

نماذج الحوكمة الجامعية وتطبيقاتها في كل من جامعة أمستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج وجامعة طنطا بمصر "دراسة مقارنة"

إعداد

د. أميمة حلمي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة طنطا

المستخلص:

يسعى البحث الراهن إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا، بما يرفع من قدرتها التنافسية على ضوء الدراسة المقارنة لجامعتي أمستردام وأسلو، وبما يتناسب مع ظروف الجامعة وإمكاناتها، وطبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية. وقد استعان البحث في تحقيق أهدافه بالمنهج المقارن، وينقسم البحث في ضوء أهدافه ومنهجه إلى الأقسام الخمسة التالية:

القسم الأول: يعرض الإطار العام للبحث والذي تم فيه تحديد كل من مشكلة البحث، حدوده، أهدافه وأهميته، مصطلحات البحث ومنهجه، وخطواته.

القسم الثاني: يدور حول الأسس الفكرية للحوكمة الجامعية وتطبيقاتها بالجامعات المعاصرة "إطار نظري".

القسم الثالث: دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام، وجامعة أسلو، وجامعة طنطا، في ضوء نماذج الحوكمة الذي تتبناه كل جامعة، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

القسم الرابع: دراسة مقارنة تفسيرية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام، جامعة أوسلو، وجامعة طنطا في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة.

القسم الخامس: طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا على ضوء الدراسة المقارنة، وبما يتناسب مع ظروف الجامعة وإمكاناتها، وطبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية.

الكلمات المفتاحية: نماذج الحوكمة الجامعية، تطبيقات، جامعة أمستردام، جامعة أسلو، جامعة طنطا، دراسة مقارنة.

University Governance Models and Their Applications at the University of Amsterdam, the Netherlands; the University of Oslo, Norway; and the University of Tanta, Egypt: A Comparative Study

Prepared by

Dr. Omayma Helmy Mostafa

Associate Professor of Comparative Education & Educational Administration, Faculty of Education, Tanta University

Abstract

The current research aims to arrive at a set of proposed procedures to develop governance applications at the University of Tanta, in a way that increases its competitiveness in the light of the comparative study of the Universities of Amsterdam and Oslo, and that is commensurate with the University's circumstances and potential as well as the nature of Egyptian society and its cultural data. To achieve this aim, the research employs the comparative approach.

In the light of its objectives and methodology, the research is divided into the following five sections:

Section One: presents the general framework of research in which the research problem, its limitations, objectives and importance as well as research terms, methodology, and steps are identified.

Section Two: identifies the intellectual foundations of university governance and its applications in contemporary universities, a "theoretical framework."

Section Three: includes analytical descriptive study of university governance applications at the University of Amsterdam, the University of Oslo, and the University of Tanta, in the light of each university's governance models, influential cultural forces and factors.

Section Four: involves an explanatory comparative study of university governance applications at the University of Amsterdam, University of Oslo, and University of Tanta in the light of some relevant social science concepts.

Section Five: proposes a set of suggested procedures to develop governance applications at Tanta University in the light of the comparative study and in a way commensurate with the university's circumstances and capabilities, and the nature of Egyptian society and its cultural data.

Keywords: comparative study, university governance models and applications, University of Amsterdam, University of Oslo, University of Tanta.

نماذج الحوكمة الجامعية وتطبيقاتها في كل من جامعة أمستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج وجامعة طنطا بمصر "دراسة مقارنة"

إعداد

د. أميمة حلمي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة طنطا

القسم الأول/ الإطار العام للبحث

مقدمة:

تشكل الجامعات أحد الوسائل الفاعلة في صناعة حاضر المجتمعات ورسم مستقبلها، وتحقيق تقدمها في ظل ما يفرضه الواقع المعاصر من تحديات، وذلك من خلال دورها في إمداد المجتمعات بالكوادر البشرية المؤهلة للمنافسة في سوق العمل المحلي والدولي، والقادرة على معايشة العصر بكل متغيراته. وتعد الجامعات أحد أهم محركات التغيير المجتمعي من خلال دورها في إنتاج المعرفة العلمية، ونقلها وتسويقها بما يسهم في تحقيق الابتكار، والذي يعد الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة في المجتمع، وكذلك من خلال دورها في حل القضايا المجتمعية بأنواعها المختلفة على الأصعدة كافة. وحتى يتسنى للجامعات أداء الأدوار العديدة المنتظرة منها، فهي بحاجة إلى الأخذ بالحوكمة كأسلوب لإدارتها، وهي تحتاج كذلك إلى تحديد نموذج الحوكمة المناسب لها، الذي يتماشى مع مهامها وأهم التوقعات المجتمعية، والذي يؤثر في درجة استقلاليتها، وينعكس في طريقة تشكيل هيكل حوكمتها المشاركة في صناعة القرار، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.

وفي ظل التحديات التي تواجه الجامعات المعاصرة، تزايد الاهتمام على المستوى العالمي بتطوير نماذج الحوكمة الجامعية، وتحديث هيكلها لتتماشى مع التطورات الحادثة سواء في بيئة الجامعة أو التوقعات المجتمعية منها، خاصة مع زيادة عدد

الملتحقين بالتعليم الجامعي في ظل انخفاض التمويل الحكومي، وتزايد المنافسة الدولية بين الجامعات في عصر المعلوماتية، وتزايد الطلب على المزيد من المساءلة في الأداء المالي والأكاديمي للجامعات" (Shattock, 2014, 1).

وفي عام ٢٠٠٨م، أكد الاجتماع الثاني للرابطة الدولية للهيئات الحاكمة الجامعية International Association of University Governing Bodies على حاجة الجامعات الماسة إلى مواءمة نماذج حوكمتها لمواجهة التحديات المتغيرة التي تواجهها في الآونة الأخيرة (Hénard & Mitterle, 2010, 2). وقد اختلفت الآراء حول النموذج الأمثل لحوكمة الجامعات؛ فبينما يرى البعض أن الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس هم الأكثر ملائمة لإدارة الجامعات بوصفهم الأكثر إدراكاً وفهماً للأهداف الأكاديمية وتطلعات الجامعة وكيفية تحقيقها (نموذج الحوكمة الأكاديمية Academic Governance)، يطالب آخرون بأن تدار الجامعات من خلال مديرين مهنيين لديهم مهارات التعامل مع الأمور المالية، بوصفها تشكل ركيزة أساسية لبقاء الجامعة ونجاحها في القيام بأدوارها المنتظرة منها (نموذج الحوكمة الإدارية Corporate Governance)، في حين ينادي آخرون بأن تدار الجامعة من خلال مجلس أمناء يقوم على أساس علاقة من الثقة بين المسؤولين عن حوكمة الجامعة والمستفيدين منها (نموذج حوكمة الأمناء Trustee Governance) (Trakman, 2008, 66-73).

لقد أفرزت الدراسات العديدة المتعلقة بالتعليم الجامعي، والتي اعتمدت على نظريات العلوم الاجتماعية والسياسية وعلم الإدارة العامة، مجموعة واسعة من نماذج الحوكمة التي تُسهم في فهم تطبيقات الحوكمة الجامعية في السياقات المجتمعية المختلفة، ونتج عنها اختلافات واضحة في واقع تطبيق حوكمة الجامعات على المستويات الوطنية والإقليمية (Schiller, 2022, 111). وقد تعددت نماذج الحوكمة الجامعية التي تنتهجها الدول المختلفة؛ حيث "لا يوجد نموذج عالمي موحد للحوكمة يصلح لجميع الدول أو المؤسسات؛ فنماذج الحوكمة قد لا تختلف فقط من دولة لأخرى، بل ومن مؤسسة لأخرى أيضاً تبعاً للخلفية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في تلك

الدولة أو المؤسسة" (بوشامي، سريدي، وتشيكوا، ٢٠٢٢، ٥٩١). وفي هذا الصدد، يؤكد Scott على أهمية البيئة المؤسسية التي تؤثر في الاستراتيجيات التنظيمية، وفي نموذج الحوكمة الذي تنتهجه المؤسسات المختلفة (Scott, 1995, 124). ومن ثم، تحتاج كل جامعة إلى تبني واعتماد أنموذج محدد للحوكمة، في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة، حتى يتسنى لها تحسين سمعتها التنظيمية، وتعزيز قدرتها التنافسية في عالم شديد التغير والتنافسية (صالح والصالح، ٢٠١٨، ٧٨).

وعلى صعيد القارة الأوروبية، أصبحت حوكمة الجامعات منذ بدايات القرن الحادي والعشرين عنصراً رئيساً في معظم المناقشات التي تدور حول تطوير التعليم الجامعي في معظم الدول الأوروبية، نتيجة ظهور اقتصاد المعرفة، والرغبة في بناء نموذج جامعي موحد على الصعيد الأوروبي (Côme, 2013, 1)، خاصةً بعد توقيع اتفاقية بولونيا في عام ١٩٩٩م؛ حيث شكلت حوكمة الجامعات أحد الآليات المهمة لإحداث التغيير المنشود عبر التأكيد على استقلالية الجامعات، والتوجه نحو المزيد من الشفافية والمساءلة وسيادة القانون، ومشاركة منسوبي الجامعة وأصحاب المصالح في إدارة الجامعات وفي صناعة القرارات الجامعية (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 274).

فمنذ ذلك الحين، شدد الاتحاد الأوروبي على ضرورة إصلاح حوكمة التعليم الجامعي، وتصدرت قضية تحديث الجامعات، وكيفية إصلاح حوكمتها جدول أعمال المفوضية الأوروبية European Commission's agenda كوسيلة لمعالجة القصور الإداري بالجامعات، وتعزيز قدراتها الاستراتيجية وتحسين القيادة الجامعية (Chou & Gornitzka, 2014, 114). وكان تطوير هياكل الحوكمة الجامعية Governance structures أحد البنود الرئيسية التي احتلت مكانة بارزة في أجنادات الإصلاح على الصعيد الأوروبي (Kruücken & Meier, 2006, 245).

ولقد طورت وزارة التعليم والثقافة والعلوم الهولندية Dutch ministry of Education, Culture and Sciences استراتيجيتها الإصلاحية فيما يتعلق بالتعليم

الجامعي منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي (Maassen, 2002, 25)؛ فقد تبنت في عام ١٩٨٥م نموذجًا جديدًا لحوكمة الجامعات الهولندية، تُمنح الجامعات وفقًا له مزيدًا من الحرية والمسؤولية، وذلك كبديل لـ"نموذج سيطرة الدولة" والذي كان سائدًا قبل هذا التاريخ (Maassen, 1996, 107). وقد أسهمت التغييرات التي استُحدثت بنموذج الحوكمة في تغيير طبيعة العلاقة بين الحكومة والجامعات الهولندية، وأسهمت كذلك بدرجة كبيرة في تغيير هيكل الحوكمة بتلك الجامعات. فقد استند نموذج الحوكمة الجديد على افتراض مؤداه أن أفضل دور للحكومة هو "توجيه الجامعات عن بعد" *Steering at a distance*، من خلال إطار عمل تعمل الجامعات الهولندية من خلاله بشكل مستقل إلى حد ما. وقد استلزم الأمر تكيف هيكل الحوكمة بالجامعات الهولندية، بهدف تحفيز المزيد من التفاعلات المباشرة بين الجامعة والمجتمع، وتمكين الجامعات من الارتقاء إلى مستوى التوقعات لنموذج الحوكمة الجديد، بحيث تصبح الجامعات أكثر فعالية وكفاءة، وأكثر استجابة للاحتياجات الاجتماعية (Maassen, 2002, 26-27).

كما حدثت تغييرات كبيرة في حوكمة الجامعات النرويجية منذ صدور قانون الجامعات والكليات *Act on Universities and Colleges*، في عام ١٩٩٥م، والذي دخل حيز التنفيذ في عام ١٩٩٦م. فقد قدم القانون نموذجًا جديدًا لحوكمة الجامعات، تم من خلاله التركيز على القيادة داخل المؤسسات الجامعية؛ إذ أكد القانون على أن يكون لجميع الجامعات هيئة حاكمة *governing body* مسؤولة وفعالة، وأن يكون هناك تقسيم أوضح للمسؤولية بين القادة الأكاديميين والإداريين فيما يعرف بمبدأ "القيادة المنقسمة" *divided leadership*. كما تم منح الجامعات النرويجية بعد صدور القانون درجة أكبر من الاستقلالية من خلال تفويضها سلطة صنع القرار من قبل وزارة التعليم والبحث النرويجية *Norwegian Ministry of Education & Research* بشأن عدد من القضايا (Larsen, 2002, 99; Dimmen & Kyvik, 1998, 218-219).

ولقد أولت الدولة المصرية اهتمامًا ملحوظًا بتطبيق الحوكمة بالجامعات؛ حيث أوصت استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م بضرورة تفعيل نظم الحوكمة بالجامعات المصرية من خلال تخصيص مسار خاص بعنوان "الحوكمة والإدارة المؤسسية"، ضمن المسارات الإثنى عشر للخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي المصري (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٧١، ٨٦). كما أكدت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي تشكل الإطار الحاكم لخطط التنمية في مصر حتى عام ٢٠٣٠م، على حوكمة الجامعات المصرية بوصفها أحد مداخل تحقيق التنمية المستدامة بمصر (ج.م.ع، ٢٠١٦، ٩٨). وأكدت القيم الحاكمة للاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار ٢٠٣٠ على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، وخاصة مبدأ الاستقلالية بما يحافظ على استقلالية الجامعة في إدارة شؤونها واتخاذ قراراتها (ج.م.ع، ٢٠١٩، ٨). كما جاء معيار "الحوكمة والقيادة" ضمن المعايير المهمة لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، ١٠٢). فضلًا عن وجود إطار تشريعي " قانون تنظيم الجامعات: قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢"، يحدد من خلال مواده البنية التنظيمية للجامعات المصرية، والمجالس المسؤولة عن حوكمتها، واختصاصات كل منها (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٥-١٧).

مشكلة البحث:

بالرغم من المؤشرات السابقة والتي تعكس مدى اهتمام الدولة المصرية بتطوير حوكمة الجامعات من أجل الارتقاء بكفاءة الجامعات المصرية وتحسين جودتها، إلا أن الكثير من محاولات التطوير لم تحقق بعد النجاح المتوقع منها؛ حيث يكشف الواقع عن أن تطبيقات الحوكمة بالجامعات المصرية لا زالت محدودة ودون مستوى الطموح. ويتضح ذلك في بعض المؤشرات الدالة على أوجه القصور التي تكتنف حوكمة الجامعات الحكومية المصرية، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل الوثائق الرسمية، واستقراء نتائج بعض البحوث والدراسات السابقة، والتي تتمثل فيما يلي:

(١) سيادة المركزية في حوكمة الجامعات الحكومية المصرية؛ إذ إن "نموذج الحوكمة الأكثر تطبيقاً بتلك الجامعات هو النموذج الذي يركز إلى الدولة، والذي بموجبه تتخذ الدولة معظم القرارات الرئيسية التي تخص الجامعات" (El Amine, 2016, 3). وقد ساهم الإطار التشريعي الحاكم للجامعات المصرية، متمثلاً في قانون تنظيم الجامعات وتعديلاته، بدرجة كبيرة في ترسيخ تلك المركزية؛ حيث مُنح المجلس الأعلى للجامعات سلطة واسعة في السيطرة على الجامعات المصرية كافة، وعلى معظم قراراتها (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٦-٧: المواد: ١٤، ١٦، ١٩)، مما أسهم في ضعف استقلالية الجامعات بكافة صورها (سواء الإدارية والمالية أو الأكاديمية)، وتكريس تبعية الجامعات للدولة، وجعل دور مجالس الحوكمة في عملية صناعة القرار دوراً شكلياً.

(٢) ضعف مشاركة كافة أعضاء التنظيم الجامعي في حوكمة الجامعة وفي صنع القرار الجامعي، وانخفاض مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار، مما أدى إلى ندرة تحقق التميز التنظيمي بالجامعات الحكومية المصرية (عثمان، ٢٠٢٠، ٢٧٤٨).

(٣) جمود الهياكل التنظيمية، ووجود العديد من الاختلالات والمعوقات التي تضعف من كفاءة أداء الهياكل الإدارية واللوائح الجامعية، وتجعلها غير قادرة على تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها، مما يستلزم مراجعة التنظيمات الإدارية والهياكل القديمة، حتى لا تفقد فاعليتها واستجابتها لمتغيرات ومطالب البيئة المحيطة (العتيقي، ٢٠١٦، ١٥-١٦).

(٤) وجود مشكلات ترتبط بآلية اختيار شاغلي الوظائف القيادية بالجامعات المصرية؛ حيث إن اختيار القيادات الجامعية (رئيس الجامعة، عميد الكلية أو المعهد، رئيس مجلس القسم) يتم عن طريق التعيين من قبل السلطة السياسية وليس الانتخاب، مما يعد تدخلاً واضحاً في شؤون الجامعات، ويؤثر سلباً على استقلاليتها (الأمين، ٢٠٢١، ١٠). كما يؤثر أيضاً على كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات المصرية؛ حيث إهمال

معايير التميز والاعتدال عند اختيار القيادات الجامعية، والتي تشكل أحد المحددات الرئيسية لضمان الحوكمة السليمة بوصفها العمود الفقري الذي يعتمد عليه نجاح العمل الجامعي (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٠١).

(٥) تدني مستوى الوعي والتطبيق لمعايير الحوكمة بالجامعات المصرية، نتيجة محدودية تطبيق معيار الشفافية، وضعف تطبيق آليات المساءلة والمحاسبية بالجامعات المصرية، وضعف استقلالية الجامعات المصرية، وضعف المشاركة من قبل أصحاب المصالح في صنع القرارات الجامعية (مصطفى واللمعي، ٢٠٢٢، ١٩-٢٠).

ومن ثم، تتلخص مشكلة البحث في ضعف تطبيقات حوكمة الجامعات الحكومية في مصر نتيجة تطبيق النموذج البيروقراطي، مما يقلل من فاعليتها، ويضعف من قدرتها على المنافسة على المستوى العالمي، وربما يعكس ذلك عدد من المؤشرات:

- غياب الجامعات المصرية عن خريطة أفضل 500 جامعة على مستوى العالم بأحد التصنيفات الدولية المهمة "تصنيف شنغهاي"، باستثناء جامعة مصرية واحدة: جامعة القاهرة؛ حيث جاءت في المركز (٣٠١-٤٠٠) وفقاً لتصنيف عام 2023م (Shanghai Ranking, 2023a). في حين لم تظهر أي جامعة مصرية في التصنيف الصادر عن مركز التصنيف الجامعي العالمي لعام 2023م The Center for World University Rankings (CWUR)؛ حيث لا توجد أي جامعة مصرية ضمن أفضل 500 جامعة على مستوى العالم وفق هذا التصنيف لعام 2023م، فقد ظهرت جامعة القاهرة في المركز (٥٣١) وفق تصنيف العام المذكور (CWUR, 2023).

- تأخر موقع مصر نوعاً على مؤشر أهداف التنمية المستدامة؛ إذ تحتل مصر المركز (92) من بين 162 دولة، شملهم تقرير أهداف التنمية المستدامة (SDG) Sustainable Development Goals Report وفق إحصاء عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ (Sachs, et al, 2019, 182). ولعل ذلك يعكس حال الحوكمة في أجهزة ومؤسسات الدولة المصرية، ومن بينها المؤسسات الجامعية، ذلك لكون مؤشر

الحوكمة يمثل أحد مؤشرات رصد ومتابعة تحقق أهداف التنمية المستدامة في مصر (المؤشر رقم ١٦) (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩، ١٥٥-١٥٦).

- تأخر موقع مصر بنظرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م؛ فقد جاءت مصر في مرتبة متأخرة قياسًا بالدول الأخرى، حيث احتلت المركز (٩٣) بين (١٤١) دولة (Schwab, 2019, 198).

أما بالنسبة لجامعة طنطا؛ فنجدها تتبوء موقعًا متأخرًا بين الجامعات على خريطة التصنيفات العالمية مما يشير أيضًا إلى ضعف القدرة التنافسية لجامعة طنطا؛ حيث تأتي في المركز (١٣٥٧) عالميًا بتصنيف Webometrics لعام ٢٠٢٣م (Ranking Web of Universities, 2023)، والترتيب (١٣٨٢) بتصنيف مركز التصنيف الجامعي العالمي لعام ٢٠٢٣م (CWUR, 2023)، والترتيب (١٢٠١-١٤٠٠) بتصنيف QS لعام ٢٠٢٣م (QS Top Universities, 2023a)، والترتيب (٨٠١-١٠٠٠) بتصنيف Times Higher education لعام ٢٠٢٣م (Times Higher Education, THE World University Ranking 2023)، والترتيب (٨٣٥) بتصنيف Us News لعام ٢٠٢٣م (The U.S. News Rankings, 2023).

وقد كشفت دراسة ميدانية أجريت على جامعة طنطا في عام ٢٠٢٢م بهدف رصد واقع تطبيق معايير الحوكمة بجامعة طنطا، عن وجود العديد من المشكلات التي تحد من التطبيق السليم للحوكمة بتلك الجامعة؛ حيث كشفت الدراسة عن توافر عدد من المعوقات (بدرجة كبيرة بالجامعة)، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة، من أهمها: غموض مفهوم الحوكمة سواء لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية نتيجة الافتقار إلى وجود دورات تدريبية ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من شأنها نشر ثقافة الحوكمة، غياب خريطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة، ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة بالجامعة، سيادة النزعة المركزية في إدارة

الجامعة، ووجود حصانة خفية لبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالمستويات التنظيمية المختلفة بالجامعة (مصطفى واللمعي، ٢٠٢٢، ١٤٣-١٤٤).

ويتضح مما سبق، ضعف مستوى القدرة التنافسية للجامعات المصرية عامةً، وجامعة طنطا على وجه الخصوص، والذي يعكسه موقع الجامعات المصرية، وجامعة طنطا المتأخر بين الجامعات العالمية الأخرى؛ فعلى الرغم من الجهود المبذولة على المستوى الرسمي لتطبيق الحوكمة بالجامعات الحكومية المصرية كافة، إلا أن هناك ثمة مشكلات تقف عائقاً أمام تطبيقها على النحو المنشود بالجامعات الحكومية المصرية عامة، وجامعة طنطا خاصةً، مما يفرض ضرورة الاهتمام بتطوير تطبيقات الحوكمة بها، حتى يتسنى تعزيز قدراتها على المنافسة الدولية، من خلال الاسترشاد بخبرات بعض الجامعات المتقدمة في هذا المجال.

وتتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا، بما يرفع من قدرتها التنافسية على ضوء خبرة جامعتي أمستردام بهولندا، وأسلو بالنرويج؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

١. ما الأسس الفكرية للحوكمة الجامعية وتطبيقاتها بالجامعات المعاصرة؟
٢. ما واقع تطبيق الحوكمة في كل من جامعة أمستردام بهولندا، جامعة أوسلو بالنرويج، جامعة طنطا بمصر في ضوء نماذج الحوكمة الجامعية المطبقة بكل منها؟ وما القوى والعوامل الثقافية التي تقف وراءها؟
٣. ما أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات الحوكمة في كل من جامعة أمستردام، جامعة أوسلو، وجامعة طنطا؟ وما تفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة؟

٤. ما الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا بما يرفع من قدرتها التنافسية على ضوء الدراسة المقارنة، وبما يتناسب مع ظروف الجامعة وإمكاناتها، وطبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية؟

أهداف البحث: يسعى البحث الراهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على الأسس الفكرية للحوكمة الجامعية وتطبيقاتها بالجامعات المعاصرة.
 ٢. التعرف على تطبيقات الحوكمة الجامعية بكل من جامعة أمستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج، وجامعة طنطا بمصر في ضوء نماذج الحوكمة السائدة بكل منها، والوقوف على القوى والعوامل الثقافية التي تقف وراءها.
 ٣. الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين التشابه والاختلاف بين تطبيقات الحوكمة في الجامعات الثلاث المدروسة، وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة.
 ٤. التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا، بما يرفع من قدرتها التنافسية على ضوء الدراسة المقارنة لجامعتي أمستردام وأسلو، وبما يتناسب مع ظروف الجامعة وإمكاناتها، وطبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية.
- أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

1. تناوله لأحد القضايا الملحة في الوسط الجامعي سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، خاصة في ظل ما تشهده الجامعات من تحديات؛ ألا وهي قضية الحوكمة الجامعية نظرًا لما تحققه من دورٍ فعالٍ في تحسين مخرجات التعلم، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي، وتطوير البيئات التنظيمية. علاوة على دورها في تحقيق الإصلاح التنظيمي من خلال ضبط العمل والقضاء على الفساد أو محاصرته في أضيق الحدود، مما يسهم في تعزيز قدرة الجامعات على تحقيق رسالتها، وتعظيم مساهماتها بالمجتمع في ظل بيئة شديدة التغير والتنافسية.

2. تركيزه على دراسة نماذج الحوكمة الجامعية نظرًا لأهميتها؛ حيث تتشكل في ضوءها تطبيقات الحوكمة بالجامعات سواء فيما يتعلق بالإطار التشريعي الحاكم، بدرجة استقلالية الجامعة (طبيعة العلاقة بين الدولة والجامعة)، أو بطبيعة البنية التنظيمية للجامعة (المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة وصنع القرار).
3. مساهمته في كشف النقاب عن تطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام بهولندا، وجامعة أوسلو بالنرويج في ضوء نماذج الحوكمة الجامعية المطبقة بكل منهما؛ وهما جامعتان (في حدود علم الباحثة) تدر حولهما الدراسات التربوية المقارنة عامة، وخاصة فيما يتعلق بالظاهرة موضع اهتمام البحث الحالي.
4. تناوله لواقع تطبيق الحوكمة بجامعة طنطا كأحد الجامعات الحكومية المصرية في ضوء نموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعة، والسياق الثقافي للمجتمع المصري.
5. محاولته استخلاص بعض الدروس المستفادة من جامعتي المقارنة (أمستردام وأوسلو)، وطرح بعض الإجراءات المقترحة لتطبيق ما يتناسب منها بجامعة طنطا في ضوء ظروف الجامعة وإمكاناتها، وطبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية. ويؤمل أن تكون نتائج هذا البحث خارطة طريق يمكن أن توجه صانعي السياسات ومتخذي القرارات على المستوى الجامعي إلى كيفية تطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا، والجامعات الحكومية المصرية كافة، على ضوء الدراسة المقارنة لخبرة بعض الجامعات الرائدة في هذا المجال.

حدود البحث: يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

أولاً/ وحدة المقارنة: يقتصر البحث في سياق دراسته المقارنة على دراسة تطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام بهولندا وجامعة أوسلو بالنرويج وجامعة طنطا بمصر، ومن ثم تتحدد وحدة المقارنة فيما يلي:

١. الإطار التشريعي الحاكم لتطبيقات الحوكمة بالجامعة.
٢. درجة استقلالية الجامعة في إطار نموذج الحوكمة الذي تتبناه.

٣. البنية التنظيمية للجامعة (المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة، وعن عملية صنع القرار).

ثانيًا/ حالات المقارنة: يقتصر البحث الراهن على دراسة تطبيقات الحوكمة الجامعية بكل من جامعة أمستردام بهولندا، وجامعة أسلو بالنرويج، وجامعة طنطا بمصر، في ضوء نماذج الحوكمة المطبقة بكل منها.

وقد تم اختيار **جامعة أمستردام بهولندا** ("Universiteit van Amsterdam" UVA) لكونها ثالث أقدم جامعة حكومية في هولندا، حيث تأسست في عام ١٦٣٢م، وتعتبر من أكبر جامعات البحث العلمي في أوروبا (University of Amsterdam, 2023). كما تصنف جامعة أمستردام ضمن أفضل ١٠٠ جامعة عالميًا في عدد من التصنيفات العالمية: حيث تُصنّف كأفضل جامعة في هولندا على المستوى المحلي في تصنيف US News، وتحتل المركز (٨) على مستوى أوروبا، والمركز (٣٩) عالميًا في هذا التصنيف، وذلك في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ (US News Best Global Universities 2022-2023a). وتُصنّف كذلك كثاني أفضل جامعة في هولندا على المستوى المحلي (بعد جامعة أوترخت Utrecht University) وفق التصنيف الصادر عن مركز التصنيف الجامعي العالمي، وتحتل الترتيب (٨٣) عالميًا وفقًا للتصنيف المذكور، وذلك في عام ٢٠٢٣م (CWUR, 2023). كما تحتل جامعة أمستردام أيضًا المركز (٥٨) عالميًا في تصنيف QS World University Rankings في عام ٢٠٢٣م (QS Top Universities, 2023b). أما في تصنيف شنغهاي، فهي تأتي ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم؛ حيث تحتل المركز (١٠١-١٥٠) وفقًا لتصنيف عام ٢٠٢٣م (Shanghai Ranking, 2023b).

أما **جامعة أسلو بالنرويج** (UiO) "Universitetet i Oslo" فقد اختيرت لكونها أكبر وأقدم جامعة في النرويج؛ حيث تأسست في عام ١٨١١م (University of Oslo, 2023). وهي تحتل ترتيبًا متقدمًا بين جامعات العالم ضمن أفضل ١٠٠ جامعة في عدد من التصنيفات العالمية: إذ تحتل المركز (٧٣) عالميًا في تصنيف

شنغهاي، وذلك وفقاً لتصنيف عام ٢٠٢٣م (Shanghai Ranking, 2023c). وتُصنّف جامعة أسلو كأفضل جامعة في النرويج على المستوى المحلي في تصنيف US News، و تحتل المركز (٣٠) على مستوى أوروبا، والمركز (٨٩) عالمياً في التصنيف المذكور، وذلك في عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ (US News Best Global Universities 2022-2023b). وتُصنّف كذلك كأفضل جامعة في النرويج على المستوى المحلي وفقاً للتصنيف الصادر عن مركز التصنيف الجامعي العالمي، كما تحتل الترتيب (٧٨) عالمياً في هذا التصنيف، وذلك في عام ٢٠٢٣م (CWUR, 2023). أما في تصنيف QS World University Rankings، فهي تأتي ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم؛ حيث تحتل المركز (١٠١) عالمياً، وذلك في عام ٢٠٢٣م (QS Top Universities, 2023c).

وعلاوة على ما سبق، فقد تم اختيار كل من جامعتي المقارنة "جامعة أمستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج"، وذلك لكونهما ينتميان إلى دولتين بمنطقة جغرافية واحدة؛ "منطقة شمال غرب أوروبا"، وهما يمثلان نهجان مختلفان للإصلاح في منطقتهما؛ حيث "إن الإصلاحات الوطنية للحكومة، المستوحاة من أجندة الإصلاح على الصعيد الأوروبي، قد أفرزت تطبيقات مختلفة للحكومة المؤسسية بجامعات تلك الدولتين" (Maassen, Moen, & Stensaker, 2011, 483).

أما عن مبررات اختيار جامعة طنطا بوصفها الجامعة الممثلة للدولة المحورية (مصر)، فقد أختيرت للمبررات التالية:

- تعد جامعة طنطا خامس أقدم جامعة في مصر بعد جامعات: القاهرة والاسكندرية وعين شمس وأسيوط؛ حيث انشئت في عام 1970م كفرع من جامعة الإسكندرية بموجب القرار الجمهوري رقم 1578، ثم أصبحت جامعة إقليمية مستقلة في عام 1972م. وتتميز جامعة طنطا بموقع جغرافي فريد؛ حيث تقع في وسط الدلتا بين فرعي دمياط ورشيد، وتخدم عدد من المحافظات: محافظة الغربية، ومحافظة

المنوفية، ومحافظة الدقهلية، ومحافظة كفر الشيخ، محافظة البحيرة (جامعة طنطا، 2021، 1، 3).

- تتقدم جامعة طنطا على المستوى المحلي والعربي والأفريقي في بعض التصنيفات العالمية؛ إذ تأتي في المركز (11) محلياً، (31) عربياً، (28) أفريقياً بتصنيف Webometrics لعام 2023م (Ranking Web of Universities, 2023)، وتحتل المركز (4) محلياً، (28) عربياً بتصنيف Times Higher education لعام 2022م (Times Higher Education, THE World University Ranking 2022). كما تحتل الترتيب (١٠) محلياً بتصنيف مركز التصنيف الجامعي العالمي لعام ٢٠٢٣م (CWUR, 2023)، وفي الترتيب (10) محلياً، (42) عربياً، (27) أفريقياً بتصنيف Us News لعام 2023م (The U.S. News Rankings, 2023)، وفي الترتيب (10) محلياً، (61-70) عربياً بتصنيف QS لعام 2023م (QS Top Universities, 2023a).

- هذا فضلاً عن أن الباحثة تنتسب إلى أحد كليات جامعة طنطا، بوصفها أحد أعضاء هيئاتها التدريسية، وقائم بعمل رئيس لأحد الأقسام بها، مما يتيح لها معايشة الواقع من خلال المشاركة في مجالس الحوكمة على مستوى الكلية (سواء مجلس القسم أو مجلس الكلية)، كما يتيح لها ذلك أيضاً الوصول إلى المعلومات المرتبطة بتطبيقات الحوكمة بتلك الجامعة، التي يحتاج إليها البحث الحالي.

منهج البحث: استعان البحث الحالي في تحقيق أهدافه **بالمنهج المقارن** والذي يُعنى بوصف الظاهرة المدروسة "الحوكمة الجامعية" في الجامعات المختارة بالبحث "جامعة امستردام، وجامعة أسلو، وجامعة طنطا"، وتحليلها ثقافياً في ضوء القوى والعوامل الثقافية المسؤولة عن الوضع الراهن للظاهرة، والتفسير المقارن لها بتحديد أوجه التشابه والاختلاف للظاهرة موضوع الاهتمام في جامعات المقارنة وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية، وأخيراً استشراف المستقبل التربوي للظاهرة (موضوع

الاهتمام) للجامعة في الدولة المحورية "جامعة طنطا"، والتي تعاني من مشكلات (أحمد وزيدان، ٢٠٠٣، ٩٣-٩٧).

وقد تناولت الباحثة الأبعاد المختلفة للمنهج المقارن والتي تتمثل في: **البعد الوصفي** وذلك لوصف تطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة امستردام بهولندا، وجامعة أسلو بالنرويج، وجامعة طنطا بمصر في ضوء نموذج الحوكمة المطبق بكل منهم، **البعد التحليلي الثقافي** وذلك لتحليل تطبيقات الحوكمة الجامعية بدول المقارنة في ضوء القوى الثقافية المؤثرة بكل جامعة، ثم **البعد المقارن التفسيري** وذلك للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج الحوكمة الجامعية وتطبيقاتها في كل من جامعة امستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج وجامعة طنطا بمصر، وتفسير ذلك في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة، **البعد التنبؤي** والذي يعكس الجانب النفعي الإصلاحي من خلال طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا المصرية على ضوء خبرة الجامعتين موضوع الدراسة المقارنة: جامعة امستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج، وبما يتناسب مع ظروف الجامعة وإمكاناتها، واقع المجتمع المصري ومعطياته الثقافية.

مصطلحات البحث: فيما يلي تحديد للمصطلحات الرئيسية المستخدمة بالبحث الراهن، ألا وهي:

(١) مفهوم الحوكمة الجامعية **University Governance**:

تشير **الحوكمة** بصفة عامة إلى أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة؛ فهي تعني "مجموعة من الآليات، والإجراءات التي تضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تفعيل ممارسات الإدارة فيما يتعلق باستثمار الموارد المتاحة لها، مع ضمان مشاركة أصحاب المصلحة والمجتمع ككل لتحقيق النتائج المرغوبة" (Alshaer, 2017, 216). كما تُعرّف بأنها "النظام العام والذي يتضمن وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتحدد المسؤول عن التصرفات المالية

والإدارية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من ألحق ضرراً بالمصلحة العامة" (محاجنة، ٢٠١٧، ٤٧٩-٤٨٠).

أما **الحوكمة الجامعية**: فهو مصطلح يعبر عن الطريقة التي تدار بها الجامعة، وتتعلق الحوكمة الجامعية بشكل رئيس بعملية صنع القرارات الجامعية، وتوزيع الأدوار بين الجهات الفاعلة المختلفة سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي (El Amine, 2016, 2). إذ تشير حوكمة الجامعة إلى الطريقة التي يتم من خلالها إدارة كلياتها وأقسامها العلمية، وتوجيه أنشطة الجامعة نحو التجديد والتميز والتفرد عن الجامعات المنافسة، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية بشكل يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي (صالح والصالح، ٢٠١٨، ٨٠). كما تُعرّف بأنها ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيه الكليات الجامعية، وتحديد هيكل وإطار توزيع المسؤوليات بين العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة، ويتم بواسطتها وضع الأهداف واستراتيجيات تحقيقها، فضلاً عن القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هذه الكليات (الجريدة، ٢٠٢١، ٦٩). ومن ثم، تعد الحوكمة الجامعية بمثابة عملية إشرافية ورقابية تتم في ضوء التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالجامعات.

ويشير مصطلح الحوكمة الجامعية **إجرائياً** بالبحث الحالي إلى الكيفية التي تدار بها الجامعة، وفق أُطرٍ تشريعية حاكمة، وذلك من خلال مجالسها في إطار هيكل الحوكمة المعتمد بها، والذي من خلاله تُمارَس السلطة وتُصنَع القرارات، تبعاً لنموذج الحوكمة الذي تتبناه كل جامعة، والذي يتحدد وفقاً له أيضاً درجة استقلالية الجامعة وعلاقتها بالدولة التي توجد بها.

(٢) نموذج الحوكمة الجامعية University governance Paradigm

النموذج Paradigm هو مصطلح لاتيني الأصل "PARADIGMA"، يترجم بالانجليزية إلى عدة مسميات منها نمط أو نموذج pattern or model؛ وهو عبارة عن مجموعة من الافتراضات، المفاهيم، والقيم، والممارسات، التي تشكل طريقة لعرض واقع مجتمعي تبعاً للاختصاصات الفكرية. ويمكن ترجمة مصطلح Paradigm بأنه النموذج الفكري، أو النموذج الإدراكي أو النموذج الإرشادي (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ٣٣٢-٣٣٣).

أما نموذج الحوكمة فيُعرّف بأنه "مجموعة متماسكة وشاملة نسبياً من القواعد والأفكار حول كيفية الحكم، وكيفية تنظيم وقيادة المؤسسات (Torfin, et al, 2020, 9). ويُعرّف نموذج الحوكمة كذلك بأنه مجموعة من الافتراضات والإرشادات التي تتبعها الحكومة في توجيه القرارات وإدارة المواقف، وفقاً للأهداف التي حددتها مسبقاً، وباستخدام الأدوات الموجودة تحت تصرفها (Vught and De Boer 2015, 38).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف نموذج الحوكمة الجامعية إجرائياً؛ بأنه مجموعة من الافتراضات الفكرية التي يُستند إليها عند حوكمة الجامعة، يتم في ضوءها تحديد وضبط ممارساتها، ويتحدد وفقاً لها درجة استقلاليتها وعلاقتها مع الدولة، وطريقة تشكيل هياكل حوكمتها المشاركة في صناعة القرار، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.

(٣) هيكل الحوكمة الجامعية University governance structure

يعرف الهيكل لغة بأنه "البناء المُشرف" (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٩٩٠). ويشير هيكل الحوكمة بصفة عامة إلى الأدوات المؤسسية الرسمية وغير الرسمية التي من خلالها تقوم الأطراف الفاعلة على المستوى السياسي أو الاقتصادي بتنظيم وتنفيذ التزاماتهم المتبادلة (Barzelis, Mejerè & Šaparnienè, 2012, 90). أما هيكل الحوكمة الجامعية اصطلاحاً فيقصد به المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة، وكيف

يتم مساءلتها عن مدى أدائها للمسؤوليات المنوطة بها، وأمام أي جهة. ويحدد هيكل الحوكمة أساليب التفاعل بين مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك رئيس الجامعة، أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والآباء، والحكومات، الشخصيات الخارجية (Eurydice, 2008, 25).

