاصات وبالشكل الذي يحقق المصلحة العامة، على أن تتم مساءلته عما يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الجامعة.

٩-٢] مساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة: بمعنى أن يتم التعامل من قبل

الجهات الأعلى (مجلس الجامعة/رئيسها) مع جميع أعضاء المجلس بشكل متساو، وألا ينحاز إلى جماعة من الأعضاء وتقريبهم والابتعاد عن الأعضاء الآخرين، إذ أن ذلك يخلق فجوة تسمح بارتكاب الأخطاء مما يؤثر على سياسة الجامعة ونشاطها الأكاديمي والإداري (محمد، ٢٠٠٨).

وترى الباحثة أنه يجب الابتعاد عن التمييز والتحيز فى التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة لأن ذلك يعنى تحقيق مصالح كليات على حساب كليات أخرى، مما يعنى استمرار بعض المشكلات فى الجامعة دون حلها.

٩-٣] ضمان واحترام حقوق المجتمع الذى نعمل فيه الجامعة: وهذا يتطلب من

الجامعة الاتصال بالمجتمع والتعامل معه والإطلاع عليه والتفاعل معه من خلال ما تقدمه الجامعة من أنشطة علمية وثقافية، كما يُعتبر العاملون فى الجامعة من هيئة تدريس وإداريين وطلاب جزءا من هذا المجتمع، ولجميع هؤلاء حقوق يجب على الجامعة أن تضمنها لهم، وأن تلتزم بإعطائهم هذه الحقوق من خلال الجدية فى السياسة التعليمية والعلمية وتزويد الطلاب بالعلم والمعرفة لتخرج قوى مؤهلة قادرة على العمل والنهوض بالتنمية بكل كفاءة (محمد، ٢٠٠٨).

وترى الباحثة أن أغلب المشكلات التى تواجه معظم منسوبي الجامعة والمستفيدين منها سببها عدم الوفاء بحقوقهم ومصالحهم، الأمر الذى يُشكل خطورة فى عصر اقتصاد المعرفة الذى تشتد فيه المنافسة الشرسة بين المؤسسات، وينحصر ويقل فيه تمويل الدولة للجامعات، فضلاً عن ظهور مبدأ عالمية التعليم العالى، كل ذلك يخلق حاجة ماسة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسساتنا الجامعية لضمان استمراريتها.

٩-٤] تحديد مسئولية مجلس الجامعة: تحديد مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الجامعة

بوضوح يُسهل ممارسة الإدارة بشكل كفؤ وسليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات القانونية، ووضع نظم للمحاسبة وآليات إعداد التقارير والإطلاع عليها لضمان جودة أداء العمل (محمد، ٢٠٠٨).

٩-٥] تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة: يجب أن يتجنب مُتخذ القرار

تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة لأن ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على سير

إدارة الجامعة. وترى الباحثة ضرورة التوصل إلى اتفاق حول القرارات المُتخذة من قبل أعضاء المجلس (محمد، ٢٠٠٨).

١٠. الرؤية الإستراتيجية: هي توجه مستقبلي للجامعة يُرشد لها لما تُريد أن تقوم به لتحتل مكانة متميزة مستقبلاً، تضمن استمراريتها وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع، وتحتاج صياغة الرؤية الإستراتيجية للجامعة إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات الجامعة، **فالرؤية الإستراتيجية** مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية **(التخطيط الإستراتيجي)** تحدد أهداف الجامعة وكيفية تحقيقها، فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد عمل الجامعة اليوم والعمل الذي تهدف إلى تحقيقه مستقبلاً، ثم وضع برامج عمل فيها الفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف وتحديد الجهات المستهدفة، كما أنه عملية تهدف على مستوى الجامعة إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يُمكن أن تواجه هذه الجامعات ووضع خطط إستراتيجية للتعامل معها، وتوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ووجود الرؤية الإستراتيجية للجامعة في ضمان وتحقيق الاستمرارية لهذه الجامعات والوصول بها لتطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة (تجاني، ٢٠١٦).

ينضح مما سبق أن الحوكمة الجامعية تقوم على عدة مبادئ من أهمها: **المساواة** في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة، و**الشفافية** في إتاحة المعلومات والبيانات لذوى المصالح الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، والطلاب) والخارجيين (مُمثلى المؤسسات المجتمعية)، و**المساءلة** عن استخدام موارد الجامعة، و**الفعالية** في تحقيق الأهداف وفى التعامل مع الموارد، و**المشاركة** الفعالة لمختلف الجهات من داخل الجامعة وخارجها فى

وضع السياسات وصنع القرارات مع مراعاة تحقيق التوافق ومنع تضارب المصالح فيما بينهم فى إطار بيئة تشريعية وقانونية داعمة.

ولما كانت نُظم حوكمة الجامعات تُؤدى الى تحسين نوعية التعليم؛ فإن ذلك يقتضى قياس ممارسات نُظم حوكمة الجامعات- مما يُعين على فهم وضعها بشكل أفضل، وتحديد المواطن التى تحتاج إلى تحسين- من خلال تحديد درجة تطبيق تلك المبادئ ومتابعة تقدمها، وقد تم وضع بطاقة لقياس حوكمة الجامعات من قبل وزراء التعليم العالى وصناع القرار فى الشرق الأوسط، وفيما يلى توضيح ذلك:

ثالثاً: قياس حوكمة الجامعات:

صمم وزراء التعليم العالى وصناع القرار فى الشرق الأوسط عام ٢٠٠٩ أداة لقياس حوكمة الجامعات سُميت: بطاقة فحص حوكمة الجامعات (UGSC) University The Governance Screening Card بواسطة مركز التكامل المتوسطى التابع للبنك الدولى فى وثيقة منشورة على الموقع الرسمى للمركز <http://www.worldbank.org>. وقد نُشرت نتائج القياس الأولى فى تقرير (مارس ٢٠١٢) الذى شاركت فيه (٤١) جامعة من دول (مصر، تونس، المغرب، الضفة الغربية وقطاع غزة) (جاراميلو وآخرون، ٢٧، ٢٠١٢-١١٣)، ونُشرت نتائج القياس الثانى فى تقرير (يونيو ٢٠١٣) الذى شاركت فيه (١٠٠) جامعة من دول (مصر؛ تونس؛ المغرب؛ الجزائر؛ لبنان؛ العراق؛ الضفة الغربية وقطاع غزة)، وتأتى هذه البطاقة بهدف تقييم ما إذا كانت الجامعات بالمنطقة تتبع الممارسات الجيدة للإدارة التى تتناسب مع أهدافها المؤسسية، ومع أن هذه البطاقة لا تمثّل نموذجاً "للحوكمة الرشيدة"، فإنها تسمح للجامعات بمقارنة نفسها مع المؤسسات الأخرى ورصد ما تحرزه من تقدم بمرور الوقت (جاراميلو وآخرون، ١٣، ٢٠١٣-٣١).

وتتضمن بطاقة فحص حوكمة الجامعات (خمسة) أبعاد تتولى رسم صورة كاملة

للحوكمة كما يلي:

البعد الأول: السياق الشامل، والرسالة، والأهداف: هو عنصر رئيسي

في تقييم إدارة الجامعات، ويُقصد به الإطار العام لنظام التعليم الجامعي في الدولة، والتفاعل بين الجامعات والدولة، كجزء من الحكم لضمان وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء قيادات الجامعة وإخضاعهم للمساءلة (جاراميلو وآخرون، ٢٠١٢).

البعد الثاني: توجهات الإدارة: ويُقصد بها كيفية إدارة (مجالس الجامعات)

القرارات التعليمية اليومية؛ كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين ومكافأة أعضاء هيئة التدريس، وتعيين الموظفين، وبناء وصيانة المرافق، بالإضافة إلى تحديد آليات الإدارة: كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسئولياتهم، وتسلسلهم الإداري (جاراميلو وآخرون، ٢٠١٢).

البعد الثالث: الاستقلالية: استقلال الجامعات يضمن حرية هذه الجامعات

في اتخاذ القرارات المنظمة لشئونها الداخلية سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي أو الجوانب الإدارية المختلفة، كما يجب أن يتضمن هذا الاستقلال، استقلالاً مالياً؛ فالاستقلال الأكاديمي يتضمن مدى قدرة الجامعات على تصميم أو إعادة تصميم المناهج، وإدخال أو إلغاء برامج درجة علمية في مرحلة معينة، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير العدد الإجمالي للطلاب، وتحديد معايير القبول، وتقييم البرامج الأكاديمية ونتائجها، وتحديد منهجيات التدريس والتعلم، أما ما يتعلق بالاستقلال المالي فهو قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وترحيل التمويل الحكومي الفائض من الميزانيات السابقة، وإدارة اقتراض المال، واستثمار الجامعة في الأصول التي تمتلكها سواء كانت مالية أو مادية،

وتملك وبيع الأراضي والمباني التي تشغلها الجامعة، وتقديم الخدمات التعاقدية (جاراميلو وآخرون، ٢٠١٢).

واستقلالية الجامعة عن مؤسسات الدولة المختلفة يعنى أن تكون الجامعة هى صاحبة القرار فى كل ما يتصل بشأنها، أى حرية الجامعة فى تحديد أهدافها، وأولويات عملها، والقيام بوظائفها، وتسيير إدارتها ذاتياً فى النواحي الإدارية، والأكاديمية، والمالية، وبما لا يتعارض مع مبادئ الشفافية والمساءلة، والذي يُتيح للدولة مراقبة الميزانية والمحاسبة فى حال وجود تجاوزات دون أن يكون لها الحق فى كيفية التعامل مع الميزانية (رشاد، ٢٠٠٥).

البعد الرابع: المساءلة: هذا البعد وثيق الصلة بجميع المستويات العاملة فى الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والهيئات الإدارية؛ حيث إنها تتعلق بعملية تقييم الإنجاز للأهداف المؤسسية، والشفافية فى نشر المعلومات المتعلقة بالإنجازات الطلابية، والخريجين المُلتحقين بسوق العمل، والاعتماد والتقييمات المؤسسية (الداخلية والخارجية)، وأيضاً تحديد الطرق المُستخدمة لتقييم أداء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ووسائل التدقيق المالى (جاراميلو وآخرون، ٢٠١٢).

ويرتبط مفهوم المساءلة بمفاهيم أخرى مثل: المحاسبة أو المتابعة أو التقويم، وقد بدأت المساءلة شق طريقها فى النظام التربوى منذ ثمانينيات القرن الماضى، حيث ظهرت فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مقتصرة على التعليم الابتدائى والثانوى، حتى شقت طريقها نحو التعليم الجامعى كأحد مطالب الارتقاء بمستوى النظام التعليمى (NFiglio&Loeb,2011).

أما المُحاسبية فهى نظام لقياس وتحليل الأداء التعليمى للجامعات يمكن من خلاله تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها فى فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى تقويم جودة

المؤسسة والبرامج، وإجراء مقارنات عادلة بين المؤسسات التعليمية المختلفة (أحمد، ٢٠٠٦). فالمساءلة كعملية تبدأ قبل المحاسبية وتستمر معها، أى أن المحاسبية ناتجة عن المساءلة.

البعد الخامس: المشاركة: يُحلل هذا البعد مدى مشاركة مختلف أصحاب المصلحة الذين لديهم اهتمام بالأمر الجامعية؛ وهم: الطلاب، وهيئة التدريس، وممثلو الحكومات والصناعة والجهات المانحة، والجمعيات الأهلية والنقابات، والخريجون فى عملية صنع القرار (جارميلو وآخرون، ٢٠١٢).

وبالتالى فإن القرارات التى تتخذ تكون جماعية بمشاركة أعضاء من المجتمع الخارجى مع رؤساء الجامعات وعمداء الكليات من خلال: مجالس الأقسام العلمية ومجالس الكليات ومجالس الجامعة.

ولما كانت الحوكمة الجامعية نظاماً يُركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية، ومدى قدرتها على إمداد الجامعة بالقدرات التى تجعلها مؤهلة للتنافس غيرها من الجامعات مع المحافظة على استقلاليتها، فإن هذا النظام يعنى كيفية جعل الجامعة مصدراً للتميز وجودة الأداء، ومركزاً للإنتاج العلمى لكل قطاعات المجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية للكوادر البشرية، ومنبعاً لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الاحتياجات المتطورة فى المجتمع والتطورات الإقليمية والعالمية. ولذلك فإن الجامعات تمثل أحد أهم أدوات تحقيق تنمية شاملة ومستدامة فى المجتمع من خلال الكوادر التى توفرها من أجل ذلك، وحتى تتميز هذه الكوادر فإنه ينبغى على الجامعات أن تعتمد على آليات لتحقيق ذلك من أهمها: الاعتماد على حوكمة الجامعات، وفيما يلى توضيح للعلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة.