وفي ضوء ماسبق، يقصد بهيكل حوكمة الجامعة إجرائياً" المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة، من حيث اختصاصاتها وكيفية تشكيلها ودرجة تمثيل الأطراف المختلفة ذات العلاقة، سواء من داخل الجامعة أو خارجها، والتي تعبر عن نموذج الحوكمة الذي تتبناه كل جامعة في إطار ظروفها وسياقها الثقافي الذي توجد به.

أقسام البحث: وينقسم البحث في ضوء أهدافه ومنهجه إلى الأقسام الخمسة التالية:
القسم الأول: يعرض الإطار العام للبحث والذي تم فيه تحديد كل من مشكلة البحث، حدوده، أهدافه وأهميته، مصطلحات البحث ومنهجه، وخطواته.

القسم الثاني: يدور حول الأسس الفكرية للحوكمة الجامعية وتطبيقاتها بالجامعات المعاصرة "إطار نظري".

القسم الثالث: دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام، وجامعة أسلو، وجامعة طنطا، في ضوء نماذج الحوكمة الذي تتبناه كل جامعة، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

القسم الرابع: دراسة مقارنة تفسيرية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام، جامعة أسلو، وجامعة طنطا في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة.

القسم الخامس: طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا على ضوء الدراسة المقارنة، وبما يتناسب مع ظروف الجامعة وإمكاناتها، وطبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية.

القسم الثاني/ الأسس الفكرية للحوكمة الجامعية وتطبيقاتها بالجامعات المعاصرة:

وتعرض الباحثة من خلال هذا القسم الذي يدور حول الأسس الفكرية للحوكمة الجامعية وتطبيقاتها بالجامعات المعاصرة: مفهوم الحوكمة بصفة عامة، مفهومها في السياق الجامعي فيما يعرف "بالحوكمة الجامعية"، أهمية الحوكمة الجامعية وأهم دواعي الاهتمام بها في ظل المتغيرات المعاصرة، فلسفة الحوكمة الجامعية، ثم نماذج الحوكمة الأكثر شيوعاً بالجامعات، والتي تتحدد في ضوءها تطبيقات الحوكمة بالجامعات المعاصرة، وذلك كما يلي:

(١) مفهوم الحوكمة Governance:

الحوكمة لغةً لفظٌ حديثٌ مشتقٌ من الجذر اللغوي (حَكَمَ). وقد أُطلقَ على هذا اللفظ "الحاكمية" بمعجم اللغة العربية المعاصرة؛ حيث نجد فيه "حَكَمَ البلاد أي تولى إدارة شؤونها" (عمر، ٢٠٠٨، ٥٣٧-٥٣٨). أما في قاموس "لسان العرب" فنجد أن الحُكْمُ مصدرٌ من حَكَمَ يَحْكُمُ، وحَكَمَ الشئ وأَحْكَمَهُ، كلاهما يعني منعه من الفساد (ابن منظور، د.ت، ٩٥١-٩٥٣). أما عن الحوكمة اصطلاحاً، فهي من المفاهيم التي أثارت جدلاً واسعاً وتبايناً واضحاً سواء حول ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق؛ حيث طُرِحَ المفهوم تحت مسميات عربية مختلفة منها: الحاكمية، الحكم، الحكم الرشيد، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع (الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ١٢٢).

وقد تعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم وفقاً لوجهات نظر الفئات المختلفة المستخدمة له. إذ يعرفها البنك الدولي World Bank بأنها "الطريقة التي تُمارَس بها السلطة في إدارة الموارد المختلفة للمجتمع بهدف التنمية، وهي تتطلب كفاءة في إدارة الموارد وتقديم الخدمات العامة، ووجود نظام للمساءلة، ومعلومات كافية وموثوقة" (The World Bank, 1992, 1). كما تُعرَّف بأنها "نلك النظام الذي يُوجِه عمل المنظمة ويراقبه على أعلى مستوى، بما يسهم في تحقيق أهدافها، من أجل الوفاء بمعايير النزاهة والمسؤولية والانفتاح" (Shoulah, 2021, 199). والحوكمة لا تعني

كثيراً ما تفعله المنظمات، بقدر ما تهتم بالكيفية التي تؤدي بها ما تفعله؛ أي كيف تقوم المنظمة بعملية صنع القرار لتحقيق أهدافها، وكيف ترتبط بأصحاب المصلحة الخارجيين الذين لديهم مصلحة مشروعة في شؤونها (Newby, 2015, 2).

وعلى الرغم من تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في مقارنة هذا المفهوم، إلا أن ما جمع بينها هو السعي الحثيث لفهم كيف يمكن أن تُدار المؤسسات وتُنظَّم على نحو صحيح (الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ١٢٢). إذ يشير مفهوم الحوكمة (حكمة) إلى "الممارسة العامة للسلطة في إطار نظام من الضبط والمساءلة، وكذلك وصف لسلوك المؤسسات العامة، ولعملية اتخاذ القرار والطريقة التي يتم بها تطبيق هذه القرارات" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ٧١). وتتطلب ممارسة الحوكمة فهم مجموعة من العوامل التي تُوجِّه وتُشكِّل ممارسة هذه السلطة، لعل أهمها الهياكل المسؤولة عن الحوكمة بما تتضمنه من أدوار وعلاقات بين الفاعلين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، القيم والغايات التي يسعى النظام لتحقيقها، العمليات والإجراءات الرسمية للضبط والاتصال والعمليات والإجراءات غير الرسمية، المعايير التي توجه السلوكيات والممارسات وأهمها: الشفافية والمساءلة، والمشاركة والرقابة، التمكين، والكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ١٩٧).

ويختلف مصطلح الحوكمة Governance عن مصطلح الحكومة Government والتي تُعرَّف بأنها "نظام إدارة الدولة" (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ١٩٥). كما تُعرَّف بقاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها "مجموعة أشخاص لديهم سلطة اتخاذ القرارات، أو مجموعة من الأنشطة أو العمليات المتصلة بالحكم أي ممارسة الضبط على الآخرين أو توجيههم للقيام بأنماط سلوكية معينة" (الصالح، ١٩٩٩، ٢٣٨-٢٣٩). والحوكمة أعم وأشمل أوسع نطاقاً من الحكومة؛ فبينما تقتصر الحكومة على الإجراءات التنظيمية الرسمية لصنع القرار، ويتم التركيز فيها على الجهات الفاعلة على المستوى الرسمي فقط، نجد الحوكمة تتضمن جميع الإجراءات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي يتم من خلالها صنع القرارات، وتشمل جميع المشاركين في تلك

العملية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي (Scott, 2020, 645). أما بالنسبة لمصطلحي الحوكمة Governance والإدارة Management؛ فنجدهما قد يستخدمان بشكل متداخل، وقد يستبدل مصطلح الحوكمة في بعض الأحيان بمصطلح "الإدارة الرشيدة"، لكونهما يحملان نفس الدلالة (زاهر وأحمد، ٢٠١٩، ٧٦). وقد تُعرّف الحوكمة بأنها "فن إدارة المؤسسات عالية الجودة" (أبو النصر، ٢٠١٥، ٣٩، ٤٥).

(٢) مفهوم الحوكمة الجامعية University Governance:

يشير مصطلح الحوكمة الجامعية إلى "كيفية قيام الجامعات بتحديد أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها" (Jaramillo, et al., 2012, 3). وهذا المفهوم "لا يعبر عن ما تفعله الجامعات من عمل يؤثر في مختلف مجالاتها، وإنما يعبر عن كيفية أدائها لهذا العمل عن طريق نظام إدارة يضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم. فهو يشير إلى الكيفية التي تدار بها الجامعات، وتراقب في نفس الوقت من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة" (محمد، ٢٠٢٣، ٦٨-٦٩).

ويشير كذلك إلى كيفية تفاعل الهيئات المسؤولة عن الحوكمة، وتحقيق التوازن أو التوفيق بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، وذلك عبر سلسلة من القنوات الرسمية أو غير الرسمية (Chen & Lin, 2021, 2). وتتضمن حوكمة الجامعة مجموعة القواعد وممارسات الحكم التي يتم تنفيذها من قبل الجامعة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتضمن كذلك تحديد الهياكل الحاكمة للجامعة وتوزيع المسؤولية على كل منها، وتحديد المعايير التي تحكم سلوك أصحاب المصلحة، والإجراءات والقواعد المرتبطة باتخاذ وصنع القرارات الجامعية (Zhu & Zayim-Kurtay, 2019, 2).

وبشكل عام، تنقسم الحوكمة الجامعية إلى نوعين: حوكمة داخلية وأخرى خارجية؛ حيث تشير الحوكمة الداخلية Internal governance إلى تكوين السلطة والمسؤولية بين الأكاديميين والإدارة والمشرفين. بينما ترتبط الحوكمة الخارجية External governance بعلاقة الجامعة مع أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الخريجين،

وأولياء الأمور، الحكومة، المجتمع المحلي والسوق (Yang, Li & Chen, 2019, 35). أما مفهوم الحوكمة الجامعية بمعناه الأوسع فيشمل هياكل الحكم والعلاقات والعمليات التي يتم من خلالها، على المستويين الوطني والمؤسسي، تطوير سياسات التعليم الجامعي، وتنفيذها ومراجعتها. وتتألف الحوكمة من شبكة معقدة تشمل الإطار التشريعي، وخصائص المؤسسات الجامعية وكيفية ارتباطها بالنظام بأكمله، وكيفية تخصيص الأموال لتلك المؤسسات، وطريقة إنفاقها (Hénard & Mitterle, 2010, 18).

(٣) أهمية الحوكمة الجامعية وأهم دواعي الاهتمام بها:

لقد أصبح "مفهوم الحوكمة واحدًا من أكثر مصطلحات العلوم الاجتماعية شيوعًا واستخدامًا في العالم المعاصر" (Ansell & Torfing, 2016, 2)، وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أهمية الحوكمة، ومدى تأثيرها في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى تحقيق مصلحة كل من الأفراد والمؤسسات والجمعيات، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق التنمية الشاملة في بلاد العالم كافة سواء الدول الناشئة أو المتقدمة. وقد أصدرت المنظمة عددًا من المبادئ الحاكمة للحوكمة، والتي تعكس الممارسات الجيدة، وتكون بمثابة إرشادات موجهة عند التنفيذ، من بينها: الإفصاح والشفافية، ودور أصحاب المصالح في الحوكمة، ومسؤوليات مجلس الإدارة (OECD, 2015, 37; OECD; 2004, 1, 3). وانطلاقًا من كون الجامعة، في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية، تمثل الرصيد الاستراتيجي الذي يزود المجتمع باحتياجاته من الموارد البشرية للنهوض بأعباء التنمية المستدامة في مجالات الحياة المختلفة، فإن ذلك قد فرض الاهتمام بحوكمة الجامعات لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية.

وتؤكد معظم الدراسات التربوية الحديثة على أهمية حوكمة الجامعات بوصفها "مركزًا لتطبيق معايير الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي" (بخيت وشحيطة، ٢٠٢٠، ١٨١)، وعلى أن "تطبيق الحوكمة بالجامعات كنظام استراتيجي رشيد، و كأسلوب

إداري حديث يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية مما ينعكس على كافة جوانب العمل الجامعي بشقيه الإداري والأكاديمي" (الجرائدة، ٢٠٢١، ٦٨-٦٩). فقد أكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحوكمة والأداء الجامعي المتميز (الزبيدي والسامرائي، ٢٠١٩، ١١٧)، وكشفت دراسة أخرى عن دور الحوكمة في تحقيق جودة الأداء والتميز في المؤسسات الجامعية (المهدي، ٢٠١٧، ٢٤٥).

وقد أصبحت حوكمة الجامعات على رأس أولويات الحكومات وصدارة اهتماماتها، للدور المنوط بها في تحقيق رفاهية المجتمعات وتحضرها، وانطلاقاً من أهميتها بوصفها إطار عملياتي يضمن الجودة لمخرجات التعليم الجامعي وتميز أدائها، كما يضمن حسن الإدارة، ويمنع تضارب المصالح (قمري وجقطة، ٢٠٢٠، ٣٥٨). وهي تشكل عنصراً مهماً لإحداث التغيير بالمؤسسات الجامعية، بوصفها من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها، وتحسين النتائج المتحققة؛ "حيث إن الجامعات لن تكون قادرة على الابتكار والتعامل مع التغيير ما لم تتمتع بالاستقلالية و تتحرر من الإفراط في التنظيم، وأن تخضع للمساءلة؛ أي أن تُقبل المساءلة المؤسسية الشاملة من قبل المجتمع بأسره عن نتائجها المتحققة، مما يعني الاعتراف بأهمية حوكمة التعليم العالي وتعزيز الحكم الذاتي لتحقيق الأهداف المرجوة (Commission of the European Communities, 2006, 5).

ونتيجة لأهمية الحوكمة الجامعية، فقد اهتم البنك الدولي بقياس واقع الحوكمة في الجامعات العربية من خلال بطاقة قياس حوكمة الجامعات UNIVERSITY GOVERNANCE SCREENING CARD (UGSC) صممها وزراء التعليم العالي وصناع القرار في الشرق الأوسط، وذلك لتقييم مدى تطبيق الحوكمة في جامعات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA (MENA)، وإجراء مقارنة معيارية لهذه الجامعات مع جامعات العالم من خلال الاستعانة بمخططات توضح كيفية أداء الجامعات على أبعاد الحوكمة التي تم

التركيز عليها ببطاقة القياس وهي: الإطار العام، توجه الإدارة، المشاركة، المساءلة، والاستقلالية (WORLD BANK, 2017, 1-2).

وهناك مجموعة من التحديات ذات البعد العالمي التي شهدتها المجتمعات المعاصرة والتي ألفت بظلالها على الجامعات، من بينها: العولمة، الثورة المعلوماتية والتكنولوجية المتسارعة، عولمة الأسواق المدفوعة بالتكنولوجيا والسريعة التغير، ضعف التمويل الحكومي، وغيرها من التحديات التي فرضت وجود إصلاحات طالت الجامعات في معظم دول العالم، من بينها إصلاحات ترتبط بالحوكمة؛ حيث واجه التعليم الجامعي عالمياً تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة كان لها آثار متنوعة على الجامعات، من أهمها ما يلي (محمد، ٢٠٢٣، ٧١-٧٢):

- تحدي مواكبة عولمة التعليم الجامعي وإضفاء الطابع الدولي على الجامعات.
- تزايد الضغط الواقع على الجامعات بسبب تنامي الطلب الاجتماعي عليها مع محدودية الطاقة الاستيعابية.
- تزايد حدة المنافسة بين الجامعات على الصعيدين الإقليمي والدولي، خاصة بعد ظهور التصنيفات العالمية للجامعات.
- ازدياد حدة المنافسة على الصعيد المحلي، وذلك بعد زيادة عدد الجامعات وانتشارها على المستوى الجغرافي (الجامعات الحكومية والخاصة أو الأهلية).
- استحداث أنماط جديدة للتعليم عن بعد مثل التعليم الافتراضي والتعليم الهجين والتعليم المفتوح.
- تزايد الضغوط على الجامعات لكي تصبح أكثر فاعلية وأكثر استجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل.
- تزايد الضغط على الجامعات للبحث عن مصادر تمويلية بديلة خاصة في ظل تراجع التمويل الحكومي وضعف الميزانيات المخصصة لها.

ويتضح مما سبق أهمية حوكمة الجامعات بوصفها أداة مهمة نحو تحقيق الأهداف، وعاملاً رئيساً لتحقيق جودة الأداء والعمليات والمخرجات بالجامعات، ومفتاح الوصول

بها إلى التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، خاصة في ظل التحديات التي تشهدها المجتمعات المعاصرة في الآونة الأخيرة. ومن ثم، أصبحت الحوكمة الجامعية أحد الموضوعات المهمة المدرجة على أجندة إصلاح التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم.

(٤) فلسفة الحوكمة الجامعية:

لقد ارتبط ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية في البدايات الأولى بالأزمات المالية التي شهدتها الاقتصادات العالمية؛ حيث حاولت الحكومات البحث عن مخرج من تلك الأزمات من خلال الاهتمام بالحوكمة، والتي أصبحت محوراً لاهتمام العديد من الدوائر الأكاديمية والسياسية سواء على الصعيد المحلي أو العالمي. وقد تبلورت فلسفة الحوكمة في محاربة الفساد والمحسوبية والبيروقراطية وسوء الإدارة بالشركات والمؤسسات. ونظرًا للأثر الإيجابي الذي حققته الشركات والمؤسسات التي تبنت الحوكمة كأسلوب لإدارتها، فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليخفف من الأزمة الحقيقية التي تمر بها إدارات بعض الجامعات، ويضمن لها تحقيق الجودة المطلوبة.

ومن بين المبررات التي دعت أيضا إلى ظهور مفهوم الحوكمة التغير الحادث في دور الدولة من كونها الفاعل الرئيس في ممارسة السلطة من خلال صنع السياسات العامة للدولة، ووضع الخطط ومتابعة التنفيذ إلى وجود شركاء آخرين يشاركون في إدارة شؤون المجتمع، وذلك من خلال المجتمع المدني، النقابات، والمنظمات غير الحكومية (Salih, 2003, 10).

ولقد تبنى البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة United Nations Development Program (UNDP) تسعة مبادئ رئيسة لحوكمة المؤسسات كافة، تتمثل في: سيادة القانون Rule of Law من خلال أطر قانونية شفافة، وواضحة ومنسجمة عند التطبيق، المشاركة participation في صنع القرار من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة، الشفافية Transparency من خلال التدفق الحر للمعلومات وإتاحتها

للجميع، المساءلة Accountability من خلال وجود نظام متكامل للأفراد والمسؤولين، المساواة Equity، والتي تتيح إعطاء حقوق متكافئة لجميع المستفيدين دون تمييز، الفعالية والكفاءة Effectiveness & Efficiency؛ والتي تكفل للمؤسسات تحقيق النتائج المرصية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، الاستجابة الفعالة Responsiveness، من خلال خدمة المؤسسة لأصحاب المصالح جميعاً دون استثناء أو تمييز، بناء التوافق Consensus Orientation وتشير إلى القدرة على التوسط بين مصالح جميع الفئات في محاولة لتوحيد اختلاف الآراء بشأن ما هو في مصلحة المجموعة، الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision التي تهدف لتحسين أوضاع المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها في ضوء المتغيرات المحيطة (UNDP, 1997).

وقد كان لإتفاقية بولونيا، والتي تستهدف تعزيز القدرة التنافسية الدولية لنظام التعليم العالي الأوروبي، دورٌ في تعظيم الاهتمام بالحوكمة الجامعية؛ فقد شهد الاتحاد الأوروبي، في إطار هذه الإتفاقية، "سلسلة من الإصلاحات للتشديد على ضمان الجودة، وتعزيز الحوكمة واستقلالية الجامعات، مما يعني الاعتراف بأهمية حوكمة التعليم الجامعي، وتعزيز الحكم الذاتي لتحقيق الأهداف المرجوة" (Commission of the European Communities, 2006, 5).

ويتضح مما سبق، أن الجامعات بحاجة ماسة إلى تطبيق الحوكمة الجامعية نظراً لمردودها الإيجابي على كافة المستويات، فهي تعد بمثابة الأداة التي تضمن لها البعد عن الانحرافات والفساد، وتضمن أيضاً تحسين أدائها وجودة مخرجاتها وتحقيق التميز المؤسسي. ومن ثم ضمان وصولها إلى مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات من خلال تطبيق المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها الحوكمة المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمساواة، وسيادة القانون وغيرها من المبادئ.

(٥) أبرز نماذج الحوكمة وتطبيقاتها بالجامعات المعاصرة:

لقد حاول الباحثون فهم تطبيقات حوكمة الجامعات والتغييرات التي ترتبط بها، وتوصلوا إلى أن واقع تطبيق الحوكمة بكل جامعة هو انعكاس لنموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعة (Dobbins, Knill & Voegtler, 2011, 666)؛ حيث إن الحوكمة الجامعية تتم في ضوء نماذج نظرية تمثل أساساً فكرياً تُبنى عليه تطبيقات الحوكمة بالجامعات المختلفة. ويزخر الأدب التربوي بنماذج عديدة للحوكمة الجامعية "تتفاوت حسب السياق الوطني، ونوع المؤسسة الجامعية ذاتها، وغيرها من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية أو التاريخية الأخرى" (Jaramillo, et al., 2013, 2)؛ حيث لا يوجد نموذج واحد للحوكمة الجامعية يناسب السياقات الثقافية المختلفة؛ فالنموذج الذي يناسب سياق ما قد لا يتناسب مع سياق آخر، وتتوقف القيمة الوظيفية لكل نموذج على كيفية تطبيقه في مكان وزمان معينين (قمري وجقطة، ٢٠٢٠، ٣٦٧).

وفيما يلي استعراض لأبرز النماذج النظرية للحوكمة الجامعية، والتي قد توجد مطبقة بشكل أو بآخر، في أنظمة التعليم الجامعي على مستوى العالم، والتي يمكن الاستفادة منها في فهم تطبيقات الحوكمة بالجامعات المعاصرة.

١/٥ نموذج سيطرة الدولة State Regulation:

وهو النموذج المتمركز حول الدولة State Centered model؛ حيث يتميز بتنظيم الدولة القوي، ويطلق عليه أيضاً النموذج النابليوني Napoleonic Model (Neave, 2003, 144). وتخضع الجامعات في ظل هذا النموذج لرقابة رسمية قوية من قبل الدولة، مع تمتعها بقليل من الاستقلالية؛ حيث تُسيطر الدولة على جميع أو معظم جوانب نظام التعليم الجامعي، وتؤثر بشكل كبير على الشؤون الداخلية للجامعات (Dobbins, Knill & Voegtler, 2011, 670)؛ فهي من يضع التشريعات المنظمة لها من قبيل: رؤية المؤسسات الجامعية، شروط الالتحاق بها، البرامج الدراسية، الامتحانات ومنح الدرجات العلمية، فضلاً عن تعيين الهيئة التدريسية وشروط

التوظيف، كما إنها هي التي تمتلك الأصول المادية، وتحدد آليات الإنفاق من الميزانية (De Boer & van Vught, 2016, 27).

ويعبر نموذج سيطرة الدولة عن المفهوم التقليدي للتنظيم الخارجي للسلطة المخولة للدولة من أعلى إلى أسفل؛ حيث تُحدّد الحكومات بدقة الممارسات الجامعية من خلال التعليمات الواردة باللوائح المنظمة لعمل المؤسسات الجامعية (De Boer, Enders & Schimank, 2007, 136). وينعكس هذا النفوذ القوي للدولة (تمثلها الوزارة المختصة) في شكل تشريعات موحدة بجميع المؤسسات الجامعية، درجة عالية من التسلسل الهرمي، تعيين القيادات الإدارية في كثير من الأحيان بدلا من انتخابها؛ إذ تقوم الدولة وفقا لهذا النموذج بدور الوصي Guardian على الجامعات، بينما تكون الجامعة بمثابة وكالة حكومية State Agency تتحدد وظيفتها في تنفيذ الأهداف الوطنية المحددة مسبقا، فضلا عن تلبية الأولويات الوطنية (Dobbins, Knill & Voigtel, 2011, 670-671). وقد يطلق على هذا النموذج أيضًا النموذج البيروقراطي Bureaucratic model؛ حيث تتميز الجامعة كمنظمة معقدة بتسلسل هرمي رسمي يحدد خطوط السلطة والعلاقات بين الوحدات والمسؤولين، ووجود سياسات وقواعد وإجراءات تحكم عمل الجامعة وسلوكيات أفرادها. أما صناعة القرارات فهي، بحكم التسلسل الهرمي الهيراركي، تتم من أعلى لأسفل من خلال المسؤولين بمختلف مستويات الهيكل الإداري (Baldrige, 1971, 2).

وقد ساهم هذا النموذج في تشكيل تطبيقات الحوكمة في العديد من أنظمة التعليم الجامعي؛ حيث أفرز الأنظمة الجامعية التي تدار مركزياً (من قبل الدولة). ويوجد هذا النموذج في الغالب في أوروبا القارية^(§§) (Vught & De Boer, 2015, 38)؛ حيث

(§§) أوروبا القارية Continental Europe في التعريف العام للمصطلح هي "الكتلة البرية مستثنية المملكة المتحدة وأيرلندا وأيسلندا..، فضلاً عن دولتين أخريين هما مالطا وجمهورية قبرص. ومن ثم، هو مصطلح يعني قارة أوروبا بمعزل عن الجزر الأوروبية المجاورة. أما عن الاستخدام الإنجليزي

يطبق النموذج في كل من فرنسا وأسبانيا والبرتغال والاتحاد السوفيتي (سابقًا) بوصفه يتماشى تمامًا مع العقيدة الماركسية اللينينية. وبالرغم من توجه معظم الجامعات مؤخرًا إلى الابتعاد عن تبني هذا النموذج، إلا أنه يمكن تلمس آثار قوية لهذا الموروث في كل من فرنسا، تركيا، ورومانيا ما بعد الشيوعية، وكذلك في روسيا الاتحادية (Dobbins, Knill & Vo'gtle, 2011, 670-671).

٢/٥ نموذج الإشراف من قبل الدولة State Supervising Model:

وقد ظهر هذا النموذج كرد فعل على نموذج سيطرة الدولة، والذي ساد منذ العقود الأولى من القرن التاسع عشر ولفترة تقترب من ٢٠٠ عامًا، فقد تم استبداله تدريجيًا، اعتبارًا من ثمانينات القرن العشرين، بنموذج بديل (Maassen, 2002, 23)؛ تخلت فيه معظم الدول تدريجيًا عن سيطرة الدولة واستبدلته بنموذج الإشراف على الجامعات من بعد، من خلال منحها المزيد من الاستقلالية. وأضحت الدولة تمارس دورها الإشرافي من خلال التوجيه الذي يتمثل في تحديد الأهداف والمعايير، والمؤشرات، وعقود الأداء، والتقييمات المستمرة، وليس من خلال إصدار قواعد جامدة ملزمة للجامعات (Capano, 2020, 81). ومن ثم، تم تشجيع الجامعات على إدارة ذاتها، واتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بتحديد رؤيتها وأهدافها، واقتصر دور الحكومة على الإشراف العام على الجامعات.

ونموذج الإشراف من قبل الدولة هو نموذج يستند إلى التقاليد الأنجلوساكسونية Anglo-Saxon tradition، والتي يقل فيها نفوذ الدولة، والتي ينحصر دورها في

البريطاني للمصطلح فهو يدل على أوروبا عدا بريطانيا وجزيرة مان وجزر القنال وإيرلندا وأيسلندا" (Continental Europe, 2023)

توفير الإطار العام فقط، في حين يزداد تأثير جهات تنظيمية وسيطة متمثلة في العمداء، ورؤساء الجامعات، ومجالس الأمناء (Vught & De Boer, 2015, 38).

٣/٥ نموذج الحوكمة الأكاديمية Collegial Model:

وقد ظهر هذا النموذج بالقرن التاسع عشر (Anderson, 2010, 1)، وهو عكس النموذج البيروقراطي، ويطلق عليه أيضًا النموذج الهامبولتي The Humboldtian ideal نسبة إلى الفيلسوف الألماني فون هامبولت Humboldt؛ الذي نادى بالحرية الأكاديمية لأستاذ الجامعة. ويصف البعض هذا النموذج في مبدأه التنظيمي على أنه حكم ذاتي أكاديمي Academic self-Governance؛ إذ تُدار الجامعة وفقًا له (بوصفها مجتمعًا أكاديميًا) ذاتيًا من قبل الهيئة الأكاديمية بها، والتي يتم تعيينها بناءً على قاعدة الاستحقاق العلمي والزمالة (O'Connor & White, 2011, 903). وتتمتع الجامعات في ظل هذا النموذج بمزيد من الاستقلالية (Dobbins, Knill & Voegtli, 2011, 671).

ويرتكز النموذج الأكاديمي على افتراض مؤداه أن الجامعات ينبغي أن تخضع لحوكمة الأكاديميين بوصفهم الأكثر إدراكًا وفهمًا للأهداف الأكاديمية، وتطلعات الجامعة وكيفية تحقيقها. ومن ثم، ينبغي أن يكون لهم الرأي الأقوى والتمثيل الأوسع في إدارة الجامعة وتحديد رسالتها (Trakman, 2008, 66-68). فهم بحكم صفتهم المهنية لديهم القدرة على صنع واتخاذ القرارات التي تخصهم وإدارة شؤون الجامعة، والتحرر من القيود التنظيمية. ويتم صناعة القرارات من خلال الإجماع والتشاور الديمقراطي داخل المجتمع الأكاديمي، وليس بطريقة من أعلى إلى أسفل (Baldrige, 1971, 3). ويتحقق هذا النموذج في الواقع الفعلي من خلال منح سلطات صنع واتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو من خلال وجود تمثيل فعال للأكاديميين في مجالس الحوكمة بالجامعة. ويجسد هذا النموذج من منظور فلسفي للديمقراطية الأكاديمية (Trakman, 2008, 66-68) Academic democracy.

وبالرغم من بعض الانتقادات التي لحقت بهذا النموذج، والتي تتلخص في أن بعض أعضاء هيئة التدريس قد يفتقرون إلى المهارات اللازمة للاضطلاع بمسؤوليات الحوكمة، وخاصة المهارات المتعلقة بالمسائل المالية والمساءلة، فضلاً عن غياب مشاركة أصحاب المصلحة في صناعة القرار الأكاديمي، إلا أن هذا النموذج يلقي تأييداً قوياً على المستوى العالمي؛ إذ تتبنى معظم الجامعات على مستوى العالم بدرجة ما هذا النموذج، والذي يعد الأكثر تمسكاً بالتقاليد الجامعية. وتعد جامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة Cambridge University مثالاً حياً لتطبيق نموذج الحوكمة الأكاديمية في الواقع الفعلي (Trakman, 2008, 66-68). كما يطبق هذا النموذج في ألمانيا والنمسا، وكثير من دول وسط أوروبا (Scott, 2002, 140).

٤/٥ نموذج الحوكمة الإدارية Managerial Governance:

ويؤكد هذا النموذج، الذي يطلق عليه نموذج حوكمة الشركات Corporate Governance أو النموذج الموجه نحو السوق Market Oriented، على أن الجامعة يمكن أن تؤدي وظيفتها بشكل أكثر فعالية في حالة عملها كشركة اقتصادية Economic Enterprise داخل الأسواق الإقليمية أو العالمية (Marginson & Considine, 2000, 9). وينطلق هذا النموذج من افتراض مؤداه أن محاكاة أسلوب حوكمة الشركات بالجامعات يمكن أن يعالج الانتقادات الموجهة لها، والتي ترى أن الجامعات لا تدير مواردها المالية بشكل فعال. ومن ثم جاء استخدام هذا النموذج كرد فعل للآزمات المالية الشديدة التي تعرضت لها بعض الجامعات، مثلما حدث في جامعة أونتاريو بكندا (خاصة بعد تخفيض التمويل الحكومي، وانخفاض عدد الطلبة الدوليين الذين يدفعون رسوماً كاملة)، وكما حدث في أستراليا أيضاً امتثالاً لمطالب الحكومة من الجامعات بأن تدير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية (Trakman, 2008, 68).

وقد ظهر هذا النموذج كذلك كاستجابة للتوجهات الجديدة بأجندات الإصلاح الدولية، والتي تنادي بأن تكون الجامعات موجهة من قبل قوى السوق Market forces، وليس

من قبل الآليات المحددة من قبل الحكومات، وينبغي مراقبتها من الخارج، وإدراج خدماتها كصناعات في اتفاقيات التجارة الإقليمية والعالمية. ومن ثم، يرى أنصار هذا النموذج أن الجامعات يجب أن تُدار من قِبَل قادة ومديرين محترفين، مدربين تدريباً جيداً في مجال رسم سياسات الشركات والتخطيط، حتى يكون لديهم الخبرة الكافية والقدرة على توجيه الإدارة على نحو فعال، بدلاً من الأكاديميين، والذين أصبح يُنظر إليهم بأنهم غير مؤهلين لإدارة جامعاتهم بشكل جيد، خاصة في ظل التحديات الراهنة (Trakman, 2008, 68; Maassen, 2002, 25).

كما تهيمن المفاهيم ذات الصلة بحوكمة الشركات على هذا النموذج؛ حيث تستخدم استراتيجيات التسويق وريادة الأعمال ضمن المبادئ التنظيمية المشروعة للحوكمة بالجامعة، بوصفها جامعة "ريادة أعمال" Entrepreneurial University. كما يُنظر إلى المعرفة في هذا النموذج على أنها سلعة commodity واستثمار، ومورد استراتيجي. ونتيجة لذلك، فإن البحث والتدريس يتم بيعهما 'sold' وفقاً للأسعار التنافسية في السوق (Dobbins, Knill & Vo'gtle, 2011, 672). وتهدف سياسات التسويق وفقاً لهذا النموذج إلى تعزيز اختيار الطلاب وتحرير الأسواق من أجل زيادة جودة وتنوع الخدمات الجامعية المقدمة، ومن ثم تتنافس الجامعات فيما بينها من أجل استقطاب الطلبة، وزيادة الموارد المالية. وتخضع الجامعات وفقاً لهذا النموذج لتوجهات السوق (العرض والطلب) سواء عند قبول طلابها، أو تصميم برامجها، أو عند التعاقد مع هيئاتها الأكاديمية أو الإدارية (Jongbloed, 2003, 113)

وينتشر نموذج حوكمة الشركات في العديد من الجامعات، من بينها جامعة نيو ساوث ويلز الاسترالية New South Wales University والتي تعد الجامعة الرائدة عالمياً في تطبيق هذا النموذج. إذ يوجد بالجامعة مجلس حكماء Board of governors أو أمناء مصغر Board of trustees مسؤولاً عن إدارة الجامعة، مكوناً من رئيس تنفيذي Chief executive officer، رئيس تنفيذي للعمليات Chief

operating officer، ومدير مالي Chief financial officer، وهم يشكلون معاً فريق الإدارة العليا في المجلس (Trakman, 2008, 69).

وعلى الاتجاه الآخر، هناك بعض الجامعات الرائدة التي تُعارض استخدام نموذج حوكمة الشركات بالجامعات، ومنها على سبيل المثال جامعة أوكسفورد Oxford University؛ حيث ترى أن الحوكمة الإدارية تنتج حلولاً إدارية جزئية وقصيرة المدى. كما أن هذا النموذج يوجه إليه نقدًا مفاده أنه يجعل التعليم الجامعي أشبه بسلعة 'commodification'، وأنه يُهمش التميز الأكاديمي، في مقابل تحقيق الكفاءة المؤسسية (Trakman, 2008, 71).

٥/٥ نموذج حوكمة أصحاب المصالح Stakeholder Governance:

يرتكز هذا النموذج على مشاركة واسعة من أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) في صنع القرارات الجامعية في مجلس حوكمة الجامعة. ويعتمد هذا النموذج بشكل رئيس على التمثيل المتوازن للمجموعات المجتمعية في مجالس الجامعات، والتي على الرغم من أنها غير مرتبطة رسمياً بالجامعة، إلا إنها تعكس البيئة، والمصالح العامة التي قد ترتبط بشكل خاص بالجامعة في وقت معين (Trakman, 2008, 72). وأصحاب المصلحة الخارجيين هم الجهات الفاعلة بالمجتمع التي لديها اهتمام بالتعليم الجامعي مثل: قطاع الصناعة، النقابات، المجتمع المدني، أو الحكومة نفسها؛ حيث تكون الحكومة أحد أصحاب المصلحة في الجامعات الحكومية، ولكنها ليست اللاعب الوحيد في هذا الإطار. ويشارك أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعات وفي صناعة القرار من خلال المساهمة في تحديد الأهداف، وتقديم المشورة من خلال الصلاحيات التي قد تفوضها لهم السلطات الحكومية ذات الصلة بوصفهم أعضاء خارجيين في مجالس الحوكمة الجامعية (De Boer, Enders & Schimank, 2007, 136-137)

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن نماذج الحوكمة المطبقة في دولة ما أو في الدول المختلفة قد تغيرت حسب التغيرات الحادثة في السياقات الثقافية؛ فمنذ ثمانينيات القرن العشرين، ومع ظهور الإدارة العامة الجديدة (New Public Management (NPM تحول نموذج حوكمة الجامعة تدريجيًا من نموذج الحوكمة الأكاديمية (والذي يرى أن الجامعة تتكون من جمهور من العلماء) إلى نموذج حوكمة أصحاب المصالح (والذي يرى أن الجامعة مؤسسة عليها أن تلبى مصالح أطراف عديدة)؛ حيث تتمثل المهمة الأساسية لقيادة الجامعة في تلبية مصالح العديد من أصحاب المصلحة بخلاف أعضاء هيئة التدريس. وعلى أثر ذلك، ظهر اتجاه ينادي بإصلاح هياكل الحوكمة بالجامعات الحكومية من خلال دمج المزيد من الأعضاء الخارجيين مثل ممثلين من الشركات (القطاع الخاص)، والخريجين، والحكومة، وممثلين عن الجمهور بشكل عام. فمن المتوقع أن يقرب هؤلاء الأعضاء الخارجيون الجامعات من المجتمع بشكل عام، مما يزيد من استجابة الجامعة للاحتياجات والمتطلبات الخارجية، ويسمح لهم باستخدام ما لديهم من مهارات إدارية وخبرات مالية لتحسين حوكمة الجامعة (Law, 2019, 8).

٦/٥ حوكمة الأمناء Trustee Governance:

ويشير هذا النموذج إلى أسلوب للحوكمة يتم من خلال علاقة ثقة 'trust' relationship بين مجلس أمناء Trustee Board يعمل لصالح مجموعة من المستفيدين وبالنيابة عنهم؛ حيث يقع على عاتق مجالس الأمناء واجب الاضطلاع بدور الوكيل تجاه المستفيدين من تلك الثقة. ويبدل مجلس الأمناء وأعضاؤه قصارى جهدهم من أجل حماية تلك الثقة. وتدار الجامعة وفقا لهذا النموذج من خلال مجلس أمناء يكون له مسؤوليات عديدة: منها ما يتعلق بواجب الأمانة، ومنها ما يتعلق بحماية الوصاية وما يتضمنه ذلك من الإعلان عن أي عوامل تشكل تضارب بالمصالح أو الوصاية. ويرى مؤيدو هذا النموذج بأن من مزاياه أنه يضمن بأن يعمل أعضاء مجلس الأمناء لصالح الجامعة ونيابة عنها، تحقيقًا لثقة الجمهور فيها، ومن ثم فهو يضمن شفافية أداء الجامعة أمام طلابها، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة والمجتمع عمومًا.

فضلاً عن أن هذا النموذج للحوكمة له جاذبية خاصة لدى من يرون أن أعضاء مجلس الأمناء لديهم مسؤولية أبوية تجاه طلبة الجامعة أنفسهم *in loco parentis*. ويستخدم هذا النموذج بشكل واسع في جامعات الولايات المتحدة، ويستخدم بشكل ملحوظ كذلك في أستراليا؛ فقد أوصى تقرير *the Hoare Report* بتبني هذا النموذج من الحوكمة على نطاق واسع بالجامعات الأسترالية (Trakman, 2008, 71-72).

٧/٥ النموذج المختلط للحوكمة Amalgam Model of Governance:

يشكل نموذج الحوكمة المختلط مزيجاً *Combination* من عدد من النماذج. وربما تكون الميزة الذي يتمتع بها النموذج المختلط هي أنه يدمج مواطن قوة كل من هذه النماذج لتلائم الاحتياجات الخاصة بكل جامعة بشكل أفضل خلال فترة معينة من الزمن، أو من أجل الوفاء بأغراض محددة. وتتحدد مسؤوليات مجلس الحوكمة طبقاً لهذا النموذج في: بناء قاعدة معارف للمجتمع بأسره، تحقيق الربح من الأنشطة الهادفة للربح من قبيل: استخدام الأموال التي تقدمها الحكومة لأغراض محددة بحكمة وبطريقة ملائمة، إنتاج الابتكارات التي تدعم التنمية الاقتصادية، ضمان الحرية الأكاديمية للأكاديميين التي تكفل لهم حرية إبداء الرأي العام والمشورة بشأن المسائل التي تخص مجالات تخصصهم، بناء كتلة حرجة في تلك المجالات التخصصية أو المهنية التي تسعى الجامعة إلى التفوق فيها، فضلاً عن توفير بيئة تتيح للطلاب الفرصة مهما كانت خلفياتهم، لتحقيق كل ما هو ممكن لهم (Trakman, 2008, 73).

٨/٥ نموذج الحوكمة الشبكية Network Governance:

وقد ظهر نموذج الحوكمة الشبكية كنموذج جديد للحوكمة مؤخراً في عصر التحول الرقمي نتيجة ثورة المعلومات والتكنولوجيا، لتفسير تداعيات تلك الثورة في حوكمة الجامعات على مستوى الأنظمة الوطنية. وقد سمح هذا النموذج بإجراء تغييرات كبيرة في الممارسة العملية فيما يتعلق بحوكمة الجامعة، حيث سمح بظهور ما يعرف بالحوكمة الرقمية أو الحوكمة الإلكترونية (Scott, 2020, 645).

ولما كان واقع تطبيق الحوكمة بكل جامعة هو انعكاس لنموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعة، بوصفه الأساس الفكري الذي تُبنى عليه تطبيقات الحوكمة في الجامعة، ولما كانت "ممارسة الحوكمة تتطلب فهم مجموعة من العوامل التي تُوجّه وتُشكّل ممارسة هذه السلطة، لعل أهمها الهياكل المسؤولة عن الحوكمة بما تتضمنه من أدوار وعلاقات بين الفاعلين سواء داخل المؤسسة أو خارجها" (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ١٩٧)، فيما يلي إشارة لأحد جوانب تطبيق الحوكمة المتعلقة بهياكل الحوكمة ومسؤولية صنع القرار الجامعي حسب نموذج الحوكمة المطبق بكل جامعة؛ حيث تصنف نماذج الحوكمة حسب طبيعة الهياكل (المجالس) المسؤولة عن الحوكمة بالجامعة إلى نوعين رئيسيين هما (Pruvot & Estermann, 2018, 624-626):

نموذج الحوكمة الأحادي Unitary Governance Model: ويشير هذا النموذج إلى استئثار هيئة واحدة one governing body بسلطة صنع القرار في الجامعة. وتطبق أقلية من أنظمة التعليم الجامعي الأوروبي هذا النوع من نماذج الحوكمة. حيث نجده مطبقاً في جامعات كل من إستونيا Estonia، أيرلندا Ireland وبولندا Poland. وكذلك في جامعات البرتغال Portugal، وإيسلندا Iceland، والدنمارك Denmark، والنرويج Norway.

نموذج الحوكمة المزدوج Dual Governance Models: وهو النموذج الأكثر شيوعاً في أغلب أنظمة التعليم الجامعي في أوروبا. ويتميز هذا النموذج بوجود هيئتين تتقاسمان سلطة اتخاذ القرار. وبناء على توزيع القوة بين هاتين الهيئتين، يمكن تمييز نوعين من نماذج الحوكمة المزدوجة، كلاهما موجود بدرجة متساوية تقريباً وهما:

- **النموذج المزدوج التقليدي Dual Traditional Model:** ويعتمد هذا النموذج على تقسيم السلطة بنفس القدر بين هيئتين حاكمتين. وبالرغم من خصوصية مسؤوليات كل منهما distinct responsibilities، إلا أنهما يشتركا في صنع واتخاذ القرار بشأن نفس القضايا. ويطبق هذا النموذج في كل من: النمسا Austria، وشمال راين

ويستغاليا (ألمانيا) North Rhine–Westphalia وإيطاليا Italy والمملكة المتحدة UK، وصربيا Serbia وسلوفاكيا Slovakia وسلوفينيا Slovenia .

- النموذج المزدوج غير المتماثل Dual Asymmetric Model؛ وفيه تتقاسم هيئتان سلطة صنع القرار، ولكن بشكل غير متماثل، حيث تحتل أحد الهيئتين الحاكمتين مكانة مركزية أكبر من الأخرى في عملية صنع واتخاذ القرار. ونجد هذا النموذج مطبقاً في جامعات كثير من الدول الأوروبية من بينها: فرنسا France، جمهورية التشيك Czech Republic، كرواتيا Croatia، فنلندا Finland، المجر Hungary، هولندا Netherlands، ولوكسمبورغ Luxembourg.

وقد اقترحت أجنداث إصلاح التعليم الجامعي بمعظم الدول الأوروبية استحداث تغييرات مهمة في هياكل الحوكمة الجامعية تتعلق ببعض الأبعاد المهمة، منها (De Boer & Maassen, 2020, 2047):

- تعزيز البعد الديمقراطي بهياكل الحوكمة الرسمية باستحداث مجالس للحوكمة على المستوى التنفيذي بالجامعات الأوروبية تكون مسؤولة عن صناعة القرار).
- التأكيد على أهمية المشاركة الخارجية الرسمية في هيكل حوكمة الجامعة بتشجيع اشتراك ممثلين من خارج الجامعة رسمياً في هياكل حوكمتها على جميع المستويات التنظيمية.
- تفعيل لا مركزية عملية صنع القرار الجامعي باستحداث قيادة قوية بالجامعة وتطويرها كلاعب استراتيجي strategic actor مسؤول عن صناعة القرار.

وقد اختلفت أنظمة التعليم الجامعي الأوروبية في استجابتها لتوجهات الإصلاح على المستوى الأوروبي. وربما "تُعزى الاختلافات التي ظهرت على مستوى الممارسة بين الأنظمة الوطنية، إلى الاختلافات في الرؤى السياسية نحو حوكمة الجامعة بكل دولة من الدول الأوروبية" (De Boer & Maassen, 2020, 2045)، والتي نتج عنها أيضاً اختلافاً بين الأنظمة الوطنية فيما يتعلق بكيفية إصلاح نظم الحوكمة بكل منها. وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أن لكل جامعة مجالاً مؤسسياً محدداً قد تشكل عبر

تاريخها الطويل أثناء محاولتها للتكيف مع الضغوط الخارجية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية (Gornitzka, Maassen & De Boer, 2017, 275).

وحتى يتسنى تفسير تأثيرات العامل الوطني، حددت أولسن (Olsen, 2007, 20) أربعة رؤى يُفترض أن تؤثر في السمات الرئيسية المحددة لنماذج الحوكمة بالجامعات الأوروبية، وتُسهم في تفسير الاختلافات الكائنة بينها في البلدان المختلفة، يمكن عرضها بالجدول التالي:

جدول (١) يوضح أربعة رؤى مختلفة لحوكمة الجامعات الأوروبية

الجامعة باعتبارها شركة خدمات بالأسواق التنافسية	الجامعة ككيان ديمقراطي تُمثّل فيه مختلف المصالح	الجامعة كأداة لتحقيق أجندات السياسة الوطنية	الجامعة كمجتمع أكاديمي محكوم بمجموعة من المعايير	محاور المقارنة
خدمة المجتمع: جزء من نظام تبادل السوق وأنظمة الأسعار	تمثيل المصالح والانتخابات والمفاوضات وقرارات الأغلبية	تنفيذ أهداف سياسية محددة سلفاً	تحديد الهوية على أساس حرية البحث اكتشاف الحقيقة والعقلانية والمعرفة المهنية	المنطق التأسيسي
ميسر الأداء الجيد للسوق	شريك في التفاوض	المدير / المراقب على مجالس الحوكمة	المالك والراعي الرسمي لقطاع التعليم الجامعي	دور الدولة
سلطة القيادة المهنية	الموارد والشبكات	السلطة الوضعية الرسمية	الكفاءة والمكانة الأكاديمية	تم السلطة من خلال
رئيس تنفيذي / مدير وحدة	سياسي/ مفاوض	مدير منفذ للقواعد والإجراءات	يُنخب الأفضّل ليكون قائداً	دور القيادة
يجب على الجامعات أن تكون مستقلة حتى تكون قادرة على العمل في بيئة السوق	مختلطة: القرارات المشتركة وتمثيل المصالح (الديمقراطية في محيط العمل)	الجامعة كحلقة وصل في سلسلة التفويض الهرمي، وتفويض السلطة يتم على أساس الكفاءة النسبية	الجامعة بوصفها مؤسسة لترسيخ القيم	مبررات الاستقلالية
تسهّم الأطراف الخارجية في إدارة الجامعة بطريقة اقتصادية	تساعد الأطراف الخارجية في تحقيق المصالح الداخلية والخارجية	الأطراف الخارجية تشكل حلقة وصل بين سلطة الدولة والجامعة	الأطراف الخارجية لديها حد أدنى من الاشتراك في حوكمة الجامعة	دور الأطراف الخارجية في حوكمة الجامعة
يتم التغيير للتكيف مع الظروف المتغيرة في السوق واحتياجات المستفيدين	يتم التغيير وفقاً للتغيرات في السلطة والمصالح والتحالفات ويتوقف على المساومة وتسوية الصراعات،	التغيير يكون في ضوء القرارات والأولويات السياسية (نتيجة انتخابات، تشكيل ائتلافات، حدوث انهيارات، أو تغيير القيادة السياسية)	يحدث التغيير بدوافع علمية عادة ما يتم إعادة تشكيل الهوية المؤسسية ببطء، أما التغيير السريع والراديكالي فيحدث فقط في حالة وجود أزمات بالأداء	الدافع إلى التغيير
تلبية احتياجات المجتمع	تكيف المصالح الداخلية	تحقيق الأهداف الوطنية بكفاءة وفعالية	الجودة العلمية	معايير التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لما جاء في المصدرين التاليين:

(De Boer & Maassen, 2020, 2046-2047; Olsen, 2007, 30)

وبالرغم من أن بعض نماذج الحوكمة كانت سائدة بالجامعات الأوروبية في الفترة من أواخر الستينيات إلى أواخر تسعينيات القرن العشرين؛ سواء تلك التي تستند إلى النظر إلى الجامعة بوصفها مجتمعًا أكاديميًا موجّهًا وفق معايير Norm-steered Academic Community، أو باعتبارها كيانًا ديمقراطيًا تُمثّل فيه مختلف المصالح (ديمقراطية تمثيلية قائمة على أساس التفاوض) Representative Democracy (negotiation based)، إلا أنه نتيجة للمستجدات المعاصرة، وتزايد الاهتمام بدور الجامعات في تحقيق التنمية الاقتصادية، تحولت نظرة الحكومات الأوروبية إلى الجامعات، فأصبحت تتبنى نماذج جديدة لحوكمة جامعاتها تعتمد على رؤية الجامعة كأداة لتحقيق أجندات السياسة الوطنية، أو تعتمد على رؤية الجامعة باعتبارها شركة خدمة Service Enterprise بالأسواق التنافسية Competitive Markets، وقد استتبع ذلك استحداث تغييرات في الهيكل المسؤول عن الحوكمة، أو بناء شراكات جديدة مع المجتمع (Jones, 2016, 15; De Boer & Maassen, 2020, 2049-2046).

ويتضح مما سبق أن نماذج الحوكمة المطبقة في الجامعات الأوروبية قد تغيرت عبر الزمن في ضوء المستجدات والتغيرات الثقافية والمجتمعية المختلفة التي شهدتها المجتمعات الأوروبية؛ حيث إن التغييرات التي لحقت بهياكل الحوكمة الجامعية كانت في سياق التحول المرتبط بالأولويات الحاكمة.

أما فيما يتعلق بدرجة استقلالية الجامعات وعلاقتها بالدولة حسب النموذج الذي تتبناه الجامعة: فتوجد نماذج متنوعة للحوكمة قيد التطبيق حول العالم حسب مستويات الاستقلالية بالجامعات، بمستويات متفاوتة من السلطة الحكومية المركزية؛ حيث نجد عند أحد طرفي المتصل نموذج الجامعات التي تقع تحت سلطة الدولة، والتي تدار مركزياً، في حين نجد على الطرف الآخر مؤسسات القطاع الخاص والسوق والتي تدار بشكل لامركزي (Clark, 1998, 8; Brennan, 2010, 229). وقد ميز Fielden بين أربعة نماذج للحوكمة الجامعية تتراوح من التحكم والسيطرة المشددة على الجامعة

من قبل الدولة Tight Control by the State، إلى التمتع بالاستقلال الكامل والحكم الذاتي من قبل الجامعات ذاتها Full Independence & Autonomy. ويمكن توضيح النماذج الأربعة للحوكمة الجامعية وفقاً لنموذج Fielden وتطبيقاتها بالجدول المختلفة من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) نماذج الحوكمة الجامعية وفقاً لنموذج Fielden

نماذج من الدول المطبقة للنموذج	حال الجامعات الحكومية في النموذج	نموذج الحوكمة
ماليزيا	يمكن أن تكون الجامعة الحكومية وكالة تابعة لوزارة التربية أو شركة تملكها الدولة	نموذج سيطرة الدولة State Control
نيوزلندا وفرنسا	يمكن أن تكون الجامعة الحكومية وكالة تابعة لوزارة التربية، وهي شركة مملوكة للدولة أو هيئة قانونية انشأتها الدولة	النموذج شبه الذاتي Semi-Autonomous
سنغافورة	يمكن أن تكون الجامعة الحكومية هيئة قانونية أو مؤسسة خيرية أو مؤسسة غير هادفة للربح ولكنها خاضعة لرقابة وزارة التربية	النموذج شبه المستقل Semi-Independent
أستراليا والمملكة المتحدة	يمكن أن تكون الجامعة الحكومية هيئة قانونية أو مؤسسة خيرية أو مؤسسة غير هادفة للربح مستقلة عن رقابة الدولة، ولكنها ترتبط فقط بالتمويل الحكومي	نموذج الاستقلال الذاتي Independent

Source: Fielden, 2008, 9

ويتضح من الجدول السابق أنه توجد أربعة نماذج للحوكمة المؤسسية تتجه من سيطرة الدولة (النموذج الأول) إلى الاستقلال الذاتي للجامعات (النموذج الرابع). وبينهما يقع النموذجان الثاني والثالث "شبه المستقل/ شبه الذاتي". حيث يرى

Fielden أنه من الصعوبة بمكان أن تكون هناك سيطرة مطلقة من قبل الدولة، أو استقلالية مطلقة من قبل الجامعات، ومن ثم أضاف النموذجين الوسيطين للحوكمة. ففي نموذج تحكم الدولة يجب أن تكون هناك بعض الحرية للمؤسسة الجامعية لأن الوزارة المركزية لا يمكنها التحكم في كل شيء، وضمن النموذج المستقل أيضا يكون هناك اعتراف ضمني أن وزارة التربية يحق لها مساءلة المؤسسة الجامعية في بعض الجوانب؛ إذ يلزم للوزارة المختصة الاحتفاظ بقدر من التحكم الاستراتيجي الشامل على قطاع التعليم العالي والجامعي بأسره. ويكمن الفرق بين النموذجين الوسيطين في أن الجامعات بالنموذج الثاني تكون هيئات تملكها الدولة، لكنها في النموذج الثالث، فرغم كونها ليست هيئات مملوكة للدولة، إلا أنها تخضع لرقابة وزارة التربية.

ويتفق كل من السالمي، وهيلمز مع ما جاء به Fielden؛ حيث أكدا، بتقرير الفساد العالمي الصادر عن منظمة الشفافية الدولية في عام ٢٠١٣م، على وجود نماذج متنوعة للحوكمة قيد التطبيق حول العالم حسب مستويات الاستقلالية بالتعليم الجامعي؛ إذ يوجد على أحد طرفي المتصل بلدان تسيطر فيها الحكومة المركزية إلى حد بعيد على وظائف الحوكمة (مثل أذربيجان، ماليزيا، وأندونيسيا)، حيث تكون الجامعات الحكومية فيها إما وكالات لوزارة التربية أو شركات مملوكة للدولة. بينما يوجد على الطرف الآخر، بلدان لا يوجد لديها بالمرّة وزارة أو هيئة حكومية مسؤولة عن القطاع الجامعي؛ حيث تحكم المؤسسات الجامعية نفسها بنفسها إلى حد بعيد (كما هو الحال في بيرو، وبلدان عديدة في أمريكا الوسطى). وفي الوسط على طول المتصل تتوافر نماذج يتم فيها تقاسم الحكم بين الحكومة ومؤسسات التعليم الجامعي (السالمي وهيلمز، ٢٠١٣، ١١٦).

ويؤكد السالمي، وهيلمز أن كلا النوعين المتطرفين من الحوكمة يمكن أن يسهما في تحقيق الفساد في البيئة الجامعية؛ حيث إن مستويات التدخل العالية من قبل الحكومة قد تؤدي إلى تعيين الحكومة لرؤساء للجامعات والمسؤولين الجامعيين الذين يتم اختيارهم لأسباب سياسية، وليس بناءً على كفاءاتهم وقدراتهم القيادية ومؤهلاتهم

الأكاديمية. وفي المقابل، فإن الاستقلالية التامة للجامعات قد تعني فرص أكثر لوجود الفساد، نتيجة لقلّة خضوعها للمساءلة بما يضمن الأمانة في استخدام الموارد المالية، والنزاهة في تقديم الخدمات التعليمية (السالمي وهيلمز، ٢٠١٣، ١١٦-١١٧).

وفي ضوء ما سبق عرضه بالقسم الثاني من البحث، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كما يلي:

- تعد الحوكمة قضية رئيسة بالجامعات ومنهجًا إصلاحيًا، وذلك في خضم التحديات التي تواجهها خاصة في الآونة الأخيرة؛ فهي تعد عنصرًا رئيسًا مؤثرًا على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم، وعلى صعيد القارة الأوروبية على وجه الخصوص بوصفها من من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهداف الجامعات، وتحسين النتائج المتحققة.

- أصبحت الحوكمة الجامعية مسألة بالغة الأهمية تصدرت أجندات إصلاح التعليم الجامعي على مستوى الدول الأوروبية كافة؛ حيث شكلت حوكمة الجامعات أحد الآليات المهمة لإحداث التغيير المنشود عبر التأكيد على استقلالية الجامعات، والتوجه نحو المزيد من الشفافية والمساءلة وسيادة القانون، ومشاركة منسوبي الجامعة وأصحاب المصالح في إدارة الجامعات، وفي صناعة القرارات الجامعية.

- إن تطوير الهيكل المسؤول عن الحوكمة الجامعية كان أحد البنود الرئيسية التي احتلت مكانة بارزة في أجندات الإصلاح، وذلك انطلاقاً من أحد الافتراضات الأساسية والتي مفادها أن وجود هيكل تنفيذي للحوكمة من شأنه أن يتيح لكل جامعة الاستفادة من قدرتها القيادية الاستراتيجية، ومن ثم تستطيع بشكل متزايد من تعزيز قدرتها التنافسية على المستويين الوطني والدولي.

- لا يوجد نموذج عالمي موحد للحوكمة يصلح لجميع الدول أو المؤسسات؛ إذ يزخر الأدب التربوي بنماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب السياق الوطني، ونوع

المؤسسة الجامعية ذاتها، وغيرها من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية أو التاريخية الأخرى.

- هناك العديد من النماذج النظرية للحوكمة الجامعية، والتي يتم تطبيقها بشكل أو بآخر، في الجامعات على مستوى العالم، لعل أهمها: نموذج سيطرة الدولة أو النموذج البيروقراطي/ المركزي؛ والذي يتميز بتسلسل هرمي هيراركي؛ حيث تخضع الجامعات لسلطة الدولة، من خلال التعليمات الفوقية، والتي تصدر من أعلى لأسفل، النموذج الأكاديمي؛ والذي يتميز بمشاركة الأكاديميين في حوكمة الجامعة، وفي عملية صناعة القرار من خلال التشاور الديمقراطي بين الهيئات الأكاديمية بالجامعة، نموذج الحوكمة الإدارية؛ وفيه يتوقع أن تكون الجامعة موجهة من قبل السوق كشركة اقتصادية تخضع لتوجهاته (العرض والطلب). ومن ثم يؤيد هذا النموذج فكرة أن يتصف رئيس الجامعة بالمهنية الإدارية المماثلة لمهنية إدارة الشركات بما يمكنه من إدارة الجامعة ومواردها بكفاءة وفعالية. ونموذج حوكمة أصحاب المصالح؛ وفيه يظهر تأثير أصحاب المصلحة بمعناهم الواسع سواء الداخليين أو الخارجيين (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الخريجين، القطاع الخاص، الحكومة، المجتمع المدني،....) على الجامعات من خلال الصلاحيات التي تمنح لهم بصفتهم أعضاء في مجالس الحوكمة الجامعية. نموذج حوكمة الأمانة والذي تدار الجامعة وفقاً له من مجلس أمناء يعمل لصالح مجموعة من المستفيدين وبالنيابة عنهم من خلال علاقة ثقة فيما بينهم. وأخيراً النموذج المختلط وهو الذي يحاول أن يجمع مواطن قوة جميع النماذج لتلائم الاحتياجات الخاصة بكل جامعة بشكل أفضل خلال فترة معينة من الزمن، أو من أجل الوفاء بأغراض محددة.

- أن تلك النماذج النظرية للحوكمة الجامعية غير موجودة في الواقع الفعلي في شكلها الخالص، حيث إنها قد تختلف من دولة لأخرى، ومن جامعة لأخرى أيضاً تبعاً للخلفية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في تلك الدولة أو الجامعة. بل وقد تختلف تلك النماذج أيضاً داخل البلد الواحد أو البلدان المختلفة بمرور الوقت حسب المتغيرات

الحادثة سواء في البيئات الجامعية، أو الظروف المجتمعية بصفة عامة. كما أنه من غير المحتمل وجود أي من النماذج الموضحة أعلاه مطبقة في الواقع في صورتها المثالية؛ حيث إن معظم أنظمة التعليم الجامعي قد تجمع بين عناصر سيطرة الدولة الهرمية، ومنافسة السوق، والحكم الذاتي الأكاديمي.

- تختلف الرؤى حول نماذج الحوكمة الجامعية ما بين مؤيد ومعارض؛ ففي حين يرى البعض أن نموذج الحوكمة الإدارية يساعد في زيادة شفافية ومساءلة الجامعات الحكومية عن أدائها الإداري أو المالي. يرى البعض أن هذا النموذج لا يتناسب تمامًا لثقافة وأهداف التعليم الجامعي؛ حيث يتم التعامل مع أعضاء هيئة التدريس وفقًا لهذا النموذج كموظفين إداريين عليهم الاضطلاع بالواجبات التي تحددها لهم الإدارة، وذلك بدلاً من العمل المستقل في السياق الجامعي.

- يوجد تصنيف آخر لنماذج الحوكمة بالجامعات تبعًا لهياكل الحوكمة الجامعية ودرجة مشاركتها في صنع القرار الجامعي، وهي: النموذج الأحادي، والنموذج الثنائي والذي ينقسم هو الآخر إلى نوعين: النموذج الثنائي التقليدي، والنموذج الثنائي غير المتماثل.

- توجد اختلافات ملموسة وواضحة فيما يتعلق بدرجة ونطاق الاستقلالية الممنوحة للجامعات في الدول المختلفة، وذلك حسب طبيعة نموذج الحوكمة الذي تتبناه في كل منها والذي يحدد علاقة الدولة الجامعة؛ فنجد على أحد طرفي المتصل، الجامعات التي تدار مركزياً حيث تتبنى نموذج سيطرة الدولة. وعلى الطرف الآخر من المتصل نجد نموذج الاستقلال الذاتي؛ حيث تتمتع الجامعات باستقلالية مطلقة دون أي تأثير للدولة عليها. وبين طرفي المتصل، نجد نموذج الإشراف من قبل الدولة؛ حيث يقتصر دور الدولة في الإشراف العام على الجامعات، وتترك للجامعات حرية إدارة ذاتها واتخاذ القرارات المتعلقة بها وفقاً لظروفها.

- تختلف تطبيقات الحوكمة بالجامعات الأوروبية حسب درجة استجابتها لتوجهات الإصلاح على المستوى الأوروبي، والتي كانت تنادي بتعزيز البعد الديمقراطي بهيكل الحوكمة الرسمية، التأكيد على أهمية المشاركة الخارجية الرسمية في حوكمة الجامعة، تفعيل لا مركزية عملية صنع القرار الجامعي؛ حيث استجابت البلدان المختلفة في جميع أنحاء أوروبا بطرق متنوعة إلى الحاجة المتزايدة إلى إعادة تصميم نماذج الحوكمة بجامعاتها، والتي ساهمت في إعادة تشكيل هيكل الحوكمة الجامعية بكل منها، وفي تحديد درجة استقلاليتها من خلال طبيعة علاقة الجامعة بالدولة.

القسم الثالث/ دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة امستردام، وجامعة أسلو، وجامعة طنطا

يتناول هذا القسم دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة امستردام، وجامعة أسلو، وجامعة طنطا، في ضوء نماذج الحوكمة الجامعية المطبقة بتلك الجامعات، والقوى والعوامل الثقافية التي ساهمت في تشكيلها بكل جامعة.

ولعل الدراسة الوصفية التحليلية لتطبيقات الحوكمة بجامعتي امستردام، وأسلو في كل من هولندا والنرويج يسهم في توضيح كيف استجابت جامعات هاتين الدولتين، في إطار سياقهما الثقافي، لتوجهات إصلاح الحوكمة العامة على مستوى أوروبا. فلقد حرصت الدولتان على "إحداث إصلاحات رئيسية في حوكمة جامعاتهما، تزامناً مع إطلاق استراتيجية لشبونة Lisbon Strategy، التي استهدفت أن يصبح اقتصاد المعرفة في أوروبا هو الأكثر تنافسية وديناميكية على مستوى العالم" (Chou & Gornitzka, 2014, 114).

أولاً/ تطبيقات الحوكمة بجامعة أمستردام بهولندا:

فيما يلي يتم استعراض تطبيقات الحوكمة بجامعة أمستردام بهولندا، وذلك من خلال إلقاء الضوء على محاور المقارنة التالية: الإطار التشريعي الحاكم لتطبيقات الحوكمة

بالجامعة، درجة استقلالية الجامعة في إطار نموذج الحوكمة الذي تتبناه، البنية التنظيمية للجامعة (المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة، وعن عملية صنع القرار). وأخيراً، القوى والعوامل الثقافية التي ساهمت في تشكيل تطبيقات الحوكمة في تلك الجامعة. وقبل ذلك، تقدم الباحثة نبذة مختصرة عن جامعة أمستردام الهولندية، كما يلي:

(١) نبذة عن جامعة أمستردام الهولندية:

تقع جامعة أمستردام (UVA) في مدينة أمستردام بهولندا بإقليم هولندا الشمالية، وهي تعد واحدة من أكبر الجامعات البحثية الحكومية في أوروبا؛ حيث تضم أكثر من ٤٠٠٠٠ طالباً، حوالي ٦٠٠٠ عضو هيئة تدريس، و٣٠٠٠ باحثاً في مستوى الدكتوراه، ميزانيتها السنوية تبلغ ٨٥٠ مليون يورو، وتُصدر حوالي ٧٩٠٠ منشوراً علمياً في العام (University of Amsterdam, 2022: Mission and vision).



شكل (١) جامعة أمستردام الهولندية

ولقد أصبحت جامعة أمستردام منذ تأسيسها واحدة من الجامعات الرائدة عالمياً في مجال الفنون، العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية، العلوم الاجتماعية، والطب. وتسعى الجامعة لتقديم بيئة أكاديمية دولية ملهمة لكل من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والطلاب ليستطيعوا تطوير مواهبهم بالشكل الأمثل. إذ تتمثل رؤيتها في أن تكون

جامعة طموحة، ومبدعة، وملتزمة بتحقيق أهدافها: أن تكون رائدة في مجال العلوم الدولية، وشريكة في تحقيق الابتكار (University of Amsterdam, 2022: Mission and vision). وتتسق تلك الرؤية مع ما جاء بالخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام (٢٠٢١-٢٠٢٦)، والتي وضعها المجلس التنفيذي في بداية عام ٢٠٢١ بعنوان "الأجيال الملهمة" Inspiring Generations، والتي تحدد فيها ما هو مطلوب للحفاظ على الموقف الاستراتيجي للجامعة حتى تصبح جامعة أكثر شمولاً ورساقة (University of Amsterdam, 2022: 2021-2026 Strategic plan).

وتشتمل جامعة أمستردام على سبع كليات هي: كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم (وتضم كلية العلوم الطبيعية والرياضيات وعلوم الكمبيوتر)، وكلية العلوم الاجتماعية والسلوك، وكلية القانون، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، وكلية الطب وكلية طب الأسنان، كما سيتضح من خلال الشكل لاحقاً: شكل رقم (٢) (Universiteit Van Amsterdam, 2023: Structure of the UvA).

(٢) الإطار التشريعي الحاكم لتطبيقات الحوكمة بجامعة أمستردام:

فيما يلي إشارة إلى عدد من التشريعات المهمة التي أصدرها البرلمان الهولندي Dutch Parliament، والتي تعد بمثابة ضوابط حاكمة لتطبيقات الحوكمة، وكانت سبباً في حدوث التحول من الحكومة إلى الحوكمة بجامعة أمستردام موضوع الاهتمام بالبحث الحالي، وبالجامعات الهولندية كافة، وبيانها كالتالي:

١/٢ قانون حوكمة الجامعات Act on University Governance: فقد وافق البرلمان الهولندي على قانون حوكمة الجامعات، وذلك في عام ١٩٧٠م كرد فعل للقلق الذي ساد، قبل هذا التاريخ، بشأن النموذج التقليدي لحوكمة الجامعات الهولندية "نموذج سيطرة الدولة"، والذي لم يكن للمجتمع الخارجي بمقتضاه أي دور يذكر في حوكمة الجامعات. وقد استُحدث بموجب القانون المذكور نموذجاً جديداً للحوكمة "حوكمة المصالح"، وذلك على غرار النظام المتبع بهيكل حوكمة المقاطعات الهولندية Dutch

counties. ووفقاً لهذا النموذج، أجاز القانون إمكانية انضمام أشخاص عاديين من خارج الجامعة بالمجالس الجامعية كممثلين عن المجتمع الخارجي، كما منح لأصحاب المصلحة الداخليين (الأكاديميون، وغير الأكاديميين، والطلاب) الحق في انتخاب ممثليهم في المجالس المسؤولة عن الحوكمة بالجامعة.

٢/٢ وثيقة "التعليم العالي: الحكم الذاتي والجودة" Higher Education: Autonomy & Quality: وقد تضمنت تلك الوثيقة، والتي صدرت في عام ١٩٨٥م، العديد من الإصلاحات الموجهة نحو حكم ذاتي أكبر للجامعات الهولندية كافةً (De Boer, Enders & Leisyte, 2007, 34). وقد كانت تلك الوثيقة بداية التحول من الحكومة إلى الحوكمة بالجامعات الهولندية؛ حيث تم استبدال سيطرة الدولة بفكرة أن دور الدولة يقف عند وضع الأطر العامة تاركة للمؤسسات الجامعية حرية التصرف وفقاً لظروفها الخاصة. ومن ثم تحول دور الدولة من دور المهيمن 'regulatory' إلى دور الميسر 'facilitatory' state أو المقيّم 'evaluative state' (Bleiklie et al, 2011, 6).

٣/٢ قانون الحوكمة الجامعية الجديد "University Governance Organization Law" وقد أقر البرلمان الهولندي، في نهاية التسعينيات من القرن العشرين، وبالتحديد في عام ١٩٩٧م، قانون الحوكمة الجامعية الجديد، والذي نص على مشاركة أقوى لأصحاب المصلحة الخارجيين بهيكل حوكمة الجامعات الهولندية، مع وجود أعضاء به من الهيئة التدريسية والطلبة (Enders, de Boer & Weyer, 2013, 14; Maassen, 2002, 24, 28, 39).

(٣) درجة استقلالية جامعة أمستردام في إطار نموذج الحوكمة الذي تتبناه:

وفيما يلي استعراض لنموذج الحوكمة الذي تتبناه جامعة أمستردام، وتداعيات ذلك على علاقة الجامعة بالدولة، ودرجة استقلاليتها:

تتنمي جامعة أمستردام تاريخياً، شأنها شأن الجامعات الهولندية الأخرى، إلى تقليد الجامعة الألمانية German university tradition، والذي تمارس الدولة وفقاً له رقابة صارمة على الجامعات (Bleiklie & Michelsen, 2013, 122). لقد كان نموذج الحوكمة الذي تتبناه وزارة التعليم والثقافة والعلوم الهولندية، حتى سبعينيات القرن العشرين، عبارة عن مزيج من نموذج سيطرة الدولة والنموذج الأكاديمي والذي كان يشكل نظاماً مغلقاً؛ حيث لم يكن للأطراف الخارجية أو للمجتمع الأوسع بوجه عام أي دور يذكر في حوكمة الجامعات (Bleiklie et al, 2011, 5).

ونظراً لوجود قلق كبير، خلال ستينيات القرن العشرين، بشأن فعالية وكفاءة النموذج التقليدي لحوكمة الجامعات، خاصة في حقبة جديدة من التوسع غير المسبوق في الالتحاق بالتعليم الجامعي بهولندا، وافق البرلمان الهولندي في عام ١٩٧٠م على قانون حوكمة الجامعات، والذي أُسُجِدَتْ بموجبه نموذج حوكمة أصحاب المصالح، مُنَحَ الأكاديميون، وغير الأكاديميين، والطلاب الحق في انتخاب ممثليهم في المجالس الجامعية. كما أجاز القانون أيضاً إمكانية انضمام أشخاص عاديين من خارج الجامعة بالمجالس الجامعية كممثلين عن المجتمع الخارجي (De Boer, Denters & Goedegebuure, 1998, 154-155).

وقد شهدت الجامعات الهولندية، ومن بينها جامعة أمستردام، منذ صدور وثيقة رسمية بعنوان "التعليم العالي: الحكم الذاتي والجودة" في عام ١٩٨٥م تغييرات جذرية ترتبط بنموذج حوكمتها؛ حيث اتجهت الحكومة الهولندية إلى منح الجامعات مساحة أكبر من الاستقلالية المؤسسية المصحوبة بالمساءلة فيما يتعلق بالتدريس والبحث، على أن يقتصر دور الدولة في توجيه الجامعات من بعد (Clark, 1983, 45). وقد استهدفت الحكومة من تطبيق النموذج الجديد "نهج التوجيه من بعد" steering at a distance، تحفيز الجامعات لتصبح أكثر استجابة للاحتياجات الاجتماعية من خلال السماح لها بمساحة من الحرية لاتخاذ القرارات لنفسها (De Boer & Vught, 2016, 25).

ويمثل هذا النموذج الجديد الذي تبنته وزارة التعليم والثقافة والعلوم الهولندية (نموذج التوجيه من بعد) نوعاً من الخروج عن التوجيه الحكومي الكلاسيكي الذي كان يأخذ شكل إصدار التشريعات واللوائح الصارمة من قبل الدولة. وقد تضمن التوجه الجديد للوزارة تحركاً نحو مزيد من الاستقلالية، والمسؤولية الذاتية للجامعات الهولندية. وقد ترتب على تطبيق هذا النموذج الجديد للحوكمة تغييرات مهمة على الصعيد المؤسسي؛ إذ تم بموجبه الابتعاد عن السيطرة الهرمية والمباشرة من أعلى إلى أسفل، ولم تعد الحكومة سوى واحدة من الجهات ذات التأثير في الجامعات، وذلك ضمن شبكة معقدة من الجهات الفاعلة المترابطة والمؤثرة في حوكمة الجامعات (Kickert, 1997a, 135; Kickert, 1997b, 745).

في عام ١٩٩٣م، وافق البرلمان الهولندي على قانون الإطار الشامل الجديد للتعليم العالي، والذي لم يترتب عليه وجود أي تغييرات تُذكر على هيكل حوكمة الجامعات الهولندية؛ حيث تُرك هيكل حوكمة الجامعة دون تغيير. ومع نهاية تسعينيات القرن العشرين، أراد وزير التعليم والثقافة والعلوم تغيير طبيعة هيكل الحوكمة بشكل جذري بتحويله إلى شكل من أشكال القيادة التنفيذية Executive leadership، وقد نتج ذلك بناءً على المشاورات التي دارت بينه وبين ممثلي الجامعات بشأن هيكل الحوكمة الموجود في تلك الفترة، والذي لم يتح للجامعات تطوير تفاعلات مباشرة أكثر مع المجتمع (De Boer, Denters & Goedegebuure, 1998, 154; Maassen, 2002, 28).

وقد كانت المناقشات بين وزير التعليم والثقافة والعلوم وممثلي الجامعة نابعة من رغبة الوزير المختص في إحداث تغيير في هيكل حوكمة الجامعات الهولندية ومن بينها جامعة أمستردام؛ حيث كان الوزير يؤيد فكرة استبدال مجالس الجامعة University Councils بهيكل حوكمة مطبق في الشركات الهولندية يعرف باللغة الهولندية بـ (Ondememingsraad OR)؛ إذ إن قانون الشركات التجارية law on business firms كان يُلزم كل شركة هولندية بأن يكون لها مجلس استشاري

(Advisory Council (باللغة الهولندية: RAAD) يتألف من الموظفين (Maassen, 2002, 29). ولعل ذلك الملمح يعكس طبيعة النمط التشاوري الذي يتميز به المجتمع الهولندي مقارنة بدول القارة الأوروبية الأخرى.

وقد طرأت تغييرات مهمة على علاقة جامعة أمستردام بالدولة، وذلك بصور قانون الحوكمة الجامعية الجديد، وذلك في عام ١٩٩٧ (Enders, de Boer & Weyer, 2013, 14)؛ حيث تعززت القيادة على المستوى التنفيذي بموجب القانون الجديد؛ حيث تم نقل المسؤوليات من الحكومة الوطنية إلى الجامعة، فضلاً عن إسناد سلطات واسعة إلى المجالس الجامعية (Clarke & Newman, 2006, 32). كما طرأت تغييرات مهمة بهيكل حوكمة الجامعات الهولندية، وقد استندت محاولات وزارة التعليم والثقافة والعلوم الهولندية لتعديل هياكل الحوكمة الجامعية إلى قناعة مؤداها بأن الجامعات يجب أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع. ومن ثم، نص القانون الجديد لعام ١٩٩٧م على مشاركة أقوى لأصحاب المصلحة الخارجيين (Maassen, 2002, 39) من خلال الانضمام الرسمي لعضو مستقل ممثل لأصحاب المصلحة الخارجيين في هيكل حوكمة الجامعة. وقد أسهمت التعديلات التي جاء بها القانون في تبسيط الإجراءات الداخلية، وتعزيز سلطة الجامعة في اتخاذ القرار من خلال مجالس الجامعة ومجالس الكليات كهيئات استشارية *advisory bodies* وليست رقابية *control bodies*، مع وجود أعضاء بها من الهيئة التدريسية والطلبة (Maassen, 2002, 28).

ويشارك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعة، وفي صنع القرارات الجامعية من خلال اثنين من المجالس التمثيلية الاستشارية *Representative Advisory Bodies*، أوجدهما القانون من أجل تعزيز الديمقراطية، على المستوى المركزي وهما مجلس الأعمال بالجامعة، ومجلس الطلاب، سيتم إلقاء الضوء عليهما في إطار الحديث عن هيكل الحوكمة بجامعة أمستردام (Universiteit Van

Amsterdam, 2023, organization: Participation in decision-making)

ويتضح من المحورين السابقين، وجود إطار قانوني حاكم لتطبيقات الحوكمة بجامعة أمستردام شأنها شأن الجامعات الهولندية كافة؛ حيث صدر عدد من القوانين التي أسهمت في تغيير نموذج الحوكمة السائد بالجامعة، من نموذج سيطرة الدولة إلى نموذج الإشراف من بعد؛ حيث تم نقل المسؤوليات من الحكومة الوطنية إلى الجامعة. وقد كان ذلك بداية التحول من الحكومة إلى الحوكمة؛ حيث مُنِحَتْ جامعة أمستردام مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، وتعززت القيادة على المستوى التنفيذي، مع وجود مشاركة أقوى لأصحاب المصلحة الخارجيين وكذلك للطلاب والهيئات التدريسية في هيكل حوكمة الجامعة، كما يتضح بالتفصيل في المحور التالي.