رابعاً: العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة:

اقترن طرح مفهوم **الحوكمة** فى أدبيات المؤسسات الدولية بغيره من المفاهيم التنموية باعتباره مطلباً أساسياً وشرطاً ضرورياً لتحقيق التنمية والحد من الفقر فى الدول النامية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ١٩٩٧، ٥٠). فالتنمية البشرية لا يُمكن أن تتواصل من دون الحوكمة الرشيدة، ولا يُمكن أن تكون الحوكمة رشيدة، ما لم تُؤدِ إلى استدامة التنمية البشرية؛ لذلك فإن جودة الخدمات الصحية، وارتفاع مستوى التدريب للأفراد يُعزز الحوكمة الرشيدة، وبالتالي يُؤدى إلى تقليل الفساد، وتعزيز الشفافية، وزيادة فعالية الأداء الحكومى والقطاع الخاص على حده (United Nations Development Programme, 2010).

وتتحقق الحوكمة الرشيدة إذا تحققت ثلاثة أهداف: المساواة أمام القانون والتطبيق الفعال له، وتوافر الفرص لكل فرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته كاملة، والتأثير والإنتاجية وعدم الإهدار، وواجب الحوكمة الرشيدة هو: التأكد من تحقيق مؤشرات تحسين نوعية الحياة للمواطنين، وقد تم ربط مفهوم **الحوكمة الرشيدة** مع مفهوم **التنمية المستدامة** لأن الحوكمة هى الرابط الضرورى لتحويل النمو الاقتصادى إلى تنمية بشرية مستدامة، ولذلك تُركز تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائى على: مفهوم نوعية الحياة، ومحورية الإنسان فى عملية التنمية، ولذلك صنفت الأمم المتحدة الدول بناءً على مفهوم التنمية البشرية المستدامة ومؤشراته النوعية، ومنها: توقع الحياة عند الولادة، ومتوسط دخل الفرد، ومستوى الخدمات الصحية، ومستوى التعليم، والثقافة، والكرامة الإنسانية (البابلى، ٢٠١٨).

وقد أشار (برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ١٩٩٧) إلى وجود (خمسة) مؤشرات أساسية للتنمية البشرية المستدامة فى ظل الحوكمة الرشيدة، هى: **التمكين** أى توسيع

قدرات المواطنين وخياراتهم، مما يعنى إمكانية مشاركتهم الفعلية فى القرارات التى تتعلق بحياتهم وتؤثر فيها"، و**التعاون** "وفيه تضمين لمفهوم الانتماء والاندماج كمصدر أساسى للإشباع الذاتى للفرد، فالتعاون هو التفاعل الاجتماعى الضرورى"، و**العدالة** "فى الإمكانيات والفرص وليس فقط فى الدخل"، و**الاستدامة** "وتتضمن القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحالى، دون التأثير سلباً فى حياة الأجيال القادمة"، و**الأمان الشخصى** "ويتضمن الحق فى الحياة بعيداً عن أية تهديدات وأمراض معدية أو قمع أو تهجير".

كما تتضمن تقارير صندوق النقد الدولى مؤشرات توضح أن متوسط المكاسب التى تحققها التنمية المستدامة بفضل الحوكمة الرشيدة تُعادل (٣٠٠%) على المدى الطويل؛ إذ تبين وجود ارتباط بين حدوث تحسن فى الحوكمة كسيادة القانون وارتفاع دخل الفرد، وانخفاض وفيات الأطفال، وارتفاع معدلات القراءة والكتابة، كما أن ضعف الحوكمة يؤدى إلى ضعف النتائج التى يُحققها التعليم وتقويض أركان التنمية المستدامة (كاوفمان، ٢٠١٥).

المحور الثانى: "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠":

تبنت "تلك الإستراتيجية" مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يُقصد به تحسين جودة الحياة فى الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق الأجيال القادمة فى حياة أفضل، ومن ثم يركز مفهوم التنمية الذى تتبناه على ثلاثة أبعاد رئيسية (اقتصادى واجتماعى وبيئى) بجانب الأمن القومى والسياسة الداخلية والخارجية (<http://sdsegypt2030.com>). وقد تضمنت "الإستراتيجية" عدة عناصر فيما يتعلق بمجال التعليم الجامعى والعالى، وفيما يلى توضيح لأهم عناصرها:

■ عناصر "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠" فى مجال

التعليم الجامعى والعالى:

أولاً: التحديات الأساسية التى تواجه التعليم الجامعى والعالى:

تناولت "الإستراتيجية" التحديات التى تواجه التعليم الجامعى والعالى فى ثلاث مجموعات، تتصف المجموعة الأولى منها بتأثيرها العالى والسهولة النسبية للتحكم فيها، ولذلك تُعد ذات الأولوية الأولى، وتتضمن: القصور الملحوظ فى رصد مؤشرات وإحصاءات سوق العمل والتعليم؛ غياب قانون مُلزم بالاعتماد فى فترة محددة؛ ضعف القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالى الحالية؛ عدم إتقان اللغات الأجنبية لبعض المعلمين والطلاب. تليها من حيث الأولوية تحديات بعضها منخفض التأثير نسبياً، وبعضها قدرة التحكم فيها منخفضة وتشمل: ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز؛ تقلص دور المجتمع المدنى والقطاع الخاص فى العملية التعليمية؛ غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمى، معيار الدرجات هو المعيار الوحيد للقبول؛ ضعف الروابط بين مؤسسات التعليم العالى وسوق العمل؛ مدى استعداد مؤسسات التعليم العالى للاعتماد؛ محدودية قدرة هيئة ضمان الجودة للقيام بدورها فى الاعتماد؛ غياب سياسة للمتابعة والتواصل مع الخريجين؛ ضعف الجدوى الاقتصادية والتربوية من الحصول على الاعتماد؛ ضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة؛ ضعف المراكز البحثية الحالية واعتمادها على أعضاء هيئات التدريس؛ ضعف الدور الرقابى على المناهج التعليمية والالتزام بتطويرها، وتشمل المجموعة الثالثة تحديات محدودية الأهمية ويسهل التعامل معها، تتمثل فى: ضعف التمويل وقلة مصادره؛ نقص مهارات الخريجين المطلوبة فى سوق العمل؛ انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة فى دوريات عالمية متميزة؛ الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بشكل أمثل؛ تقادم الهياكل التنظيمية لبعض

المؤسسات التعليمية بما لا يواكب طبيعة العصر؛ ارتفاع تكلفة إنشاء مؤسسات التعليم العالي (<http://sdsegypt2030.com/>).

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية في مجال التعليم الجامعي والعالي:

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي الوصول عام ٢٠٣٠ إلى تعليم عالي الجودة ومُتاح للجميع في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، ومستدام، يُساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن مستنير، ومسئول يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، ومُهم ببناء مستقبلها، وقادر على منافسة الكيانات الإقليمية والعالمية (<http://sdsegypt2030.com/>).

كما تهدف إلى الاستجابة لجانبى العرض والطلب؛ حيث أن زيادة الطلب على التعليم العالي تستلزم أن يكون التعليم مرغوباً فيه نتيجة لوجود قيمة مضافة حقيقية له من خلال توفير تعليم يتصف بالجودة العالية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج، ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية، مما يزيد من تنافسية التعليم، أما جانب العرض فيتطرق إلى توفير التعليم العالي لجميع الطلاب - دون تمييز - الإناث والذكور والريف والحضر أخذاً في الاعتبار التوزيع الجغرافي، إلى جانب تفعيل نظم الحوكمة؛ والتي تضمن وضوح دور الوزارة والهيئات المختلفة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ دون تضارب في المصالح. لذلك تم وضع ثلاثة أهداف إستراتيجية رئيسة تحتوى على أهداف فرعية تُحدد التوجه الإستراتيجي للتعليم العالي (<http://sdsegypt2030.com/>) كما يلي:

الهدف الأول: تحسين جودة نظام التعليم بها يتوافق مع النظم

العالمية، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية: تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية؛ تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادى والعشرين؛

دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات؛ تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم المختلفة؛ تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم؛ التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي، وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أفراد المجتمع.

الهدف الثاني: إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، من خلال تحقيق الهدفين

الفرعيين الآتيين: زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي؛ تطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية.

الهدف الثالث: تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، من خلال تحقيق

الهدفين الآتيين: تحسين التنافسية في تقارير التعليم العالمية؛ تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

ثالثاً: برامج تحقيق الإستراتيجية القومية لتطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي:

لضمان تحقيق الرؤية في مجال التعليم الجامعي والعالي تم إطلاق (تسعة) برامج تنفيذية، تم وضعها على ثلاث مراحل؛ المرحلة الأولى (٢٠١٦-٢٠٢٠) وتتضمن تحقيق البرامج الآتية: التوسع في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بالمشاركة مع القطاع الأهلي والخاص؛ تفعيل دور مراكز البحوث بمؤسسات التعليم العالي، ربط الخريجين بمؤسسات التوظيف داخل سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً؛ تطبيق نظام الجودة بمؤسسات التعليم العالي، تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي. وتتضمن المرحلة الثانية (٢٠٢١-٢٠٢٥) تحقيق البرامج الآتية: تطبيق نظام الجودة بمؤسسات التعليم العالي، بناء كوادرات تدريسية متميزة بمؤسسات التعليم العالي، التوسع في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بالمشاركة مع القطاع الأهلي والخاص؛ تطبيق نظام معادلات الشهادات المصرية

والاعتراف بالشهادات العليا (التدويل)؛ تطوير المناهج استناداً بالإطار القومي للمؤهلات؛ تحديث نظم القبول بمؤسسات التعليم العالي. وتتضمن المرحلة الثالثة (٢٠٢٦-٢٠٣٠) تحقيق البرامج الآتية: تطوير المناهج استناداً بالإطار القومي للمؤهلات؛ التوسع في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بالمشاركة مع القطاع الأهلي والخاص (<http://sdsegypt2030.com/>).

وقد وضعت وزارة التعليم العالي إستراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي: رؤية التعليم العالي ٢٠٣٠ لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠" في الرؤية والأهداف والغايات- حيث تبنت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات من الشفافية والحوكمة مما يعنى أن حوكمة الجامعات أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإدارى والأكاديمى للجامعات (<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-2030.aspx>) -

من خلال عدة مسارات، وفيما يلي توضيح ذلك:

▪ مسارات تحقيق الإستراتيجية القومية لتطوير منظومة التعليم الجامعى والعالى:

تمثلت رؤية وزارة التعليم العالي ٢٠٣٠ فى: كفاءات بشرية متعلمة ذات قدرات علمية ابتكارية متنسقة مع احتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً، بما يدفع الاقتصاد نحو التنمية المستدامة. وتمثلت رسالتها فى: تقديم خدمة تعليمية تربوية وبحثية بمستوى جودة ملائم ومرن وفقاً للمتغيرات على كافة المستويات، وبما يضمن توفير عضو فاعل فى المجتمع المصرى، غيور على وطنيته فى إطار من القيم والأخلاق، ويساهم إيجابياً فى الاقتصاد المصرى الموجه نحو المعرفة والتكنولوجيا. وفى سبيل تحقيق ذلك قامت الإستراتيجية القومية لتطوير منظومة التعليم الجامعى والعالى بوضع (عدة) مسارات

يُمثلون حجر الأساس لأي نظام تعليمي جيد كما يلي
 (<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-2030.aspx>):

- أ- **الإتاحة من خلال:** التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي الحكومية فى المناطق المحرومة، والتوسع فى الجامعات الخاصة والأهلية لتحقيق المُستهدف والمُتمثل فى الوصول لنسبة قيد تعادل ٤٠% من الفئة العمرية (١٨-٢٢) سنة حتى عام ٢٠٣٠.
- ب- **جودة الخدمات التعليمية من خلال:** الانتهاء من اعتماد (٥٠%) من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمى، واتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بترتيب مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمى (٢٠) مرتبة بالنسبة لمؤشر التنافسية العالمى، والاتفاق مع "هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد" على مراجعة المعايير الحالية وتضمينها معايير دولية تكفل تحقيق الأهداف المنشودة.
- ج- **تطوير نظم القبول بالجامعات** بتحقيق التوازن بين قدرات الطلاب وطبيعة البرامج الدراسية والتخصصات.
- د- **تحسين أوضاع هيئة التدريس صحياً واجتماعياً ومالياً مع إعدادهم من خلال:** برامج التأهيل للدرجات العلمية الأعلى وفى التخصصات النادرة والتي تحتاجها الدولة، والتوسع فى البرامج العلمية المشتركة مع العديد من الدول المتقدمة.
- هـ- **رعاية الطلاب المتفوقين علمياً والموهوبين وفقاً للمعايير الدولية،** ورعاية الطلاب المتفوقين رياضياً، بحيث تزيد نسبة المشاركة بالمنافسات القومية والدولية، وإنشاء حاضنات للمبدعين من الطلاب، وزيادة برامج الدعم والتحفيز المقدمة للطلاب المتفوقين.
- و- **الاهتمام بالطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة ومتحدى الإعاقة،** ورعاية الطلاب من ذوى الأسر الفقيرة.