(٤) البنية التنظيمية لجامعة أمستردام:

وفيما يلي استعراض للبنية التنظيمية لجامعة أمستردام من خلال بيان هيكل الحوكمة بالجامعة، أي المجالس المسؤولة عن حوكمتها، وعن عملية صنع القرار:

يتحدد هيكل الحوكمة المؤسسية بجامعة أمستردام بموجب القانون الهولندي للتعليم العالي والبحث العلمي Dutch Higher Education and Research Act، وفي ضوء اللوائح الإدارية المنظمة بالجامعة، والتي تتوافق مع ماجاء بقانون الحوكمة الجامعية الذي تخضع له جميع الجامعات الهولندية (University of Amsterdam, 2012, 2).

يتكون الهيكل الداخلي للحوكمة بجامعة أمستردام من مجلسين رئيسيين مسؤولين عن حوكمة كل من جامعة أمستردام UVA، وجامعة أمستردام للعلوم التطبيقية (Hogeschool van University of Applied Sciences Board of Amsterdam/HvA)، وهما: مجلس إشرافي على غرار مجلس الأمناء Trustees بالولايات المتحدة الأمريكية، ومجلس تنفيذي على غرار مكتب رئيس

الجامعة Rectorate في الجامعات الأوروبية الأخرى (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 280)، كما يتضح من خلال الشكل التالي (شكل رقم ٢) الذي يوضح هيكل الحوكمة الداخلي لجامعة أمستردام.

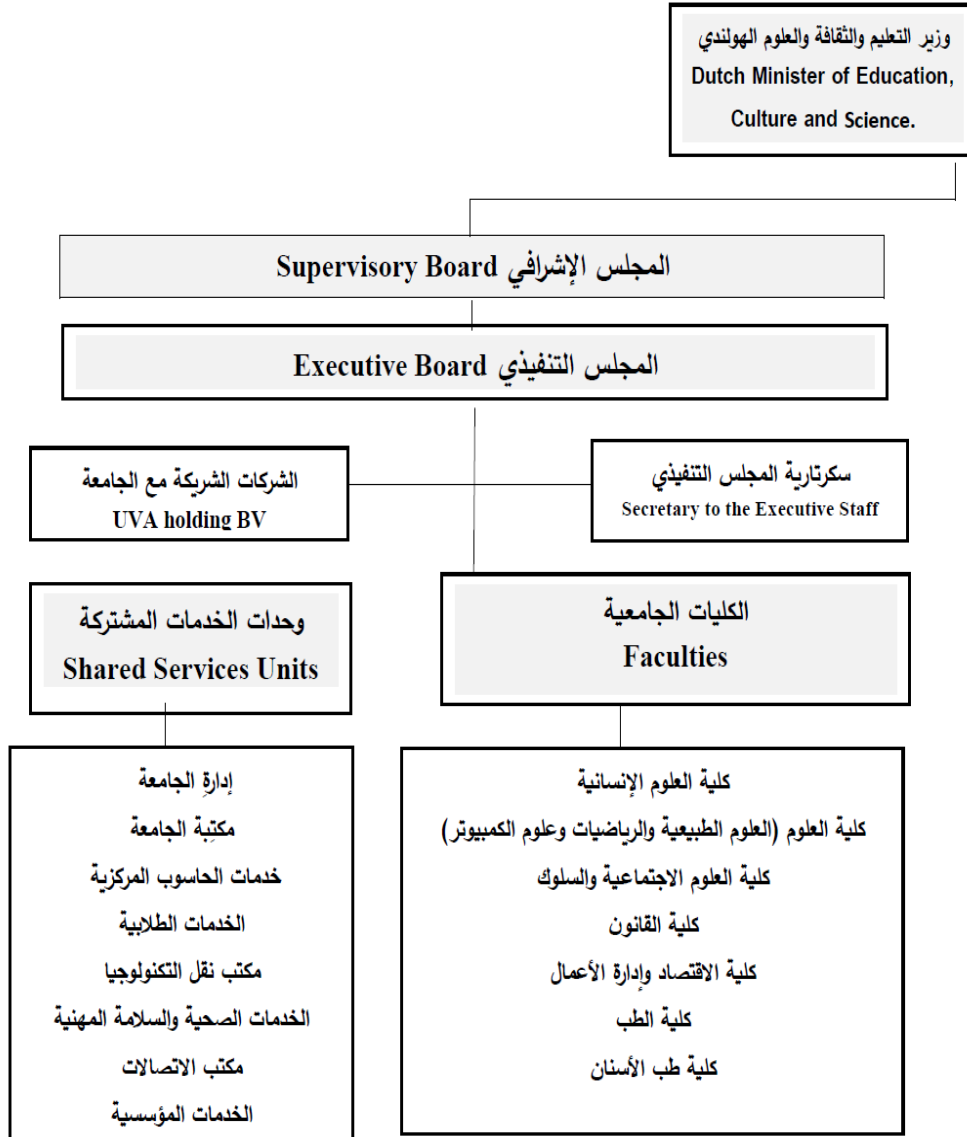
وفيما يلي استعراض للمجالس الرئيسية المسؤولة عن حوكمة الجامعة، وكيفية تشكيلها، ودورها في صنع القرار. فضلاً عن درجة تمثيل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتلك المجالس، سواء من داخل الجامعة أو خارجها، والاختصاصات والمهام التي تضطلع بها تلك المجالس، وهي كالتالي:

١/٤ المجلس الإشرافي Supervisory Board:

ويطلق عليه بالهولندية "Raad van Toezicht"، وهو مجلس تم استحداثه، بموجب قانون الحوكمة الجامعية الصادر في عام ١٩٩٧م، كهيئة رسمية للحوكمة تستهدف تمثيل أصحاب المصلحة في عمليات الحوكمة داخل الجامعة (Maassen, 2002, 29). إذ يتكون المجلس الإشرافي لجامعة أمستردام من خمسة أعضاء جميعهم من خارج الجامعة، بما فيهم رئيس المجلس (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 281). هؤلاء الأعضاء يتم ترشيحهم من قبل الجامعة، وتعيينهم لمدة أربعة أعوام من قبل الوزير المختص (وزير التعليم والثقافة والعلوم) (Universiteit Van Amsterdam, 2022: Structure of the UvA).

هذا المجلس لديه ثلاث مهام رئيسية، تتمثل في: أولاً/ يتولى هذا المجلس مسؤولية تعيين وتوقيف أو فصل أعضاء المجلس التنفيذي، بما في ذلك رئيس الجامعة. ثانياً/ يشرف على أداء المجلس التنفيذي ومدى ممارسته للسلطات المخولة له. وثالثاً/ يقدم المشورة للمجلس التنفيذي. والمجلس الإشرافي يعد مسؤولاً أمام الوزير المختص، وليس أمام جامعته؛ حيث يكون ملزماً بتقديم أي معلومات تُطلب منه (De Boer & Maassen, 2020, 2047). كما يتولى المجلس الإشرافي كذلك مهمة تقييم الحوكمة بالجامعة، وتخضع جميع الوثائق التخطيطية المهمة التي تخص الجامعة للموافقة من

قبل المجلس الإشرافي، من قبيل الموافقة على الميزانية، وعلى الخطة الاستراتيجية واللوائح الإدارية للجامعة، اعتماد التقرير المالي السنوي (University of Amsterdam, 2023, Organization: Supervisory Board).



شكل (٢) هيكل الحوكمة بجامعة أمستردام

Source: University of Amsterdam, 2023: Organization Chart

وقد أصبح للوزير المختص، اعتبارًا من يناير من عام ٢٠١٤م، سلطة إصدار تعليمات إلى المجلس الإشرافي في حالة سوء الإدارة المالية أو الإهمال الجسيم فيما يتعلق بجودة التعليم. ويحضر أعضاء المجلس التنفيذي اجتماعات المجلس الإشرافي بصفة استشارية، ما لم يقرر المجلس الإشرافي خلاف ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن اجتماعات ووثائق هذا المجلس ليست علنية، وينطبق الشيء نفسه على اجتماعات ووثائق المجلس التنفيذي (De Boer & Maassen, 2020, 2047).

٢/٤ المجلس التنفيذي Executive Board:

ويطلق عليه بالهولندية "College van Bestuur"، ويتكون المجلس التنفيذي من ثلاثة أعضاء، وهم: رئيس المجلس President of the Board، ورئيس جامعة أمستردام Rector of UvA، ورئيس جامعة أمستردام للعلوم التطبيقية Rector of HvA، ويتم تعيينهم جميعًا من قبل المجلس الإشرافي، ويمكن أن يكون جميع أعضاء هذا المجلس من داخل أو خارج الجامعة (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 281).

والمجلس التنفيذي هو المسؤول عن الإدارة الكفؤة لجامعة أمستردام؛ حيث يحدد الأولويات، ويصنع القرارات النهائية على المستوى المؤسسي (Universiteit Van Amsterdam, 2022: Structure of the UvA). فعندما أقر البرلمان الهولندي قانون الحوكمة الجامعية الجديد University Governance Organization Law وذلك في عام ١٩٩٧م، والذي بموجبه تعززت القيادة على المستوى التنفيذي، أصبحت معظم المسؤوليات المتعلقة بالشؤون الأكاديمية وغير الأكاديمية، تتركز رسميًا في يد المجلس التنفيذي، والذي أصبح له، بموجب القانون، اليد العليا في حوكمة الجامعة (De Boer & Maassen, 2020, 2047).

ويضطلع المجلس التنفيذي بمسؤوليات عديدة بوصفه المسؤول التنفيذي عن حوكمة ومراقبة الجامعة بوجه عام؛ إذ يناط به تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تحديد الهيكل

الإداري، يتحمل المسؤولية الكاملة عن جودة التدريس والبحث العلمي بالجامعة بما يتضمنه ذلك من تحديد معايير الاعتماد، وتقييم البرامج الجديدة، أو توقيف بعض البرامج، وتحديد العدد الأقصى لأماكن الطلاب، فضلاً عن مسؤوليته عن تحديد الرسوم الدراسية، والسياسات الطلابية. وبصفة عامة فهو مسؤول عن الإدارة التشغيلية؛ فلهذا لديه نظام تشغيل للمراقبة الداخلية وإدارة المخاطر، وهو يوفر الحماية القانونية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وينظم مشاركتهم في صنع القرار (University of Amsterdam, 2012, 2-3). وبالإضافة إلى ذلك، فإن المجلس التنفيذي مسؤول أيضاً عن تعيين عمداء الكليات وإيقافهم وفصلهم، وهو مسؤول أمام المجلس الإشرافي؛ حيث يزوده بجميع المعلومات المطلوبة، ويعتمد على موافقته بشأن بعض الأمور، واجتماعات ووثائق هذا المجلس ليست علنية (De Boer & Maassen, 2020, 2047).

ويتكون هيكل الحوكمة بجامعة أمستردام أيضاً من مجلسين على المستوى المركزي وهما: مجلس الأعمال بالجامعة، ومجلس الطلاب؛ الذين يعدان بحكم القانون هيئتين استشاريتين تمثيليتين لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، أوجدهما القانون من أجل تعزيز الديمقراطية؛ حيث يشارك من خلالهما كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعة، وفي صنع القرارات الجامعية (Universiteit Van Amsterdam, 2023, organization: Participation in decision-making).

• **مجلس الأعمال المركزي Central Works Council**، والذي يتم اختيار أعضائه بالانتخاب من بين أعضاء مجالس الأعمال الموجودة بالكليات السبعة المكونة لجامعة أمستردام، وذلك لمدة ثلاث سنوات. ويتكون مجلس الأعمال المركزي الحالي من (16) عضواً يمثلون أعضاء هيئة التدريس في الجامعة). ويناقش هذا المجلس الأمور التي تتعلق بالجامعة مع المجلس التنفيذي. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتشاور مع مجلس الطلاب المركزي في الجمعية المشتركة Joint Assembly التي

تضمهما معا لمناقشة المسائل ذات الاهتمام المشترك، ويجتمع مرتين في السنة مع المجلس الإشرافي.

- **مجلس الطلاب المركزي** The Central Student Council؛ ويمثل هذا المجلس أعلى هيئة استشارية تمثيلية للطلاب في جامعة أمستردام، و يتكون من (١٤ عضواً من الطلاب)، يتم انتخابهم من مجالس الطلاب على مستوى الكليات السبع التي تضمهم الجامعة من خلال نظام تصويت الأغلبية. يحق للمجلس الموافقة على العديد من الأمور منها ما يتعلق بميثاق الطلاب Students' Charter، ولوائح المجلس، وكتيب التخرج، الدعم المالي للطلاب. كما يصدر المجلس أيضاً توصيات بشأن الميزانية، وخطط إسكان الطلبة، وتسيير شؤون الجامعة بشكل عام.

وقد استحدثت جامعة أمستردام إنشاء مجلس أعلى استشاري يدعى "مجلس الشيوخ" senate، يمثل الضمير الأكاديمي للجامعة، مهمته تزويد المجلس التنفيذي بالمشورة المطلوبة حول سياسات الجامعة فيما يتعلق بالتدريس والتعلم والبحث، ومتابعة المنح الدراسية وغيرها من السياسات الخاصة بالطلاب والموظفين ذات الصلة (وذلك دون وجود أي سند قانوني آنذاك يتيح له القيام بذلك). ثم، تم إقرار لوائح منظمة لعمل هذا المجلس من قبل المجلس التنفيذي بالجامعة، وتمت الموافقة عليه رسمياً من قبل المجلس الإشرافي؛ حيث أصبح يتكون من اثني عشر أستاذاً جامعياً من جامعة أمستردام، بما فيهم الرئيس (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 280).

كما يوجد عدد من اللجان الاستشارية الأخرى على مستوى جامعة أمستردام مثل: لجنة التعليم بالجامعة university Committee on Education، لجنة البحث العلمي University Committee on Research، لجنة الأخلاق Ethics Committee، لجنة النزاهة الأكاديمية Academic Integrity Committee، اللجنة الاستشارية المحلية الجامعية University Local Consultative Committee، والمختصة بقضايا التوظيف employment issues، واللجنة المنوط بها تقديم

الاستشارات المتعلقة بالإدارة التشغيلية -3 (University of Amsterdam, 2012, 3)
4).

وباستقراء هيكل الحوكمة بجامعة أمستردام، يتضح ما يلي:

- أن هيكل الحوكمة بجامعة أمستردام يتكون من مجلسين رئيسيين مسؤولين عن حوكمة الجامعة وعن عملية صنع القرار بالجامعة، هما: المجلس الإشرافي، والمجلس التنفيذي. فضلاً عن عدد من المجالس واللجان الاستشارية الأخرى.

- يمكن تصنيف نموذج الحوكمة في جامعة أمستردام تبعاً لهيكل الحوكمة المطبق بها، والمجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة بأنه نموذجٌ مزدوجٌ غير متماثل؛ حيث تتقاسم هيئتان سلطة صنع واتخاذ القرار، ولكن بشكل غير متماثل نتيجة هيمنة المجلس الإشرافي على حوكمة الجامعة؛ حيث يتولى هذا المجلس مسؤولية تعيين وتوقيف أو فصل أعضاء المجلس التنفيذي بما في ذلك رئيس الجامعة، كما يشرف على أداء المجلس التنفيذي ومدى ممارسته للسلطات المخولة له.

- هناك مشاركة خارجية في هيكل حوكمة جامعة أمستردام، والذي يتضح جلياً من خلال مجلس إشرافي يعين جميع أعضائه من خارج الجامعة، وإمكانية وجود أعضاء خارجيين في المجلس التنفيذي.

- وجود العديد من الأطراف المشاركة في صنع القرارات الجامعية؛ فعلاوة عن دور كل من المجلس الإشرافي والمجلس التنفيذي في صنع القرار، يشارك كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة أيضاً في عملية صنع القرار على مستوى الجامعة من خلال مجلس الأعمال ومجلس الطلاب، واللدان تتجسد من خلالها الديمقراطية في هيكل حوكمة جامعة أمستردام.

(٥) القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في حوكمة جامعة أمستردام الهولندية:

تعتبر العلاقة بين المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات خاصة، والمجتمع علاقة تأثيرية تبادلية، لذلك يستلزم رصد واقع حوكمة جامعة أمستردام الهولندية في ضوء السياق الثقافي للمجتمع الهولندي بصفة عامة، ويتضح ذلك التأثير كما يلي:

جغرافياً؛ تقع جامعة أمستردام في مدينة أمستردام القاطنة في مقاطعة شمال هولندا في غرب هولندا (كما يتضح من الخريطة بالشكل التالي: شكل رقم ٣). تعتبر مدينة أمستردام عاصمة هولندا بموجب الدستور الهولندي، ورغم ذلك فهي ليست مقر الحكومة الهولندية والتي توجد في لاهاي. وأمستردام هي أكبر مدينة في هولندا من حيث عدد السكان؛ حيث يبلغ عدد سكانها حوالي ٧ ملايين نسمة. كما أنها تعد واحدة من أكبر عواصم أوروبا (Maps Amsterdam, 2023).



شكل (٣) خريطة توضح موقع مدينة أمستردام (مقر جامعة أمستردام) بدولة هولندا

Source: Maps Amsterdam

أما دولة هولندا، فتقع في غرب أوروبا مطلة على بحر الشمال، يحدها من الجنوب بلجيكا، ومن الشرق ألمانيا، وبحر الشمال من الشمال والغرب. وتشارك هولندا بحدود بحرية مع بلجيكا، وألمانيا والمملكة المتحدة، وتبلغ مساحة هولندا (٤١,٥٤٣ كم^٢)؛ مساحة الأرض: ٣٣,٨٩٣؛ المساحات المائية ٧,٦٥٠ (The World Factbook, 2022a). حوالي نصف مساحة أراضي هولندا، والتي يقطنها حوالي ٢١٪ من إجمالي السكان، تقع تحت مستوى سطح البحر، في حين يقع النصف الآخر من أراضيها في أقل من متر واحد فوق مستوى سطح البحر (٣,٢٨ قدم). وبسبب تلك السمة الجغرافية،

أطلق عليها الأراضي المنخفضة "Low Country" وباللغة الهولندية Nederlanden (Netherlands Guide, 2022). ويبلغ عدد سكانها ١٧,٦١٨,٤٨٩ حسب تقدير عام ٢٠٢٣ م (World Population Review, 2023a).

وقد كان لموقع هولندا بقرارة أوروبا أثره الواضح في ظهور مبادرات إصلاحية لمنظومة الحوكمة بالجامعات الهولندية عامة، ومن بينها جامعة أمستردام، وذلك تماشيًا مع اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي على الصعيد الأوروبي، وخاصة بعد توقيع اتفاقية بولونيا (Jaramillo, et al., 2013, 14) (SS)، والتي كانت باعًا للعديد من الإصلاحات الوطنية على مستوى الدول الأوروبية كافة، بهدف تعزيز القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية، وقد تضمن جدول أعمال الإصلاح عددًا من البنود المشتركة، كان على رأسها تعزيز استقلالية الجامعات، والوصول إلى مستوى الاحترافية (Gornitzka, Maassen, & de Boer, 2017, 274). كما كان هيكل الحوكمة الداخلي للجامعات الهولندية أحد أهم الإصلاحات الرئيسية في هولندا (الفريخ، ٢٠١٩، ١٧٨).

وقد أثر انضمام هولندا إلى اتفاقية بولونيا في منظومة الحوكمة بجامعاتها؛ فمنذ ذلك الحين، بدأت هولندا في التحول من الحكومة إلى الحوكمة بالجامعات الهولندية؛ فقد كانت "أول دولة أوروبية تستحدث مبادرات إصلاحية بتعليمها الجامعي، طالت منظومة الحوكمة بالجامعات. وقد أعطت تلك الإصلاحات هولندا ميزة كبيرة على البلدان الأوروبية الأخرى في أن جعلت نظام التعليم الجامعي بها أكثر فعالية، وكفاءة، وأكثر استجابة للتوقعات الاجتماعية المتغيرة" (Maassen, 2002, 24).

(SS) اتفاقية بولونيا "Bologna process"؛ تم توقيعها من قبل تسع وعشرين وزيرًا مختصًا في أوروبا، وذلك في عام ١٩٩٩م بهدف إيجاد فضاء مشترك أو منطقة أوروبية في التعليم العالي تجعل معايير الدرجات العلمية ومعايير الجودة أكثر قابلية للمقارنة وأقرب للتطابق في دول الاتحاد الأوروبي (Jaramillo, et al., 2013, 14).

وعلى الصعيد السياسي، تعد هولندا ملكية برلمانية دستورية Parliamentary Constitutional Monarchy، عاصمتها أمستردام (The World Factbook, 2022a). هي دولة موحدة unitary state تضم ثلاث مستويات من الحكومة three tiers of government: مركزية central ومحلية provincial وبلدية municipal. مع انتخابات مباشرة تجري لجميع المستويات الثلاثة. يوجد حاليًا ١٢ مقاطعة و ٤٤٣ بلدية (SEO Economisch Onderzoek, 2009, 27).

ورغم أن الملك في هولندا هو رأس الدولة، إلا أنه لا يتمتع من الناحية الدستورية إلا بصلاحيات شكلية محدودة؛ حيث إن مجلس الوزراء، من الناحية العملية، هو الذي يمارس السلطة التنفيذية. ويكون مسؤولًا أمام مجلس النواب "De Tweede Kamer"، وهو يشكل مع مجلس الشيوخ "Eerste Staten-Generaal"؛ وهو يُمثّل السلطة التشريعية العليا في البلاد. كما تعد هولندا دولة توافقية Consociational State؛ إذ يتميز الحكم فيها والسياسة بمحاولة تحقيق إجماع واسع النطاق بين المجموعات السياسية والمجتمع في الدولة ككل حول القضايا الرئيسية بالدولة. وهي من أوائل الدول التي عرفت نظام البرلمانات المنتخبة" (Netherlands, 2022)، فضلًا عن أنها تحتل المركز العاشر في قائمة الدول الأكثر ديمقراطية في العالم؛ حيث حققت (٨,٩٦ / ١٠) على مؤشر الديمقراطية لعام ٢٠٢٣م (Democracy Index: Most Democratic Countries in 2023)

وقد أثرت طبيعة النظام السياسي الحاكم بالمجتمع الهولندي في بعض ملامح الحوكمة الجامعية، وخاصة فيما يتعلق بتشكيل الهيكل المسؤول عن حوكمة جامعة أمستردام؛ ففي عام ٢٠١٥م، احتج الطلبة الهولنديون وأعضاء هيئة التدريس على بعض الممارسات الإدارية بجامعة أمستردام، وطالبو بتعزيز الديمقراطية في الإدارة الجامعية، وتحسين الشفافية المالية في الجامعة. وقد حاولت الجامعة تحقيق مطالب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس؛ فشكّلت لجنة داخلية بغرض دراسة كيفية إرساء قواعد الديمقراطية Democratization وتحقيق اللامركزية Decentralization، والتي

قدمت عددًا من المقترحات بشأن تغيير هيكل الحوكمة بالجامعة. وتم أخذ رأي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أمستردام في المقترحات المقدمة من قبل اللجنة في استفتاء أجرى في شهر ديسمبر من عام ٢٠١٦م. وقد أحدثت نتائج الاستفتاء تغييرات مهمة في هيكل حوكمة جامعة أمستردام؛ فقد أصبح يتكون، بخلاف المجلس الإشرافي والمجلس التنفيذي، من اثنين من المجالس التمثيلية الاستشارية، يقتضيهما القانون من أجل تعزيز الديمقراطية وضمان مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في حوكمة الجامعة، وفي صنع القرارات الجامعية؛ الهيئة الأولى تسمى مجلس الأعمال Works Council، وأما الهيئة الثانية فتسمى مجلس الطلاب Student Council. ويعمل أعضاء هذين المجلسين بشكل منفصل، لكنهما يجتمعان بانتظام لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 280).

ولعل أهم ما يميز المجتمع الهولندي أنه مجتمعٌ تشاوريٌّ Consultation society؛ حيث إن هولندا لديها تقليد راسخ من النفاوض والتشاور بين "الركائز" الرئيسة للمجتمع الهولندي the main pillars of Dutch society، سواء كان ذلك على أساس ديني أو سياسي أو اجتماعي اقتصادي. وقد أسفر هذا التقليد في أوائل ثمانينيات القرن العشرين عن تطوير نموذج عرف باسم "نموذج بولدر" Polder-Model. ويتمثل جوهر نموذج بولدر في تنظيم المشاورات، وإعطاء صوت لجميع أصحاب المصلحة في الشؤون الاجتماعية والاقتصادية المهمة (Maassen, 2000, 451-450).

وقد ترك نموذج بولدر تداعياته على طريقة تشكيل هيكل الحوكمة بجامعة أمستردام، شأنها شأن الجامعات الهولندية كافة؛ حيث يعين جميع أعضاء المجلس الإشرافي من خارج الجامعة بهدف تمثيل أصحاب المصلحة في عمليات الحوكمة داخل الجامعة، مع إمكانية وجود أعضاء خارجيين في المجلس التنفيذي. كما يتجسد البعد التشاوري الديمقراطي الذي يتميز به المجتمع الهولندي في هيكل حوكمة جامعة أمستردام والتي تتمثل في وجود العديد من الأطراف المشاركة في صنع القرارات الجامعية؛ حيث

يشارك كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في صنع القرار على مستوى الجامعة من خلال المجالس التمثيلية الاستشارية السابق الإشارة إليها.

ولما كانت سياسة مملكة هولندا تعمل في إطار برلماني ديمقراطي (§§)، وتتميز الحكومة الهولندية بالسعي المشترك من أجل الوصول إلى درجة من التوافق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة حول القضايا الرئيسية داخل المجتمع السياسي والمجتمع الهولندي ككل، فقد انعكست تلك الأوضاع السياسية على علاقة الدولة بالجامعات من خلال تطور نموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعات الهولندية؛ حيث أصبحت الجامعات الهولندية تتمتع بمساحة كبيرة من الاستقلالية، ولا تتدخل الدولة في شؤونها، نتيجةً لتبني نموذجًا جديدًا للحوكمة الجامعية "نموذج الإشراف من بعد من قبل الدولة" بدلا من نموذج سيطرة الدولة الذي كان سائدًا بها من قبل.

وعلى الصعيد الاقتصادي، تعد هولندا من الدول الرائدة اقتصاديًا على المستوى العالمي؛ إذ تحتل المرتبة (١٤١/٤) في تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، بعد أن كانت بالمركز السادس بالنسبة لـ ١٤٠ دولة في عام ٢٠١٨م (Schwab, 2019, 418). وهي عضو مؤسس في الاتحاد الأوروبي منذ عام ١٩٥٧م، وعضو في منطقة اليورو Euro area منذ عام ١٩٩٩م، وعضو في منطقة شينجن Schengen area منذ عام ١٩٩٥م (European Union, 2022). وهي كذلك عضو في مجموعة العشرة G.10 التي تضم الدول الصناعية الكبرى على مستوى العالم (Group of Ten: economic history)، وعضو في منظمة التجارة العالمية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وعضو في حلف الناتو (Van Krieken & McKay, 2005, 3).

(§§) فقد كانت هولندا، منذ عام ١٨١٥م، تتبع النظام الملكي الدستوري constitutional monarchy، ثم أصبحت ديمقراطية برلمانية parliamentary democracy منذ عام ١٨٤٨م (Netherlands, 2022).

وهي تعد سادس أكبر اقتصاد في الاتحاد الأوروبي، وتلعب دورًا مهمًا كمركز للنقل الأوروبي، مع وجود فائض تجاري مرتفع، وعلاقات صناعية مستقرة. كما تعد هولندا ثاني أكبر مصدر للزراعة في العالم (The World Factbook, 2022a). وعلاوة على ما سبق، تنخفض فيها نسبة البطالة %Unemployment rate؛ حيث تقدر بـ ٣,٩، وتحتل هولندا تقدمًا موقعا متقدمًا على بعض المؤشرات الخاصة بالحوكمة في تقرير التنافسية العالمية السابق الإشارة إليه؛ إذ تحتل المركز (٢٨) على مؤشر حوكمة أصحاب المصالح Stakeholder governance، والمركز (٨) على مؤشر الشفافية Transparency، والمركز (٣٥) على مؤشر حوكمة الشركات Corporate Governance (Schwab, 2019, 419-420). وتعكس تلك المراكز تقدم تطبيق مؤشرات الحوكمة في أجهزة الدولة بالمجتمع الهولندي، ومنها بطبيعة الحال المؤسسات الجامعية.

وتحتل هولندا المركز السادس في التقييم الصادر عن المعهد الدولي للتطوير الإداري (IMD) International Institute for Management Development لعام ٢٠٢٢م، والذي يعتمد المعايير الأربعة التالية في تصنيف ٦٣ دولة على مستوى العالم: الأداء الاقتصادي "Economic performance"، الكفاءة الحكومية "Government efficiency"، كفاءة العمل "Business efficiency"، والبنية التحتية "Infrastructure" (IMD World Competitiveness Center, 2022, 32). كما تعد إحدى دول الاتحاد الثلاثي المعروف بالبينيلوكس BENELUX هو اتحاد سياسي اقتصادي Politico-Economic Union، وتعاون دولي حكومي International Intergovernmental Cooperation لثلاث دول متجاورة في أوروبا الغربية هي: بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. ويستخدم مصطلح بينيلوكس للإشارة إلى التجمع الجغرافي والاقتصادي والثقافي للدول الثلاث، بعد أن استخدم لأول مرة لتسمية الاتفاقية الجمركية التي شكلت الاتحاد والتي تم توقيعها في عام ١٩٤٤م (Benelux, 2020).

ولاشك أن موقع هولندا المتقدم اقتصاديًا على مستوى العالم، وبالنسبة لدول الاتحاد الأوروبي، والذي كشف عنه العديد من المؤشرات، كان لنظام التعليم الجامعي الهولندي وحوكمته دورًا في تحقيق ذلك، فهناك علاقة تأثير وتأثر متبادلة بين كل من النظام التعليمي والنظام الاقتصادي. وما حدث في منتصف سبعينات القرن العشرين أكبر دليل على ذلك؛ "فعندما واجه التعليم الجامعي الهولندي في تلك الفترة تحديات تطالبه بالمشاركة في إعادة هيكلة الاقتصاد الهولندي، تبنت الحوكمة الهولندية في أوائل الثمانينات مجموعة من السياسات التصحيحية، والتي كان من بينها إصلاحات تتعلق بالحوكمة الجامعية (Bleiklie et al., 2011, 5). ففي منتصف الثمانينات صدرت وثيقة رسمية بعنوان "التعليم العالي: الحكم الذاتي والجودة" تنادي بالتوجه نحو مزيد من الاستقلالية والمسؤولية الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي الهولندية. وفي إطار هذا التوجه، شهدت جامعة أمستردام، والجامعات الهولندية كافةً تغييرات جذرية تتعلق بنموذج حوكمتها؛ حيث بدأت في تبني نموذج "إشراف الدولة من عن بعد" كبديل لـ"نموذج سيطرة الدولة" والذي كان سائدًا قبل هذا التاريخ. وقد أسهمت التغييرات التي استحدثت بنموذج الحوكمة منذ عام ١٩٨٥م في تغيير هيكل الحوكمة الجامعية، وفي تغيير طبيعة العلاقة بين الحكومة والجامعة؛ حيث أصبحت الجامعة أكثر استجابة للاحتياجات المجتمعية.

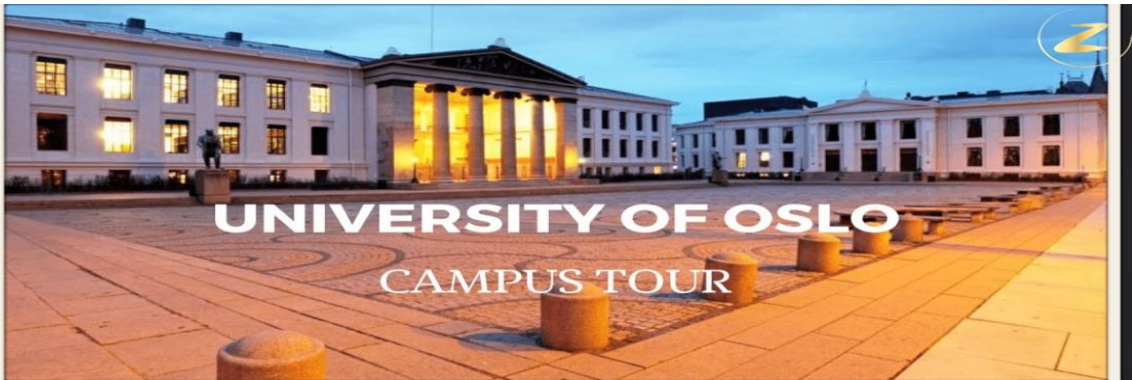
ويتضح من العرض السابق، أن للسياق الثقافي للمجتمع الهولندي تأثيرًا ملحوظ في حوكمة جامعة أمستردام، شأنها شأن الجامعات الهولندية؛ فقد كان لبعض القوى والعوامل الثقافية تداعياتها على نموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعة في سياق تطورها التاريخي، أو ما يتعلق بطريقة تشكيل الهيكل المسؤول عن الحوكمة، والتغييرات التي طرأت عليه كاستجابة لعوامل عديدة شهدها المجتمع الهولندي، وساهمت في تشكيل نظام التعليم الجامعي وحوكمته.

ثانياً/ تطبيقات الحوكمة بجامعة أوسلو بالنرويج:

فيما يلي يتم استعراض تطبيقات الحوكمة بجامعة أوسلو بالنرويج، وذلك من خلال إلقاء الضوء على محاور المقارنة التي تحددت منذ البداية كوحدة للمقارنة، والقوى والعوامل الثقافية التي ساهمت في تشكيل تطبيقات الحوكمة في تلك الجامعة. وقبل ذلك، تقدم الباحثة نبذة مختصرة عن جامعة أوسلو النرويجية، كما يلي:

(١) نبذة عن جامعة أوسلو النرويجية:

تعد جامعة أوسلو (UiO) أقدم جامعة بالنرويج، حيث تأسست في أوائل القرن التاسع عشر، وبالتحديد في عام ١٨١١م. أما معظم الجامعات النرويجية الأخرى فقد أنشئت بعد الحرب العالمية الثانية (Maassen, Moen, & Stensaker, 2011, 483). تقع جامعة أوسلو، في العاصمة النرويجية أوسلو. يدرس بالجامعة ما يقرب من ٢٨ ألف طالباً، ويتوافر بها حوالي ٧,٠٠٠ عضو هيئة تدريس أكاديمي (Academic staff، ١٧٢٥ إداري Administrative staff) وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٠م). وقد كانت الجامعة، حتى أول يناير ٢٠١٦م، أكبر جامعة بالنرويج من حيث الحجم قبل أن تتخطاها الجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا (University of Oslo, 2022).



شكل (٤) جامعة أوسلو النرويجية

وتسهم جامعة أوسلو، على مدار أكثر من قرن من الزمان، في تشكيل المجتمع النرويجي، وتطوير المعرفة عالية القيمة في جميع أنحاء العالم. إن جودة واتساع نطاق البحث والتعليم بها جعل الجامعة فريدة من نوعها على المستوى الوطني، وشكل الأساس لتكون جامعة رائدة في مجال البحوث الشاملة المكثفة على المستوى الأوروبي. إن المركز التنافسي للجامعة هو نتاج لجهود دؤوبة موجهة نحو تحقيق الأهداف على مدار سنوات عديدة. وجامعة أوسلو بوصفها جامعة شاملة موجهة دوليًا، فإنها تتحمل مسؤوليات استثنائية لتطوير بيئات أكاديمية مبتكرة ومتعددة التخصصات. وتهدف الجامعة من خلال التعاون عبر الحدود الأكاديمية والمؤسسية والوطنية، إلى تطوير المعرفة التي تسهم في تأسيس عالم مستدام؛ حيث تتضمن رؤية جامعة أوسلو، باستراتيجية ٢٠٣٠م أن تسهم في: تعزيز البحوث الطويلة الأجل، تثقيف الطلاب وتزويدهم بالمعرفة والقدرة والرغبة في إنشاء عالم أفضل، تعزيز الحوار مع العالم الخارجي والعمل لضمان استخدام المعرفة، وأن تكون جامعة مبتكرة ومكان عمل ودراسة جذاب (University of Oslo, 2022, Strategy 2030).

وتشتمل جامعة أوسلو على ثمان كليات هي: كلية اللاهوت، كلية القانون، كلية الطب، كلية العلوم الإنسانية، كلية الرياضيات والعلوم الطبيعية، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم التربوية. فضلًا عن مكتبة الجامعة، متحف التاريخ الثقافي، متحف التاريخ الطبيعي، كما سيتضح لاحقًا من خلال الشكل رقم (٥) (University of Oslo, 2023: Organization chart).

(٢) الإطار التشريعي الحاكم لتطبيقات الحوكمة بجامعة أوسلو:

فيما يلي إشارة إلى عدد من التشريعات المهمة والتي تعد بمثابة ضوابط حاكمة لتطبيقات الحوكمة، وكانت سببًا في حدوث التحول من الحكومة إلى الحوكمة بجامعة أوسلو موضوع الاهتمام بالبحث الحالي، وبالجامعات النرويجية كافة، وبيانها كالتالي:

١/٢ قانون الجامعات والكليات "Act on Universities and Colleges" والذي دخل حيز التنفيذ في يناير من عام ١٩٩٦م. وقد استحدث القانون طريقة جديدة لتنظيم حوكمة غالبية الجامعات النرويجية، تستهدف تعزيز القيادة الأكاديمية والإدارية للجامعة؛ فقد أوجد القانون ما يعرف "بالقيادة المنقسمة والتي تعني أن يصبح للمؤسسات قائدين، أحدهما أكاديمي، والآخر إداري، مع منح القادة الأكاديميين مسؤولية إدارية أقل مما كانت عليه من قبل، ودور سياسي أقوى داخل نظام الحوكمة الجديد (Dimmen & Kyvik, 1998, 218).

٢/٢ التقرير الرسمي الشامل المعروف بالوثيقة البيضاء الشاملة "Comprehensive White Paper"، الصادر في عام ٢٠٠٣م، والذي شكّل نقطة تحول فاصلة في تاريخ الجامعات النرويجية بدأ معها التحول من الحكومة إلى الحوكمة؛ حيث لحق بنظام التعليم الجامعي النرويجي تغييرات جذرية مرتبطة بإصلاح حوكمة الجامعات في إطار إصلاحات الجودة (Gornitzka, Quality reform (Maassen, & de Boer, 2017, 277).

٣/٢ قانون التعليم العالي الشامل "Comprehensive Higher Education Law" لعام ٢٠٠٥م، والذي أتاح للجامعات النرويجية عامة التمتع بقدر كبير من الاستقلال الذاتي؛ حيث أصبح بإمكانها أن تقرر بنفسها طبيعة هيكل حوكمتها (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 277)؛ حيث طُلب من جميع الجامعات أن تقرر بنفسها ما إذا كانت ستعين أو تنتخب القيادات الجامعية مستويات الحوكمة الرسمية الثلاثة: سواء على المستوى المركزي (مستوى الجامعة)، مستوى الكليات، ومستوى الأقسام (De Boer & Maassen, 2020, 2048).

(٣) درجة استقلالية جامعة أوسلو في إطار نموذج الحوكمة الذي تتبناه:

وفيما يلي استعراض لنموذج الحوكمة الذي تتبناه جامعة أوسلو، وتداعيات ذلك على علاقة الجامعة بالدولة، ودرجة استقلاليتها.