- ز- تطوير منظومة التعليم التكنولوجي من خلال: تطوير معاهد الخدمة الاجتماعية، وتحويلها إلى كليات مجتمع تخدم احتياجات المجتمع المحلي، وإنشاء مشروع إعداد اللوائح الدراسية واستكمال البنية التحتية وتسهيلات التعليم واعتماد موازنة مناسبة.
- ح- الحوكمة من خلال: إصدار تشريعات مختلفة تُسهم في تحقيق الأهداف الموسوعة وتنظم وتيسر تنفيذ الآليات المستهدفة، مثل: استصدار تشريعات جديدة لتقديم الحوافز لقطاع الأعمال لدعم البحث العلمي، وتشجيع ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.
- ط- تطوير مسار الوافدين والبعثات من خلال: زيادة معدلات قبول الطلاب الوافدين من الدول العربية والإفريقية بنسبة ١٠% سنوياً لاستعادة مصر لريادتها العربية والإفريقية، ومُضاعفة أعداد البعثات الخارجية في التخصصات النادرة، والتوسع في التوأمة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية.

المحور الثالث: نظم الحوكمة في الجامعات العالمية والإفادة منها:

تمتلك معظم جامعات الدول المتقدمة نظام حوكمة مُعلن على مواقعها الرسمية، وتختلف أساليب وأنظمة حوكمة الجامعات تبعاً لكونها جامعات حكومية أو خاصة، ومن ناحية كونها ربحية أو غير ربحية، بالإضافة إلى طبيعة الجامعة وتوجهاتها وتخصصها ككونها جامعات تقنية أو بحثية. وبناء على ذلك سوف يتم استعراض نماذج للحوكمة في عدد من جامعات هذه الدول، وفيما يلي توضيح ذلك:

(١) حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية:

تتم حوكمة الجامعات الأمريكية كما يلي (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي السعودي، جمادى الآخرة ١٤٣٦هـ):

(١-١) تتركز إدارة معظم الجامعات الأمريكية فى مجلس الأمناء (الأوصياء)، كما فى جامعتى واشنطن ومينشيجان، ومجلس المشرفين ومجلس الزملاء فى جامعة هارفارد. وتمثل هذه المجالس السلطة العليا فى جامعاتها، وتتشكل إما عن طريق الانتخابات التى يُجرىها أعضاء المجلس، أو التعيين من قبل حاكم الولاية. وتقوم هذه المجالس بأدوار رئيسية وهى: (أ) تعيين كبار إدارى الجامعة ومسئولياتها كرئيس الجامعة والنائب الأول له وعمداء الكليات؛ (ب) الموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام؛ (ج) مراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها؛ (د) الإشراف على الوضع المالى للجامعة، وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

(٢-١) يشغل عضوية هذه المجالس الأعضاء المهمون فى الولاية التى تنتمى إليها الجامعة: كعمدة الولاية، وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، وكبار رجال الأعمال، وذوى المكانة الدينية/الاجتماعية، ويكون للطلاب الخريجين وال الحاليين البارزين تمثيل مناسب يختلف من جامعة لأخرى. وتتباين أعداد أعضاء هذه المجالس إذ تتراوح ما بين (١٠) أعضاء (جامعة واشنطن)، وحتى (٧٠) عضواً (جامعة شيكاغو). كما تتباين المدد التى يقضىها الأعضاء فى هذه المجالس، والتى تتراوح ما بين عامين (جامعة كولومبيا)، وحتى (١٢) عاماً (جامعة سان فرانسيسكو)، وتُجدد هذه المدد لفترة واحدة فقط كما فى كثير من الجامعات الأمريكية.

(٣-١) يتفرع عن هذه المجالس لجان فرعية تتحدد اختصاصاتها وفقاً لطبيعة أهداف الجامعات ونشاطها، منها على سبيل المثال: اللجنة التنفيذية، واللجنة المالية، ولجنة السياسة الأكاديمية، ولجنة الاستثمار، ولجنة شؤون الطلاب، ولجنة الجودة. وتمثل

هذه اللجان حلقة الوصل بين مجلس الأمناء والجهات الإدارية التنفيذية والمنتفعين من أنشطة الجامعة، كما يوجد مجالس أخرى في بعض الجامعات تتركز مهامها على متابعة الأمور الأكاديمية للجامعة، منها: مجلس الجامعة ومجلس العمداء، حيث يُعنى هذان المجلسان بالشئون الأكاديمية للكليات، وتسيير ما يُعرف بوقائع الحياة اليومية للجامعات، ومتابعة المعاهد والمراكز البحثية التي تشرف عليها الجامعات.

(٤-١) يتراوح عدد الوكالات في الجامعات الأمريكية ما بين (٤-١٢) وكالة حسب أهداف الجامعة وأنشطتها، ومنها على سبيل المثال: وكالة الجامعة للشئون الأكاديمية؛ وكالة الجامعة للشئون البحثية؛ وكالة الجامعة للشئون الطلابية.

(٢) حوكمة الجامعات في بريطانيا:

الجامعات في بريطانيا لها نظام حوكمة مُعلن وواضح، فجامعتا أكسفورد وكامبردج مثلاً يحكمهما برلمان (مجلس حاكم) يتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة ومُنْتسبها من الخريجين أو العاملين أو الباحثين المسجلين ضمن ما يُسمى سجل الجامعة، وهذا المجلس يُعرف ببيت الأوصياء في جامعة كامبردج، والتجمع أو الجمعية في جامعة أكسفورد، مع عدد أعضاء يبلغ (٣٠٠٠) عضو في كليتهما. وهذان المجلسان يُعدان من المجالس التشريعية، والسمة المتبعة في هذه المجالس وغيرها هي: انتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة، ومنها مجلس الجامعة ورئيسها وعمداء الكليات، كما لا بد من أن تتضمن هذه المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين المنتخبين، وأعضاء آخرين من مجلس الأوصياء المنتخبين عن طريق مجلس الأوصياء، وطلاباً منتخبين عن طريق مجلس الطلاب. كما يوجد في بعض الجامعات البريطانية ما يُسمى المحكمة لها سلطة فوق سلطة مجلس الجامعة، ولها الحق في مناقشة التقرير السنوي

للجامعة، والنظر فى القضايا المختلفة، وإصدار قرار تعيين رئيس الجامعة، والرئيس التنفيذى وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من (٥٠) إلى (٤٠٠) عضو فى بعض الجامعات، وتقوم بمهمة مراقبة الجامعة بجانب المجالس المختلفة عدة لجان من أهمها: اللجنة المالية التى تقدم تقاريرها إلى المجلس العام حول الأنشطة والتصرفات المالية للجامعة، ولجنة المراجعة، ومن مهامها: مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة، وإدارة المخاطر، ومراجعة فعالية وكفاءة النظام المالى بالجامعة، وتقديم تقرير عن حسابات الجامعة، والتوصية بتعيين المراجع الخارجى، كما توجد فى الجامعة وظيفة المراجعة الداخلية التى يجب عليها ان تقدم تقاريرها عبر لجنة المراجعة إلى المجلس العام والمدير التنفيذى للجامعة حول كفاءة إدارة المخاطر ومدى ملاءمتها، والرقابة الداخلية، وترتيبات الحوكمة فى الجامعة (بزاوية، وسالمى، ٢٠١١).

وتتلقى جميع مؤسسات التعليم العالى تمويلاً من الدولة، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة، وإنما يُدار ذلك عبر مجالس التمويل التى تزود المؤسسات بالدعم المالى والتوجيهات العامة، وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر فى تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالى عن برامج دراسية أو توجيه ما يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية، وتقوم هذه المؤسسات بتوظيف العاملين بعيداً عن سلطة الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجرى على المستوى الوطنى عبر هيئة مشتركة تمثل الإدارة والاتحادات العمالية، ويقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات إلى الكليات والجامعات المشاركة (باسكر فيل وآخرون، ٢٠١١).

(٣) حوكمة الجامعات فى الصين:

تميزت التجربة الصينية فى التعليم العالى وحوكمته خلال العقود الثلاثة الماضية، وكان من أبرز معالمه التحول الكبير والبارز من نموذج المركزية المباشرة من الحكومة

إلى اقتصرها على الجانب الإشرافي فقط، ومن تحول الصلاحيات من الوزارة إلى الجامعات مع الاهتمام بالمساءلة والمحاسبية مع احتفاظ الدولة بسلطة تعيين مديري الجامعات وأعضاء المجالس العليا. وتمثل تلك المنظومة الإدارية نموذجاً إيجابياً للتحوّل التدريجي في تفويض الصلاحيات، بالاستفادة من التجارب العالمية والممارسات المثلى لجامعات الدولة المتقدمة (ناصر، ٢٠١٨).

وفيما يلي استعراض لأبرز نموذجين من الجامعات الحكومية الصينية وحوكمتها واللتان تحتلان مكانة مرموقة وفقاً لتصنيف شنغهاي (ARWU) وذلك بمراجعة تقرير (قراءات مختارة في التعليم الجامعي) (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي السعودي، شوال ١٤٣٦هـ):

[١-٣] جامعة بكين:

تقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إداري مكون من الرئيس، وسكرتير الحزب، ومجلس الجامعة (يرأسه سكرتير الحزب)، ويتكون من: نواب الرئيس والمستشارين والإداريين وأعضاء من مجلس أعضاء هيئة التدريس وأعضاء من مجلس عمداء الكليات الأكاديمية وممثلي الطلاب. وتتوزع صلاحيات التخطيط والتنفيذ للشئون الأكاديمية وشئون هيئة التدريس والشئون الإدارية والمالية واستثمار الأصول المالية للجامعة والشئون البحثية والتعاون مع الصناعة بين رئيس الجامعة وإدارتها، ونواب الرئيس والمستشارين الإداريين ومجلس أعضاء هيئة التدريس، ومجلس عمداء الكليات وممثلي الطلاب.

[٢-٣] جامعة شانغهاي جياو تونغ :

تقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إداري مكون من الرئيس، وسكرتير الحزب، ووكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري مراكز/ ومعاهد

البحوث، وكبار الإداريين. ويُمثل رئيس الجامعة السلطة التنفيذية كما يقع على عاتقه المسؤولية الكاملة للجامعة كممثل قانونى لها، ويتم تعيينه من قبل الحكومة. كما يسمح نظام الجامعة للوكلاء بمشاركة رئيس الجامعة فى السلطة والمسئوليات الخاصة بتنفيذ السياسات وتطبيق القرارات التى أقرها مجلس الجامعة، والخاصة بالشئون الأكاديمية، والبحثية، والإدارية، والقضايا الجامعية الأخرى، كما يقوم المجلس بمسئوليات مراجعة السياسات المختلفة والخاصة بالتطوير الجامعى، ووضع المعايير الأكاديمية، ومناقشة القضايا الأكاديمية والبحثية والإدارية الرئيسة.

● الزيادة من خبرات جامعات المقارنة فى مجال الحوكمة:

يُمكن تلخيص نماذج الحوكمة المُطبقة فى بعض الجامعات الأجنبية على النحو التالى (Trakman,2008):

"النموذج الأكاديمي University governance by the academic staff"

وهو النموذج الأكثر تمسكاً بالتقاليد، والذي يفترض أن تؤوّل السلطات كلها فى الجامعة لأعضاء هيئة التدريس (الأكاديميين) بسبب إدراكهم للأهداف الأكاديمية للجامعة وتطلعاتها وسبل تحقيقها، ويكون لهم التمثيل الأوسع والرأى الأقوى فى تحديد رسالة الجامعة وأهدافها. ويوجه النقد إلى هذا النموذج بسبب افتقار أعضاء هيئة التدريس إلى مهارة الإدارة المالية وتطبيق المحاسبية (يُمكن اكتسابها بالتدريب)، كما ان عدم مُشاركة أصحاب المصلحة فى هذا النموذج يؤدى إلى عدم قدرة الجامعة على التكيف بسرعة مع المطالب المتغيرة والظروف. أما النموذج الثانى، فهو نموذج "حوكمة الشركات Corporate governance"، ويُرکز على المسؤولية المالية والإدارية للمسؤولين عن إدارة الجامعة، بحيث تُدار الجامعة من أفراد مؤهلين ومُدرّبين فى رسم السياسة والتخطيط من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية، ويُفترض أن يكون رئيس الجامعة

مدير شركة مهنيًا وليس أكاديميًا. ويوجه النقد إلى هذا النموذج بحجة أنه يُقدم حلولاً قصيرة المدى، كما يجعل هذا النموذج التعليم سلعة، ويُهمش التميز الأكاديمي في مقابل تحقيق الكفاءة المؤسسية. ويعتمد النموذج الثالث "حوكمة الأمناء **Trustee**" **governance** على إدارة الجامعة من خلال مجلس أمناء مكون من أعضاء غير منتخبين يعملون لصالح مجموعة من المستفيدين؛ فمديرو الجامعة سيعملون للجامعة، وينوبون عنها في إطار تنفيذ الوصاية العامة، كما يضمن هذا النموذج شفافية أداء الجامعة أمام طلابها، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة والمجتمع عموماً، ولكنه صعب التطبيق بسبب صعوبة تحديد الأمناء ومجال صلاحياتهم. ويتحقق نموذج "حوكمة أصحاب المصالح **Stakeholder governance**" عندما يتم تمثيل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح في إدارة الجامعة، مثل: الطلاب، والأكاديميين، والموظفين، والخريجين، والقطاع الخاص، والحكومة، والمجتمع المحلي، ويواجه هذا النموذج مشكلات متعددة، مثل: تحديد الجهات المُفترض تمثيلها في مجالس الجامعة، وطريقة تمثيلها، وتحديد سلطاتها. أما النموذج الخامس "نموذج الحوكمة المختلط **Amalgam models of governance**" فيشكل مزيجاً من النماذج السابقة للحوكمة، فهو يشمل كل نقاط القوة في نماذج الحوكمة لتتناسب مع الاحتياجات الخاصة في الجامعة. ويسعى هذا النموذج لتحقيق الأهداف الآتية: بناء القاعدة المعرفية للمجتمع، وتحقيق الربح في الأنشطة الهادفة له، والإنفاق وفق الأهداف المحددة، وإنتاج الابتكارات التي تُدعم التنمية الاقتصادية، وضمان الحرية الأكاديمية، وتوفير الفرص للطلاب للإبداع وتحقيق أهدافهم.

وأشار (Carnegie & Tuck, 2010) إلى نموذج للحوكمة المتكاملة في الجامعات الأسترالية يتضمن ثلاثة أنواع تتكامل في إطار واحد، وهي: الحوكمة الأكاديمية، والحوكمة بإدارة الأعمال، وحوكمة الشركات. حيث تركز الحوكمة الأكاديمية

على التعليم والبحث لتحقيق الأصالة والجودة والابتكار والسمعة العلمية، وتركز حوكمة إدارة الأعمال على الأداء لتعزيز التمويل والدخل واستخدام الموارد، أما حوكمة الشركات فتركز على تحقيق المساءلة.

بالإضافة إلى نمط الحوكمة الإلكترونية **E-Governance** التي تشمل عمليات وإجراءات توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن الجامعة لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث تصبح مُعلنة وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها، وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية (Paul,2007).

يتضح مما سبق أن حوكمة الجامعات تتضمن عدة أشكال منها ما يُشير إلى دور الدولة في وضع الإطار العام للحوكمة بالجامعات بسن القوانين وتحديد ترتيبات التمويل والتقويم، ومنها ما يتم على مستوى الجامعة ودورها في صنع القرار ذاتياً من خلال أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها والمستفيدين من أدائها في إطار من الاستقلالية والإدارة الذاتية وبالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

المحور الرابع: رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠:

سوف يقدم هذا المحور: "رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠"، من خلال الخطوات الإجرائية الآتية:

أولاً: فلسفة الرؤية التربوية المقترحة:

تستند فلسفة الرؤية المقترحة إلى فلسفة نشأة وظهور الحوكمة؛ والتي جاءت نتيجة التغيرات التي حدثت في طبيعة أدوار الدولة، وما فرضته هذه التغيرات من تحديات

كثيرة أمام الدول يأتي في مقدمتها ضرورة إعادة توزيع الأدوار، والتنازل طواعية عن أدوار عديدة كانت في السابق من أخص اختصاصات الحكومات المركزية التي أصبحت الحاجة إليها ماسة، كى تتبع أسلوبا إداريا جديدا قادرا على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع وتنفيذ القرار من خلال الانتقال بالسلطة من مفهوم الحكومة إلى مفهوم الحوكمة الذى يستند إلى مشاركة كل أطراف المجتمع فى إدارة شئونه.

ثانياً: هدف الرؤية التربوية المقترحة:

تستهدف الرؤية المقترحة تقديم: إطار مرجعى لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية من خلال مجموعة من الآليات العملية من أجل تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق المزيد من الاستقلالية، وزيادة الإنتاجية البحثية لها، وزيادة كفاءة عمليات صنع القرار والعمليات الداخلية فى الجامعات، وتعزيز الشعور بالمسئولية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتحسين نوعية التعليم والأبحاث، وتحقيق المزيد من الوضوح فيما يتعلق برؤية ورسالة الجامعة بشكل يساعد على تحقيق أهدافها، وتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية فيها، وملاءمة مخرجاتها مع احتياجات المجتمع المحلى، مما يساهم فى خلق فرص العمل، وخفض البطالة، بالإضافة إلى تحسين مكانة الجامعات وحصولها على مراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية، وهو من متطلبات المرحلة الحالية بما يساعد على تحقيق "إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠".

ثالثاً: الأطراف المستفيدة من الرؤية التربوية المقترحة:

تتعدد الأطراف المستفيدة من الرؤية المقترحة، وتمثل فى: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب، وقيادات الجامعات، ومؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية.

رابعاً: مرتكزات الرؤية التربوية المقترحة:

تنطلق الرؤية المقترحة من المرتكزات الآتية:

(١) دور الجامعة التنموي من خلال تحقيق الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر البشرية المدربة والقادرة على البحث والمشاركة في الوصول إلى حلول لمشكلات المجتمع، سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو العمليات الخدمية، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع من خلال الربط والتكامل بين وظائف الجامعة الثلاث والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة، وأن كلاً منها يتأثر بالآخر سلباً وإيجاباً من ناحية، والربط والتكامل بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج من ناحية أخرى.

(٢) سعى المجتمع المصري نحو الوصول إلى مكانة تنافسية متقدمة أعلى من المكانة الحالية، ولن يتأتى ذلك دون توافر تعليم جامعي متميز؛ كأحد مؤشرات التنافسية العالمية من خلال تأكيد "رؤية مصر ٢٠٣٠" على تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، وزيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي، وتطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية، وتحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية، وتفعيل العلاقة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

(٣) تفعيل حوكمة الجامعات لكي تساهم في تحقيق التزامات "رؤية مصر ٢٠٣٠"، وذلك بخلق تعليم يسهم في أن تكون مصر ضمن أفضل (٥٠) دولة في مجال التعليم العالي والتدريب، وأن تكون ضمن أفضل (٥٠) دولة في مجال جودة التعليم العالي، ووجود (عشرة) جامعات مصرية على الأقل في مؤشر أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم، وأن تكون الجامعات المصرية من أفضل (٢٠) مؤسسة تعليم عال في الأبحاث العلمية

المنشورة في الدوريات المعترف بها عالمياً، وأن تكون مصر ضمن أفضل (50) دولة في مجال كفاءة سوق العمل.

(٤) التحديات الأساسية التي حددتها "رؤية مصر ٢٠٣٠" التي تواجه منظومة التعليم العالي المصري.

(٥) أبعاد قياس حوكمة الجامعات كما جاءت في بطاقة فحص حوكمة الجامعات (UGSC) والتي تُحدد صورة كاملة للحوكمة.

(٦) التجارب العالمية الرائدة في مجال حوكمة الجامعات التي تُفيد في تكوين رؤية مقترحة تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

(٧) معايير ومؤشرات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر والذي تضمنه دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥).

خامساً: عناصر الرؤية التربوية المقترحة:

تشتمل الرؤية المقترحة على عدة عناصر تتمثل فيما يلي:

◆ العنصر الأول: تحقيق النماذج في التعليم الجامعي من أجل تحقيق الحوكمة السليمة،

ويُقصد بالتمايز: التنوع المتكامل بين مؤسسات التعليم الجامعي، الذي يقوم على أساس رؤية ورسالة كل منها، بالإضافة إلى تحقيق التكامل فيما بينها من حيث التخصصات الأكاديمية والانتشار الجغرافي والمواءمة مع متطلبات التنمية (الغبان، وزمان، ٢٠١٣). والتمايز في التعليم الجامعي نوعان: رأسي وأفقي فالتمايز الرأسي يأتي استجابة للطلب من أجل تنوع أكبر في مؤهلات وقدرات الخريجين؛ حيث يظهر إلى جانب جامعات البحث التقليدية جامعات تدريسية وكليات مجتمع، في حين يأتي

التمايز الأفقى استجابة لزيادة الطلب على التعليم العالى من خلال انتشار مؤسسات التعليم العالى الخاص، أى من خلال دخول مزودين جدد للخدمة فى مجال التعليم العالى، ونظام التعليم الجامعى الذى يتصف بتمايز وتنوع مؤسساته على المستويين الرأسى والأفقى يكون قادراً بشكل أفضل على خدمة الأفراد والمجتمع، والحد من الازدواجية، وتفعيل عملية المُحاسبية (The World Bank,2000).

ويعنى التمايز الرأسى توافر نظام تعليم حكومى مؤلف من: الجامعات البحثية؛ وتُعنَى أساساً ببرامج الدراسات العليا فى المجالات العلمية، والبحث العلمى فى المجالات الإستراتيجية، وتقدم بعض برامج البكالوريوس. والجامعات الشاملة (تدريسية بحثية)؛ وتعنى بتقديم معظم برامج البكالوريوس، والماجستير فى أكثر التخصصات، والدكتوراه فى مجالات محدودة، كما تعنى بالبحث العلمى فى المجالات التطبيقية ذات العلاقة بخدمة المجتمع. والجامعات التدريسية؛ وتعنى ببرامج الدراسات الجامعية، والدبلومات، فى التخصصات العلمية المتناسبة مع احتياجات المجتمع والموارد المتوفرة. وكليات الإعداد الجامعى وخدمة المجتمع؛ وتقدم برامج تطبيقية توائم الاحتياجات المجتمعية ومتطلبات سوق العمل، وتمنح درجة (الدبلوم)، كما يُعد بعضها الطلبة للمرحلة الجامعية (Labaree,2010).

ويتطلب تحقيق التمايز من أجل تحقيق الحوكمة السليمة ما يلى:

- تحديد رسالة كل جامعة بما يسمح للدولة بتميز التمويل كى تتواءم الموارد مع الرسالة ومع الأهداف الخاصة بمختلف أنواع الجامعات.
- تحديد أهداف الجامعة وآليات المتابعة المستخدمة فى تقييمها.
- تحديد الإطار القانونى الذى تعمل فى ظله الجامعة.

ولضمان نجاح "نموذج التمايز المقترح" في هذا البحث، يجب إجراء تعديلات على قانون تنظيم الجامعات خاصة فيما يتعلق: بترقية أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع رسالة الجامعة؛ فنظام ترقية أعضاء هيئة التدريس الحالي مُنحاز إلى الإنتاج البحثي، في حين يستلزم تطبيق نموذج التمايز المقترح إيجاد قواعد منظمة لترقية أعضاء هيئة التدريس في كل أنماط الجامعات المقترحة بما يتماشى مع رسالتها، ومع ما يتطلبه ذلك من منح الجامعات قدرًا أكبر من المرونة والاستقلالية في: (أ) إدارة شئونها المالية والأكاديمية؛ (ب) اختيار القيادات الجامعية؛ (ج) وضع اللوائح الأكاديمية والتعليمية والبحثية؛ (د) الدور البحثي والثقافي للجامعة.

◆ **العنصر الثاني: الأخذ بنموذج الحوكمة المختلط؛** ويشكل مزيجاً من النماذج السابقة للحوكمة (الحوكمة الأكاديمية؛ حوكمة الشركات؛ حوكمة الأمناء؛ حوكمة أصحاب المصالح)، ويشمل كل نقاط القوة في نماذج الحوكمة لتتناسب مع الاحتياجات الخاصة في الجامعة بما يسهم في توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية بحيث تُضم إلى جانب رؤساء الجامعات والنواب وعمداء الكليات ووكلائها ممثلين عن المجتمع ورجال أعمال ومُساهمين وأصحاب المصالح بشكل متوازن.

ويسعى هذا النموذج إلى تحقيق الأهداف الآتية: بناء القاعدة المعرفية للمجتمع، وتحقيق الربح في الأنشطة الهادفة له، والإنفاق وفق الأهداف المحددة، وإنتاج الابتكارات التي تدعم التنمية الاقتصادية، وضمان الحرية الأكاديمية، وتوفير الفرصة للطلاب للإبداع وتحقيق أهدافهم (Trakman, 2008). ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

(١) تحديد الإطار العام للجامعة والتفاعل بينها وبين الدولة (السياق العام والرسالة والأهداف) والذي يتطلب:

(١-١) أن تضع الجامعة إستراتيجيات العمل والأهداف والسياسات العامة لها وتطورها، وتتحقق من التزام الإدارات التنفيذية بها.

- (٢-١) أن ننوِّم أهداف ورسالة الجامعة مع الموارد المُتاحة.
- (٣-١) أن تُؤمن الحوكمة للجامعة الموارد المطلوبة؛ لتنفيذ الأهداف.
- (٤-١) أن يكون للحوكمة دور في تعيين جميع أفراد الكادر الأكاديمي والإداري بالجامعة.
- (٥-١) أن يكون للحوكمة دور في تعيين قادتها الأكاديميين والإداريين.
- (٦-١) أن يكون تحديد وتعديل الرسالة من حين لآخر من وظائف الحوكمة؛ وذلك بمشاركة الكادرين الأكاديمي والإداري.