لقد كانت الإصلاحات في مجال التعليم الجامعي وحوكمة الجامعات بالنرويج بصفة عامة، حتى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، تميل إلى أن تكون مجزأة، ومن ثم كانت مملكة النرويج تسير بخطى بطيئة وغير مؤثرة نحو المنافسة (Bleiklie et al, 2011, 11). ونتيجة لذلك، أعربت السلطات المركزية النرويجية في تلك الفترة عن عدم رضاها عن أداء الجامعات النرويجية، ونظر كثير من السياسيين إلى الجامعات والكليات كمؤسسات تتكيف ببطء، وتفتقر إلى القدرة على التوافق مع الاحتياجات الاجتماعية المتجددة. ومن ثم، تم اتخاذ العديد من المبادرات، خلال تسعينيات القرن العشرين، لتعزيز القيادة الأكاديمية والإدارية بالجامعات النرويجية، والتي كُلت بصدور قانون للجامعات والكليات، والذي تمت الموافقة عليه في عام ١٩٩٥م، ودخل حيز التنفيذ في يناير من عام ١٩٩٦م. وقد قدم القانون إطارًا مشتركًا لحوكمة جميع المؤسسات سواء الجامعات Universities والكليات الجامعية University-level colleges أو الكليات الحكومية غير الجامعية Non university-level state colleges (Dimmen & Kyvik, 1998, 217-218).

وبناءً على ما جاء به القانون السابق، تم التركيز بشكل أكبر على تعزيز القيادة الأكاديمية والإدارية بجامعة أوسلو والجامعات النرويجية كافة؛ بمعنى أن يكون لمجلس حوكمة الجامعة، ورئيسها Rector، بموجب القانون، مزيدًا من الصلاحيات، بالإضافة إلى أدوار قيادية أكاديمية أقوى للعمداء والرؤساء المنتخبين. كما تم منح المدير الإداري administrative director دورًا أكبر في إدارة الجامعة؛ إذ أصبح لديه سلطات تنظيمية على إدارتها بجميع المستويات (Dimmen & Kyvik, 1998, 217-218). كما أصبح هناك تقسيم أوضح للمسؤولية بين القادة الأكاديميين والإداريين فيما يعرف بمبدأ "القيادة المنقسمة divided leadership والذي يمثل طريقة جديدة، استحدثها القانون الجديد، لتنظيم حوكمة غالبية الكليات. ويقصد به أن يصبح للمؤسسات قائدين، أحدهما أكاديمي، والآخر إداري، مع منح القادة الأكاديميين

مسؤولية إدارية أقل مما كانت عليه من قبل، ودور سياسي أقوى داخل نظام الحوكمة الجديد (Dimmen & Kyvik, 1998, 218).

ولم يكن هذا التغيير من قبيل الصدفة؛ حيث جاء هيكل الحوكمة الجديد بقانون الجامعات والكليات مشابهاً إلى حد كبير مع هيكل المجالس التي تحكم البلديات والمقاطعات النرويجية، في ضوء القوانين الحاكمة لهم، والتي تقضي بأن يكون النظام السياسي منفصلاً عن النظام الإداري. فقد كان يُنظر للجامعات والكليات باعتبارها مؤسسات حكومية عادية تخضع لنفس نظم التخطيط والميزانية والتدقيق مثل جميع الوكالات العامة في الخدمة المدنية (Dimmen & Kyvik, 1998, 218-219).

وبعد أن أعيد هيكلة قطاع الكليات بالتعليم العالي النرويجي خلال تسعينيات القرن العشرين نتيجة دمج الكليات الإقليمية وتحويلها إلى كليات للدولة (§§)، شكلت كليات الدولة سياقاً مؤسسياً جديداً بالتعليم الجامعي النرويجي، تأسس بموجبه إطار تنظيمي جديد يتم في ضوئه صنع واتخاذ القرارات؛ وقد تضمن هذا الإصلاح رغبة في أن يصبح لمجلس الكلية، بوصفه الهيئة الحاكمة على المستوى المؤسسي، الدور المحوري في إحداث التغيير وصناعة القرار (Larsen, 2002, 99). وقد شهد نظام التعليم الجامعي النرويجي في تسعينيات القرن العشرين تغييرات جذرية مرتبطة بإصلاح جودته من جوانب المختلفة، مصحوبة بعزيمة قوية لتنفيذها بالفعل على أرض الواقع، مع صدور التقرير الرسمي الشامل المعروف بالوثيقة البيضاء الشاملة، وذلك في عام ٢٠٠٣م (Gornitzka, Maassen, & de Boer, 2017, 277). وقد أثرت تلك

(§§) فقد شهد التعليم العالي النرويجي خلال تسعينيات القرن العشرين حركة إصلاح استتبعها تغييراً مهماً يرتبط بإعادة هيكلة وتنظيم قطاع الكليات؛ حيث تم دمج (٩٨) كلية إقليمية Regional Colleges لتصبح (٢٦) من الكليات التابعة للدولة State Colleges، وقد كان ذلك بالتحديد في عام ١٩٩٤م (Larsen, 2002, 99)

التغييرات على حوكمة الجامعات النرويجية كافةً، نظرًا لأن الجامعات والكليات لم تكن تمتلك، قبل صدور تلك الوثيقة، الحرية أو المسؤولية الكافية التي تمكنها من تحقيق أهدافها. ومن ثم، اقترحت وزارة التعليم والبحث النرويجية إعادة تعريف الجامعات والكليات كهيئات إدارية *Administrative Bodies* ذات اختصاصات رسمية، والسماح لها بمزيد من الحرية في القضايا الأكاديمية والمالية والتنظيمية، وذلك من خلال تغيير شكل الارتباط بين الوزارة والمؤسسات الجامعية، وخلق فجوة أوسع بينهما، ومن خلال تأكيد الوزارة على مسؤولية الجامعة فيما يتعلق برسم وتشكيل مستقبلها. فقد تضمن الإصلاح الاتجاه نحو تعزيز الحكم الذاتي المؤسسي، كما تضمن أيضًا تغييرًا في تشكيل المجلس، باقتراح زيادة عدد الأعضاء الخارجيين بمجالس الحوكمة الجامعية (Larsen, 2002, 100).

وقد كانت معظم الإصلاحات الحادثة في نظام التعليم العالي النرويجي والتي تستهدف تحسين جودته، تتماشى مع توجهات الإدارة العامة الجديدة *NPM* والتي أدت إلى ظهور ما يعرف بنموذج "الحوكمة الشبكية" *Network Governance*؛ حيث أدرجت الحكومة النرويجية، منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، ضمن أجندتها السياسية تحقيق الطموحات التالية: أن تصبح النرويج دولة رائدة في مجال المعرفة، وأن يمول التعليم العالي بها بسخاء، مع ضرورة استحداث تغييرات جذرية في أنماط التوجيه، والهيكلة التنظيمية، والحكم الذاتي المؤسسي، علاوة على البرامج التعليمية، والاستراتيجيات المؤسسية (Bleiklie et al., 2011, 11-12).

ولعل من أبرز الإصلاحات المرتبطة بحوكمة الجامعة، والتي اقترحتها الحوكمة النرويجية في إطار إصلاحات الجودة، خاصة بعد انضمام النرويج إلى اتفاقية بولونيا في عام ٢٠٠٣م (Gornitzka, 2007, 19)، كان اقتراح نموذج جديد للحوكمة والتوجيه المؤسسي تتغير بموجبه الجامعات النرويجية من كونها "مؤسسات للخدمات المدنية" *Civil service institutions* لتصبح شركات عامة *Public enterprises*. ولقد كان الهدف من وراء تلك التغييرات تحقيق المزيد من الاستقلالية للجامعات، بحيث

تصبح مؤسسات ذاتية الحكم، تتمتع بقدرات استراتيجية أقوى (Bleiklie et al, 2011, 13). وقد نتج ذلك عن تأثر الجامعات النرويجية بالتوجه المتزايد نحو السوق الذي شهدته البلاد في تلك الفترة، والذي أدى إلى ظهور ثقافة جديدة في القطاع العام؛ حيث تم دمج عناصر من القطاع الخاص، لعل أبرزها زيادة اللامركزية، وظهور الفكر التنافسي بمؤسسات القطاع العام، ومن بينها الجامعات (Bargh, Scott & Smith, 1996, 21; Larsen, 2002, 101).

وفي ضوء التوجه الجديد، اقترحت الإصلاحات على المستوى المؤسسي أن يصبح رئيس الجامعة مثل الرئيس التنفيذي (Chief Executive Officer (CEO في مؤسسة تجارية business enterprise، وأن يكون نصف أعضاء المجلس ممثلين من خارج الجامعة يتم تعيينهم من قبل الوزارة المختصة بناء على توصية من الجامعة. أما النصف الآخر فيكونوا أعضاء منتخبين ممثلين من داخل الجامعة (Bleiklie et al, 2011, 13).

وقد رفض غالبية الأساتذة النرويجيين المقترح الخاص بالوضعية الجديدة المقترحة للجامعات وتنظيمها الداخلي؛ حيث كان هذا الجانب هو الأكثر جدلاً ضمن مقترح إصلاح الجودة للتعليم العالي النرويجي. ونتيجة لذلك، قدم البرلمان النرويجي في عام ٢٠٠٥م تشريعاً جديداً "قانون التعليم العالي الشامل"، يتضمن الحفاظ على وضعية المؤسسات كمؤسسات للخدمة المدنية، وأعطى التشريع الجديد للجامعات حرية تقرير رغبتها في الحفاظ على التنظيم الداخلي وفقاً للنموذج التقليدي للحوكمة، أو الأخذ بالتنظيم المقترح بالنموذج الجديد (Bleiklie et al., 2011, 14).

ويتضح من المحورين السابقين، وجود إطار قانوني حاكم لتطبيقات الحوكمة أو سلو شأنها شأن الجامعات النرويجية كافة؛ حيث صدور عدد من القوانين التي أسهمت في تغيير نموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعة؛ من نموذج سيطرة الدولة إلى نموذج الإشراف من بعد. وقد كان ذلك بداية التحول من الحكومة إلى الحوكمة؛ فقد ساهم القانون في تقليل سيطرة الدولة على الجامعة، وسمح بتعزيز الحكم الذاتي المؤسسي

لجامعة أوسلو، ومنحها مزيداً من الحرية في رسم وتشكيل مستقبلها، كما ساهم في توسيع نطاق المشاركة في عملية صنع القرار من خلال اقتراح زيادة عدد الأعضاء الخارجيين بمجالس الحوكمة الجامعية.

(٤) البنية التنظيمية لجامعة أوسلو:

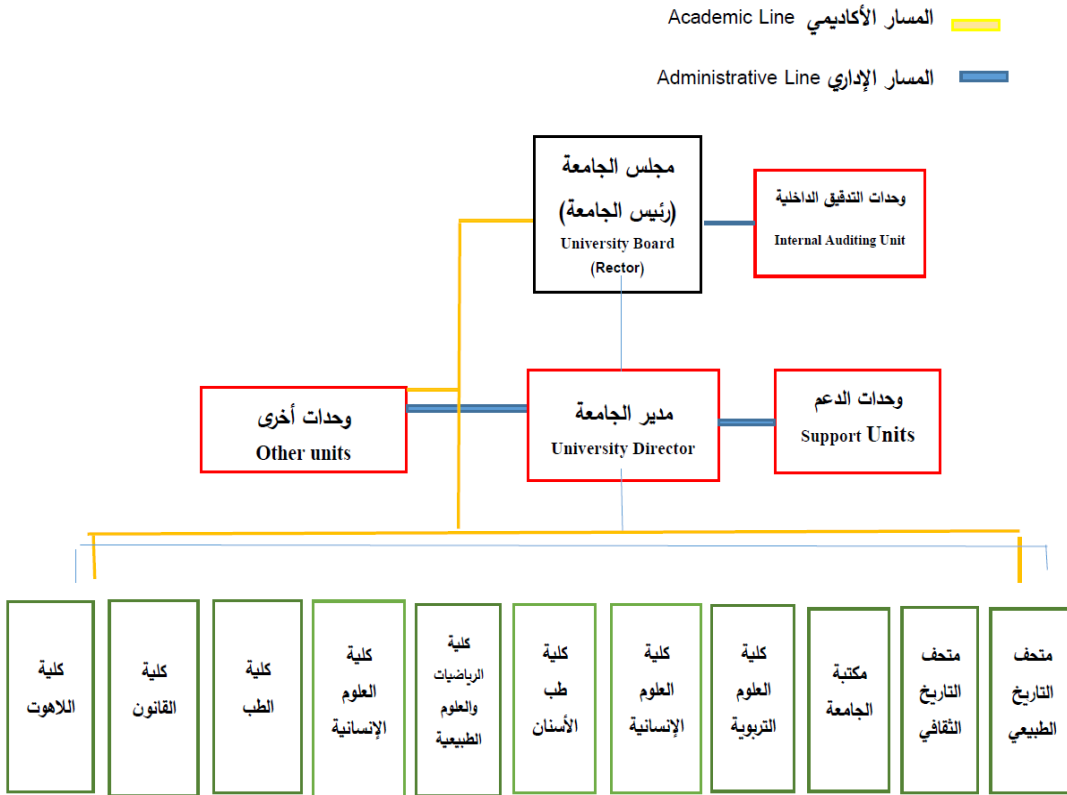
وفيما يلي استعراض للبنية التنظيمية لجامعة أوسلو من خلال بيان هيكل الحوكمة بالجامعة، أي المجالس المسؤولة عن حوكمتها، وعن عملية صنع القرار. ففي إطار قانون التعليم العالي النرويجي لعام ٢٠٠٥م، والذي أتاح للجامعات النرويجية عامة التمتع بقدر كبير من الاستقلال الذاتي، ومَنَحَ لكل جامعة حرية تحديد طبيعة هيكل حوكمتها بنفسها، فقد قررت جامعة أوسلو أن يكون لديها رئيس جامعة منتخب elected rector، وعمداء منتخبين elected deans، وأتاحت الجامعة لكل قسم أكاديمي أن يقرر ما إذا كان يريد أن يكون لديه رئيس قسم منتخب أو معين (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 277, 283).

يتكون هيكل الحوكمة المؤسسية بجامعة أوسلو بموجب قانون التعليم العالي الشامل لعام ٢٠٠٥م، والذي وضع حجر الأساس لهيكل تنفيذي Executive structure لحوكمة الجامعات (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 277)، من المجالس الرسمية التالية، كما يتضح من الشكل التالي (شكل رقم ٥):

١/٤ مجلس الجامعة University Board:

يعد مجلس الجامعة بجامعة أوسلو، والجامعات النرويجية كافة، أعلى هيئة مسؤولة عن صنع القرار الجامعي (De Boer & Maassen, 2020, 2049). ومن حيث تشكيل المجلس: يتألف مجلس جامعة أوسلو من (١١) عضواً، وهم: رئيس الجامعة the rector (منتخب) بوصفه رئيساً لمجلس الإدارة، وأربعة أعضاء من خارج الجامعة يعينون من قبل جهات مختلفة، وثلاثة أعضاء هيئة تدريس من داخل الجامعة ممثلين للأكاديميين بها، وعضو واحد ممثل عن الموظفين غير الأكاديميين non-academic

staff، واثنين من الطلبة كـمـمـثـلـيـن عنـهـم (University of Oslo, 2022: University Board). وبالنسبة للأعضاء من خارج الجامعة، فيتم تعيين اثنين منهم عن طريق وزارة التعليم والبحث النرويجية، بينما يتم تعيين الاثنين الآخرين من قبل الحكومات المحلية أو الإقليمية local or regional governments. ويتم انتخاب جميع أعضاء مجلس الإدارة الآخرين من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة بالجامعة (De Boer & Maassen, 2020, 2049).



شكل (٥) هيكل الحوكمة لجامعة أسلو

Source: University of Oslo, 2023: Organization Chart

أما عن المهام الرئيسية لمجلس الجامعة؛ فتتمثل في صياغة استراتيجية الجامعة فيما يتعلق بالأنشطة التعليمية والبحثية، ووضع الخطط اللازمة للتطوير الأكاديمي، فضلاً عن تحديد الأهداف ومتطلبات الأداء. وهو مسؤول عن ضمان إدارة الموارد

المالية للجامعة وممتلكاتها وفقاً للقواعد واللوائح التي وضعتها السلطات الحكومية. ويصدر مجلس الإدارة التعليمات لكل الجامعة ويشرف على جميع العمليات الإدارية التي تتم بها. ويكون مدير الجامعة هو سكرتير مجلس الإدارة (University of Oslo, 2022: University Board).

ومجلس جامعة أوسلو هو المسؤول الأول، على المستوى الرسمي، عن التطوير الاستراتيجي بالجامعة، وهو المسؤول عن ضمان التزام الجامعة بالعمل وفق الإطار القانوني الذي تحدده الحكومة، نظراً لكون جامعة أوسلو لا تزال مملوكة للدولة (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 284). كما يعد المجلس مسؤولاً عن تحقيق الجامعة للمعايير الأكاديمية، وعن تسيير وإدارة الجامعة بكفاءة وفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن جميع القرارات المؤسسية التي تشارك في صنعها أطراف أخرى بخلاف مجلس الجامعة لا تتم إلا بعد الحصول على تفويض من مجلس الإدارة، وتظل تلك القرارات المتخذة مسؤولية كاملة على عاتق مجلس الإدارة نفسه (University of Oslo, 2022: University Board).

ويتم انتخاب رئيس جامعة أوسلو (لمدة أربع سنوات) من قبل مجلس الجامعة بأكمله من خلال نظام التصويت Votes System. ويكون هذا الرئيس المنتخب عضواً ورئيساً لمجلس إدارة الجامعة في آن واحد، ويُنظر إليه على أنه أحد أعضاء هيئة التدريس المنتخبين بمجلس الإدارة، وذلك بخلاف ما يحدث في الجامعات النرويجية التي يوجد بها رئيس جامعة معين؛ فهو لا يكون عضواً في مجلس الإدارة، ويؤدي أحد الأعضاء الخارجيين دوره كرئيس لمجلس الإدارة. وهذا يعني أيضاً انتخاب ثلاثة أعضاء هيئة التدريس في مجلس الإدارة. ويتم تعيين رئيس الجامعة من قبل مجلس الجامعة، ويشارك في اجتماعات المجلس كسكرتير له فقط (the board's secretary, De Boer & Maassen, 2020, 2049).

ورئيس الجامعة هو أعلى ممثل رسمي في الجامعة؛ حيث يتحمل المسؤولية النهائية عن كافة الأنشطة الأكاديمية في جامعة أوسلو. وهو، بصفته رئيس مجلس إدارة الجامعة، يعد الممثل القانوني للجامعة والمتحدث الرسمي باسمها أمام الجمهور العام والسلطات الحكومية. وهو المسؤول عن القضايا اليومية، فضلاً عن القضايا الاستراتيجية للجامعة، وهو المسؤول عن حماية مصالحها أثناء التعامل مع السلطات الوطنية والمحلية، ويناط به كذلك مسؤولية إنشاء شبكات أكاديمية على المستويات الوطنية والدولية (University of Oslo, 2023: University Management).

ويمكن لرئيس الجامعة، بصفته قائداً مستقلاً independent leader بالمجلس، أن يقوم بدور حاسم، في حال تعذر التوصل إلى اتفاق بين الأعضاء العشرة المكونين للمجلس. وعلى الرغم من أن اللوائح الإدارية المنظمة بجامعة أوسلو تجيز أن يكون رئيس الجامعة مرشحاً خارجياً، إلا أن الظروف الحالية لا ترجح ترشيح مرشح خارجي ضمن العملية الانتخابية لاختيار الرئيس (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 284).

٢/٤ الإدارة التشغيلية بالجامعة day-to-day management:

وفي إطار الهيكل الداخلي للحوكمة المطبق حالياً بجامعة أوسلو، تتوزع مسؤوليات الإدارة التشغيلية بالجامعة بين رئيس الجامعة the Rector ومديرها (University of Oslo, 2023: University Management)؛ ونظراً لكون رئيس جامعة أوسلو منتخباً، فيكون مسؤولاً رسمياً فقط عن الشؤون الأكاديمية، أما مدير الجامعة، فهو من يتولى الشؤون الإدارية، وذلك بخلاف بعض الجامعات النرويجية الأخرى التي لديها رئيس جامعة معين؛ حيث إن الرئيس المعين يكون مسؤولاً عن الشؤون الأكاديمية والإدارية معاً، وهو الذي يقود فريق الإدارة اليومية University's day-to-day management team، والذي يتكون من واحد أو أكثر من نواب رئيس الجامعة vice-rectors، بالإضافة إلى القادة الإداريين (De Boer & Maassen, 2020, 2049).

ومن ثم، يمثل مدير الجامعة University Director في جامعة أسلو أعلى مسؤول إداري في الجامعة. فهو المسؤول رسمياً عن جميع المسائل غير الأكاديمية، ويتم تعيينه من قبل مجلس الجامعة، ويناط به التشاور مع رئيس الجامعة بشأن المسائل التي ستعرض على مجلس الجامعة. وهو المسؤول عن تنفيذ القرارات التي يتخذها المجلس. وكقاعدة عامة، فإن التواصل مع رئيس الجامعة، أو مجلس الجامعة عادة ما يكون من خلال مدير الجامعة (University of Oslo, 2023: Director of the University).

أما على مستوى الكليات والأقسام، فنجد العمداء ورؤساء الأقسام هم المسؤولون عن الشؤون الأكاديمية والإدارية على حد سواء في كلياتهم؛ إذ إن مجلس الجامعة يفوض الكثير من المسؤوليات إلى مجالس الكليات ومجالس الأقسام. وتحرص مجالس الحوكمة على المستويات الثلاثة (على مستوى الجامعة، الكليات، والأقسام)، والتي تضم أعضاء من داخل الجامعة وخارجها، على إضافة البعد التنفيذي executive والديمقراطي democratic dimension إلى ممارسات الحوكمة المؤسسية (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 284).

باستقراء هيكل حوكمة جامعة أسلو، يتضح ما يلي:

- يعد مجلس الجامعة بجامعة أسلو أعلى هيئة مسؤولة عن صنع القرار الجامعي، وهو مسؤول فقط عن الشؤون الأكاديمية. أما مدير الجامعة، فهو من يتولى الشؤون الإدارية بوصفه أعلى مسؤول إداري بالجامعة.
- ينتخب رئيس جامعة أسلو من قبل مجلس الجامعة من خلال نظام التصويت ورأي الأغلبية.
- يعين الأعضاء الخارجيون في مجلس جامعة أسلو، ويتمتعون بنفس عدد المقاعد التي يشغلها كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين مجتمعين
- يتمتع الطلاب بمقعدين بالمجلس، حتى يتسنى لهم المشاركة الإيجابية في حل المشاكل التي تخصهم.

- يمكن أن يوصف هيكل الحوكمة المؤسسية بجامعة أوسلو بأنه لامركزيًا نوعًا؛ حيث تحرص مجالس الحوكمة والتي تضم أعضاء من داخل الجامعة وخارجها، على إضافة البعد التنفيذي والديمقراطي إلى ممارسات الحوكمة المؤسسية، ولعل أحد مظاهر ذلك تفويض مجلس الجامعة للكثير من المسؤوليات إلى مجالس الكليات ومجالس الأقسام.

(٥) القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في حوكمة جامعة أسلو النرويجية:

يتم إلقاء الضوء على السياق الثقافي للمجتمع النرويجي كمحاولة للوقوف على أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في حوكمة جامعة أسلو النرويجية، بما يسهم في فهمها وتفسيرها في ضوء القوى والعوامل الثقافية التي تقف وراءها، وساهمت في تشكيلها، وذلك كما يلي:

جغرافيًا، تقع جامعة أسلو في مدينة أوسلو، عاصمة النرويج وأكبر مدنها، القاطنة في الجهة الجنوبية الشرقية من دولة النرويج، تقرب مدينة أوسلو من القطب الشمالي، وتقع في رأس خليج أوسلو (كما يتضح من الشكل التالي: (شكل رقم ٦). تبلغ مساحة مدينة أوسلو ٤٥٤,١٢ كيلو متر مربع، وترتفع (٢٣) مترًا عن مستوى سطح البحر. أما عدد سكانها فيبلغ ٦١٣,٤٩٤ نسمة (وفقًا لإحصاء يناير لعام ٢٠٢٠) (Key facts about Oslo, 2023).

أما النرويج، رسميًا مملكة النرويج، فتقع في شمال أوروبا كواحدة من الدول الاسكندنافية، وتحتل الجزء الغربي من شبه الجزيرة الاسكندنافية (The World Factbook, 2022b). وتنتمي النرويج لدول الشمال فيما يعرف باسم البلدان النوردية (§§) (Kronvall, N.D.). ونتيجة لذلك، تمتلك النرويج حدودًا طويلة مع السويد من

(§§) البلدان النوردية Nordic countries؛ وهو اسم يُطلق على منطقة جغرافية وثقافية تمتد عبر شمال أوروبا وشمال المحيط الأطلسي، وتضم الدول التالية: النرويج والدنمارك والسويد وفنلندا،

جهة الشرق، كما أن لها حدودًا مع فنلندا في الشمال الشرقي، بينما تقع الدنمارك عند طرف البلاد الجنوبي. ويحدها البحر النرويجي من الغرب، ومن الشمال المحيط الأطلسي، وبحر الشمال في الجنوب الغربي، وتشارك النرويج في حدود بحرية مع الدنمارك وأيسلندا والمملكة



شكل (٦) خريطة توضح مدينة أوسلو (مقر جامعة أوسلو) بمملكة النرويج

Source: Norway Maps

آيسلندا، بالإضافة إلى المناطق التابعة لتلك الدول وهي أولاند وغرينلاند وجزر الفارو (Kronvall, .N.D.)

المتحدة وجرينلاند وجزر فارو. وتبلغ مساحة النرويج (٣٢٣,٨٠٢ كم)؛ مساحة اليابس: ٣٠٤,٢٨٢ كم؛ المساحات المائية ١٩,٥٢٠ كم. تعد النرويج أقل الدول الأوروبية من حيث الكثافة السكانية؛ ويبلغ عدد سكانها ٥,٤٧٤,٥٠٥ نسمة حسب تقدير عام ٢٠٢٣ م (World Population Review, 2023b).

وقد كان لموقع النرويج بقارة أوروبا أثره الواضح في ظهور مبادرات إصلاحية لمنظومة الحوكمة بالتعليم الجامعي النرويجي، وذلك تماشيًا مع اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في معظم الدول الأوروبية، وخاصة بعد "انضمام النرويج إلى اتفاقية بولونيا في عام ٢٠٠٣م، فقد كانت من أوائل الدول الأوروبية تطبيقًا لها. وأصبحت منذ ذلك الحين، تتبع المعايير الخاصة بالتعليم العالي الأوروبي ونظام الدرجات الأوروبي" (Norwegian Center for international Cooperation in Education, 4, 2017). وقد أثر انضمام النرويج إلى اتفاقية بولونيا في منظومة الحوكمة بجامعاتها؛ فقد شرعت الحكومة النرويجية، بعد الانضمام إلى الاتفاقية، في إصلاح التعليم العالي النرويجي وتحسين جودته، وقد كان تحديث حوكمة التعليم الجامعي ضمن بنود الإصلاح المنشودة من خلال التأكيد على استقلالية الجامعات، وتعزيز الشفافية والمساءلة وسيادة القانون، ومشاركة منسوبي الجامعة وأصحاب المصالح في حوكمة الجامعات وفي صناعة القرارات الجامعية (Gornitzka, 2007, 19; Gornitzka, Maassen, & de Boer, 2017, 274).

ومن بين النتائج التي حققتها حركة الإصلاح كذلك إعادة هيكلة جذرية لمشهد التعليم العالي النرويجي والذي كان من بين مظاهره: زيادة عدد مؤسسات التعليم العالي النرويجية: فبعد أن كان عددها، في عام ٢٠٠٣م، يقدر بـ (٤) جامعات و (٢٦) مؤسسة للتعليم العالي المهني professional higher education institutions، بلغ عددها (١٠) جامعات و (٧) مؤسسات حكومية (public) للتعليم العالي المهنية، وذلك في عام ٢٠٢٠م (De Boer & Maassen, 2020, 2048). أما عن عدد الطلاب في التعليم العالي النرويجي، فقد زاد بشكل مطرد على مدار العقود الماضية؛

فبينما كان عددهم يقدر بـ ٢٥٠٤٥٦ طالبًا في عام ٢٠١١م، وصل العدد إلى ٣٨٠١٠٥ طالبًا في عام ٢٠٢١م (Statista Research Department, 2022).

وعلى الصعيد السياسي، فإن النرويج ملكية برلمانية دستورية parliamentary constitutional monarchy، تنقسم إلى ١٨ مقاطعة، عاصمتها أوسلو (The World Factbook, 2022b). ويعد ملك النرويج هو قائد الدولة وتقتصر واجباته، بعد إدخال نظام الحكم البرلماني، على مراسم الدولة الرسمية، أما رئيس الوزراء هو المسؤول عن ممارسة السلطة التنفيذية، وتتبنى النرويج مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية والتنفيذية والقضائية (Norway, 2022).

قد أثرت طبيعة النظام السياسي الحاكم بالمجتمع النرويجي في حوكمة جامعة أوسلو، وخاصة فيما يتعلق بتشكيل الهيكل المسؤول عن الحوكمة؛ حيث إن هيكل الحوكمة الذي تم إقراره بموجب "قانون الجامعات والكليات" الصادر في عام ١٩٩٥م يشبه إلى حد كبير هيكل الحوكمة الذي يحكم البلديات والمقاطعات النرويجية، انطلاقًا من فرضية مؤداها أن الجامعات هي مؤسسات حكومية عادية تخضع لنفس نظم التخطيط والميزانية والتدقيق مثل جميع الوكالات العامة بنظام الخدمة المدنية (Dimmen & Kyvik, 1998, 118-119). كما يعكس تشكيل مجلس جامعة أوسلو أحد القيم الأساسية للمجتمع النرويجي، ألا وهي الالتزام بإشراك جميع الجهات الفاعلة والجماعات ذات الصلة في حوكمة الجامعة، دون السماح لأي من تلك الأطراف بالهيمنة على الحوكمة (Gornitzka, Maassen & de Boer, 2017, 284).

وعلى الصعيد الاقتصادي، تعد النرويج من الدول الرائدة اقتصاديًا على المستوى العالمي؛ إذ تحتل المركز (١٧/١٤١) في تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م (Schwab, 2019, 438). وعلى الرغم من كون النرويج جزءًا جغرافيًا من أوروبا، إلا أنها ليست عضوًا في الاتحاد الأوروبي (فقد انسحبت منه بموجب استفتاء أجري في نوفمبر ١٩٩٤م). ورُغم ذلك، فهي جزء

من المنطقة الاقتصادية الأوروبية، وعضو في الناتو. وتتمتع النرويج بالاستقرار الاقتصادي؛ حيث تعد النرويج واحدة من المصدرين الرئيسيين للنفط في العالم (Kronvall, N.D). كما تحتل النرويج مراكز متقدمة على العديد من المؤشرات الخاصة بالحوكمة بذات التقرير: المركز (٥) على مؤشر حوكمة أصحاب المصالح، stakeholder governance، والمركز (٧) على مؤشر الشفافية Transparency، والمركز (٧) على مؤشر حوكمة الشركات Corporate Governance. وتعكس تلك المراكز تقدم تطبيق مؤشرات الحوكمة في أجهزة الدولة بالنرويج، ومنها المؤسسات الجامعية. وعلاوة على ذلك، تتخفف نسبة البطالة Unemployment rate بها؛ حيث تقدر بـ ٣,٩% (Schwab, 2019, 438-440). وتحتل النرويج كذلك المركز التاسع في التقييم الصادر عن المعهد الدولي للتطوير الإداري International Institute for Management Development لعام ٢٠٢٢م، بالنسبة لـ (٦٣) دولة على مستوى العالم (IMD World Competitiveness Center, 2022, 32).

وقد تأثرت الجامعات النرويجية بالتوجه المتزايد نحو السوق الذي شهدته البلاد بعد انضمامها إلى اتفاقية بولونيا في عام ٢٠٠٣م، والذي أدى إلى ظهور ثقافة جديدة؛ حيث تم دمج عناصر من القطاع الخاص بالجامعات، وتم اقتراح نموذج جديد للحوكمة والتوجيه المؤسسي لتحقيق مزيد من الاستقلالية للجامعات النرويجية وهو نموذج "حوكمة الشركات" والذي تتغير بمقتضاه النظرة إلى الجامعة كشركة اقتصادية بدلاً من كونها مؤسسة من مؤسسات الخدمة المدنية.

ويتضح من المؤشرات السابقة، كيف تأثرت الحوكمة بجامعة أسلو، شأنها شأن الجامعات النرويجية الأخرى، بالسياق الثقافي للمجتمع النرويجي؛ فقد كان لبعض القوى والعوامل الثقافية تداعياتها سواء فيما يتعلق بتغيير نموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعة، أو ما يتعلق بطريقة تشكيل الهيكل المسؤول عن الحوكمة بتلك الجامعة.

ثالثاً/ تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا المصرية:

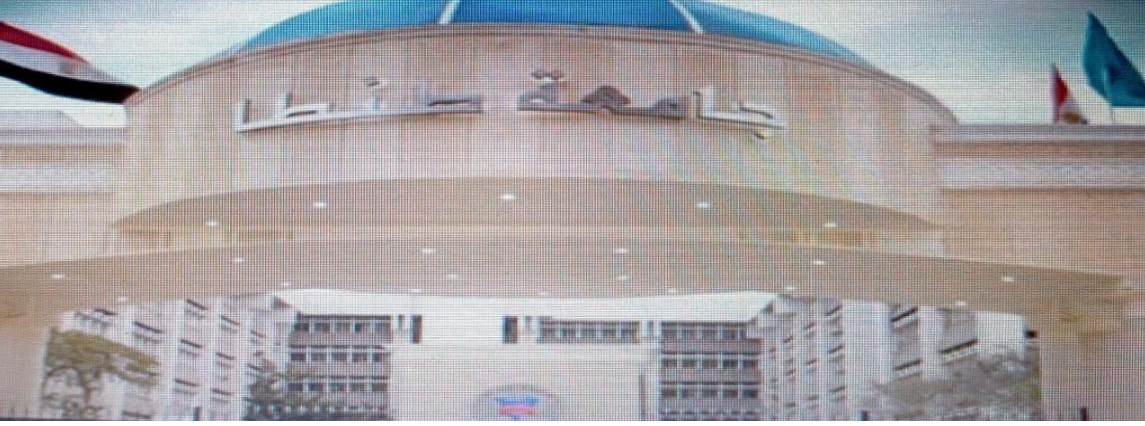
فيما يلي يتم استعراض تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا بمصر، وذلك من خلال إلقاء الضوء على محاور المقارنة التي تحددت منذ البداية كوحدة للمقارنة، والقوى والعوامل الثقافية التي ساهمت في تشكيل تطبيقات الحوكمة بالجامعة. وقبل ذلك، تقدم الباحثة نبذة مختصرة عن جامعة طنطا، كما يلي:

(١) نبذة عن جامعة طنطا:

تقع جامعة طنطا في محافظة الغربية بجمهورية مصر العربية، تأسست في عام ١٩٧٠م، بموجب قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ١٥٧٨ بإنشاء فروع لجامعات القاهرة والاسكندرية وعين شمس بالمحافظات؛ حيث تم إنشاء فرع لجامعة الأسكندرية في طنطا (يضم كليات الطب، والتجارة، والعلوم، والمعلمين بطنطا، والزراعة بكفر الشيخ)، ثم صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية في عام ١٩٧٢م بالقانون رقم ٤٩ لتنظيم الجامعات، والذي نص في مادته الثانية (فقرة هـ) على إنشاء "جامعة وسط الدلتا" ومقرها طنطا. ثم، تم تعديل اسمها لاحقاً بموجب قرار رئيس الجمهورية (رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٣م) لتصبح جامعة طنطا كخامس جامعة في جمهورية مصر العربية (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ٣).

تضم جامعة طنطا عدد (١٤) كلية تقع معظمها (١١ كلية منها) في عدد (٢) من الحُرُم الجامعية؛ أحدهما بالمجمع الطبي (والذي يضم الكليات الطبية التالية: الطب البشري، وطب الأسنان، الصيدلة، التمريض، فضلاً عن كلية العلوم). وثانيهما بمجمع سبرباي، والذي يشتمل على الكليات التالية: (الآداب، الحقوق، الهندسة، الزراعة، التربية الرياضية، وكلية الحاسبات والمعلومات). أما باقي الكليات وهي: التربية، النوعية، والتجارة فتقع خارج هذين الحرمين الجامعيين (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ٦-٧). وتضم كليات الجامعة المختلفة إجمالاً عدد (٥٥٥٠) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: (٣٥٣٢) عضو هيئة تدريس، و(٢٠١٨) من

معاونيهم، وذلك وفقاً لإحصاء العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م (جامعة طنطا، ٢٠٢٠، ٨).



شكل (٧) جامعة طنطا المصرية

وانسجاماً مع الإطار العام للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، ومع استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، أعدت جامعة طنطا خطتين استراتيجيتين: أحدهما للأعوام ٢٠١٥-٢٠٢٠ (جامعة طنطا، ٢٠١٥، ٧٩)، والثانية هي الخطة الاستراتيجية الحالية للجامعة (٢٠٢١-٢٠٢٥)، والتي تشمل على الرؤية التي تصبو جامعة طنطا إلى تحقيقها، والتي تتمثل في تحقيق: "الابتكار والريادة في إنتاج واستثمار المعرفة، وأن تكون ذات ميزة تنافسية لتحقيق التنمية المستدامة". أما عن رسالة الجامعة فتتمثل في: "أن تلتزم الجامعة بتفعيل استراتيجية تنمية مستدامة من خلال تحسين البيئة التعليمية وخلق المعرفة والابتكار وريادة الأعمال لمواكبة متطلبات سوق العمل في كافة القطاعات ومسايرة التطورات العالمية في مجال البحوث التطبيقية التنافسية لخدمة قضايا المجتمع" (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ٤٥).

(٢) الإطار التشريعي الحاكم لتطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا:

نظراً لأهمية الحوكمة، فقد اهتمت الدولة المصرية بتطبيقها بالمؤسسات التعليمية كافة، بما فيها المؤسسات الجامعية، وفيما يلي عرضٌ موجزٌ لأبرز القوانين والوثائق الرسمية التي تتضمن على مؤشرات الاهتمام بحوكمة الجامعات المصرية كافة، ومنها جامعة طنطا:

١/٢ قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م "ولائحته التنفيذية وما طرأ عليهما من تعديلات، والذي يمثل الإطار التشريعي الحاكم للجامعات المصرية؛ حيث يُحدّد من خلال مواده البنية التنظيمية للجامعات المصرية، والمجالس المسؤولة ضمن هيكل حوكمتها، واختصاصات كل منها، وكيفية تسيير العمل الجامعي وانطلاقه في اتجاه تحقيق أهداف الجامعات (ج.م.ع: قانون تنظيم الجامعات، ٥-١٧).

٢/٢ دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والذي أكد على حوكمة الجامعات بوصفها أحد المعايير المهمة لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية؛ حيث جاء معيار "الحوكمة والقيادة" ضمن المعايير الفرعية المندرجة تحت مجال القدرة المؤسسية، وهو أحد المجالات الرئيسية المسؤولة الذي يعكس قدرة الجامعة على القيام بوظائفها المنوطة بها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ٢٧-٣٣). وقد اتجهت الجامعات المصرية إلى تحقيق الجودة في الأداء من خلال تطبيق المعايير القياسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ووضعت كل جامعة خطة استراتيجية عامة لتطوير الأداء المؤسسي بها، وذلك في إطار المبادرات التي بذلت لإصلاح منظومة الحوكمة بالجامعات المصرية.