(٢) تحديد كيفية إدارة المجالس الجامعية للقرارات اليومية لتسيير شئون

الجامعة (توجهات الإدارة)، والتي تتطلب:

- (١-٢) أن ترتبط الحوكمة برؤية الإدارة الجامعية.
- (٢-٢) أن ترتبط الحوكمة برسالة الجامعة.
- (٣-٢) أن تستحدث الحوكمة موارد جديدة للجامعة.
- (٤-٢) أن تُمكن الحوكمة إدارة الجامعة من إحداث تغيير في هيكلها الإداري.
- (٥-٢) أن تُمكن الحوكمة إدارة الجامعة من تخصيص موارد كافية لكافة أنشطتها.
- (٦-٢) أن تُساعد الحوكمة إدارة الجامعة على تحديد مسؤوليات جميع أقسامها وإداراتها.
- (٧-٢) أن تُساعد الحوكمة إدارة الجامعة على استصدار القرارات وفقاً للوائح والقوانين والأنظمة المتبعة.

◆ العنصر الثالث: تحقيق استقلالية الجامعة؛ ويقصد بها اختيار الجامعة للنموذج

التعليمي الأكثر ملاءمة لتوجهاتها الإستراتيجية، وهي تُعد الأساس في نمو فاعلية

الكلية والجامعات وزيادة كفاية أداؤها، إذ أن استقلالها الإداري، والمالي، والأكاديمي يدفعها بقوة إلى التميز، وتحمل مسئولية جودة مخرجاتها أمام مجتمعها بما يحقق متطلبات التنمية المستدامة من خلال:

- أن يكون للجامعة استقلال أكاديمي في تحديد القدرة الاستيعابية من الطلبة المقبولين.
- أن يكون للجامعة استقلال أكاديمي في تقييم مخرجات التعليم.
- أن يكون للجامعة استقلال أكاديمي في تصميم المناهج.
- أن يكون للجامعة استقلال مالي في تحديد الرسوم والاقتراض والاستثمار في أصولها المالية والمادية.
- أن تُوظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها.
- أن تُعد الجامعة قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- أن يُشارك ممثلون من إدارة الجامعة في وضع قواعد صرف الميزانية.
- أن يكون للجامعة سياسات رشيدة لتحقيق الاستقلال الوظيفي في تعيين أفراد الكادر الأكاديمي والإداري، وتحديد الرواتب، وتقييم الأداء الوظيفي، وعزل غير الأكفاء، والتدريب، وإعادة الهيكلة لضمان كادر وظيفي (أكاديمي - إداري) كفء وفعال.
- أن تُوظف الجامعة الأنظمة والتعليمات بما يحقق فاعليتها.
- أن يكون للأقسام الإدارية للجامعة مستوى من الاستقلالية في القرار الإداري دون الرجوع لإدارة الجامعة المركزية.

◆ **العنصر الرابع: تفعيل مبادئ الحوكمة؛** من أجل تنظيم العلاقة بين مختلف أصحاب المصالح، والتي يُمكن تناولها في أبعاد (ثلاثة) في ضوء أهداف (رؤية مصر ٢٠٣٠)، وفي ضوء معايير ومؤشرات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، ٢٠١٥، ١٠٠-١٠١)، وفيما يلي توضيح ذلك:

البعد الأول: ويتضمن المبادئ المتعلقة بالجانب الرقابي للحوكمة، ويتضمن: الإفصاح والشفافية، والمساءلة والمحاسبية:

وفيما يلي توضيح ذلك:

(١) **الإفصاح والشفافية:** يعنى الوضوح لما جرى ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة. وتفعيل الإفصاح والشفافية لتحقيق (رؤية مصر ٢٠٣٠) يتطلب تحقيق الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:

(١-١) أن تعي هيئة التدريس الأدوار المنوطة بها لتحقيق الحوكمة.

(٢-١) أن تُفصح الجامعة عن جميع تقارير الأداء.

(٣-١) أن توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة مُنتسبيها.

(٤-١) أن توفر الجامعة كتيباً خاصاً بالتعليمات واللوائح والقوانين.

(٥-١) أن تُفصح الجامعة عن سياستها المتبّعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع الأعضاء.

(٦-١) أن تُفصح الجامعة عن نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

- (٧-١) أن يُدعم الرؤساء (رئيس الجامعة ونوابه-عمداء ووكلاء الكليات-رؤساء الأقسام) مبدأ تبادل المعلومات بين جميع مُنتسبي الجامعة.
- (٨-١) أن تُحدد السياسة العامة للجامعة بوضوح.
- (٩-١) أن تُقوم الجامعة ببرامجها باستمرار من أجل تطويرها.
- (١٠-١) أن تُطبق الإجراءات ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس بوضوح (الترقية، التعيين،.....الخ).
- (١١-١) أن تُعلم الجامعة طلابها بالتعليمات التي تخصهم.
- (١٢-١) أن تُوفر الجامعة نظاماً إعلامياً، يتم من خلاله الإفصاح عن التعليمات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة.
- (١٣-١) أن تُعلن الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- (١٤-١) أن تُراعى الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة منسوبيها والمتعاملين معها.
- (١٥-١) أن تُفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية.
- (١٦-١) إيجاد موقع للجامعة يحتوى على معلومات يتم تحديثها باستمرار، باللغتين العربية والإنجليزية.
- (٢) **المساءلة والمحاسبية**: وتعنى تمكين ذوى العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، مع تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع منتسبي الجامعة وطلابها، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهى التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تُسند إليهم. **وتفعيل**

المُساءلة والمُحاسبية لتحقيق (رؤية مصر ٢٠٣٠) يتطلب تحقيق الجامعات للمؤشرات التالية:

- (١-٢) أن يُشارك مُمثلون عن هيئة التدريس فى وضع قواعد المُساءلة.
- (٢-٢) أن تُؤكد المُساءلة على الموضوعية فى الأداء.
- (٣-٢) أن تُسهم المُساءلة المعمول بها فى تحديد احتياجات الجامعة.
- (٤-٢) أن تُوفّر الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبّع أنظمة واضحة وفعّالة.
- (٥-٢) أن تتم مُساءلة جميع منتسبى الجامعة فى كافة أقسامها ووحداتها ودون استثناء بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.
- (٦-٢) أن تضع الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.
- (٧-٢) أن تُوفّر الجامعة نظام مراجعة خارجية لتقارير وتقييم الأداء.
- (٨-٢) أن يُدرك جميع منتسبى الجامعة بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
- (٩-٢) أن يتوفر فى الجامعة تدرج فى نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.
- (١٠-٢) أن تُطبق الجامعة مبدأ الثواب والعقاب على كافة منسوبيها.

البعد الثانى: ويتضمن المبادئ المتعلقة بجانب المشاركة للحكومة، ويتضمن مبادئ: المشاركة، وحكم القانون والعدالة والمساواة، والكفاءة والفعالية:

وفيما يلى توضيح ذلك:

- (٣) **مبدأ المشاركة:** وتعنى إتاحة مجالس الحوكمة الجامعية لجميع منتسبيها (أعضاء هيئة التدريس - الإداريين - الطلاب) بالإضافة إلى مُمثلى المؤسسات المجتمعية

المشاركة فى رسم السياسات، ووضع قواعد العمل فى مختلف مجالات الحياة الجامعية، مع إتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور فى عملية صنع القرار. وتفعيل مبدأ المشاركة لتحقيق "رؤية مصر ٢٠٣٠" يتطلب تحقيق الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:

(١-٣) أن يتم الإفادة من وجهات نظر هيئة التدريس فى القضايا التى تُشكل اهتماماً مباشراً بالجامعة.

(٢-٣) أن يُشارك أعضاء هيئة التدريس فى إبداء آرائهم بما يؤدى إلى تطوير العمل الجماعى.

(٣-٣) أن تحترم الجامعة رأى الأغلبية عند اتخاذها للقرارات ذات العلاقة بتطوير الجامعة.

(٤-٣) أن تحرص الجامعة على مشاركة مُنتسبيها فى تقديم مقترحات لخدمة صالح الجامعة.

(٥-٣) أن تتوافر فى الجامعة الفرص لمشاركة جميع مُنتسبيها لتطوير شئون الجامعة التى تهمهم.

(٦-٣) أن تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية فى إدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية من خلال اللجان المعنية ومجالس الحوكمة.

(٧-٣) أن توفر الجامعة نظاماً لتلقى مقترحات منتسبى الجامعة وشكاواهم والتعامل معها.

(٨-٣) أن تُشرك الجامعة مُمثلين من المجتمع المحلى والأكاديميين والإداريين والطلاب فى وضع خطط التطوير فيها.

(٣-٩) أن توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.

(٤) **مبدأ حكم القانون والعدالة والمساواة:** بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء

بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون، وينبغي أن تكون الأطر القانونية

عادلة تنفذ بنزاهة، وخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان، **وتفعيل هذا المبدأ**

يتطلب تحقيق الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:

(٤-١) أن تضع الجامعة قوانين واضحة تحدد أدوار الإدارات التابعة لها

(٤-٢) أن تُطبق التعليمات في الجامعة بصورة سليمة وبشكل كامل.

(٤-٣) أن تتسم تعليمات ولوائح وقوانين الجامعة بالوضوح.

(٤-٤) أن توضح قوانين ولوائح وتعليمات الجامعة مهام وواجبات كل منتسبى

الجامعة.

(٤-٥) أن توفر الجامعة أدلة إرشادية لإجراءات سير العمل.

(٤-٦) أن تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات بما يُحقق متطلبات

رؤية مصر ٢٠٣٠.

(٤-٧) أن تُطبق الجامعة معايير هيئة ضمان الجودة والاعتماد.

(٤-٨) أن تمارس مجالس الحوكمة صلاحياتها بشكل سلس ودقيق.

(٤-٩) أن تُطبق التعليمات واللوائح والقوانين على الجميع دون تمييز.

(٤-١٠) أن تلتزم الجامعة بالعدالة في تطبيق القواعد التنفيذية.

(٤-١١) أن توفر الجامعة سياسات للتعامل مع ذوى الاحتياجات الخاصة.

(٤-١٢) أن توفر الجامعة نظام شكوى مكتوب ومُعلن لجميع مُنتسبيها.

(٥) **مبدأ الكفاءة والفعالية:** إذا عُرِفَت الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، فإن الفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة. وتفعيل هذا المبدأ يتطلب تحقيق الجامعات للمؤشرات التالية:

(١-٥) أن تعمل الجامعة على توفير كل الإمكانيات لتحسين مستوى أداء منسوبيها وتنمية قدراتهم المهنية والمعرفية والاتصالية.

(٢-٥) أن تتبنى الجامعة سياسة استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التكنولوجية والقدرات المتنوعة.

(٣-٥) أن تضع الجامعة السياسات اللازمة لضمان تدفق سريان المعرفة في جميع المستويات الإدارية.

(٤-٥) أن تتبنى الجامعة إنشاء شبكة معلومات إدارية لتطوير وربط كافة وحدات وأقسام الجامعة.

(٥-٥) أن تتبنى الجامعة وضع معايير تقييم أداء الوحدات الإدارية، واستخدام آليات وأساليب مناسبة.

(٦-٥) أن يكون هناك تتطابق بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.

(٧-٥) أن تتبنى الجامعة فتح آفاق جديدة لتنمية الموارد البشرية من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية عن طريق التدريب.

(٨-٥) أن تقلل الجامعة من استخدام التعاملات الورقية.

(٩-٥) أن توفر الجامعة دليلاً مكتوباً لإجراءات استخدام نظم المعلومات.

(١٠-٥) أن تسعى الجامعة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد.

(١١-٥) أن تستخدم الجامعة التكنولوجيا في عملية التدريس.

(١٢-٥) أن تتواصل الجامعة مع القطاع الخاص لربط أعداد الطلاب مع احتياجات سوق العمل.

(١٣-٥) أن يتم تقييم إنجازات الجامعة بشكل دورى.

البعد الثالث: ويتضمن المبادئ المتعلقة بتعزيز الرؤية الاستراتيجية:

وفيما يلى توضيح ذلك:

(٦) **مبدأ الرؤية الإستراتيجية:** تفعيل هذا المبدأ يتطلب تحقيق الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:

(١-٦) أن تُعد الجامعة خطط إستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتكون واضحة ومُعلنة.

(٢-٦) أن تُقيم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.

(٣-٦) أن تُطبق الجامعة وتنفذ الخطط المستقبلية بكل مسؤولية.

(٤-٦) أن توفر الجامعة كل الإمكانيات لتنفيذ خططها المستقبلية.

(٥-٦) أن تُطبق الجامعة الميزانية وفقاً لرؤية استدامة الميزانية.

(٦-٦) أن تحدد الجامعة نقاط القوة والضعف فى بيئتها الداخلية.

(٧-٦) أن يتوافر الوعى لدى قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بما هو مطلوب للتنمية المستدامة.

(٨-٦) أن تُحدد الجامعة الفرص والمخاطر التى من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.

(٩-٦) أن توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور الجامعة ومؤسسات المجتمع للتنمية المستدامة.

سادساً: متطلبات تنفيذ الرؤية التربوية المقترحة:

يتطلب تفعيل حوكمة الجامعات لتحقيق "رؤية مصر ٢٠٣٠" توفير المتطلبات

الآتية:

* (المتطلب الأول) تطوير التشريعات واللوائح الجامعية؛ يتطلب تفعيل

الحوكمة تطوير المنظومة التشريعية تحقق "رؤية مصر ٢٠٣٠"، فيما يتعلق بالحوار

الآتية:

(١) مراجعة نصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية،

لاستبعاد كل نص يثبت أنه معوق لحُسن الأداء الجامعي بعامه، وأداء الإدارة

الجامعية بخاصة، ويتطلب ذلك القيام بما يلي:

(١-١) تعديل النصوص التي تهدر استقلالية الجامعة، بحيث تتيح لها حرية اتخاذ

القرارات في الأمور الأكاديمية والإدارية والمالية من خلال تأكيد قانون تنظيم

الجامعات على مبدأ استقلال الجامعات^(١) بالنص عليه في مادة مستقلة في

قانون تنظيم الجامعات تأكيداً للأهمية والقيمة المرتبطة بتحقيق هذا المبدأ، مع

¹ - جاء النص على استقلال الجامعات كجزء ضمن المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات كما يلي: "تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقى الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة لیساهم في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي، وصنوع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدراً لاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأعلاها وهي الثروة البشرية، وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليد الأصيله ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية، وتكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج" (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، ٢٠١٥).

إعطاء القانون الضمانات الكافية للجامعة لتحقيق استقلالها، ومن ثم التخفف من وقوعها تحت هيمنة الدولة والسلطات المركزية.

(٢-١) إعادة النظر فى المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، من أجل إعادة صياغة تلك المادة وصياغة أهداف التعليم الجامعى على أن يتم مراعاة ما يلى:

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس.
- أن تكون الأهداف واقعية؛ فمن غير المعقول أن يكون من أهداف التعليم الجامعى بناء المجتمع الاشتراكى فى حين أن فلسفة المجتمع نفسها تؤيد الاتجاه الرأسمالى وتسعى إليه.
- أن تتسم الأهداف بالوضوح وفقاً لفلسفة محددة.
- أن تكون الأهداف على درجة من المرونة بما يُتيح التفاعل مع التحديات المحلية والعالمية، وأهمها تحدى القدرة التنافسية.
- أن تعكس الأهداف تطلعات المجتمع المصرى ومشكلاته.
- وجود قائمة مُعلنة بالأهداف التى تسعى كل جامعة إلى تحقيقها تكون مُشنتقة من الأهداف العامة للتعليم الجامعى يعيها كل من يعمل فى نطاق الجامعة.

(٢) التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية، وتوسيع سلطات المجالس الجامعية؛ وهى ضرورة مرحلية تستلزم إيجاد التشريعات الملائمة لتحويل جزء مناسب من المهام الجامعية من السلطة المركزية، ومنح الجامعة شخصية معنوية مع بقائها تحت رقابة السلطة المركزية المُمثلة فى وزارة التعليم العالى، واعتماد أسلوب لامركزية إدارة الجامعة يستلزم توافر مجموعة متطلبات كما يلى:

- (١-٢) وضع مجموعة لوائح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطبيعة العلاقات بين الأطراف المختلفة، تتعلق بما يلي:
- الحد من اختصاصات المجلس الأعلى للجامعات لصالح توسيع اختصاصات المجالس الجامعية والجهاز الإداري.
 - تعديل بعض المواد المتعلقة بمهام المجالس الجامعية، بما يتناسب مع متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.
 - وضع اختصاصات محددة وواضحة للمجالس الجامعية والجهاز الإداري بالجامعة، مع تلافى ازدواجية الاختصاصات وتداخلها، والتزام المجالس الجامعية بتطبيق اختصاصاتها.
 - إنشاء مجلس أمناء بكل جامعة يُكون مسئولاً عن رسم السياسة العامة للجامعة وتحديد أهدافها، بحيث تكون مرتبطة بمتطلبات المجتمع، ووضع خطة إستراتيجية للجامعة ومتابعة تنفيذها، ومتابعة سير العمل بالجامعة.
- (٢-٢) توافر سياسات مالية تُنظم الشؤون المالية، وتُسهل الإجراءات المرتبطة بها، كعملية الإنفاق والقرارات الموجهة لها.
- (٣-٢) التصرف في الأموال، وفق السياسات والقواعد التي تقدمها مجالسها المختلفة مع احتفاظ الجامعة بحق ترحيل فائض الميزانية للأعوام التالية، وكذا حقها في استثمار أموالها بالأسلوب الذي يراه مجلسها للمساهمة في تنمية مصادر تمويلها الخاصة.
- (٤-٢) تحديد الميزانية المطلوبة للجامعة، وقيام الجامعة ممثلة في رئيسها وتحت إشراف مجلسها بالتفاوض المباشر مع جهات الاختصاص في تقدير ميزانية الجامعة.

(٥-٢) الوعى بمحتوى اللامركزية والتزاماتها وأهميتها فى تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة، بالإضافة إلى تعميق الوعى بمبدأ الرقابة الذاتية والشعور بالمسئولية الإدارية.

(٣) إعطاء الجامعة حرية أكبر فى تسيير شئونها الإدارية والمالية، من خلال:

(١-٣) تقليل تدخل الوحدات الرقابية فى العمل الإدارى والمالى.

(٢-٣) وضع قواعد مالية أكثر تطوراً تتناسب مع طبيعة عمل الجامعات، وتحريير الجامعة من بعض القواعد المالية المطبقة فى أجهزة الدولة الأخرى.

(٣-٣) منح مجلس الجامعة ومن ثم رئيسها، سلطات تحل محل سلطات وزير المالية ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى الأمور الخاصة بهما داخل الجامعة.

(٤-٣) توفير الفرص أمام كوادر الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب للمشاركة فى صنع القرارات، من خلال إيجاد قنوات شرعية فى شكل لجان أو مجالس مصغرة، إضافة إلى تفعيل ما هو موجود لتحقيق هذا الهدف.

(٥-٣) توفير مزيد من الحرية الأكاديمية للباحثين، ورفع القيود عن اختيار الموضوعات البحثية والحصول على البيانات اللازمة

★ **(المتطلب الثانى) تطوير نظام تمويل الجامعات؛** بما يعنى تنويع مصادر التمويل المقدمة للجامعات، وحُسن استغلالها وعدم الاقتصار على التمويل الحكومى فقط، من خلال:

- (١) استحداث إدارة لتنمية الموارد البديلة لتمويل الجامعة تضم خبراء متخصصين، وتكون برئاسة رئيس الجامعة تقوم بعدة مهام: إيجاد قنوات اتصال بين هذه الإدارة وجميع المؤسسات الحكومية والأهلية، والاستفادة منها في تمويل الجامعة؛ إعداد الموازنات للجامعة وتحديد نصيب كل أبواب الموازنة؛ إعداد دراسات مستمرة لتقويم نظام التمويل بالجامعة بهدف إدخال التعديلات اللازمة لتطويره؛ مراقبة التنفيذ والمراجعة المالية لكافة الأنشطة والبرامج.
- (٢) تشجيع المشاركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تمويل الجامعات الحكومية.
- (٣) تجديد صيغ التعليم الجامعي، بالتوسع في الجامعات الافتراضية والمفتوحة والتكنولوجية وغيرها من أنماط مؤسسات التعليم العالي للوفاء باحتياجات المتعلمين ومواكبة ظروفهم المختلفة.
- (٤) ربط ميزانية كل جامعة بجودة أدائها التعليمي والبحثي والخدمي.
- (٥) عقد اتفاقيات شراكة بين الجامعات المختلفة تقضى بالاعتماد المالي المتبادل بين الجامعات، بمعنى أن الجامعة التي لديها فائض تقدمه لنظيرتها للاستفادة منها.
- (٦) البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال الاستثمار الأمثل للكفاءات البشرية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين.
- (٧) إنشاء مراكز لتسويق البحوث والخدمات الجامعية على مستوى الجامعة لبيع منتجاتها مباشرة للجهات المستفيدة (مؤسسات وأفراد).
- (٨) وجود خطط مستقبلية لتتويج مصادر تمويل الجامعة، والبحث عن بدائل تمويلية ذاتية.

(٩) تنمية موارد التمويل الذاتي من خلال تبني نموذج الجامعة المنتجة، واستثمار أملاكها، واستخدامها كمراكز استشارية، وتسويق خدماتها لجذب الطلاب الوافدين، وتحويل بعض وحداتها الأكاديمية إلى وحدات إنتاجية، وتسويق البحوث العلمية، والتوسع في تقديم الخدمات والأنشطة، وعقد شراكات مع جامعات وكليات عالمية وفتح فروع لها بالجامعة، وتفعيل الشراكات التي تجمع الجامعة بجهات داخلية وخارجية، واستثمار مرافق الجامعة لتنمية مواردها من خلال (فتح منافذ بيع لمنتجات الجامعة؛ تقديم خدمات إضافية للطلاب بمقابل؛ إنشاء وحدات أنشطة غير تعليمية).

(١٠) تنمية موارد المشاركة المجتمعية من خلال: تفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات والشركات الخاصة، والتوسع في التعليم بنظام الوقف، وتشجيع التعاون مع منظمات المجتمع المدني، وتشجيع التبرعات والهبات والمساعدات المقدمة من الأفراد والمؤسسات، والإفادة من جهود الخريجين.

(١١) ترشيد الإنفاق الحكومي ومحاربة الفساد، من خلال: إعادة ترتيب أولويات الإنفاق العام لصالح التعليم الجامعي، وترشيده ورفع كفاءته، والقضاء على مظاهر الفساد فيه، وتوظيف التكنولوجيا في تقليص المصاريف وتوفير الموارد المالية.

* (المتطلب الثالث) إعادة هيكلة منظومة الجامعات كي تتمكن من

تحقيق رسالتها وأهدافها، من خلال:

(١) إعادة هيكلة الإدارة الجامعية بما يتيح بناء الهيكل التنظيمي والإداري للجامعات بما يحقق اللامركزية واستقلالية القرار.

(٢) النص على أن يكون للجامعة مجلس للأمناء يتولى رسم السياسات، ومتابعة الأداء، والنظر في الأمور الداخلية بالكليات والوحدات الجامعية.

- (٣) تفعيل دور المجالس الجامعية فى رسم السياسات والمتابعة والمشاركة فى اتخاذ القرارات.
- (٤) إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة شاملة عن كل مجالات العمل الجامعى وإعلام كافة المهتمين بالتعليم داخل الجامعة والمجتمع المحلى بها حتى يُمكن التوصل إلى أفضل القرارات.
- (٥) وضع هيكل إدارى مرن للجامعة يُظهر التكيف والابتكار بما يُلائم التنافسية العالمية.

* (المتطلب الرابع) خاص بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس

ومعاونيهم، باعتبارهم من أهم العناصر الفعالة فى المنظومة التعليمية، مع توفير المناخ المُحفز للتجديد والابتكار، ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلى:

- (١) إدخال مفاهيم التنمية المستدامة فى برامج إعداد وتدريب هيئة التدريس ومعاونيهم؛ فإذا هم اقتنعوا بأن مبادئ الاستدامة تحل المشكلات الاقتصادية والبيئية، فسوف ينجحون فى تحفيز الطلاب لتبنى مفاهيم وسلوكيات الاستدامة، وهو ما يتم من خلال إعداد وتدريب هيئة التدريس ومعاونيهم على كيفية صياغة البرامج التعليمية واتباع طرق تدريس متميزة... وغير ذلك من مهارات لازمة لنجاح التعليم الجامعى لتحقيق التنمية المستدامة.
- (٢) الارتقاء بمستوى هيئة التدريس ومنحهم المزيد من الحرية الأكاديمية، وتشجيعهم على الاهتمام بالبحث العلمى وتوظيفه لخدمة المجتمع والمنافسة البحثية على المستوى الدولى.

- (٣) الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، ورعاية أعضاء هيئة التدريس مادياً- بما يكفل لهم حياة كريمة- واجتماعياً وصحياً...الخ.
- (٤) أن تتبنى إدارة الجامعات اللامركزية وتفويض السلطة والصلاحيات فيما يتعلق بمشاركة هيئة التدريس فى التخطيط الإستراتيجى الكلى للجامعة؛ النقل من المركزية المفرطة؛ تقليل الرقابة الشديدة لوزير التعليم العالى على الجامعات.
- (٥) استحداث إستراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية هيئة التدريس الجامعى تعتمد على عدة مرتكزات أهمها: التنمية من خلال زيادة المعرفة، والتنمية الذاتية، وإكساب المهارات، والتنمية الجماعية.
- (٦) إشراك الطلاب فى تقويم أداء عضو هيئة التدريس، وتصميم نماذج حديثة للتقويم تعتمد التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة مع إعطاء صلاحيات للإدارة الجامعية لوضع نظام للحوافز يستفيد منها عضو هيئة التدريس المتميز.
- (٧) عقد دورات وورش عمل وحلقات مناقشة لكل أعضاء هيئة التدريس، حول كيفية تعزيز الدور التتموى لوظائف الجامعة خلال عملهم على المستويات الثلاثة (التعليم، والبحث العلمى، وخدمة المجتمع).
- (٨) توفير برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإجراء البحوث العلمية والابتكار، وإنتاج المعرفة وتقديم الاستشارات الفنية والخدمات لتلبية متطلبات التنمية المستدامة.