٣/٢ استراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م والتي أوصت بضرورة تفعيل الحوكمة بجميع الجامعات المصرية من خلال تخصيص مسار خاص (المسار التاسع)، ضمن المسارات الإثنى عشر للخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي المصري، بعنوان "الحوكمة والإدارة المؤسسية". وقد تحددت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لهذا المسار من أهمها: ضرورة السعي إلى

تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات، وتحقيق التميز في القيادة من خلال الشفافية والتعاون، فضلاً عن تعزيز المرونة في إطار واضح من المحاسبية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٧١، ٨٤). كما أكدت الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي بمصر حتى عام ٢٠٣٠م على مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تفعيلها بما يضمن وضوح أدوار الأطراف الفاعلة المسؤولة عن الحوكمة الجامعية دونما حدوث أي تضارب في المصالح فيما بينها (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ١٦٠).

٤/٢ استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تشكل الإطار الحاكم لخطط التنمية في مصر حتى عام ٢٠٣٠م، والتي أكدت على حوكمة الجامعات المصرية بوصفها أحد مداخل تحقيق التنمية المستدامة بمصر (ج.م.ع، ٢٠١٦، ٩٨، ١٣٦). وقد أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠ على مؤشرات الحوكمة، وأدرجتها ضمن مؤشرات رصد ومتابعة تحقق أهداف التنمية المستدامة في مصر (المؤشر رقم ١٦ مخصص للحوكمة) (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩، ١٥٥-١٥٦).

٥/٢ الاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار ٢٠٣٠ والتي أكدت على ضرورة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية كافة، وخاصة معيار الاستقلالية بما يحافظ على استقلالية الجامعة في إدارة شؤونها واتخاذ قراراتها وخاصة فيما يخص إطلاق حرية البحث العلمي. كما أكدت على معيار الشفافية والأمانة العلمية في كل ما يتعلق بعملية البحث العلمي، بما يكفل مراعاة حقوق النشر والملكية الفكرية، وغيرها من أخلاقيات البحث العلمي (ج.م.ع، ٢٠١٩، ٨).

ويتضح من استعراض الإطار القانوني الحاكم للجامعات المصرية، ولجامعة طنطا بوصفها أحد تلك الجامعات، مدى اهتمام الدولة المصرية بتطوير الجامعات على المستوى القومي، والتأكيد على تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع مؤسسات الدولة بما فيها الجامعات، مما كان له انعكاساته الواضحة في تطوير الجامعات كافة، وتعزيز مستوى جودتها وحوكمتها.

(٣) درجة استقلالية جامعة طنطا في إطار نموذج الحوكمة الذي تتبناه:

يؤكد الإطار التشريعي الحاكم للجامعات المصرية (قانون تنظيم الجامعات: قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢) على مبدأ استقلال الجامعات بوصفه أحد المبادئ المهمة لحوكمة الجامعات؛ إذ نصت بالمادة الأولى منه على أن الدولة تكفل استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٤). كما يؤكد الدستور المصري الجاري (دستور مصر لعام ٢٠١٤) على هذا المبدأ؛ إذ نص بمادته رقم (٢١) على كفالة الدولة لاستقلال الجامعات، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، ونص في مادته (٢٣) على كفالة الدولة لحرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٠، ٧).

واتساقاً مع ما جاء بالدستور المصري، وقانون تنظيم الجامعات، أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا (٢٠٢١-٢٠٢٥) على الاستقلالية؛ حيث تسعى جامعة طنطا لتحقيق الاستقلالية التي تجعلها قادرة على الوصول إلى غايتها الاستراتيجية. كما تؤمن الجامعة بضرورة مشاركة أطراف الجامعة في عملية صنع القرار واتخاذة تأكيداً لمبدأ (اللامركزية)، فضلاً عن أهمية الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني تأكيداً لمبدأ (المسؤولية المجتمعية). وتشجع الجامعة كذلك على الانفتاح والتفاعل مع الآخرين، وتؤكد اهتمامها بقيم النزاهة والعدل والحرية الأكاديمية، تأكيداً لمبدأ (الشفافية والحرية الأكاديمية) (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ٤٦).

وبرغم تأكيد الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة طنطا على استقلالية الجامعة، بوصفها أحد القيم والمبادئ الحاكمة للجامعة، وبرغم تأكيد الإطار التشريعي الحاكم للجامعات المصرية كفاءةً، على استقلالية الجامعات، إلا أن الواقع يكشف عن أن حرية الجامعات واستقلالها لا تعدو إلا أن تكون مجرد حبر على ورق، حيث ضعف استقلالية الجامعات المصرية بكافة صورها (سواء الإدارية والمالية أو الأكاديمية)؛ تلك الاستقلالية التي تعد الأداة الرئيسة التي تمكن الجامعة من أداء رسالتها والقيام بأدوارها

القيادية المنتظرة منها في تطوير المجتمع. وهو ما يعد انعكاساً لمركزية حوكمتها، ونتيجة طبيعية لها؛ إذ تتم حوكمة الجامعات وفقاً لنموذج بيروقراطي هرمي؛ فمؤج الحوكمة الأكثر تطبيقاً بالجامعات الحكومية في مصر، ومن بينها جامعة طنطا، هو النموذج الذي يركز إلى الدولة، والذي بموجبه تتخذ الدولة معظم القرارات الرئيسية التي تخص الجامعات؛ إذ تهيمن فيه السلطة المركزية متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات على جميع المسائل؛ فقرارات المجالس المختلفة المسؤولة عن الحوكمة لا تكون نهائية في أي مسألة من المسائل مالم ينص عليها المجلس الأعلى للجامعات (El Amine, 2016, 5-6).

فلم تعد الجامعات المصرية تتمتع بالاستقلالية الكاملة في إدارة شؤونها الخاصة، أو صنع واتخاذ القرارات الأساسية التي تخصها، بوصفها كيانات مستقلة لها شخصيتها الاعتبارية. فبالنسبة لوضع اللوائح التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية للكليات بالجامعات، تقتصر سلطة الجامعة عند حد اقتراحها فقط، أما إقرارها والموافقة عليها فهي سلطة حصرية للجان القطاع بالمجلس الأعلى للجامعات. فالمجلس الأعلى للجامعات هو صاحب اليد الطولى في وضع تلك اللوائح، وذلك بموجب ما جاء بالمادة ١٩ من قانون تنظيم الجامعات (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٧). وينسحب ذلك أيضاً على مجالس الأقسام والتي رغم كونها تمثل الوحدة الإجرائية الأساسية لصنع القرارات بالتعليم الجامعي، إلا أن معظم اختصاصات مجالس القسم قد وردت، بالمادة ٥٥ من القانون، مرتبطة بكلمة اقتراح" (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ١٦)، الأمر الذي ينبغي مراجعته في ظل التوجه الإداري العالمي الذي ينادي بتبني النمط اللامركزي عند صنع القرارات الجامعية، بما يسمح بمراعاة الاختلافات الكائنة سواء بين الجامعات، الكليات، أو الأقسام المختلفة.

كما تتمتع الجامعات الحكومية المصرية، ومن بينها جامعة طنطا، باستقلالية مالية محدودة، نظراً لاعتمادها بشكل رئيس على التمويل الحكومي من قبل موارد الدولة، والتي تخضع للوائح إنفاق محددة مسبقاً. ولعل ذلك يتناقض بشكل كبير مع ما جاء

بعدد من مواد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية (المواد أرقام: ١٨٩، ١٩٤، ٢٥٢) والتي أكدت جميعها على الاستقلال المالي للجامعات. إذ تشير تلك المواد جميعها إلى إتاحة مساحة واسعة من الاستقلالية للجامعات في إدارة إيراداتها المالية؛ فلكل جامعة موازنة خاصة بها، وأن الجامعة لها حق إدارة أموالها بنفسها (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٣٤، ٣٥، ١١١)، إلا أن الممارسات الفعلية تكشف عن أن "مسؤولي الجامعات والقائمين على إدارتها في الواقع لديهم حرية محدودة حيال التصرف في الموازنات المخصصة لها، فضلاً عن الافتقار إلى توافر القدر الكافي من المرونة للجامعات حيال إعادة توزيع الموارد عبر أبواب الموازنة، أو تغيير بنود الميزانية" (عبد الحافظ وحسين، ٢٠١٩، ٢٠). ولعل ذلك يتناقض أيضاً مع مبدأ حرية الجامعات واستقلاليتها في إدارة مواردها المالية.

وعلاوة على ما سبق، فبالرغم من تأكيد الإطار التشريعي، متمثلاً في كل من قانون تنظيم الجامعات، ودستور مصر لعام ٢٠١٤، على الاستقلالية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية، إلا أنه يلاحظ انحسار مساحة الحرية الأكاديمية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات. وربما نتج ذلك من اختلال التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي الذي تتطلبه حرية البحث العلمي وحرية التعبير عن الرأي وبين مقتضيات الإشراف الحكومي الذي يرتبط بالتمويل، والذي يفرض سيطرة كاملة للحكومة على الجامعات. وقد أشار أحد التقارير إلى العديد من المظاهر الدالة على قمع الحرية الأكاديمية بالجامعات المصرية؛ حيث رصد التقرير بعض تفاصيل القيود الحكومية على مناقشات الفصول الدراسية، ومشاريع البحث، والأنشطة الطلابية، ومظاهرات الحرم الجامعي، وحوكمة الجامعة، وذلك ببعض الجامعات الحكومية المصرية: جامعة القاهرة، وجامعة أسكندرية، جامعة عين شمس وجامعة حلوان، وكذلك بإحدى الجامعات الخاصة: الجامعة الأمريكية في القاهرة (Human Rights Watch, 2005).

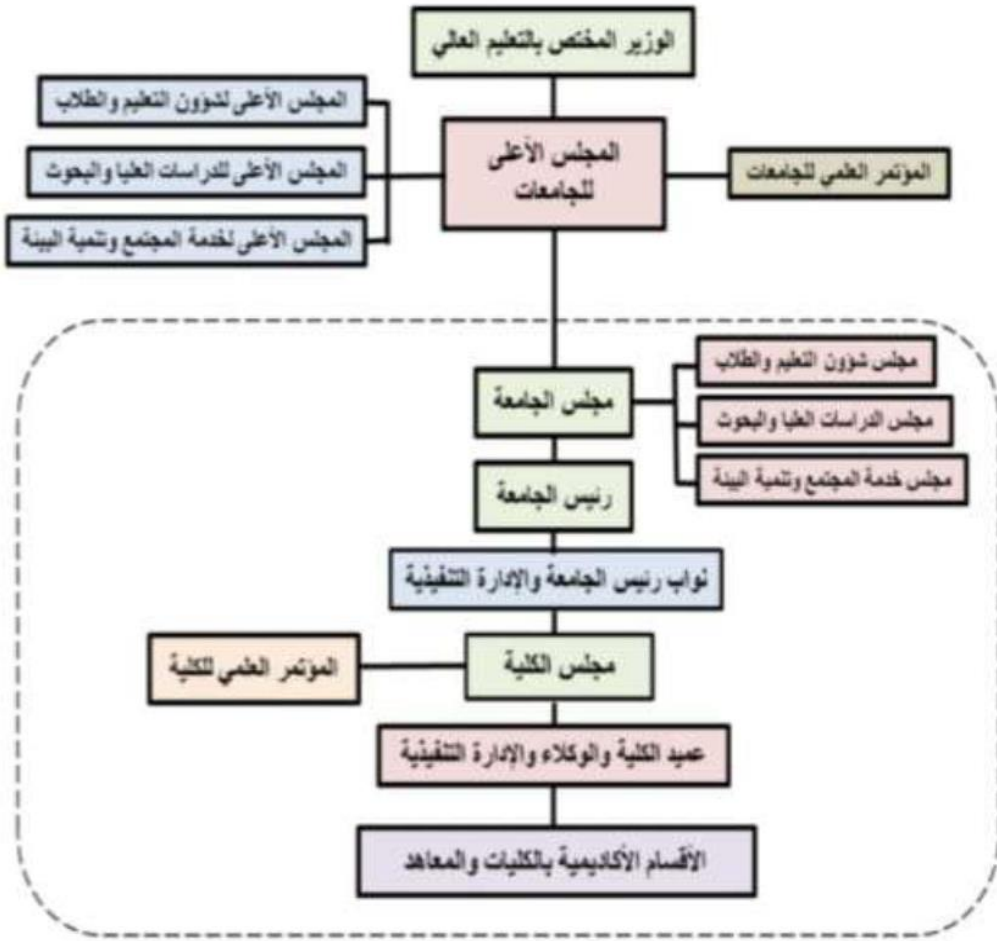
وقد كشفت عدد من الدراسات عن " تحول الجامعات المصرية إلى مؤسسات تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح، وافترقت طابع التجديد

والابتكار" (الجيار، ٢٠١٨، ٢٤٧)؛ حيث طغيان الجو البيروقراطي بقوانينه ونظمه ولوائحه ومجالسه، وتحكمه في رسالة الجامعة، وزيادة حجم الرقابة المركزية على الجامعات المصرية من قبل الدولة، ووجود الكثير من القيود التنظيمية، والإدارية والمالية التي تتحكم في النظم الجامعية بالمجتمع المصري. هذا فضلاً عن غلبة الأوامر والنواهي السياسية الفوقية في الضبط لمسيرة الجامعة، وتحويلها إلى أداة لخدمة السلطة السياسية مما أدى إلى تآكل استقلالية الجامعات (إبراهيم، ٢٠٢٠، ١١٨-١١٩).

ما سبق يتضح وجود العديد من المشكلات التي تكتنف منظومة الحوكمة بالجامعات الحكومية المصرية، ومن بينها جامعة طنطا، نتيجة تبني الجامعات الحكومية المصرية للنموذج البيروقراطي الهرمي، والذي أدى إلى انحسار مساحة استقلالية الجامعات بكافة صورها سواء الإدارية أو المالية أو الأكاديمية.

(٤) البنية التنظيمية لجامعة طنطا:

وفيما يلي استعراض للبنية التنظيمية لجامعة طنطا من خلال بيان هيكل الحوكمة بالجامعة، أي المجالس المسؤولة عن حوكمتها، وعن عملية صنع القرار، في ضوء ما جاء بقانون تنظيم الجامعات "قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م" وما طرأ عليه من تعديلات، والذي يتحدد من خلال مواده المختلفة المجالس المسؤولة عن حوكمة جميع الجامعات الحكومية المصرية، ومن بينها جامعة طنطا، والتي تتضح من خلال الشكل التالي (شكل رقم ٨):



شكل (٨) هيكل حوكمة جامعة طنطا

وفيما يلي توضيح لأهم المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعات الحكومية في مصر، ومن بينها جامعة طنطا سواء على مستوى الجامعات ككل (متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات)، أو على مستوى كل جامعة (متمثلة في مجلس الجامعة والمجالس النوعية، مجالس الكليات واللجان المنبثقة عنها، ومجالس الأقسام):

١/٤ المجلس الأعلى للجامعات: وهو الجهة الأعلى المسؤولة عن تسيير العمل على مستوى الجامعات المصرية ككل. فقد نص قانون تنظيم الجامعات في مادتيه رقما (١٢-١٣) على أن للجامعات مجلس أعلى يسمى المجلس الأعلى للجامعات، مقره

القاهرة، يرأسه وزير التعليم العالي، وهو الذي يشرف على الجامعات بحكم منصبه، ومن حقه أن يطلب إلى المجلس أو اللجان الفنية بحث أو دراسة موضوعات معينة وخاصة الموضوعات المتصلة بالسياسة العامة للتعليم الجامعي، وذلك لإبداء الرأي فيها واتخاذ قرار بشأنها. ويتولى المجلس الأعلى للجامعات تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه نشاطها المختلفة " (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٥-٦).

ويشكل المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي وعضوية كل من رؤساء الجامعات، وخمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي والشؤون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد، فضلاً عن أمين المجلس الأعلى للجامعات (المادة ١٨) (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٦). ويعد الوزير المختص بالتعليم العالي أيضاً رئيساً للمجالس المنبثقة عن للمجلس الأعلى للجامعات؛ حيث تنص المادة (١٩) مكرراً من القانون، والمضافة بالقانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤م على أنه " يشكل مجلس أعلى لشؤون التعليم والطلاب، ومجلس أعلى للدراسات العليا والبحوث، ومجلس أعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة لمعاونة المجلس الأعلى للجامعات في ممارسة اختصاصاته. ويشكل كل مجلس من هذه المجالس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي أو من ينيبه، وعضوية نواب رؤساء الجامعات المتخصصين، وأمين المجلس الأعلى للجامعات. ويحدد المجلس الأعلى للجامعات المسائل التي تدخل في اختصاص كل من هذه المجالس وتعرض قراراتها عليه لتقرير ما يراه في شأنها. وتتحدد اختصاصات المجلس الأعلى بالجامعات بالتفصيل بالمادة ١٩ من القانون (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٦-٧).

٢/٤ الحوكمة على مستوى الجامعة: إذ إن الحوكمة على مستوى الجامعة تتم على عدة مستويات، وفيما يلي نعرض لتلك المستويات من الأعلى للأدنى:

١/٢/٤ مجلس الجامعة: يعد مجلس الجامعة أعلى مستويات الهيكل التنظيمي المسؤول عن الحوكمة على مستوى كل جامعة وذلك وفقاً لما جاء بالمادة التاسعة من

قانون تنظيم الجامعات (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٥)، ويتكون مجلس الجامعة وفقاً لنص المادة (٢٢) من قانون تنظيم الجامعات من رئيس الجامعة وعضوية كل من نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة، وأربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي والشؤون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة، وذلك بعد أخذ رأي مجلس الجامعة (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٨). ويعمل هذا المجلس تحت قيادة رئيس الجامعة وفقاً لنص المادة (٢٥) والتي تنص على أنه يصدر قرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، بتعيين رئيس الجامعة. ويشترط فيه أن يكون قد شغل وظيفة أستاذ لمدة خمس سنوات على الأقل في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٩). ويتولى رئيس الجامعة إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، وهو مسؤول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح. كما أنه من يمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى وذلك بموجب المادة (٢٦) من القانون. وتحدد اختصاصات مجلس الجامعة بالتفصيل بالمادة ٢٣ من القانون (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٨-٩).

٢/٢/٤ مجالس الكليات: يعد مجلس الكلية أعلى مستويات الهيكل التنظيمي المسؤول عن الحوكمة على مستوى كل كلية، وذلك وفقاً لما جاء بالمادة العاشرة من قانون تنظيم الجامعات، والتي تنص على: " يتولى إدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة مجلس الكلية أو المعهد، وعميد الكلية أو المعهد " (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٥). ويتألف مجلس الكلية وفقاً لنص المادة (٤٠) من قانون تنظيم الجامعات من العميد (رئيساً)، وعضوية كل من وكلاء الكلية ورؤساء الأقسام وأستاذ من كل قسم بشرط أن يتناوب العضوية أساتذة القسم دورياً كل سنة بترتيب أقدميتهم في الأستاذية، فضلاً عن أستاذ مساعد ومدرس في الكليات أو المعاهد التي لا يزيد فيها عدد الأقسام عن عشرة، وأستاذين مساعدين ومدرسين إذا زاد عدد الأقسام عن عشرة، ويجري تناوب العضوية دورياً كل سنة بترتيب الأقدمية في كل فئة" (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ١٣).

ويعمل هذا المجلس تحت قيادة عميد الكلية وفقاً لنص المادة (٤٣)، المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤، والتي تنص على أنه "يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بها لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد" (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ١٤). ويقوم عميد الكلية بموجب المادة (٤٤) من القانون نفسه "بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية ويكون مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح" (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ١٥). كما يقوم عميد الكلية بموجب المادة (٤٢) بتنفيذ قرارات مجلس الكلية ويبلغ محاضر الجلسات إلى رئيس الجامعة، وذلك خلال ٨ أيام من تاريخ صدورها. كما يبلغ الهيئات والسلطات الجامعية المختصة بالقرارات التي يجب إبلاغها بها. وتحدد اختصاصات مجلس الكلية وفقاً للمادة (٤١) من القانون ذاته (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ١٣-١٤).

٣/٢/٤ مجالس الأقسام (الحوكمة على مستوى القسم): تتحدد أقسام الكلية من خلال اللائحة الداخلية لكل كلية من كليات الجامعة حسبما جاء بالمادة (٥١) من قانون تنظيم الجامعات، وتحدد المادة أيضاً ما يشمله كل قسم من تخصصات، وتؤكد على أن كل قسم يتمتع بكيان ذاتي من الناحية العلمية والإدارية والمالية (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ١٦)؛ حيث يتولى إدارة كل قسم من أقسام الكلية مجلس القسم ورئيس مجلس القسم" وفقاً لما جاء بالمادة (١١) من القانون ذاته (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٥). ومن ثم، فقد كفل القانون، من خلال نصوصه لكل قسم من أقسام الكليات الحق في تسيير أموره الذاتية من خلال مجلس القسم؛ إذ ينبغي أن يقوم كل قسم باتخاذ قراراته من خلال مجلس القسم ثم يرفع قراراته وتوصياته إلى مجلس الكلية للبت بشأنها. ويتألف مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين في القسم، ومن خمسة من المدرسين على الأكثر يتناوبون العضوية فيما بينهم دورياً كل سنة بالأقدمية في وظيفة مدرس، على ألا يجاوز عدد المدرسين في المجلس عدد باقي أعضاء هيئة التدريس وفقاً لما جاء بالمادة (٥٢) من قانون تنظيم الجامعات. وتحدد اختصاصات مجلس القسم بالتفصيل

فيما يتعلق بالأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية بالمادة ٥٥ من القانون (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ١٦).

ويعمل هذا المجلس تحت قيادة رئيس مجلس القسم والذي يعين من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (ج.م.ع، ٢٠٠٦، المادة ٥٦، ١٦). ويشرف رئيس مجلس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، وفقا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها (ج.م.ع، ٢٠٠٦، المادة ٥٨، ١٧).

وباستقراء المجالس المسؤولة عن حوكمة جامعة طنطا، وعن عملية صنع القرار يتضح:

- تتم حوكمة الجامعة على مستويين: المستوى الأول الذي يمثل الحوكمة الخارجية: وهو يتم من خلال المجلس الأعلى للجامعات بوصفه الهيئة العليا لجامعة طنطا والجامعات المصرية كافة. أما المستوى الثاني الذي يمثل الحوكمة الداخلية: وهو يتم من خلال مجلس الجامعة ورئيس الجامعة، ومجلس الكلية وعميد الكلية، ومجلس القسم ورئيس مجلس القسم.

- أن هيكل الحوكمة بجامعة طنطا، شأنها شأن الجامعات المصرية الأخرى، ينتمي إلى نموذج الحوكمة المزدوج غير المتماثل؛ حيث تتقاسم هيئتان حاکمتان عملية صناعة القرارات الجامعية ولكن بشكل غير متماثل، حيث تحتل أحد الهيئتين الحاکمتين "متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات" مكانة مركزية أكبر من الأخرى (مجالس الجامعات) في عملية صنع واتخاذ القرار.

كما يتضح من استقراء البنية التنظيمية للجامعة، وجود بعض المشكلات التي تكتنف هيكل الحوكمة، لعل أهمها:

- وجود تداخل بين اختصاصات المجالس المختلفة المسؤولة عن الحوكمة الجامعية، والذي تعد إشكالية تعيق التطبيق السليم للحوكمة بالجامعة؛ حيث إن ذلك يقتضي التحديد الدقيق للاختصاصات والأدوار للمجالس المختصة بحوكمة الجامعة على المستويات التنظيمية المختلفة. إذ تكشف المادتان رقما (19، 23) من قانون تنظيم الجامعات عن وجود تكرار في توزيع المسؤوليات بين المجالس المختلفة؛ فبينما تشير المادة (19) أن من ضمن اختصاصات المجلس الأعلى للجامعات تحديد أعداد الطلبة بالجامعات وتنظيم قبولهم، فضلاً عن وضع اللوائح التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية للكليات (ج.م.ع، 2006، 7)، نجد المادة (23) تجعل الاختصاصات السابقة ضمن مهام مجلس الجامعة (ج.م.ع، 2006، 8).
- ضعف مشاركة كافة أعضاء التنظيم الجامعي في حوكمة الجامعة أو صنع القرار الجامعي بما ينعكس سلباً على تحقيق تميزها (عثمان، 2020، 2748). إذ تدار الجامعات من خلال عدد من المجالس المحددة بموجب قانون تنظيم الجامعات، والتي لم ينص القانون على وجود تمثيل للطلبة، الخريجين، الهيئة الإدارية، أو القطاع الخاص (باعتباره طرف رئيس في سوق العمل) أو الجهات المستفيدة الأخرى في تشكيل تلك المجالس، مما يقلل من فرص مشاركة الأطراف المختلفة في صناعة القرارات الجامعية. هذا فضلاً عن "ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعة والتي تعد أحد أهم سمات الحوكمة الأكاديمية التشاركية الفعالة بالجامعات" (هاشم، محمد، ومحروس، 2016، 138).
- انخفاض مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار نتيجة سيادة المركزية في حوكمة الجامعات المصرية؛ إذ تشير المادة (16) من قانون تنظيم الجامعات إلى أن قرارات المجالس المختلفة المسؤولة عن الحوكمة لا تكون نهائية في أي مسألة من المسائل ما لم ينص عليها المجلس الأعلى للجامعات (ج.م.ع، 2006، 6). كما تؤكد المادة (14) من قانون تنظيم الجامعات والتي تم تعديلها بموجب القانون 142 لسنة 1994م على هيمنة المستويات الأعلى على عملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية؛ إذ أن القرارات التي تصدر عن كل مجلس من المجالس

المنصوص عليها في القانون تكون ملزمة للمجالس الأدنى (ج.م.ع، 2006، 6). ويتأكد هذا التوجه المركزي أيضا من خلال المادة (19) مكرراً من القانون ذاته، والمضافة بالقانون 142 لسنة 1994م؛ حيث تشير إلى أن الوزير المختص بالتعليم العالي يت رأس جميع المجالس المنبثقة عن المجلس الأعلى للجامعات (سواء المجلس الأعلى للدراسات العليا والبحوث، المجلس الأعلى لشئون التعليم والطلاب، والمجلس الأعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة)، وتقدم جميع المجالس تقاريرها وقراراتها للمجلس الأعلى للجامعات (برئاسة الوزير) لتقرير ما يراه في شأنها، واتخاذ القرار (ج.م.ع، 2006، 7). ويتضح مما سبق أن القرار الملزم في كل الأحوال هو قرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات (وزير التعليم العالي)؛ إذ يعد المجلس الأعلى للجامعات بمثابة الآلية الرئيسية التي تتدخل من خلالها الدولة في شؤون الجامعات.

- تعاني الجامعات الحكومية من مشكلات ترتبط بآلية اختيار القيادات الجامعية؛ إذ إن اختيار شاغلي الوظائف القيادية المنصوص عليها بموجب قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972م (رئيس الجامعة، عميد الكلية أو المعهد، رئيس مجلس القسم) يتم عن طريق آلية التعيين وليس الانتخاب؛ إذ يُعَيَّن رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي وفقاً لنص المادة (25) من القانون. كما يُعَيَّن عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من قبل رئيس الجامعة المختص وفقاً لنص المادة (43)، المعدلة بالقانون رقم 142 لسنة 1994. أما رئيس مجلس القسم فيُعَيَّن أيضاً بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد وفقاً لنص المادة (56) من القانون (ج.م.ع، 2006، 9، 14، 16).

وقد طرأ تعديل على تلك الآلية لفترة وجيزة بعد ثورة يناير ٢٠١١م، وذلك بموجب المادة الرابعة من القانون رقم ٨٤ الصادر في ١٤ من شهر يوليو من عام ٢٠١٢م، والتي أضيفت بموجبها (المادة : ١٣ مكرراً) إلى قانون تنظيم الجامعات؛ حيث تغيرت آلية الاختيار لشاغلي الوظائف القيادية من التعيين إلى الانتخاب وفقاً للشروط

والإجراءات ومعايير المفاضلة التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات، على أن يصدر قرار التعيين لتلك الوظائف من السلطة المختصة بالتعيين وفقاً لهذا القانون وذلك طبقاً لنتيجة الانتخابات. وقد نصت المادة الجديدة على أن يلغى كل ما يخالف ذلك (رئيس الجمهورية، ٢٠١٢، المادة ٤). ونتيجة لذلك، تم إلغاء نتائج الانتخابات التي أجريت في عدد قليل من الجامعات خلال تلك الفترة على أثر صدور هذا القانون، وتم تقاعد العديد من رؤساء الجامعات الذين تم انتخابهم في السابق" (El Amine, 2016, 8).

وبالرغم من أن تجربة اختيار القيادات الجامعية بنظام الانتخاب الحر تتواءم مع توجه استقلال الجامعات من حيث مساهمة الهيئات الأكاديمية في اختيار من يمثلها، وتمثل خطوة على طريق تدعيم الأسلوب الديمقراطي لاتخاذ القرار، إلا أن هذا الوضع لم يستمر طويلاً؛ فقد عاد الوضع إلى سابق عهده، وذلك اعتباراً من ٢٤ يونيو ٢٠١٤؛ حينما صدر قرار رئيس الجمهورية بقانون جديد وهو القانون رقم (٥٢) لسنة ٢٠١٤م الصادر بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات. فقد نص القانون الجديد في مادته الثانية بإلغاء المادة (١٣ مكرراً) من قانون تنظيم الجامعات والتي كانت قد أضيفت بموجب القانون رقم ٨٤ لعام ٢٠١٢م (رئيس الجمهورية، ٢٠١٤، المادة ٢، ٢).

كما نص القانون الجديد (القانون رقم ٥٢ لعام ٢٠١٤م) في مادته الأولى على تغيير نص المادتين رقم (٢٥، ٤٣) من قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م. وبتحليل محتوى التغيير في نص المادتين المشار إليهما يتضح أن آلية اختيار شاغلي الوظائف القيادية (رئيس الجامعة، عميد الكلية أو المعهد) قد أصبحت مرة أخرى بنظام التعيين؛ إذ يُعَيَّن كل من رئيس الجامعة أو عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة في ضوء مشروع يقدمه طالب الترشح لتطوير كافة المجالات بالجامعة (بالنسبة للمرشح لشغل وظيفة رئيس الجامعة) أو لتطوير كافة المجالات بالكلية (بالنسبة للمرشح لشغل وظيفة عميد الكلية أو المعهد)

وذلك وفقاً للنص المعدل للمادتين (٢٥، ٤٣) بالقانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤م (رئيس الجمهورية، ٢٠١٤، المادة: ١، ١).

وتشير إحدى الدراسات أن مصطلح الانتخابات منذ صدور التعديل الأخير قد أصبح غائباً؛ حيث إن إضافة لجنة متخصصة مسؤولة عن اقتراح ترشيح ثلاثة أشخاص لمنصب رئيس الجامعة أو منصب عميد الكلية أو المعهد هو مجرد إجراء شكلي منذ صدور القرار؛ حيث تركزت سلطة اتخاذ القرار في يد رئيس الجمهورية، بوصفه ممثل السلطة السياسية في البلاد (El Amine, 2016, 8-9). ويعد ذلك مخالفاً لما جاء بالمادة رقم (٢١) السابق الإشارة إليها من الدستور المصري (دستور ٢٠١٤)، والتي تضمن كفالة الدولة لاستقلال الجامعات والذي يقصد به ألا تتدخل الدولة أو أي جهة أخرى في الشأن الإداري للجامعة أو في طريقة اختيار مناصبها القيادية. ويتضح مما سبق، أن آلية التعيين في اختيار شاغلي الوظائف القيادية هي السائدة على مدار أغلب الفترات باستثناء سنوات معدودة بعد ثورة يناير والتي اعتمدت خلالها آلية الانتخاب الحر، ثم صارت آلية التعيين هي المطبقة منذ صدور القانون رقم ٥٢ لعام ٢٠١٤م، الذي أعاد مرة أخرى نظام التعيين ورسخ مركزية اتخاذ القرار، وحتى الآن.

وتخلص الباحثة مما سبق، أنه على الرغم من الجهود المبذولة على المستوى الرسمي لتطبيق الحوكمة بالجامعات المصرية كافة، ومن بينها جامعة طنطا، إلا أن هناك ثمة مشكلات تقف عائقاً أمام تطبيقها على النحو المنشود، الأمر الذي يفرض ضرورة الاسترشاد بخبرات بعض الجامعات المتقدمة في هذا المجال (خبرة كل من جامعة أمستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج)، آملاً في التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا، بما يتناسب مع واقع المجتمع المصري ومعطياته الثقافية.

(٥) القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا المصرية:

وبعد الانتهاء من الدراسة الوصفية لواقع تطبيق الحوكمة بجامعة طنطا، فيما يلي استعراض لأهم القوى والعوامل ذات العلاقة المؤثرة في ذلك الواقع، والتي تقف وراءه، وذلك انطلاقاً من حقيقة مؤداها أن تطبيقات الحوكمة لم توجد في فراغ، وإنما هي انعكاس للسياق المجتمعي الذي توجد فيه؛ حيث تؤثر فيه وتتأثر به.

جغرافياً، تعد جامعة طنطا إحدى الجامعات الإقليمية التي تقع بمدينة طنطا في محافظة الغربية، عاصمة إقليم الدلتا؛ حيث تقع بين فرعي دمياط ورشيد، في وسط محافظات الدلتا: إذ يحدها محافظة كفر الشيخ (شمالاً)، ومحافظة المنوفية (جنوباً). أما (شرقاً)، فتحدها محافظتي القليوبية والدقهلية، و(غرباً) محافظة البحيرة، كما يتضح من الشكل التالي (شكل رقم ٩) (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ٣). وتنقسم محافظة الغربية إدارياً إلى ٨ مراكز، ٨ مدن وتبلغ مساحتها ٤٦٢,٦٨٣,٣٣ كم ٢، كما يبلغ تعداد سكانها نحو ٥,٢٢١,٦٦ نسمة (في عام ٢٠٢٠م) (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ١).



شكل (٩) خريطة توضح مدينة طنطا (مقر جامعة طنطا) بمصر

المصدر: جامعة طنطا، ٢٠٢١، ٣.

ولعل موقع محافظة الغربية في قلب دلتا نهر النيل قد جعلها ملتقى لكثير من الثقافات القومية والفرعية ومركزا لكثير من الصناعات. كما أن الموقع الجغرافي الفريد لجامعة طنطا، والذي يتوسط عدد من المحافظات، قد أدى إلى زيادة عدد الراغبين في الالتحاق بالجامعة من محافظات مختلفة؛ حيث تضم كليات الجامعة المختلفة عدد يقدر ب (٩٨٩٤٨) طالبًا في المرحلة الجامعية الأولى (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ١١-١٤)، وعدد يقدر ب (١١٤٢) من الطلاب الوافدين، وذلك وفقًا لإحصاء عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ٢٩).

أما عن مصر التي توجد بها جامعة طنطا (رسميًا جمهورية مصر العربية) فتقع في الشمال الشرقي من قارة أفريقيا؛ يحدها من جهة الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن جهة الشرق البحر الأحمر والخليج العربي، وتحدها ليبيا من جهة الغرب، والسودان من جهة الجنوب (فكري، ١٨٧٩، ١). وتبلغ مساحة جمهورية مصر العربية نحو ١,٠٠١,٤٥٠ كيلومتر مربع (٩٩٥,٤٥٠ كم² مساحة الأرض، ٦٠٠٠ كم² المسطحات المائية)، والمساحة المأهولة تبلغ ٧٨,٩٩٠ كم² بنسبة ٧,٨٪ من المساحة الكلية. تحتل مصر المركز (١٥) بين أكبر دول العالم من حيث عدد السكان؛ حيث يبلغ عدد سكانها ١٠٧,٧٧٠,٥٢٤ نسمة (وفقًا لإحصاء عام ٢٠٢٢ (The World Factbook, 2023).

وتتميز مصر بموقعها الجغرافي الحيوي المميز المتوسط للقارات والذي جعل منها حلقة الوصل بين قارتي آسيا وأوروبا؛ حيث تطل على بحرين مهمين هما البحر الأحمر من جهة الشرق، والبحر المتوسط من جهة الشمال. فضلاً عن كونها البوابة الشمالية إلى قارة أفريقيا التي تنتمي إليها. وبسبب موقع مصر المميز بوصفها قلب الوطن العربي، كانت مصر صاحبة الريادة والقرارات الحاسمة في مختلف القضايا؛ فكانت "من أوائل الدول العربية التي اهتمت بتطبيق مفهوم الحوكمة ومبادئها على مستوى المجتمع المدني" (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٩٨). وقد جاء ذلك في إطار مشاركة

مصر في " مبادرة الحكم الرشيد من أجل التنمية في الدول العربية التي تدعمها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وبرنامج إدارة الحكم في المنطقة العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد اشتملت هذه المبادرة على برنامج سياساتي واسع النطاق لزيادة شفافية الحكومات ومساءلتها ومسئوليتها وكفاءتها ومشاركتها، وركزت على تحقيق إصلاحات محددة تستهدف منع الفساد" (البنك الدولي، ٢٠١٠، ٨٢). ثم أخذت مصر في السعي قدمًا إلى أن يشمل نطاق الحوكمة قطاعًا أكبر من المؤسسات ليشمل المؤسسات التعليمية والجامعية، فظهرت الحوكمة الجامعية.

وعلى الصعيد الاقتصادي، يواجه الاقتصاد المصري "العديد من التحديات الهيكلية التي تتمثل في بعض الاختلالات الاقتصادية الكلية، والتشوهات الاقتصادية على المستوى الجزئي، وضعف رأس المال البشري والبنية الأساسية، وصعوبة الحصول على التمويل وانخفاض مستوى التنافسية (ج.م.ع، ٢٠١٦، ٢٨). وتعكس المؤشرات الدولية تلك التحديات ومدى الجهد المطلوب لتخطيها؛ فقد احتلت مصر ترتيبًا متأخرًا بتقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠؛ فقد احتلت المركز (٩٣) بين ١٤١ دولة شملهم التقرير (Schwab, 2019, 198).

وتعمل الحكومة بشكل مستمر على مواجهة هذه التحديات من خلال وضع السياسات والبرامج الملائمة الفعالة (ج.م.ع، ٢٠١٦، ٢٨)، وكان من بينها الاهتمام بتطبيق الحوكمة في مصر منذ عام ٢٠٠١م، من خلال مبادرة وزارة الصناعة، حيث وجدت الوزارة أن برامج الإصلاح الاقتصادي في مصر لا تكتمل إلا بوضع إطار يحكم عمل القطاع الخاص (علي وشحاتة، ٢٠٠٧، ١٤). وقد كانت الحاجة إلى إحداث تغيير جوهري في حوكمة المجتمع المصري موضوعًا متكررًا عبر عقود سابقة (البنك الدولي، ٢٠١٠، ٨٢). ورغم الاهتمام بتطبيق الحوكمة في مصر، إلا أنه يلاحظ تأخر موقع مصر نوعًا على بعض مؤشرات الحوكمة في تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٩م؛ إذ تحتل المركز ١٤١/٧٧ على مؤشر مشاركة أصحاب المصلحة، والمركز ١٤١/٧٧ على مؤشر

حوكمة الشركات، والمركز ١٤١/٩١ على مؤشر الشفافية، والمركز ١٤١/٩٨ على مؤشر المرونة (Schwab, 2019, 199-200). وتعكس تلك المراكز تراجع تطبيق مؤشرات الحوكمة في أجهزة الدولة المصرية، ومن بينها المؤسسات الجامعية.