* (المتطلب الخامس) خاص بتطوير الوظيفة الأولى للجامعة (التعليم)؛

نظام التعليم الجامعى الملائم لتلبية متطلبات التنمية المستدامة يستلزم الوصول إلى

- نموذج تعليمي يُكسب الطالب المعارف والمهارات الأساسية، والقيم والاتجاهات التي تُسهم في تمكينه من المشاركة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، من خلال:
- (١) المراجعة المستمرة للمناهج والمقررات الدراسية وطرق التدريس، بحيث تعكس المفاهيم والمتطلبات المختلفة للاستدامة، وأن تتضمن الأنشطة المختلفة التأكيد على القيم والمعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة.
 - (٢) تنويع البرامج والأنشطة والتخصصات التي تطرحها الجامعة بما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
 - (٣) دعوة خبراء المؤسسات الخدمية وقطاعات العمل والإنتاج إلى الجامعات لإبداء آرائهم حول المناهج الدراسية والبرامج التعليمية ومدى مناسبتها لسوق العمل بما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة، مع مشاركتهم في تدريس أجزاء من بعض المقررات الدراسية لطلاب الجامعات في بعض البرامج بهدف اطلاعهم على الواقع العملي وآخر المستجدات في التخصصات المختلفة.
 - (٤) تطوير مستوى الطالب الجامعي من خلال استحداث أساليب حديثة لنظم القبول بالجامعة، بما يضمن التحاق الطالب بالتخصص الذي يتفق مع ميوله وقدراته، وإنشاء جامعات جديدة لاستيعاب أعداد الطلاب المتزايدة.
 - (٥) التقليل قدر الإمكان من المحاضرات التلقينية، والتركيز على إستراتيجيات حديثة، والاهتمام بالمكتبات وإمدادها بقواعد معلومات متطورة، وتوفير الإمكانيات التكنولوجية، والاشتراك في قواعد البيانات والمعلومات المختلفة لِيُتاح للطلاب الوصول إلى مصادر المعلومات في أي وقت ممكن.
 - (٦) إعداد الكوادر البشرية المُدربة في جميع التخصصات بما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

* (المتطلب السادس) خاص بتطوير (البحث العلمى والدراسات

العليا)؛ باعتبارهما ضمن الأولويات التى ينبغى على الجامعات أن تنظر إليها بعمق وتُتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس فيها للتفاعل مع رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال الأبحاث المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمبادرات الواردة فى الرؤية، فليس أقدر من الجامعات على تنفيذ مثل هذه الدراسات الشاملة عن واقع المجتمع واحتياجاته، ويُمكن تحقيق هذا المتطلب من خلال:

- (١) وضع إستراتيجية وطنية للبحث العلمى والدراسات العليا تعمل على توجيه البحث العلمى لخدمة قضايا التنمية المستدامة.
- (٢) مبادرة الجامعات بالتركيز على القضايا المستقبلية فى التعليم العالى التى تشغل الكثير من المتخصصين فى مجال التعليم العالى، مثل: تدويل التعليم العالى الذى أصبح من الأمور الحيوية لكونه أحد الطرق للاستجابة لتأثير العولمة، وإضفاء البعد الدولى على البرامج الأكاديمية، والبحث العلمى لتهيئة الخريجين للعمل فى سوق عالمى تلاشت فيه الحدود بين الدول خاصة فيما يتعلق بالمعلومات، وكجزء من تدويل التعليم العالى لآبد من الاهتمام بالتصنيف العالمى للجامعات، والتفكير بشكل جاد فى افتتاح فروع للجامعات العالمية فى مصر وفق ضوابط محددة لا تتعارض مع قيم المجتمع المحلى، وهذا التركيز المستقبلى لتدويل التعليم من شأنه أن يُسرّع فى عملية تطبيق الجودة فى التعليم العالى الذى هو مطلب أساسى فى تحقيق (رؤية مصر ٢٠٣٠).
- (٣) ربط برامج البحث العلمى والدراسات العليا فى الجامعات بمشكلات البيئة والمجتمع وخطط التنمية المستدامة.

- (٤) توفير الآليات اللازمة لرعاية الطلاب الموهوبين، وتخصيص جزء من موارد الجامعات لدعمهم.
- (٥) زيادة مخصصات البحث العلمى فى ميزانية الجامعات، وتحديد برامج وطنية بحثية تتولى كل جامعة تنفيذها وفقاً لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات المستفيدة فى المجتمع، مع الاهتمام بالموضوعات المبتكرة حتى لو تطلب ذلك تمويلاً مالياً ومعنوياً من الجامعة لبعض البحوث التكميلية؛ فطلاب الدراسات العليا يهيأون لأن يكونوا باحثين فى الجامعات، أو فى مؤسساتهم التى يعملون بها، والاهتمام بالدراسات العليا يعنى تخريج دفعات متفوقة دراسياً وعلمياً.
- (٦) حفز القطاعات المختلفة فى المجتمع للإسهام فى دعم البحث العلمى فى الجامعات من خلال تخصيص منح سنوية للأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بأنشطة هذه القطاعات، وخاصة القطاع الخاص، والذى ينفذ ببرامج بحثية كبيرة لا تزال جامعاتنا بحاجة ماسة إلى الاستفادة منها، مع التركيز على تفعيل البرامج الواردة فى (رؤية مصر ٢٠٣٠) لتكون لها الأولوية فى الموضوعات البحثية.
- (٧) التنسيق فى برامج البحوث بين الجامعات ومراكز البحوث العلمية الأخرى منعاً لحدوث تكرار فى الموضوعات العلمية المبحوثة، وتشجيع التعاون البحثى بين هيئة التدريس حتى لو لم يكونوا من جامعة واحدة، وأيضاً لاختيار موضوعات الأبحاث والرسائل العلمية للاستفادة من نتائجها بما يخدم التنمية المستدامة.
- (٨) تدريب وتطوير الكفاءات الوطنية فى جميع التخصصات بما يسهم فى تحقيق التنمية المستدامة.
- (٩) تعديل الخطط البحثية بالجامعات بحيث يتم فيها تحديد أولويات البحث المرتبطة بخطط التنمية المستدامة، وتكوين فرق بحثية متعددة التخصصات مشتركة من هيئة

التدريس بالجامعات، ومراكز البحوث من مؤسسات المجتمع المختلفة لبحثها ودراستها.

* (المتطلب السابع) خاص بتطوير الوظيفة الثالثة للجامعة (خدمة

المجتمع)؛ من خلال المساهمة بفاعلية وإيجابية فى تلبية حاجات الفرد والمجتمع من خدمات، واستشارات علمية لمؤسسات المجتمع، وبرامج، وأنشطة، وإعداد للعنصر البشرى القادر على إحداث التنمية المنشودة خارج إطار وظيفتى: التدريس، والبحث العلمى. وتتمثل المتطلبات الخاصة بخدمة المجتمع فيما يلى:

- (١) أن ترصد الجامعات القضايا والمشكلات المجتمعية والتنموية المحلية ووضعها على رأس أولوياتها.
- (٢) إطلاق المبادرات التى تدعم الشراكات المجتمعية المستدامة وتحقق أهداف خطط التنمية الوطنية الإستراتيجية.
- (٣) ربط إستراتيجيات الجامعات (بإستراتيجية مصر ٢٠٣٠) والخروج منها بمبادرات تتوافق مع تلك الإستراتيجية وربطها باحتياجات المناطق حسب توأجدها الجغرافى.
- (٤) الأخذ بصيغة (البحوث التعاقدية) التى يتم فيها التعاقد بين الجامعات، وبعض المؤسسات الإنتاجية لإجراء بحوث علمية لصالحها مقابل دعم مالى كبير.
- (٥) إعادة النظر فى التخصصات والبرامج القائمة وإدخال تخصصات وبرامج جديدة تتناسب وتلبى حاجات ومتطلبات التنمية المستدامة، خاصة الدراسات التكنولوجية التقنية والعلمية الحديثة، والدراسات التخصصية التى يجب أن تهدف إلى تأهيل الخريجين للمشاركة فى حل المشاكل التى تواجه مؤسسات الدولة وقطاعاتها الصناعية والإنتاجية والخدماتية.

- (٦) استحداث وحدة تأهيلية بكل "وكالة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة" تتمثل وظيفتها في دراسة متطلبات سوق العمل واحتياجاته الجديدة من الوظائف، وإعادة تأهيل الراغبين في تغيير تخصصاتهم (التحول الوظيفي) لشغل وظائف أخرى.
- (٧) توجيه بحوث طلاب الدراسات العليا لحل مشكلات مؤسسات العمل مقابل تحمل تلك المؤسسات تكاليف البحث مضافاً إليه أجور مناسبة للجامعة وللباحثين وأثمان المواد والتجهيزات المستخدمة في البحوث.
- (٨) تشجيع الإشراف المشترك بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في تدريب الطلاب أثناء إعدادهم؛ بحيث يجمع الطالب بين الأسس النظرية والمهارات العملية لتخصصه.
- (٩) تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة، وبما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

سابعاً: آليات تنفيذ ومتابعة الرؤية التربوية المقترحة:

ويُمكن أن يتم ذلك من خلال:

إنشاء وحدة تنظيمية وإدارية داخل الهيكل الإداري والبنیان التنظيمي في كل جامعة؛ يُمكن أن تُسمى (وحدة الحوكمة) تتبع مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، ويرأس هذه الوحدة أحد أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة في هذا المجال، مع وجود (منسق) للحوكمة في كل كلية يكون على اتصال مباشر برئيس وحدة الحوكمة بالجامعة، ويكون لهذه الوحدة وظيفتان رئيسيتان هما: وظيفة علاجية؛ لمعالجة أى خطأ أو قصور يحدث. ووظيفة وقائية ابتكارية؛ قائمة على الأدوات والوسائل التي تُزيد من فاعلية الحوكمة وتكون مسئولة عن القيام بالمهام التالية:

- ١- تنفيذ عناصر الرؤية المقترحة.
- ٢- نشر الوعي بمبادئ ومعايير الحوكمة وآليات تطبيقها من خلال: تنظيم الندوات والحلقات النقاشية للقيادات العليا بالجامعة، وجميع مُنتسبى الجامعة فى كافة وحداتها (الكليات، المعاهد، الوحدات ذات الطابع الخاص، مراكز التميز البحثى، حقائق العلوم والتكنولوجيا، مراكز الاستشارات، مراكز تسويق الخدمات الجامعية) وذلك حول الموضوعات المتعلقة بالحوكمة.
- ٣- تصميم وتطوير العديد من البرامج التدريبية وورش العمل التى تتناول موضوع الحوكمة، وغيرها من الموضوعات التى تهتم مجالس الأقسام واللجان النوعية ومجلس الكلية.
- ٤- تصميم برامج تدريبية خاصة تناسب احتياجات كل مؤسسة بناء على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التى تقوم به الوحدة كخدمة للمؤسسات الراغبة فى ذلك.
- ٥- تقديم الخدمات الاستشارية؛ تمتد أنشطة الوحدة لتسع العديد من الخدمات الاستشارية مثل: خدمة تقييم ممارسات الحوكمة التى تقدمها الوحدة لكافة أقسام ووحدات الجامعة بهدف مساعدتها على التطبيق والوصول لأفضل الممارسات الخاصة بالحوكمة.
- ٦- متابعة التزام كافة أقسام ووحدات الجامعة بمبادئ الحوكمة.
- ٧- تقديم الدعم الفنى لكافة أقسام ووحدات الجامعة لمكافحة الفساد لتحقيق الشفافية ومتابعة التزامها بتنفيذ الرؤية المقترحة.
- ٨- إقامة حملات توعوية لكافة فئات المجتمع عن رؤية مصر ٢٠٣٠ توضح أهميتها ومدى تلبيتها لاحتياجات المواطن المختلفة.

أما عن متابعة تنفيذ الرؤية التربوية المقترحة فيمكن أن تتم من خلال: تقديم المنسقين تقريراً مفصلاً (دورياً) عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة فى كليته إلى رئيس (وحدة الحوكمة بالجامعة)، الذى يقدم بدوره تقريراً مفصلاً يُعرض على مجلس الجامعة لمناقشة ما جاء فيه من إيجابيات وسلبيات، وما تم تنفيذه من العناصر السابقة وما لم يُنفذ، ويتخذ مجلس الجامعة القرارات المناسبة بعد دراسة التقرير.

مراجع البحث

أولاً- المراجع العربية:

- ١- أبو النصر، مدحت محمد محمود، (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة - فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. (ط١)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٢- أبو رونية، حميدة ميلاد؛ وبعيرة، وأنس بو بكر، (٢٠١٣). الحكم الرشيد أساس التنمية المستدامة، (فى) ندوة دولة القانون، جامعة سرت- ليبيا: كلية القانون. فبراير، ص ص ٢٩١-٣٠٤.
- ٣- أحمد، حنان إسماعيل، (٢٠٠٦). المُحاسبِيَّة وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسى. مستقبل التربية العربية- القاهرة: المركز العربى للتعليم والتنمية. مجلد (١٢). العدد (٤٢). يوليو، ص ص ٩-١٥١.
- ٤- أحمد، نجم الدين نصر، (٢٠٠٨). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤى التطوير: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالزقازيق. عدد (٦١). أكتوبر، ص ص ٨٣-١٢٩.
- ٥- آل مسلط، محمد أحمد، (٢٠١٧). ممارسة مبادئ الحوكمة فى الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التى تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. المجلة العلمية. جامعة أسيوط: كلية التربية. المجلد (٣٣). العدد (١٠). ديسمبر، ص ص ٤٨٢-٥٢٠.

٦- الأمم المتحدة، الجمعية العامة، (٢٠١٥). تحويل عالما: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. الدورة (٧٠). باريس: منشورات اليونسكو. أكتوبر. (استرجعت بتاريخ ١١/٧/٢٠١٨) على الرابط:

http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1_ar.pdf

٧- البابلى، نبيل، (٢٠١٨). الحكم الرشيد: الأبعاد والمعايير والمتطلبات، المعهد المصرى للدراسات، القاهرة.

٨- بارة، سمير؛ والإمام، سالمة، (٢٠١٧). تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة فى مؤسسات التعليم العالى بالجزائر، (فى) المؤتمر العربى الدولى السابع لضمان جودة التعليم العالى IACQA "فى الفترة من ٢٠ إلى ٢٣ فبراير ٢٠١٧". جامعة أسيوط، ص ١٧٣-١٨٣.

٩- باسكر فيل، ستيف؛ ماكلويد، فيونا؛ وسوندر، نيكولاس، (٢٠١١). دليل التعليم العالى فى المملكة المتحدة والشراكات مع الجامعات فى الخارج. الراصد الدولى. المملكة السعودية: مرصد التعليم العالى، العدد (١٠)، أكتوبر، ص ٤٠-٤٥.

١٠- البيلوى، حازم، (٢٠٠٠). النظام الاقتصادى الدولى المعاصر. عالم المعرفة. الكويت: المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب. العدد (٢٥٧). مايو.

١١- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٧). إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة. وثيقة السياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. يناير (استرجعت بتاريخ ٢٠١٨/٧/١٥) على الرابط:

<ftp://pogar.org/LocalUser/pogarp/other/undp/governance/undppolicydoc97-a.pdf>

١٢- بزواوية، عبد الحكيم؛ وسالمى، عبد الجبار، (٢٠١١). جودة التعليم العالى فى ظل تحقيق مبادئ الجودة: تجربة المملكة المتحدة فى حوكمة الجامعات. (فى) الملتقى الدولى حول الحوكمة فى الجامعات "تقييم أساليب الحوكمة فى التعليم العالى فى الفترة من ٣-٤ أكتوبر ٢٠١١"، جامعة وهران-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

١٣- تجانى، ربيعة، (٢٠١٦). حوكمة مؤسسات التعليم العالى- دراسة حالة جامعة قاصدى مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الإدارية)، رسالة ماجستير. جامعة قاصدى مرباح ورقلة- الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية.

١٤- جاراميلو، أدريانا؛ مورينو، خوان مانويل؛ ديمنييه، أكسل؛ زعفران، حافظ؛ مونييه، أوديل؛ ترينر، سياسيتان؛ طه، تامر؛ بارى، جينيفر؛ كواك، أندريه؛ مارتشيونى، سيلفيا، (٢٠١٢). الجامعات تحت المجهر- مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالى فى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. مراد الزين (إشراف)، البنك الدولى ومركز مرسليليا للتكامل المتوسطى. باريس: منشورات اليونسكو. مارس (استرجعت بتاريخ ٢٠١٨/٦/٣٠) على

الرابط: <http://www.worldbank.org>

١٥- جاراميلو، أدريانا؛ غاكونول، لوك؛ روبي، آلان؛ هارتلى، مات؛ مورينو، خوان مانويل؛ الغالى، هناء آدم؛ ثاكر، سيمون؛ مارتشيوني، سيلفيا؛ وبغى، ليلي، (٢٠١٣). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير ١٠٠ جامعة فى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق. مراد الزين (إشراف)، البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطى. باريس: منشورات اليونسكو. يونيو (استرجعت بتاريخ ٢٠١٨/٧/٢) على الرابط:

http://www.cmimarseille.org/highereducations/docs/Benchmarking_Governance_100_Universities_Book_Arabi_c.pdf

- ١٦- جمهورية مصر العربية (٢٠١٥). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، محمد البربرى ومحمد جادو (إعداد ومراجعة). ط (٣٤) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- ١٧- خورشيد، معتز؛ ويوسف، محسن، (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالى والبحث العلمى فى مصر، إسماعيل سراج الدين (تقديم)، منتدى الإصلاح العربى، مكتبة الإسكندرية.
- ١٨- رشاد، عبد الناصر محمد، (٢٠٠٤). أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها- دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس-القاهرة: كلية التربية.

١٩- رؤية التعليم العالي ٢٠٣٠، استرجعت بتاريخ (٢٠١٨/٧/١٥)، على

الرابط: <http://portal.mohe.gov.eg/ar->

[eg/Pages/high-education-2030.aspx](http://portal.mohe.gov.eg/Pages/high-education-2030.aspx)

٢٠- رؤية مصر ٢٠٣٠، استرجعت بتاريخ (٢٠١٨/٧/١٢) على الرابط:

<http://sdsegypt2030.com/>

٢١- السوادى، على محمد، (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد

الأكاديمى فى الجامعات السعودية: تصور مقترح. رسالة

دكتوراه. جامعة أم القرى- مكة المكرمة: كلية التربية.

٢٢- سيف، جلال عبد الله أحمد، (٢٠٠٦). مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية

الأكاديمية فى الجامعات اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة

صنعاء- صنعاء، كلية التربية.

٢٣- صفو، نرجس، (٢٠١٧). أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالى. (فى) كتاب

أعمال الملتقى المشترك: الأمانة العلمية، الجزائر العاصمة

١١/٧/٢٠١٧، ص ص ١٥٧-١٧٢.

٢٤- ضحاوى، بيومى محمد؛ والمليجى، رضا إبراهيم، (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم

الحوكمة المؤسسية فى كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى

وإمكانية الإفادة منها فى مصر. (فى) المؤتمر العلمى

السنوى التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة،

والإدارة التعليمية "التعليم والتنمية البشرية فى قارة أفريقيا

فى ٩ يوليو ٢٠١١". جامعة عين شمس، ص ص ٤١-

١١٧.

- ٢٥- عادل نصر الدين، يعقوب، (٢٠١٢). واقع تطبيق الحاكمية فى جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية-الأردن. العدد (٦٢). ديسمبر، ص ص ٣٤١-٣٧٤.
- ٢٦- العيسوى، إبراهيم، (٢٠٠١). التنمية فى عالم متغير- دراسة فى مفهوم التنمية ومؤشراتها. (ط٢)، دار الشروق، القاهرة.
- ٢٧- الغبان، محروس أحمد؛ وزمان، حسام، (٢٠١٣). التمايز فى التعليم الجامعى بين التدريس والبحث. المجلة السعودية للتعليم العالى. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث والدراسات- وزارة التعليم العالى، العدد (١٠)، نوفمبر، ص ص ١١-٣١.
- ٢٨- كاوفمان، دانييل، (٢٠١٥). تأثير الفساد. مجلة التمويل والتنمية. واشنطن: صندوق النقد الدولى. سبتمبر، ص ص ٢٠-٢٣، (استرجع بتاريخ ٢٠١٨/٧/٣١) على الرابط:

<https://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2015/09/pdf/kaufmann.pdf>

- ٢٩- محمد، حاكم محسن، (٢٠٠٨). ضوابط وآليات الحوكمة فى المؤسسات الجامعية، "المؤتمر العربى الثانى: الجامعات العربية تحديات وطموح بالمغرب" (فى) الفترة من ٢١-٢٤ ديسمبر ٢٠٠٨، ص ص ٣٢٠-٣٢٦.
- ٣٠- محمد، مديحة فخرى، (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه فى الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربى للتعليم والتنمية - القاهرة. المجلد (١٨). العدد (٧٣). سبتمبر، ص ص ٤٥-١٤٢.

٣١- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم، (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح- منظور

إستراتيجي، (ط١)، الأنجلو المصرية، القاهرة.

٣٢- مركز البحوث والدراسات فى التعليم العالى بالسعودية جمادى الآخرة ١٤٣٦هـ).

قراءات مختارة فى التعليم الجامعى- نماذج من نظم

حوكمة مؤسسات التعليم العالى فى الولايات المتحدة

الأمريكية.(إشراف) عبد الرحمن أبو عمه، وعبد الرحمن

الرشيد. العدد(٦٠)،(استرجع بتاريخ ٢٠١٨/٧/٣٠)على

الرابط:

<http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/n60.pdf>

٣٣- مركز البحوث والدراسات فى التعليم العالى بالسعودية (شوال ١٤٣٦هـ). قراءات

مختارة فى التعليم الجامعى- حوكمة الجامعات فى

الصين.(إشراف) ملفى مبارك الكليب

الدوسرى. العدد(٦٤)،(استرجع بتاريخ ٢٠١٨/٧/٣٠)على

الرابط:

<http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/n64.pdf>

٣٤- مسلم، بسام، (٢٠١٦). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة فى الجامعات

اليمنية الخاصة- دراسة ميدانية فى جامعة العلوم

والتكنولوجيا.مجلة الدراسات الاجتماعية- اليمن.

العدد(٤٩). يوليو-سبتمبر، ص ٢٣٣-٢٨٢.

٣٥- المليجي، رضا إبراهيم، (٢٠١٣). الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية. (في) المؤتمر العلمي العربي السادس، والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية ببها بعنوان: التعليم.. وأفاق ما بعد ثورات الربيع العربي يوليو ٢٠١٣. المجلد (٢)، ص ص ١٢٦٥-١٣٣٨.

٣٦- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (٢٠١٧). التعليم من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة- أهداف التعلم. باريس: منشورات اليونسكو، (استرجع بتاريخ ٢٥/٥/٢٠١٨) على الرابط:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444a.pdf>

٣٧- ناصف، محمد أحمد، (٢٠١٨). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في كل من الصين وأستراليا ومصر: دراسة مقارنة. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق). جامعة الزقازيق: كلية التربية. عدد (٩٩). جزء (٢). أبريل، ص ص ١-١٦٢

٣٨- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي. الإصدار الثالث. يوليو.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 39- Barton, A.D. (2006). Public sector accountability and commercial in confidence outsourcing contracts. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol:19. Iss:2, PP:256-271

- 40- Carnegie,G.D.& Tuck,J.(Dec.,2010).Understanding the ABC of University Governance. **The Australian Journal of Public Administration**.Vol:69.No:4,PP:431-441
- 41- Clayton , A. (ed) (1994). **Governance, democracy and conditionality : what role for NGOs ?**. Oxford: Intrac Publication,136 Pages.
- 42- Fazekas, M. & Burns,T. (Feb.,2012). Exploring the Complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education.**OECD Education Working Papers**. No: 67,at: <http://dx.doi.org/10.1787/5k9flcx2l340-en>
- 43- Figlio, D. & Loeb, S. (2011). School Accountability.(In) Eric A. Hanushek,Stephen Machin, & Ludger Woessmann, editor: **Handbooks in Economics**, Vol:3.The Netherlands: North-Holland,PP:383-421
- 44- Gayle, D.J., Tewarie, B.& White, A.Q. (OCT.,2003). Governance and Teaching and Learning. **ASHE Higher Education Report**. Vol:30. Iss:1, PP:72-80

- 45- Johnston,D.J.(2004). **OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: Organisation for Economic CO-operation and Development, at: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- 46- Labaree ,D.F.(2010). **Understanding the Rise of American Higher Education: How Complexity Breeds Autonomy**, at: https://web.stanford.edu/~dlabaree/publication2010/Understanding_the_Rise_of_American_Higher_Education.pdf
- 47- Mississippi State University (2013).**Principles for University Governance**,at: http://www.msstate.edu/web/faculty_handbook/handbook.pdf.
- 48- Paul,S.(Sep.,-Dec.,2007). A case study of E-governance initiatives in India. **The International Information & Library Review**.Vol:39.Iss:3-4,PP:176-184
- 49- Schwab, K. (Editor) (2017). **The Global Competitiveness Report 2017-2018**. Geneva: World Economic Forum.

- 50- Starling, G.(2010).**Managing The Public Sector**. 9th edition. Boston: Wadsworth Cengage Learning , https://books.google.com.eg/books?id=GLseUc8EcfIC&pg=PR1&hl=ar&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- 51- The World Bank (2000).**Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise**, Washington, D.C., U.S.A.
- 52- Trakman, L. (Jan./Apr.,2008). Modelling University Governance. **Higher Education Quarterly**.Vol: 62. No: (1/2),PP; 63–83
- 53- United Nations Development Programme (2010). **Human Development Report 2010: 20th Anniversary Edition. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development**. New York: Palgrave Macmillan and United Nations Development Programme
- 54- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (**ESCAP**) (2014).**What is Good Governance ؟,at:** <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>