ورغم تأخر موقع مصر نوعاً على بعض مؤشرات الحوكمة، ورغم التحديات الاقتصادية التي تواجه التنمية الاقتصادية في مصر، إلا أن " الاقتصاد المصري يتسم بالعديد من المقومات التي تمكنه من الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية، بحلول عام ٢٠٣٠، إذا تم التركيز على استغلالها بشكل جيد؛ فمصر قادرة على تحقيق قفزة في مجال التنمية ونهضة اقتصادية إذا نظرنا إليها نظرة شاملة وواسعة بتاريخها العريق على مدار أكثر من سبعة آلاف سنة، وموقعها الجغرافي الاستراتيجي المتميز بوصفها أحد أهم ممرات التجارة العالمية بين الشرق والغرب، ووجود بشبكة من الاتفاقات التجارية الدولية التي تمكنها من أن تكون مركزاً للتجارة في الشرق الأوسط إذ أحسن استغلال تلك الاتفاقيات، فضلاً عن الطاقة البشرية الهائلة؛ حيث تعد مصر من أكثر الدول تعداداً للسكان في الشرق الأوسط ما يجعل السوق المصري أكبر سوق استهلاكي بمنطقة الشرق الأوسط الأمر الذي يمنحها ميزة نسبية كبيرة لجذب الاستثمارات على مستوى دول المنطقة. علاوة على ما تتمتع به مصر من مقومات سياحية؛ حيث تمتلك مصر كل مقومات الجذب السياحي، والذي يمكن أن يكون أحد مصادر الدخل القومي والعملة الأجنبية للاقتصاد المصري. فضلاً عن تنوع الاقتصاد المصري وتوافر العديد من فرص الاستثمار الحقيقي المستدام؛ فتعد مصر من الدول الواعدة في مجالات إنتاج الطاقة المتجددة مما يمكن أن يتيح لها فرصة أكبر في المشاركة والاندماج في سلاسل الإنتاج والقيمة على المستوى العالمي، هذا بخلاف كبر حجم المساحة غير المستغلة (وخاصة منطقة شمال سيناء وساحل خليج العقبة)؛ حيث إن أكثر من ٩٠٪ من مساحة مصر ما زالت تحتاج إلى استصلاح واستغلال وتحتوي على الكثير من الخيرات (ج.م.ع، ٢٠١٦، ٢٧-٢٨).

ولعل كل المؤشرات السابقة تشير إلى أن مصر تمتلك مقومات تحقيق النمو الاقتصادي، إذا أحسن استغلالها بشكل جيد، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على تطبيقات الحوكمة بجميع قطاعات الدولة ومن بينها الجامعات، ومما يشير إلى إمكانية الاستفادة من خبرات الدولة المتقدمة في هذا المجال.

وعلى الصعيد السياسي: فإن النظام السياسي في مصر، طبقاً للدستور المصري لعام ٢٠١٤م هو نظام رئاسي جمهوري ديمقراطي يقوم على أساس المواطنة وسيادة القانون، فرئيس الجمهورية هو رئيس الدولة، وهو رئيس السلطة التنفيذية ويباشر اختصاصاته في ضوء أحكام الدستور، وعلى النحو المبين به في ظل وجود السلطتين التشريعية والقضائية (المادة ١٣٩). أما الحكومة؛ فهي تمثل الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة، وتتكون من مجلس الوزراء، ونوابه، والوزراء ونوابهم (المادة ١٦٣). ويتولى مجلس النواب سلطة التشريع، وإقرار السياسة العامة للدولة، والخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والموازنة العامة للدولة، ويمارس الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية على النحو المبين بالدستور (المادة ١٠١) (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٠، ١٨، ٢٤، ٢٨).

وتقسم الدولة المصرية إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية (المادة ١٧٥) (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٠، ٣٠)؛ إذ تُقسَم مصر إدارياً إلى ٢٧ محافظة، وتتقسم كل محافظة إلى تقسيمات إدارية أصغر وهي المراكز أو الأقسام (The World Factbook, 2023). ويقوم النظام السياسي في مصر على أساس التعددية الحزبية، والتداول السلمي للسلطة، والفصل بين السلطات، والتوازن بينهما، واحترام حقوق الإنسان وحياته على الوجه المبين في الدستور. والسيادة للشعب وحده، يمارسها ويحميها وهو مصدر السلطات ويصون وحدته الوطنية التي تقوم على مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٣).

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في مصر نتيجة لما شهده المجتمع المصري من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لعل أهمها: التحول نحو الليبرالية بمعناها السياسي والاقتصادي، وضغط المشكلات الاجتماعية بالدرجة التي أصبحت تهدد النظام القيمي العام في المجتمع، فضلاً عن تراجع مؤشر الهجرة للدول العربية الخليجية، وتدني جودة النظام التعليمي، مما استلزم صياغة عقد اجتماعي جديد بين المواطن ودولته والبحث عن فلسفة جديدة للحكم، والبحث عن فكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم حياة كريمة على المستويين الاقتصادي والسياسي، بل والمستوى الاجتماعي أيضاً (الجمال، ٢٠١٤، ٩).

كما فرض النظام السياسي السائد في مصر مجموعة من التحديات المؤسسية لعل أهمها: مركزية اتخاذ القرارات؛ إذ تتركز سلطة اتخاذ القرار داخل الجهاز الإداري للدولة في الإدارة، مما يرفع من مستوى البيروقراطية داخل الدولة، ويعيق التنمية على مختلف الأصعدة. فضلاً عن ضعف الشفافية في أداء الحكومة وغياب الشفافية والمساءلة، وتعدد القوانين وتشابكها؛ بل تقادم بعضها وعدم ملائمة الكثير من منها مع التطورات التي تشهدها مصر بالقطاعات المختلفة خلال السنوات الأخيرة. علاوة على تقلص دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في مجال التعليم الجامعي، وتقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات الجامعية بما لا يواكب طبيعة العصر. ومن ثم طالبت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ الحكومة بضرورة تعزيز اللامركزية في التعليم الجامعي المصري من خلال تفويض السلطات وتعظيم دور المجتمع المدني والقطاع الخاص، وضرورة وضع آليات واضحة لتحقيق الشفافية والرقابة الداخلية والخارجية من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والاطلاع على الوثائق، وتوفير البيانات بشكل دوري ومستمر ومتابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة في كافة مؤسسات الدولة بما فيها المؤسسات الجامعية (ج.م.ع، ٢٠١٦، ٣١، ١٦٣، ١٦٥-١٦٦).

مما سبق، يتضح كيف أثر السياق المجتمعي في مصر بعوامله المختلفة على حوكمة الجامعات المصرية بصفة عامة، وحوكمة جامعة طنطا، حيث أسهمت

الظروف المختلفة التي شهدتها المجتمع المصري على ظهور مفهوم الحوكمة بالدولة المصرية، وظهر مفهوم الحوكمة بالجامعات المصرية؛ وصياغة تطبيقات الحوكمة الجامعية؛ إذ إن ضعف مشاركة كافة أعضاء التنظيم الجامعي في حوكمة الجامعة، وانخفاض مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار قد كان نتيجة سيادة المركزية في الدولة المصرية، وفي حوكمة جامعاتها والتي كشفت عن نفسها من خلال سيادة النموذج البيروقراطي "نموذج سيطرة الدولة"؛ حيث هيمنة الدولة ممثلة في المجلس الأعلى للجامعات على صناعة القرار الجامعي.

وفي ضوء ما سبق عرضه بالقسم الثالث، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كما يلي:

- إن اختيار جامعتي المقارنة (جامعة أمستردام الهولندية وجامعة أوسلو النرويجية) يُعزى إلى وقوعهما في منطقة واحدة "منطقة شمال غرب أوروبا"، مما كان له أكبر الأثر في تأثرهما باتجاهات الإصلاح على الصعيد الأوروبي، التي استهدفت تعزيز القدرة التنافسية للجامعات الأوروبية كافة، وذلك في إطار العولمة، والأوربة، وتطبيق مفاهيم الإدارة العامة الجديدة، وغيرها من التحديات التي تركت آثارها بدرجات متفاوتة على دول وجامعات المنطقة ككل.

- أن أجنذات الإصلاح الجامعي على المستوى الأوروبي، قد فرضت تغييرات مهمة في نموذج وهيكल الحوكمة الجامعية بمعظم الدول الأوروبية، ومن بينها جامعتي المقارنة؛ فقد حرصت الجامعتان على إحداث إصلاحات رئيسية في الحوكمة الجامعية، استجابةً للتغييرات المقترحة بأجندة الإصلاح الأوروبية، وذلك خلال فترة تسعينات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين؛ تلك الفترة التي شهدت فترة إصلاحات مكثفة على الصعيد الأوروبي عامةً، وعلى الصعيد الوطني بالبلدين الذين تنتمي إليها الجامعتان موضوع الدراسة المقارنة بشكل خاص، تزامناً مع توقيع اتفاقية بولونيا.

- إن الإصلاحات الوطنية للحوكمة المستقاة من أجنداث الإصلاح الجامعي على المستوى الأوروبي قد أفرزت على مستوى التطبيق نماذج وهياكل للحوكمة الجامعية مختلفة في جامعتي المقارنة، وذلك بالرغم من وقوعهما داخل منطقة متجانسة، نتيجة اختلاف القوى والعوامل الثقافية (سواء الجغرافية، السياسية، الاقتصادية، أو الاجتماعية) والتي أسهمت في تشكيل ملامح حوكمة الجامعية في كل منهما.

- أولت الدولة المصرية اهتمامًا ملحوظًا بتطبيق الحوكمة بجامعاتها، ولكن بالرغم من جميع الجهود المبذولة على المستوى الرسمي لتطبيق الحوكمة بالجامعات الحكومية المصرية كافة، إلا أن الواقع الفعلي يكشف عن وجود العديد من المشكلات التي تكتنف حوكمة تلك الجامعات، وحوكمة جامعة طنطا على وجه الخصوص، الأمر الذي دعا إلى إجراء البحث الحالي والذي استهدف الاسترشاد بخبرات بعض الجامعات المتقدمة في هذا المجال (خبرة كل من جامعة أمستردام بهولندا، وجامعة أوسلو بالنرويج)، أملًا في التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تطوير تطبيقات حوكمة جامعة طنطا، ويمكن الاستفادة منها على مستوى الجامعات المصرية ككل.

القسم الرابع/ دراسة مقارنة تفسيرية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام، جامعة أوسلو، وجامعة طنطا

ويهتم هذا القسم بإجراء دراسة مقارنة تفسيرية لتطبيقات الحوكمة الجامعية في كل من جامعة أمستردام، جامعة أوسلو، وجامعة طنطا بغية الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بينهم، وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية، وذلك أملًا في التوصل إلى بعض الدروس المستفادة من خبرة كل من جامعة أمستردام، جامعة أوسلو عند محاولة تطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا المصرية، بما يتناسب مع المجتمع المصري ومعطياته الثقافية. وفيما يلي سيتم رصد أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات موضوع الدراسة المقارنة، وذلك وفقًا للمحاور الدراسة المقارنة التالية:

أولاً/ فيما يتعلق بالإطار التشريعي الحاكم لتطبيقات الحوكمة بجامعة المقارنة الثالث: تتحدد أبرز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، فيما يتعلق بالإطار التشريعي الحاكم لتطبيقات الحوكمة بكل جامعة من جامعات المقارنة الثالث، كما يلي:

(١) تتشابه جامعات المقارنة الثالث (جامعة أمستردام بهولندا، جامعة أوسلو بالنرويج، وجامعة طنطا بمصر) في وجود أطر تشريعية للحوكمة، ارتبط بها ظهور العديد من المبادرات الإصلاحية التي لحقت بحوكمة الجامعات على المستوى الرسمي؛ حيث صدرت عدد من التشريعات المهمة في كل دولة، كانت سبباً إما في ظهور مفهوم الحوكمة الجامعية، أو في التحول من الحكومة إلى الحوكمة، وقد حدث ذلك مع نهايات القرن العشرين أو بدايات القرن الحادي والعشرين، وبيانها بالجدول التالي:

جدول (٣) يوضح التشريعات الصادرة بشأن إصلاح الحوكمة الجامعية في جامعات المقارنة

الجامعة/ البلد	السنة	القوانين الصادرة بشأن إصلاح الحوكمة
جامعة أمستردام بهولندا	١٩٧٠	قانون حوكمة الجامعات
	١٩٨٥	وثيقة "التعليم العالي: الحكم الذاتي والجودة"
	١٩٩٧	قانون الحوكمة الجامعية الجديد
جامعة أوسلو بالنرويج	١٩٩٥	قانون الجامعات والكليات
	٢٠٠٣	التقرير الرسمي الشامل المعروف بالوثيقة البيضاء الشاملة
	٢٠٠٥	قانون التعليم العالي الشامل
جامعة طنطا بمصر	٢٠٠٨	دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي
	٢٠١٥	استراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-
	٢٠١٦	استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠
	٢٠١٩	الاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار ٢٠٣٠

المصدر: من إعداد الباحثة

وباستقراء الجدول السابق؛ يتضح ما يلي:

بالنسبة لجامعة أمستردام بهولندا: أصدر البرلمان الهولندي في عام ١٩٧٠م أول تشريع لإصلاح الحوكمة الجامعية، استُحدث بموجبه نموذجًا جديدًا للحوكمة "حوكمة أصحاب المصالح"، كبديل للنموذج التقليدي للحوكمة "نموذج سيطرة الدولة"، والذي لم يكن للمجتمع الخارجي بمقتضاه أي دور يذكر في حوكمة الجامعات؛ فقد أجاز التشريع الجديد إمكانية انضمام أشخاص عاديين من خارج الجامعة بالمجالس الجامعية كممثلين عن المجتمع الخارجي. أما التحول الفعلي إلى الحوكمة فقد حدث في عام ١٩٩٧م، عندما أقر البرلمان الهولندي قانون الحوكمة الجامعية الجديد، والذي أحدث تغييرات مهمة بحوكمة الجامعات الهولندية؛ حيث تم نقل المسؤوليات من الحكومة الوطنية إلى الجامعة تماشيًا مع نموذج الحوكمة الجديد، فضلًا عن إسناد سلطات واسعة إلى مجالس الحوكمة الجامعية. كما أتاح القانون أيضًا مشاركة أقوى لأصحاب المصلحة الخارجيين في هيكل حوكمة الجامعات الهولندية.

أما بالنسبة لجامعة أوسلو بالنرويج: فقد كان قانون الجامعات والكليات، والذي صدر في عام ١٩٩٥م ودخل حيز التنفيذ في يناير من عام ١٩٩٦م، أول تشريع لإصلاح الحوكمة بالجامعات النرويجية؛ فقد استحدث القانون المذكور طريقة جديدة لتنظيم حوكمة غالبية الجامعات النرويجية، تستهدف تعزيز القيادة الأكاديمية والإدارية للجامعة فيما يعرف "بالقيادة المنقسمة بين القادة الأكاديميين والإداريين. إلا أن التحول الفعلي إلى الحوكمة لم يحدث إلا في عام ٢٠٠٣م، عندما انضمت النرويج إلى اتفاقية بولونيا. حينها أدرجت الحكومة النرويجية ضمن أجندتها السياسية ضرورة تحديث حوكمة التعليم الجامعي، ضمن بنود الإصلاح المنشودة، فأصدرت الوثيقة البيضاء الشاملة"، والتي شكلت نقطة تحول فاصلة بنظام التعليم الجامعي النرويجي؛ حيث تم تعزيز الاتجاه نحو الحكم الذاتي المؤسسي، تماشيًا مع نموذج الحوكمة الجديد، من خلال التأكيد على مسؤولية الجامعات النرويجية فيما يتعلق برسم وتشكيل مستقبلها، كما طرأ تغيير على تشكيل مجالس الحوكمة باقتراح زيادة عدد الأعضاء الخارجيين بها.

أما بالنسبة لجامعة طنطا بمصر: فلم يظهر مفهوم الحوكمة الجامعية إلا مع إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بموجب القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م، وصدور لائحته التنفيذية بالقرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧م، حيث أصدرت تلك الهيئة دليلاً لاعتماد مؤسسات التعليم العالي في عام ٢٠٠٨، حددت فيه معياراً يخص "القيادة والحوكمة" ضمن المعايير القياسية لضمان الكفاءة والجودة بالجامعات المصرية. وأكدت الدولة المصرية على أهمية تطبيق الحوكمة الجامعية، وذلك من خلال تخصيص مسار خاص لـ "الحوكمة والإدارة المؤسسية" ضمن مسارات الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي المصري ٢٠١٥-٢٠٣٠م. وأكدت كذلك من خلال استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ الصادرة في عام ٢٠١٦م على مؤشرات الحوكمة، واعتبرتها ضمن مؤشرات رصد ومتابعة تحقق أهداف التنمية المستدامة في مصر (المؤشر رقم ١٦). كما أكدت القيم الحاكمة للاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار ٢٠٣٠ الصادرة في عام ٢٠١٩م على بعض معايير الحوكمة، وخاصة معياري الاستقلالية؛ الشفافية والأمانة العلمية.

ويمكن تفسير التشابه في ظهور مبادرات إصلاحية مهمة تتعلق بالحوكمة بالجامعات الثلاث، في ضوء عدد من مفاهيم العلوم الاجتماعية، نظراً لتعدد الظواهر التربوية وتشابك العوامل التي تقف وراءها، لعل من بينها:

- مفهوم العولمة Globalization، والتي ظهرت مع مطلع تسعينيات القرن العشرين، وأسهمت في توسيع وتعميق الروابط بين جميع أنحاء العالم. ويقصد بها "مجموعة من عمليات تكثيف (توسيع وتعميق وتسريع) الترابط والتواصل والعلاقات وعمليات تبادل رأس المال والسلع والمعلومات والأفكار والناس في شتى أنحاء العالم" (سولسين، ٢٠٢٠، ٣). ومن ثم، يتضمن مفهوم العولمة "اتجاهاً بانفتاح الدول على بعضها البعض لتكون ما يسمى عالم بلا حدود" (Good, 1973, 99). فالعولمة هي "العملية التي تجعل شعوب العالم متصلة ببعضها البعض في كل أوجه حياتها" (الشخبيبي وآخرون، 2012، 118)، بهدف "جعل العالم قرية صغيرة من خلال

تعميم التبادلات على نطاق الكرة الأرضية" (الداعوق، ٢٠٠٥، ١٦)، و"تذويب الحدود والحواجز المقامة بين دول العالم في مختلف المجالات، وجعلها عالمًا واحدًا يخضع في مختلف مجالاته لسوق واحدة" (فلية والزكي، ٢٠٠٤، ١٨٨). وتعد ديناميات العولمة المحرك الرئيس للتغييرات في المشهد الدولي لحوكمة التعليم على المستوى الكلي، وذلك منذ تسعينيات القرن الماضي (سولسين، ٢٠٢٠، ٣)؛ حيث كان للعولمة تداعياتها على دول العالم كافة؛ حيث نتج عنها مجموعة من الضغوط الدولية، لعل أهمها الأزمة المالية العالمية التي أدت إلى انخفاض التمويل الحكومي الموجه للجامعات، وضعف كفاءة هياكل الحوكمة الجامعية المسؤولة عن عملية صنع القرار، وغيرها من التحديات التي فرضت إصلاح منظومة الحوكمة الجامعية في معظم الدول. وربما كان ذلك وراء تشابه المبادرات الإصلاحية في جامعات المقارنة في إطار العولمة، والتي تسببت في انفتاح الدول على بعضها البعض، وترابط الأحداث المحلية المتباعدة بطريقة وثيقة الصلة كما لو كانت تقع في مجتمع واحد.

- **مفهوم التحديث Modernization** والذي يشير إلى "عملية مركبة هدفها الأساسي إحداث تغييرات في جوانب الحياة المختلفة سواء الاجتماعية، الاقتصادية أو الثقافية، بحيث يمكن تقرير أن التغيير في أحد الجوانب لا يتم بمعزل عن التغييرات بالجوانب الأخرى (فلية والزكي، ٢٠٠٤، ٧٢). وفي ضوء هذا التعريف، يتضح أن التغييرات الحادثة بتطبيقات الحوكمة الجامعية، والتي شهدتها كل من جامعة امستردام الهولندية وجامعة أوسلو النرويجية على طريق التحول من الحكومة إلى الحوكمة لم تكن من قبيل الصدفة، وإنما كانت ضمن خطة مقصودة لتحديث نظام التعليم الجامعي وتحسين جودته على الصعيد الأوروبي، فيما يعرف باسم "الأوربة" Europeanization؛ وهو مصطلح يستخدم للتعبير عن "تغيير نماذج وأدوات السياسة الوطنية على مستوى الاتحاد الأوروبي....، بحيث تصبح الديناميات السياسية في الاتحاد الأوروبي جزءًا من المنطق ومعايير صنع السياسات المحلية" (أحمد وآخرون، 2013، 67). وانطلاقًا من مفهوم الأوربة، كان إصلاح الحوكمة

الجامعية في قلب الأجندات التنافسية لمعظم الدول الأوروبية، بوصفها أحد أهم محركات التغيير في التعليم الجامعي وإصلاحه؛ قد فرضت أجندات الإصلاح الجامعي على المستوى الأوروبي، استحداث تغييرات مهمة في نموذج وهياكل الحوكمة الجامعية بمعظم الدول الأوروبية، ومن بينها كل من جامعة امستردام الهولندية وجامعة أوصلو النرويجية، خاصة بعد توقيع اتفاقية بولونيا في عام 1999م. كما ظهر مفهوم الحوكمة في جامعة طنطا والجامعات المصرية كافة في إطار تحديث الجامعات المصرية من خلال إصلاحات الجودة التي حرصت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على تحقيقها.

- **مفهوم مرونة التنظيم:** ويقصد بالمرونة Flexibility عامة بأنها "شكل الحركة الذي يسمح بقدر من مواجهة المستجدات أو الأمور غير المتوقعة ضمن المؤسسة أو الخطة، بحيث تكون الأمور قابلة للتعديل والتطوير بما يتلاءم والتغيير الحادث في الظروف" (أحمد وآخرون، 2013، 297). أما مرونة التنظيم Flexibility of the organization؛ فيشير إلى "قدرة التنظيم على أن يسمح بقدر من التعديل ليتلائم مع متطلبات التغيير والتطوير التي يفرضها الواقع المتغير" (بدوي، 1984، 194). ويشير هذا المفهوم أيضًا إلى قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغييرات الحادثة في البيئة الداخلية أو الخارجية (القدومي، محمد، وعبوي، 2015، 108). وفي ضوء ذلك، تتميز كل من جامعتي أمستردم وأوصلو بمرونة التنظيم، الذي سمح لهما بتحديث الحوكمة الجامعية بكل منها، من خلال الابتعاد عن النموذج التقليدي للحوكمة، والتحول إلى نماذج جديدة للحوكمة تعيد توزيع المسؤوليات، والمساءلة، وسلطات صنع القرار بين أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، وذلك تماشيًا مع التغييرات الحادثة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

- **مفهوم الإدارة العامة الجديدة NPM** وهو أحد التوجهات الحديثة لإصلاح الإدارة العامة؛ حيث يعتمد بدرجة أساسية على تحرير المنظمات العامة من البيروقراطية التقليدية من خلال منهجيات عمل جديدة لإعادة صياغة أساليب إدارة تلك المنظمات وعملياتها وثقافتها التنظيمية (الحارثي، 2022، 34). وقد فرضت الإدارة

العامّة الجديدة باعتبارها مدخلٌ تنظيميٌّ جديدٌ إعادة النظر في الحوكمة الجامعية على المستوى العالمي. فوفقاً لهذا المدخل، تعززت قوى السوق، مما فرض استعارة أساليب وأدوات من القطاع الخاص في إدارة الجامعات بطريقة أكثر تجارية؛ فقد تم تشجيع الجامعات على بيع خدماتها في مختلف الأسواق، وتطلب ذلك استحداث تنظيمات تضم جميع المستفيدين منها، وممن لديهم الحق في الإدارة وصنع القرارات، وهو ما فرض إعادة التفكير في تطبيقات جديدة للحوكمة (Salih, 2003, 10)؛ فقد أعيد تصميم أوضاع المنظمات العامة، بحيث تشبه إلى حد كبير مؤسسات الأعمال، بما يجعلها تقترب كثيراً من منظمات السوق (أوتول ومائير، 2013، 26). وتماشياً مع توجهات الإدارة العامة الجديدة، وما ارتبط بها من مفاهيم الجودة والفكر التنافسي، والتوجه المتزايد نحو آليات السوق من خلال دمج عناصر من القطاع الخاص بالجامعات، تشابهت المبادرات الإصلاحية في كل من جامعتي أمستردام وأوسلو، لتشجيع مزيد من التنوع المؤسسي، ومناقسة أكبر بين الجامعات، وإفساح المجال أمام قوى السوق للتأثير على القيادة الجامعية، فظهرت محاولات لتطبيق نموذج حوكمة الشركات بالجامعات في سياق التطور التاريخي، مع التأكيد على مشاركة أكثر منهجية لأصحاب المصلحة الخارجيين في حوكمة الجامعات.

(٢) **تختلف كل من جامعتي أمستردام وأوسلو في بدايات التحول الفعلي من الحكومة إلى الحوكمة؛ فقد بدأ التحول في نقطة زمنية مختلفة في كل منهما:** حيث كانت جامعة أمستردام بهولندا أسبق من نظيرتها النرويجية في الأخذ بأسباب التغيير، في حين مازالت جامعة طنطا تخطو خطواتها الأولى نحو التحول الفعلي إلى الحوكمة بمعناها الصحيح، ويتضح ذلك كما يلي:

بالنسبة لجامعة أمستردام بهولندا: كانت بدايات التغيير منذ سبعينيات القرن العشرين، عندما أصدر البرلمان الهولندي "قانون حوكمة الجامعات"، والذي استُحدثَ بموجبه نموذج الحوكمة التمثيلية، الذي أتاح لجميع الأطراف من أصحاب المصلحة سواء

الداخليين أو الخارجيين من انتخاب ممثلين لهم بالمجالس الرسمية. ثم تلى ذلك صدور قانون الحكم الذاتي والجودة كأول قانون يستهدف إصلاح الحوكمة الجامعية بها، في عام ١٩٨٥م. ثم حدث التحول الفعلي من الحكومة إلى الحوكمة في جامعة أوسلو هولندا في عام ١٩٩٧م؛ عندما أقر البرلمان الهولندي قانون الحوكمة الجامعية الجديد، والذي أتاح العديد من الإصلاحات من بينها تبني نموذج التوجيه الحكومي الجديد، الموجه نحو مزيد من الحكم الذاتي للجامعات الهولندية كافة.

أما بالنسبة لجامعة أوسلو بالنرويج: فقد كانت بدايات التغيير خلال تسعينيات القرن العشرين، وخاصة مع صدور قانون جديد للجامعات والكليات في عام ١٩٩٥م، الذي دخل حيز التنفيذ في عام ١٩٩٦م، والذي جاء كرد فعل عن استياء الحكومة النرويجية من أداء الجامعات والكليات النرويجية كافة، والتي كانت تتكيف ببطء، وتفتقر إلى القدرة على التوافق مع الاحتياجات الاجتماعية المتجددة. ولم يبدأ إصلاح الحوكمة الجامعية في جامعة أوسلو إلا في عام ٢٠٠٣ بصور (الوثيقة البيضاء الشاملة)، والتي أسهمت في التحول الفعلي من الحكومة إلى الحوكمة.

ويمكن تفسير الاختلاف بين جامعتي أمستردام وأوسلو فيما يتعلق ببدايات التحول من الحكومة إلى الحوكمة في ضوء مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage؛ والذي يقصد به "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل، أو عنصر تفوق، أو قدرة أعلى قياساً بمنافسيها" (الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ٥٢). ويسمى معجم المصطلحات الإدارية "الميزة التفاضلية" Differential Advantage والتي تعني "الميزة الفريدة التي تمتلكها المنظمة ولا تمتلكها المنظمات المنافسة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ١٢٩). ويقابل هذا المفهوم في اللغة مفهوم الريادة، والذي يشير لغويًا إلى "القيادة والرئاسة" (عمر، ٢٠٠٨، ٩٥٩)، ويعني بالانجليزية First Mover Advantage (قاموس المعاني).

وقد كان لجامعة أمستردام الهولندية سبق الريادة في التحول إلى الحوكمة نظرًا لأن هولندا كانت في طليعة الدول الأوروبية التي أخذت بمبادرات الإصلاح، بل كانت هي أول دولة أوروبية تستحدث مبادرات إصلاحية بتعليمها الجامعي، طالت منظومة الحوكمة بالجامعات. وقد أعطت تلك الإصلاحات هولندا ميزة تنافسية على البلدان الأوروبية الأخرى في أن جعلت نظام التعليم الجامعي بها أكثر فعالية، وكفاءة، وأكثر استجابة للتوقعات الاجتماعية المتغيرة. في حين أنه غالبًا ما كان "يُنظر للنرويج على المستوى الدولي كمصلح متردد Reluctant Reformer سواء في مجال السياسة العامة بشكل عام، أو مجال التعليم الجامعي وحوكمته على وجه الخصوص؛ حيث كانت الإصلاحات تميل إلى أن تكون مجزأة، ومن ثم كانت تسير بخطوات بطيئة، وغير مؤثرة نحو المنافسة (Bleiklie et al, 2011, 11; Dimmen & Kyvik, 1998, 217). وربما يفسر تلك الوضعية حداثة نظام التعليم العالي النرويجي؛ فهو يعد "نظامًا حديثًا نسبيًا مقارنة بالعديد من الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)" (Maassen, Moen & Stensaker, 2011, 483).

ثانيًا/ فيما يتعلق بدرجة استقلالية جامعات المقارنة، في إطار نموذج الحوكمة الذي تتبناه كل جامعة: تتحدد أبرز أوجه التشابه و أوجه الاختلاف، فيما يتعلق بدرجة استقلالية جامعات المقارنة في إطار نموذج الحوكمة الذي تتبناه كل جامعة، كما يلي:

(١) تتشابه كل من جامعتي أمستردام وأوسلو فيما يتعلق بدرجة الاستقلالية الممنوحة لكل منهما؛ حيث تتمتع الجامعتان، في ضوء الأطر التشريعية الحاكمة، بمزيد من الحكم الذاتي لإدارة شؤونهما، ومزيد من الحرية والمسؤولية في تحديد أهدافهما وأولوياتهما الخاصة بها، أو وضعها موضع التطبيق بعيدًا عن سيطرة أو تدخل الدولة. وربما يعزى ذلك إلى نموذج الحوكمة الذي تتبناه كلتا الجامعتين وتداعيات ذلك على علاقة كل منهما بالدولة، ودرجة استقلاليتهما. فقد تغير نموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعتان عبر الزمن على ضوء التغيرات المجتمعية المختلفة؛ فكلاهما كان يطبق في

البداية نموذج "سيطرة الدولة"، والذي كان يتميز بتنظيم الدولة القوي وسيطرتها على أمور الجامعات كافةً، وتأثيرها بشكل كبير على الشؤون الداخلية، والذي تم استبداله فيما بعد، بنموذج "التوجيه من بعد". وقد ترتب على تطبيق هذا النموذج الجديد للحوكمة بجامعتي أمستردام وأوسلو تغييرات مهمة على الصعيد المؤسسي؛ حيث تعززت القيادة على المستوى التنفيذي من خلال تم نقل المسؤوليات من الحكومة الوطنية إلى الجامعة، فضلاً عن إسناد سلطات واسعة إلى المجالس الجامعية. ولم تعد الدولة تُصدر سياسات ملزمة للجامعات، وإنما يقتصر دورها على الإشراف على الجامعات من بعد من خلال وضع الأطر العامة فقط، تاركة للجامعات حرية التصرف وفقاً لظروفها الخاصة، ومن ثم تحول دور الدولة من دور المهيمن على الجامعات إلى دور الميسر أو المُقَيِّم فقط.

ويمكن تفسير التشابه بين الجامعتين في ضوء مفهوم الاستقلال المؤسسي، والذي يقصد به "استقلال المؤسسة وحققها في أن تتخذ قراراتها بدون تدخل أية جهة" (بدوي، ١٩٨٤، ٦١)، ويقصد بالاستقلال المؤسسي للجامعة Organizational Autonomy of Universities "حرية الجامعة في إدارة شؤونها الخاصة دون تأثير من أي مستوى حكومي، بالإضافة إلى سلطتها في وضع أهدافها، وبرامجها الخاصة، وسلطتها في تحديد وسائل الوصول إلى هذه الأهداف (أحمد، صقر، والدغدي، ٢٠١٩، ٥٣)، مما يعكس تمتع جامعتي أمستردام وأوسلو بمزيد من الحكم الذاتي لإدارة شؤونهما، ومزيد من الحرية والمسؤولية في تحديد أهدافهما وأولوياتهما الخاصة بها، أو وضعها موضع التطبيق بعيداً عن سيطرة أو تدخل الدولة. فقد تم الابتعاد عن السيطرة الهرمية والمباشرة من أعلى إلى أسفل، وتم نقل المسؤوليات من الحكومات الوطنية إلى الجامعة؛ فلم تعد الحكومات سوى واحدة من الجهات ذات التأثير في الجامعات، وذلك ضمن شبكة معقدة من الجهات الفاعلة المترابطة والمؤثرة في حوكمة الجامعات.

(٢) تختلف جامعة طنطا عن جامعتي أمستردام وأوسلو فيما يتعلق بدرجة الاستقلالية الممنوحة لها؛ فبالرغم من الاستقلالية المنصوص عليها بالتشريعات الرسمية، إلا أنها

لا تزال حبر على ورق. حيث سيادة المركزية في حوكمة جامعة طنطا والجامعات المصرية كافة. وربما يعزى ذلك إلى نموذج الحوكمة الذي تتبناه جامعة طنطا؛ إذ تتم حوكمة الجامعة، شأنها شأن جميع الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لنموذج بيروقراطي هرمي؛ "النموذج الذي يركز إلى الدولة"، والذي بموجبه تتخذ الدولة، متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات، معظم القرارات الرئيسية التي تخص الجامعات. فقرارات المجالس المختلفة المسؤولة عن الحوكمة لا تكون نهائية في أي مسألة من المسائل مالم ينص عليها المجلس الأعلى للجامعات، مما يجعل دور مجالس الحوكمة في عملية صناعة القرار دوراً شكلياً، وأسهم في انحسار مستوى استقلالية الجامعات بكافة صورها (سواء الإدارية والمالية أو الأكاديمية)، وتكريس تبعية الجامعات للدولة.

ويمكن تفسير ذلك الاختلاف في ضوء مفهوم المركزية Centralization والتي تتمثل في احتفاظ المستويات الإدارية الأعلى بدرجة عالية من سلطة صنع واتخاذ القرار" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ٧٦). أي تركيز السلطة في أعلى مستوى إداري تربوي في الدولة، واحتفاظ المستويات التشريعية في المنظومة (المنظومة التربوية) بدرجة عالية من سلطة صنع واتخاذ القرارات التربوية (احمد، وآخرون، ٢٠١٣، ٢٩٦). كما تشير المركزية أيضاً "تركيز سلطة إصدار القرارات في جهة أو وظيفة أو شخص، وتتميز بقاعدة التدرج الرياسي الذي يتخذ فيها بناء السلطة التنفيذية صورة هرم بحيث تعلق كل درجة فيه الدرجة التي تعلوها حتى ينتهي الأمر إلى رئيس السلطة التنفيذية" (أحمد، صقر، الدغدي، ٢٠١٩، ٧). ويسود مفهوم المركزية بشكل كبير في جامعة طنطا؛ حيث زيادة حجم الرقابة المركزية على الجامعة من قبل الدولة، ووجود الكثير من القيود التنظيمية، والإدارية والمالية التي تتحكم فيها، مما يضعف من استقلاليتها.

ثالثاً/ فيما يتعلق بالبنية التنظيمية للجامعة الثلاث (المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة، وعن صنع القرار): فتحدد أبرز أوجه التشابه و أوجه الاختلاف، فيما يتعلق

بالبنية التنظيمية للجامعات الثلاث (المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة، وعن صنع القرار)، كما يلي:

(١) تتشابه جامعات المقارنة الثلاث في وجود مجالس مسؤولة عن حوكمة الجامعة، وعن عملية صنع القرار الجامعي، رغم اختلاف مسميات تلك المجالس، طريقة تشكيلها، طبيعة اختصاصاتها، ودرجة تمثيل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتلك المجالس، سواء من داخل الجامعة أو خارجها (كما سيتضح لاحقاً).

ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم التنظيم الإداري Administrative Organizational وهو "تنظيم هيكلية يتعاون فيه الأفراد فيما بينهم لأداء واجبات تحقق الأهداف المرسومة. ويتضمن هذا التنظيم تحديد الواجبات والاختصاصات لكل من الوظائف في أقسام وإدارات التنظيم" (الصالح، ١٩٩٩، ٣٧٥). ويطلق على ذلك التنظيم الإداري أيضاً مصطلح الهيكل التنظيمي Organizational Structure والذي يقصد به ذلك "التركيب الهيكلي بوحداته ووظائفه وأفراده الذي يتعاونون معاً لأداء واجبات تحقق الأهداف المرسومة. ويشمل التنظيم الإداري تحديد الواجبات والوظائف، وتجميع الواجبات بدورها في وظائف، وهذه بدورها في أقسام وإدارات. ومن عناصره الاختصاصات، السلطة، المسؤوليات، مستويات الوظائف، وعلاقات العمل الداخلية" (بدوي، ١٩٨٦، ٢٩٧).

ونظراً لأهمية وجود الهيكل التنظيمي بأي منظمة، ومن بينها الجامعات؛ حيث يسهم الهيكل التنظيمي في "تحديد خطوط الاتصال بين أجزاء المنظمة، وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية القائمة بين تلك الوظائف، كما يسهم في إنجاز مهام المنظمة، وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية بمزيد من الكفاءة والفعالية" (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ٣٣٦)، تشابهت جامعات المقارنة الثلاث في وجود هيكل تنظيمي بكل منها، تمثل في عدد من المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعة، والمنوط بها عملية صنع القرار الجامعي.

(٢) تتشابه كل من جامعتي أمستردام وأوسلو فيما يتعلق بتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في المجالس المسؤولة عن الحوكمة بكلا الجامعتين؛ حيث نجد: في جامعة أمستردام بهولندا؛ يتكون المجلس الإشرافي بالجامعة من خمسة أعضاء جميعهم من خارج الجامعة (من أصحاب المصلحة الخارجيين)، يتم ترشيحهم من قبل الجامعة، وتعيينهم من وزارة التربية والثقافة والعلوم لمدة أربعة أعوام. وكذلك الحال في جامعة أوسلو بالنرويج: حيث يوجد مشاركة لأصحاب المصلحة الخارجيين في هيكل الحوكمة بالجامعة؛ إذ يضم مجلس الجامعة أربعة أعضاء من خارجها من جملة (١١) عضواً يمثلون أعضاء المجلس ككل، يتم تعيين اثنين منهم عن طريق وزارة التعليم والبحث، وتعيين الاثنين الآخرين من قبل الحكومات المحلية أو الإقليمية.

ويمكن تفسير التشابه بين جامعتي أمستردام وأوسلو في ضوء مفهوم الديمقراطية Democracy، وهو مصطلح يوناني الأصل يتكون من مقطعين الأول بمعنى الشعب، والثاني بمعنى حكم. ويقصد به النظام السياسي الذي يكون للشعب نصيب في حكم إقليم الدولة بطريقة مباشرة؛ حيث يحكم الشعب نفسه بنفسه، ويشترك من خلال ممثلين في مباشرة شؤون الدولة (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ٢٠٠٨). كما قد تعرف الديمقراطية بأنها " طريقة في الحياة يستطيع فيها كل فرد في المجتمع أن يتمتع بتكافؤ الفرص عندما يشارك في الحياة الاجتماعية" (أحمد، صقر، والدغدي، ٢٠١٩، ٢٠). وقد يطلق عليه البعض مفهوم الديمقراطية التشاركية Participatory Democracy، والذي يشير إلى "حق المواطن في المشاركة الفاعلة في صناعة القرار ومراقبة تنفيذه على المستوى المحلي (بن يزة، وفيصل، ٢٠١٩، ٣٦). ومن ثم، فهو مفهوم ينطوي على قيم التخلي السلطوي عن الاستئثار المركزي بعملية صنع واتخاذ القرار.

ويقابل هذا المفهوم في السياق الجامعي مفهوم الحوكمة التشاركية Shared Governance والتي تشير إلى "نهج مبتكر من الحوكمة الجامعية يركز على ترسيخ القيم الديمقراطية؛ حيث يتضمن تفعيل مشاركة أطراف عديدة في صنع القرار الجامعي" (Rettig, 2020, 65). ويتيح تطبيق هذا المفهوم بكل من جامعتي

أمستردام وأسلو تشجيع اشتراك ممثلين من خارج الجامعة رسمياً في هيكل الحوكمة الجامعية، وذلك على جميع المستويات التنظيمية ذات الصلة. ولعل ذلك يسهم في تعزيز الروابط مع كيانات عديدة من خارج الجامعات، يمكنها أن تؤدي دوراً مهماً بالنسبة لها؛ حيث يزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها وتطوير استراتيجيتها في بيئة شديدة التنافسية.

(٣) كما تتشابه جامعتا أمستردام وأوسلو فيما يتعلق بتمثيل كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في هيكل الحوكمة بكلتا الجامعتين: ففي جامعة أمستردام بهولندا؛ يستند تشكيل مجلس الجامعة على مبدأ التكافؤ (في العدد) بين كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة؛ حيث إن نصف المقاعد للطلبة، والنصف الآخر لأعضاء هيئة التدريس من العاملين بالجامعة. وكذلك الحال في جامعة أوسلو بالنرويج: إذ يضم مجلس الجامعة عدد (٣) أعضاء يمثلون أعضاء هيئة التدريس المعيّنين بالجامعة، وعضو واحد يمثل هيئة التدريس المؤقتة بالجامعة، وعدد (٢) من الطلبة كممثلين عنهم، وذلك من جملة ١١ عضواً يمثلون أعضاء المجلس ككل.

ويمكن تفسير ذلك التشابه بين جامعتي أمستردام وأسلو في ضوء مفهومي الديمقراطية، والحوكمة التشاركية في الإدارة الجامعية، واللذان سمحا لأطراف عديدة من أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين بالمشاركة في إبداء الرأي. ومن ثم، تمثل أعضاء هيئة التدريس والطلاب في المجالس الرسمية المسؤولة عن الحوكمة بكل من الجامعات الهولندية والنرويجية.

(٤) وتختلف جامعتا أمستردام وأوسلو فيما يتعلق بطبيعة المجالس الرسمية المسؤولة بهيكل الحوكمة الجامعية، ومستوى مركزية تلك المجالس بكل منها: فبالنسبة لجامعة أمستردام بهولندا؛ يتكون هيكل الحوكمة للجامعات الهولندية من المجالس التالية: المجلس الإشرافي، والمجلس التنفيذي. أما بالنسبة لجامعة أوسلو بالنرويج: فيتكون هيكل الحوكمة من مجلس الجامعة، فضلاً عن مجالس الكليات والأقسام، والمجلس المسؤول عن الإدارة التشغيلية.

ويمكن تفسير ذلك الاختلاف بين جامعتي أمستردام وأوسلو في ضوء مفهوم اللامركزية Decentralization؛ والتي تُعرّف بأنها " إعطاء الصلاحية والمسؤولية للوحدات ذات المستويات الدنيا في الإدارة، على ألا تحتفظ الإدارة العليا إلا بمهمة التوجيه فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية المؤثرة" (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ٦٩). ولمصطلح اللامركزية أربع درجات فيما يتعلق بعملية نقل السلطة هي: تقسيم مهام العمل وعدم تركيز السلطة في يد فرد واحد Deconcentration، والتفويض Delegation، نقل السلطة Devolution، وأخيراً الخصخصة Privatization (أحمد وآخرون، ٢٠١٣، ٦٩-٧٠).

وعلى الرغم من التشابه بين جامعتي أمستردام وأوسلو في تبنيهما مبدأ اللامركزية والاستقلال الجامعي، وتدعيم دور السلطة التنفيذية داخل الجامعة، إلا أنه ثمة اختلافاً في آليات التطبيق من حيث درجة تطبيق اللامركزية؛ حيث إن جامعة أوسلو النرويجية تتميز بتطبيق درجة أعلى من اللامركزية مقارنة بنظيرتها الهولندية. إذ يتركز سلطة اتخاذ القرار بها على المستوى التنفيذي من خلال مجلس الجامعة بوصفه أعلى هيئة مسؤولة عن صنع القرار الجامعي بتلك الجامعة، فضلاً عن مشاركة المجالس الأخرى في هيكل حوكمة الجامعة. أما جامعة أمستردام الهولندية فتتميز بدرجة أقل من اللامركزية؛ فبالرغم من وجود عدد من المجالس الفاعلة في هيكل حوكمة الجامعة، إلا أن المجلس الإشرافي يهيمن على حوكمة الجامعة؛ فهو المسؤول عن تعيين وتوقيف أو فصل أعضاء المجلس التنفيذي بما في ذلك رئيس الجامعة، كما يشرف على أداء المجلس التنفيذي ومدى ممارسته للسلطات المخولة له. هذا فضلاً عن أن جميع الوثائق التخطيطية المهمة التي تخص الجامعة لا بد أن تخضع لموافقة المجلس الإشرافي. وربما يفسر ذلك تصنيف هيكل الحوكمة الجامعية بجامعة أمستردام الهولندية بأنه نموذج ثنائي غير متماثل؛ حيث تتقاسم هيئتان سلطة صنع واتخاذ القرار (المجلس الإشرافي، والمجلس التنفيذي)، ولكن بشكل غير متماثل نتيجة هيمنة المجلس الإشرافي على حوكمة الجامعة.

(٥) وأخيراً، تختلف جامعات المقارنة الثلاثة فيما يتعلق بآلية اختيار شاغلي الوظائف القيادية بمجالس الحوكمة الجامعية بكل منهم: فبينما يتم اختيار شاغلي تلك الوظائف القيادية بالمجالس المسؤولة عن الحوكمة الجامعية في كل من جامعتي أمستردام وجامعة طنطا من خلال التعيين نجد الوضع مختلفاً بالنسبة لجامعة أوسلو النرويجية: فيتم اختيار شاغلي تلك الوظائف القيادية (رئيس الجامعة والعمداء) عن طريق الانتخاب، استناداً إلى قانون التعليم العالي الشامل الصادر في عام ٢٠٠٥م، والذي أتاح قدرًا أكبر من الاستقلال الذاتي للجامعات النرويجية؛ حيث أصبح بإمكانها أن تقرر بنفسها ما إذا كانت ستعين أو تنتخب القيادات الجامعية على مستويات الحوكمة الرسمية الثلاثة: مستوى الجامعة، مستوى الكليات، ومستوى الأقسام. ونستنتج من ذلك، أن تنظيم جامعتي أمستردام وطنطا يعد أكثر هرمياً مقارنة بنظيرتهما النرويجية، استناداً للطريقة الهرمية التي يتم بها تعيين قادة الجامعات.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف أيضاً في ضوء مفهوم الديمقراطية؛ حيث إن النرويج تعد هي البلد الأكثر ديمقراطية في العالم. فهي تحتل "المركز الأول" بالنسبة لعشرين دولة تتمتع بديمقراطية مطلقة Full Democracy؛ حيث حققت (١٠/٩،٧٥) على مؤشر الديمقراطية لعام ٢٠٢٣م "Democracy Index: Most Democratic Countries in 2023). ومن ثم، ظهر الملمح الديمقراطي بشكل أكبر في آلية اختيار شاغلي الوظائف القيادية بهيكل الحوكمة بجامعة أوسلو النرويجية عن طريق الانتخاب، وذلك على عكس ما يحدث بجامعتي أمستردام الهولندية وطنطا المصرية، والتي يلزم تعيين جميع قيادتها من قبل جهة أعلى.

القسم الخامس: الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا

لقد سعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة والتي من شأنها تطوير تطبيقات الحوكمة بجامعة طنطا بما يرفع من قدرتها التنافسية، سواء على الصعيد المحلي، أو الإقليمي، أو العالمي. وفيما يلي تعرض الباحثة عدداً من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تحقيق الهدف المرجو على

ضوء الدراسة المقارنة، وبما يتناسب مع ظروف الجامعة وإمكاناتها، ويتسق مع واقع المجتمع المصري ومعطياته الثقافية:

أولاً/ مقترحات تتعلق بكيفية تفعيل الإطار التشريعي الحاكم، وذلك باتباع الإجراءات التالية:

- إصدار عدد من التشريعات الملزمة لتطبيق الحوكمة بالجامعات، والتي تضمن التحول من الحكومة إلى الحوكمة بالجامعة (على غرار ما هو حادث بجامعتي أمستردام وأسلو).
- تفعيل التشريعات المصرية الحالية التي تكفل استقلال الجامعة، بما يسمح بإحداث التغيير في الدور الحالي للدولة المصرية من السيطرة التفصيلية إلى الإشراف على الجامعات، بما يتيح لجامعة طنطا وللجامعات المصرية الحكومية كافة بمزيد من المرونة لتحقيق التطوير المؤسسي والمنافسة، ويتيح لها كذلك التكيف السريع مع التغيرات في السياقات المحلية والعالمية، بناءً على خصائصها الفريدة وظروفها الخاصة. مع ضرورة التأكيد على الاستقلالية المصحوبة بالمساءلة بما يضمن جودة الخدمات الجامعية المقدمة.
- إصدار اللوائح التي تفرض على القادة الجامعيين، وكذلك على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ضرورة الحصول على ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة عن الحوكمة ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وإعداد القادة (المطلوبة منهم للترقي في السلم الوظيفي)، مما يساهم في نشر ثقافة الحوكمة (فكرًا وممارسةً) بجامعة طنطا لتكوين رأي عام مؤيد لها، ويتيح رفع مستوى الوعي بالحوكمة وتهيئة وتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية، على تطبيق الحوكمة الجامعية كما ينبغي أن تكون عليه، مع ضرورة الحرص على جودة البرامج التدريبية المقدمة وملاءمة توقيتها لظروف عمل الفئة المستهدفة حتى تكون جاذبة لهم، وتشكيل فريق عمل متخصص يناط به تدريب الأفراد بالجامعة على كيفية التطبيق السليم للحوكمة الجامعية.

- ربط الحوكمة برؤية جامعة طنطا ورسالتها، ويكون الالتزام بتطبيقها ضمن أهداف خطتها الاستراتيجية الحالية، وضمن معايير اعتماد الجامعات كافة، ومن بينها جامعة طنطا.
- عمل دليل إرشادي يوضح كيفية التطبيق العملي للحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة، وذلك بالاسترشاد بالجوانب الفكرية في أدبيات الحوكمة، والاستفادة من خبرات الجامعتين الرائدتين موضوع الاهتمام بالبحث الحالي.
- وجود برنامج تنفيذي لتطبيق الحوكمة، محدد الإجراءات بحيث يسهم في تحقيق جميع الأهداف المتوخاة من الحوكمة، ويتغلب على المعوقات التي قد تظهر عند التنفيذ. مع ضرورة وجود نظام محاسبي ورقابي دقيق، لمتابعة تطبيق الحوكمة ومساءلة القيادات الإدارية والأكاديمية عن التنفيذ.
- تبني سياسة للحوافز عن الأداء المتميز، لتعزيز التنافس بين الكوادر الأكاديمية والإدارية في مجال تطبيق الحوكمة الجامعية، وضمان وجود كادر أكاديمي وإداري كفاء قادرًا على قيادة مسيرة تطبيق الحوكمة بالجامعة.

ثانيًا/ مقترحات تتعلق بكيفية تحقيق استقلالية الجامعة، وذلك باتباع الإجراءات التالية:

- إتاحة مزيد من الحرية للجامعة لصياغة أهدافها وتنظيماتها وهياكلها التنظيمية، وتحديد أولوياتها وإستراتيجياتها، في ضوء ظروفها البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة التي تعمل في إطارها، مع منح مجالس الحوكمة على مستوى الجامعة المزيد من السلطات والصلاحيات بحيث تتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في صنع القرارات التي تخصها والتي تتفق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، دون الحاجة للجوء في كل صغيرة وكبيرة إلى جهة تنظيمية أعلى.
- إتاحة مزيد من الحرية للجامعة لتتوسع مصادر تمويلها، وتحديد طرق صرف الميزانية المخصصة لها في ضوء أولوياتها، بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها،

ووفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها، مع وضع نظم مالية ومحاسبية أكثر انضباطاً ومرونة.

- إتاحة مزيد من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يتيح لهم حرية صياغة وتطوير البرامج الدراسية، أو تقييم مخرجات التعليم دون تدخل خارجي.

- محاولة تبني النموذج المختلط للحوكمة الجامعية للتغلب على عيوب نموذج سيطرة الدولة، والذي يظهر في مستويات التدخل العالية من قبل الدولة ممثلة في المجلس الأعلى للجامعات. فالنموذج المختلط يدمج مواطن قوة أكثر من نموذج للحوكمة؛ حيث يجمع النموذج المختلط بين استقلالية الجامعة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بما يتناسب مع ظروفها وإمكاناتها في البيئة المحيطة، مع وجود نوع من المساءلة من خلال الدولة. ويتطلب ذلك تحديد معايير دقيقة وموضوعية للمساءلة، والإعلان عنها، مع ضرورة الحرص على اختيار القيادات الجامعية المؤهلة والقادرة على القيام بمسؤوليتها على خير وجه.

ثالثاً/ مقترحات تتعلق بكيفية تطوير البنية التنظيمية للجامعة، وذلك باتباع الإجراءات التالية:

- تحديث الهيكل المسؤول عن حوكمة الجامعة: الاتجاه نحو بناء هيكل تنظيمي مرن وفاعل مسؤول عن حوكمة الجامعة، مع التحديد الدقيق لاختصاصات المجالس واللجان المختلفة من خلال أدلة مطبوعة ومعتمدة، وذلك لتأطير العلاقة بين المجالس، ومنع التداخل الموجود حالياً بين اختصاصاتها على مختلف المستويات (الجامعة، الكليات، الأقسام).

- استحداث وحدة إدارية متخصصة للحوكمة تسمى "وحدة الحوكمة" ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي لجامعة طنطا، لترسيخ مفهوم مأسسة الحوكمة الجامعية.

- إنشاء إدارة خاصة بالرقابة الداخلية داخل الجامعة تكون مسؤولة عن المتابعة والتقييم المستمر لتطبيقات الحوكمة، تتبع أنظمة واضحة وفعالة، الأمر الذي يفيد في تجنب العثرات عند التطبيق، وتجاوز أي خلل فور حدوثه.
- التحديد الدقيق من خلال توفير أدلة مكتوبة ومعتمدة توضح طريقة تشكيل المجالس بهيكل حوكمة الجامعة، فضلاً عن تحديد إجراءات ومعايير اختيار أعضائها، مع مراعاة أن يكون ذلك في ضوء معايير تنافسية مهنية عادلة.
- اختيار القيادات الجامعية المؤهلة والقادرة على القيام بمسؤوليتها على خير وجه من خلال اتباع عمليات اختيار نزيهة في ضوء معايير موضوعية معلنة وموثقة قائمة على الجدارة والخبرة، بعيداً عن تدخل أي جهات خارجية، مع الإفصاح عن معايير شغل الوظائف القيادية والإدارية بالجامعة، أي وجود آليات شفافة للتعين في المناصب الإدارية، مع وجود آليات محددة للرقابة على الأداء وتحديد الانحرافات.
- توسيع نطاق مشاركة أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة، وفي مختلف مستويات القرار الجامعي، من خلال اعتماد تنظيم هيكلي لمجالس الحوكمة بالجامعة يضم ممثلين من الجهات المختلفة ذات العلاقة، مما يسهم في تعزيز البعد الديمقراطي بهيكل الحوكمة الرسمي على مستوى الجامعة، ويمكن أن يتم ذلك باتباع الإجراءات التالية:

- إشراك الطلاب في حوكمة الجامعات بإتاحة الفرصة لوجود ممثلين لهم في مجالس الحوكمة الرسمية، على أن يكون التمثيل الطلابي تمثيلاً حقيقياً ومؤثراً وليس شكلياً، أو بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في المجالس أو اللجان المنبثقة عنها عند مناقشة الأمور التي تخصهم، مما يضمن حق الطلاب في المساهمة في صنع القرارات التي تمس مصالحهم.
- تمثيل أطراف خارجية بمجالس الحوكمة الجامعية من خلال مشاركة ممثلين من المجتمع المحلي في المجالس الجامعية على تنوعها، وذلك لإتاحة الفرصة لهم من المشاركة في صياغة قرارات معبرة عن احتياجات المجتمع المحلي وتوقعاته من الجامعة.

- إتاحة مزيد من مشاركة ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس في مجالس الحوكمة الرسمية، وذلك لتفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية من خلال إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرارات الجامعية، وإبداء آرائهم فيما يخصهم من موضوعات.
- إتاحة الفرصة لاشتراك أعضاء من غير الأكاديميين (الموظفين الإداريين) في مجالس الحوكمة الرسمية، حتى يتسنى لهم المشاركة في صناعة القرارات التي تخصهم.
- التحديد الدقيق لنطاق السلطة والمسؤولية لجميع الأعضاء المشاركين في مجالس الحوكمة بمختلف مستوياتها، من خلال إعداد بطاقات وصف وظيفي تحدد بدقة أدوار مختلف الفئات المشاركة في مجالس ولجان الحوكمة الجامعية منعا لتداخل الأدوار والاختصاصات، مع مراعاة أن تتناسب المسؤوليات المناطة بكل فئة مع قدر السلطات الممنوحة لها.
- توفير مناخ ديمقراطي داعم للمشاركة؛ مناخ يسوده العدالة والنزاهة والثقة المتبادلة بين الأعضاء داخل مجالس الحوكمة الجامعية، مناخ يسمح باتباع اتباع أسلوب الحوار والأسلوب التشاركي عند صناعة القرارات بمجالس الحوكمة الجامعية، من خلال منح الأعضاء بالمجالس الرسمية فرص أكبر للتعبير عن الآراء، احترام الأفكار والمقترحات المقدمة منهم، مما يتيح الاستفادة من خبرات جميع الأعضاء المشاركين في مجالس الحوكمة على مختلف المستويات. مع دعم المجالس الرسمية لكي تتحمل مسؤوليتها كاملةً بشأن القرارات المتخذة، ومتابعة تنفيذها.
- دعم لا مركزية الحوكمة الجامعية في إطار علاقة كل مستوى تنظيمي بالمستويات التنظيمية الأخرى، مع توفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين المستويات التنظيمية المختلفة بعيداً عن العلاقات الهرمية والرأسية، مما يؤدي إلى المرونة داخل البيئة الجامعية.

• التقييم المستمر لكفاءة مجالس الحوكمة بالجامعة، من خلال مساءلة مجالس الحوكمة عن مستوى أدائها في ضوء معايير ومؤشرات نوعية وكمية محددة ومعلنة، وباستخدام أساليب متطورة لقياس وتقييم الأداء، مع مشاركة جميع الأطراف في عملية التقييم، وذلك لتنمية روح الرقابة الذاتية لدى المشاركين بمجالس ولجان الحوكمة الجامعية، وتفعيل دورهم في تقييم أداء المجالس التي يشاركون فيها، مع ضرورة الاستفادة من نتائج التقييم المستمر في التطوير.

رابعاً/ مقترحات تتعلق بتطوير نموذج الحوكمة الذي تتبناه الجامعة، وذلك من خلال اتباع الإجراءات التالية:

١. التوجه نحو تطبيق نموذج الحوكمة الشبكية (على غرار ما حدث بجامعة أوسلو النرويجية)، وذلك تماشياً مع ثورة المعلومات والتكنولوجيا، والتي فرضت إجراء تغييرات كبيرة في الممارسة العملية فيما يتعلق بحوكمة الجامعة، حيث التقليل من استخدام المعاملات الورقية، وظهور ما يعرف بالحوكمة الرقمية. ويمكن تعزيز التحول الرقمي بالجامعة من خلال:

- وجود موقع إلكتروني لكل جامعة وكلياتها المختلفة يسهم في إيصال الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن الجامعة لعملائها الداخليين أو الخارجيين.
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الضرورية لإدارة عمليات الحوكمة.
- إنشاء قاعدة بيانات الكترونية عن الحوكمة في الجامعة تكون المرجع الرئيس لمن يريد الحصول على أي معلومة عنها.
- إنشاء شبكة اتصالات الكترونية لربط كافة وحدات وأقسام الجامعة.
- استخدام برامج متطورة وآمنة وفعالة لحماية قاعدة البيانات الكترونية من الاختراق الإلكتروني.
- التخطيط لتدريب المعنيين على استخدام تلك القاعدة التكنولوجية من خلال تنظيم برامج لتدريب أعضاء المجتمع الأكاديمي على استخدام التكنولوجيا الرقمية.

- إنشاء ذاكرة تنظيمية إلكترونية بالجامعة تتيح سهولة حفظ واستدعاء وتداول المعلومات، مع الحرص على دقة المدخلات وتحديثها باستمرار.

٢. محاولة تبني نموذج الحوكمة الجامعية الموجه نحو السوق (على غرار ما حدث بجامعة أوصلو النرويجية)، والذي يمكن أن يسهم في تحويل الجامعة إلى جامعة ريادة أعمال، من خلال تركيزه على استخدام استراتيجيات التسويق وريادة الأعمال ضمن المبادئ التنظيمية المشروعة للحوكمة بالجامعة، مع الحرص على تضمين تلك المبادئ بالخطط الاستراتيجية للجامعة، مما يسهم في زيادة جودة وتنوع الخدمات الجامعية المقدمة، وتعزيز القدرة التنافسية لجامعة طنطا.

مراجع البحث

أولاً/ المراجع العربية:

١. إبراهيم، صلاح الدين محمد حسيني (٢٠٢٠): رؤى استشرافية للنخبة الجامعية المصرية جامعة المستقبل بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة JSSR، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع (٢٤)، ص ٩٢-١٤٩.
٢. ابن منظور (د.ت): لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.
٣. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٤. أحمد، شاکر محمد فتحي؛ صقر، ولاء السيد عبد الله؛ الدغدي، أحمد رفعت علي (٢٠١٩): معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
٥. أحمد، شاکر محمد فتحي وآخرون (٢٠١٣): معجم مصطلحات التربية على قيم الديمقراطية والمواطنة وحقوق الإنسان، إدارة التربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة.
٦. أحمد، شاکر محمد فتحي؛ وزيدان، همام بدرابي (٢٠٠٣): التربية المقارنة: المنهج، الأساليب، والتطبيقات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٧. الأمين، عدنان (٢٠٢١): الحوكمة السياسية: حالة الجامعات العربية العامة، المجلة العربية لعلم الاجتماع (إضافات)، الجمعية العربية لعلم الاجتماع، ع (٥١، ٥٢)، ربيع، ص ص ٩-٣٠.

٨. أوتول، لورانس، ومائير، كينيث (٢٠١٣): كتاب كامبردج في الإدارة العامة: المنظمات والحوكمة والأداء، (ترجمة: الخزامي، عبد الحميد أحمد)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٩. بخيت، رنا جاب الله عبد الفضيل؛ وشحيطة، جومانا كيال (٢٠٢٠): الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع: مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجًا، أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، السنة الثانية، مج (٢)، ع (٦)، ربيع، بيروت، لبنان، ص ص ١٨٠-٢٠٩.
١٠. بدوي، أحمد زكي (١٩٨٦): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان، بيروت.
١١. بدوي، أحمد زكي (١٩٨٤): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة.
١٢. البنك الدولي (٢٠١٠): مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير.
١٣. بن يزة، يوسف، وفيصل، خميلة (٢٠١٩): الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحوكمة على المستوى المحلي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي (جامعة العربي بن مهيدي)، الجزائر، مج (٦)، ع (١)، يونيو، ص ص ٣٤-٤٦.
١٤. بوشامي، عبدالقادر؛ سريدي، أحمد؛ وتشيكوا، عبدالقادر (٢٠٢٢): نماذج حوكمة الشركات في العالم: دراسة تجارب دولية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، مج (٧)، ع (٢)، سبتمبر، ص ص ٥٨٨-٦٠٧.
١٥. جامعة طنطا (٢٠٢١): الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١-٢٠٢٥، متاح في

<http://tanta.edu.eg/pdf-Strategic-Plan.aspx> [Accessed; Aug.28, 2023].

١٦. جامعة طنطا (٢٠٢٠): دليل أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، إدارة الإحصاء والمعلومات.

١٧. جامعة طنطا (٢٠١٥): الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠، متاح في:

https://tanta.edu.eg/University_Strategy.aspx 2015-2020

[Accessed; July 21, 2023].

١٨. الجرايدة، محمد سليمان ماضي (٢٠٢١): أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، ع (١٨)، يوليو، ص ص ٦٨-٨٥.

١٩. الجمال، رانيا عبد المعز (٢٠١٤): دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا، وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (١٧)، ع (٤٨)، مايو، ص ص ٧-١٣٦.

٢٠. ج.م.ع (٢٠١٩): الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٢١. ج.م.ع (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

٢٢. ج.م.ع (٢٠٠٦): قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط (٢٤ المعدلة)، وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.

٢٣. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠١٩): التقرير الإحصائي الوطني لمتابعة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في مصر، إصدار ديسمبر، ج.م.ع.

٢٤. الحارثي، سعد (٢٠٢٢): الإدارة العامة الجديدة، مجلة التنمية الإدارية، ع (١٨٧)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، عدد خاص (مارس)، ص ص ٣٤-٣٥.

٢٥. حمدي، شريف محمود (٢٠٢٠): تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس، مجلة البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، ع (٧٢)، ص ص ٣٩٣-٤٤٧.

٢٦. الداعوق، رضى محمد (٢٠٠٥): العولمة: تداعياتها، وآثارها، وسبل مواجهتها، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان.

٢٧. رئيس الجمهورية (٢٠١٢): قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢.

٢٨. زاهر، ضياء الدين، وأحمد، هادية صابر السيد (٢٠١٩): الحوكمة الرشيدة لمؤسسات البحث العلمي والتطوير وإعادة هيكلة مؤسساتها، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٦)، ع (١١٧)، مارس، ص ص ٧٥-١٠٤.

٢٩. الزبيدي، خليل إبراهيم إسماعيل؛ والسامرائي، سالي إبراهيم أحمد (٢٠١٩): تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية الاهلية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي التاسع "ضمان جودة التعليم العالي IACQA" الذي عقد في للفترة من ٩-١١ أبريل، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، ص ص ١١٤-١٢٧.

٣٠. السالمي، جميل؛ وهيلمز، روبين ماتروس (٢٠١٣): أدوات الحكم التي تجابه الفساد في التعليم العالي، في: تقرير الفساد العالمي (التعليم) الملخص التنفيذي، الصادر عن منظمة الشفافية الدولية: الائتلاف العالمي ضد الفساد Transparency International the global coalition against corruption، ص ص ١١٦-١٢٠.

٣١. سليمان، حنان البدرى كمال (٢٠٢٠): تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ع (٧٦)، أغسطس، ص ص ١٩٥ - ٢٩٢.

٣٢. سولسين، لوكا (٢٠٢٠): الحوكمة العالمية لجدول أعمال التعليم حتى عام ٢٠٣٠: التحديات في مشهد متغير، سلسلة أوراق العمل بشأن البحث والاستشراف في مجال التعليم (شباط/ فبراير)، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.

٣٣. الشخبي، علي السيد وآخرون (٢٠١٢): معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب، الرباط، المغرب.

٣٤. صالح، أحمد علي؛ والصالحي، نضال أمين (٢٠١٨): نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، الأردن، مج (٣٨)، ع (٢)، آذار، ص ص ٧٧-٩٤.

٣٥. الصالح، مصلح أحمد (١٩٩٩): الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٦. عباس، زهرة (٢٠١٩): حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفا تر اقتصاديية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة عاشور زيان الجلفة، مج (١١)، ع (١)، ص ص ١٣٩ - ١٦٢.
٣٧. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٩): تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٢٢)، أبريل، ص ص ١١ - ١١٠.
٣٨. العنقي، إبراهيم مرعي إبراهيم (٢٠١٦): تصور مقترح لاستخدام منهجية تحليل التأثير التنظيمي في تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع (١٦٨)، ج (٣)، أبريل، ص ص ١١ - ٨٤.
٣٩. عثمان، منى شعبان (٢٠٢٠): التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ج (٧٧)، سبتمبر، ص ص ٢٧٤٣ - ٢٨٤٩.
٤٠. علي، عبد الوهاب نصر؛ وشحاتة، شحاتة السيد (٢٠٠٧): مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٤١. عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.

٤٢. الفريح، وفاء بنت إبراهيم بن فهد (٢٠١٩): دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وجامعة هولندا، ومدى إمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، ع (٥٦)، سبتمبر، ص ص ١٦٢-١٩٢.

٤٣. فكري، محمد أمين (١٨٧٩): *جغرافية مصر*، مطبعة وادي النيل، مصر .

٤٤. فلية، فاروق عبده؛ والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤): *معجم مصطلحات التربية*: لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

٤٥. قاموس المعاني:

First mover advantage - Translation and Meaning in All English Arabic Terms Dictionary, Available at:
<http://www.almaany.com/en/dict/ar-en/first-mover-advantage>
 [Accessed; Mar.10, 2023].

٤٦. القدومي، محمد؛ محمد، محمد هاني، وعبوي، زيد (٢٠١٥): *المفاهيم الإدارية الحديثة*، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤٧. قمري، زينة، وجقطة، سناء (٢٠٢٠): *حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر*، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مج (٥)، ع (١)، يونيو، ص ص ٣٥٧-٣٧٢.

٤٨. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): *المعجم الوسيط*، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية.

٤٩. محاجنة، إبراهيم فريد وآخرون (٢٠١٧): *الجامعات والبحث العلمي في العالم العربي*، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان.

٥٠. محمد، ماهر جابر (٢٠٢٣): *حوكمة الجامعات العالمية والعربية*، وكالة الصحافة العربية "ناشرون"، الجيزة، مصر.

٥١. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠٢٢): **حوكمة الإدارة التعليمية** في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الكويت.

٥٢. مصطفى، أميمة حلمي؛ واللمعي، فاطمة محمد منير (٢٠٢٢): استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية "جامعة طنطا أنموذجاً"، **المجلة التربوية**، كلية التربية جامعة بسوهاج، العدد (٩٥)، ج (١)، مارس، ص ص ١٤-١٩٨.

٥٣. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٢٠): **المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية** (انجليزي - فرنسي - عربي)، سلسلة المعاجم الموحدة: رقم (٤٦)، مكتب تنسيق التعريب، الرباط، المملكة المغربية.

٥٤. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧): **معجم المصطلحات الإدارية**، جامعة الدول العربية، القاهرة.

٥٥. المهدي، سوزان محمد (٢٠١٧): الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين بعنوان "قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي (الواقع والرؤى المستقبلية)"، الذي نظّمته الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ص ٢٤٥-٢٦٥.

٥٦. هاشم، نهلة عبدالقادر؛ محمد، سليمان عبد ربه؛ محروس، رانيا حسن (٢٠١٦): تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج (٤٠)، ع (١)، ص ص ١٠٣-١٥٤.

٥٧. الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٠): **دستور جمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤**، القاهرة.

٥٨. الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٣): بوابتك إلى مصر: النظام السياسي في مصر، متاح على:

<http://Sis.Gov.Eg/Section/35/325?Lang=Ar> [Accessed; Sep. 9, 2023].

٥٩. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩): دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، أغسطس، ج.م.ع.

٦٠. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨): الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، ج.م.ع.

٦١. وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ (مصر تستثمر في المستقبل)، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ج.م.ع.

ثانيًا/ المراجع الأجنبية:

1. Alshaer, I. M. et al. (2017): Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions, **International Journal of Engineering and Information Systems**, Vol. 1, Issue 9, Nov., pp. 214-238.
2. Anderson, R. (2010): The 'Idea of a University' Today, Policy Papers, Available at: <https://www.historyandpolicy.org/policy-papers/papers/the-idea-of-a-university-today> [Accessed; July 15, 2022].
3. Ansell, C. & Torfing, J. (2016): **Handbook on Theories of Governance**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
4. Asaduzzaman, M. & Virtanen, P. (2016): **Governance Theories and Models**, In; Farazmand, A. (ed.): Global

Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer International Publishing, Switzerland, pp.1-13.

5. Baldrige, J. V. (1971): **Models of University Governance:** Stanford Center for Bureaucratic, Collegial, and Political, Research and Development in Teaching, Research & Development Memorandum No. 70, Stanford University.

6. Bargh, C. ; Scott, P. & Smith, D. (1996): **Governing universities:** changing the culture?. Society for Research into Higher Education, London, UK.

7. Barzelis, A.; Mejerè, O. & Šaparnienè, D. (2012): University Governance Models: The Case of Lapland University, **Journal of Young Scientists**, Vol. 35, No. 2, pp. 90-102.

8. Benelux (2022), Available at:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Benelux> [Accessed; Sep. 15, 2022].

9. Bleiklie, I. (2014): Comparing University Organizations across Boundaries, Higher Education, Vol. 67, pp. 381-391.

10. Bleiklie, I. & Michelsen, S. (2013): Comparing HE policies in Europe: Structures and Reform Outputs in Eight Countries, **Higher Education**, Vol. 65, Jan., pp. 113-133.

11. Bleiklie, I. et al. (2011): **New Public Management, Network Governance** and the University as a Changing Professional Organization, In; Christensen, T. & Laegreid, P. (eds.): the Ashgate Research Companion to New Public Management, (chapter 11), Routledge, London (eBook Published 25 March 2016). Available at: <http://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972968> [Accessed; Aug. 10, 2022]

12. Braun, D. & F.-X. Merrien (1999): **Governance of Universities and Modernisation of the State:** Analytical Aspects. In; Braun, D. & Merrien, F.- X. (eds.) (1999): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative

View, (Higher Education Policy Series: 53), Jessica Kingsley Publishers Ltd., London/Philadelphi, pp. 9-33.

13. Brennan, J. (2010): Burton Clark's "The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective", **London Review of Education**, Vol. 8, No. 3, Nov., pp. 229-237.

14. Capano, G. (2020): **Systemic Governance: Convergence or Convergence :Hybridization**, In; Capano, G. & Jarvis, D. (Eds.) and Diversity in the Governance of Higher Education: Comparative Perspectives, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 68-102.

15. Capano, G. (2018): Policy Design Spaces in Reforming Governance in Higher Education: The Dynamics in Italy and the Netherlands. **Higher Education**, Vol. 75, No. 4, pp. 675–694.

16. Chen, W. & Lin, F. (2021): Application of Information Technology in College Governance Structure System and Governance, **International Journal of Electrical Engineering & Education IJEEE**, Online First published (February 2), pp. 1-14.
Available at:
<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00207292984665>[Accessed; Oct. 12, 2022].

Building the :(Eds.) (2014) 17. Chou, M.-H., & Gornitzka, Å. New constellations in **:Knowledge Economy in Europe** (New Research and Higher Education Governance European Horizons in European Politics series), Edward Elgar, Cheltenham, England.

18. Clark, B. R. (1998): **Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation**, Issues in Higher Education, Emerald Group Publishing Limited, UK.

The Higher Education System :19. Clark, B. R. (1983) Academic Organization in Cross- National Perspective, University of California Press, Berkeley & Los Angeles, London.

-
20. Clarke, J. & J. Newman, J. (2006): *The managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, SAGE Publications Ltd, London, UK.
21. Côme, Th. (2013): La Gouvernance des Universités, **Gestion et Management Public**, Vol. 2, No. 1, Mars, pp. 1-5.
22. Commission of the European Communities (2006): **Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - Delivering on the Modernisation Agenda for Universities - Education, research and innovation**, Brussels, pp. 1-16.
23. Continental Europe; Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Continental_Europe [Accessed; Jan. 1, 2023].
24. CWUR (2023): **Global 2000 List** by The Center for World University Rankings, 2022-23 Edition, Available at: <https://cwur.org/2022-23.php> [Accessed; April 12, 2023].
25. De Boer, H. & Maassen, P. (2020): University Governance and Leadership in Continental Northwestern Europe, **Studies in Higher Education**, Vol. 45, No. 10, pp. 2045-2053.
26. De Boer, H. & Vught, F. V. (2016): **Higher Education Governance in the Netherlands**: From a Janus-head to a Trimurti. In; Cloete, N. et al (Eds): Pathways through Higher education Research: A Festschrift in honor of Peter Maassen, Department of Education, University of Oslo, Oslo, Norway, pp. 25-32.
27. De Boer, H.; Enders, J. & Schimank, U. (2008): **Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries**, In: Soguel, N.C. & Jaccard, P. (eds.): Governance and Performance of Higher Education Systems, Springer, Dordrecht, pp. 35-54.
28. De Boer, H.; Enders, J. & Leisyte, L. (2007): Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational

Transformation of the University, **Public Administration**, Vol. 85, No. 1, pp. 27-46.

29. De Boer, H.; Enders, J. & Schimank, U. (2007): **On the Way towards New Public Management?** The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, In: Jansen, D. (ed.): *New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Springer, Dordrecht, Netherlands, pp. 135-152.

30. De Boer, H.; Denters, B. & Goedegebuure, L. (1998): On Boards and Councils; Shaky Balances Considered the Governance of Dutch Universities. **Higher Education Policy**, Vol. 11, Issue 2-3, June- Sep., pp. 153- 164.

31. DEMOCRACY INDEX: MOST DEMOCRATIC COUNTRIES IN 2023,
AVAILABLE AT:
[Accessed; May 15, <https://govisafree.com/democracy-index/2023>].

32. Dimmen, A. & Kyvik, S. (1998): Recent Changes in the Governance of Higher Education Institutions in Norway, **Higher Education Policy**, Vol. 11, June, pp. 217-228.

33. Dobbins, M.; Knill, Ch. & Voigtel, E. M. (2011): An Comparison of Analytical Framework for the Cross-country Higher Education Governance, **Higher Education**, Vol. 62, No. 5, pp. 665-683.

34. Donina , D. & Hasanefendic, S. (2019): **Higher Education Institutional Governance Reforms in the Netherlands, Portugal and Italy: A Policy Translation Perspective Addressing the Homogeneous/Heterogeneous Dilemma**, Higher Education Quarterly, Vol. 73, Issue1, (special Issue: Policy Turnaround: Towards a New Deal for Research and Higher Education. Evaluation, Rankings and Governance for a New Era of Data Science), Jan., pp. 29-44.

35. El Amine, A. (2016): Les modèles de Gouvernance des Universités Arabes, **Revue Défense Nationale Libanaise**, No. 96, Avril, pp. 1-18.
36. Enders, J., de Boer, H. & Weyer, E (2013): Regulatory Performance: the Reform of Higher Education Autonomy and Revisited, **Higher Education**, Vol. 65, No. 1, pp. 5–23.
37. European Union (2022): **Country Profiles: Netherlands**, Available at: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles_en?f%5B0%5D=landing_page_title%3ANetherlands [Accessed; Sep. 12, 2022].
38. Eurydice (2008): **La gouvernance de l'Enseignement Supérieur en Europe: Politiques, Structures, Financement et Personnel Académique**, Commission Européenne, Européenne d' Eurydice, Bruxelles, Belgium.
- Global Trends in University Governance** :39. Fielden, J. (2008) **Governance**, in Education Working Paper Series, No. 9, World Bank, Washington D.C., USA.
40. Good, C. V. (1973): **Dictionary of Education**, 3rd Edition, Mac Grew-Hill Book Company, New York.
41. Gornitzka, A., P. Maassen, and H. de Boer (2017): Change in **Higher University Governance Structures in Continental Europe**, **Education Quarterly**, Vol. 71, No. 3. pp. 274–289.
42. Group of Ten: **Economic History**. available at: <https://www.britannica.com/topic/Group-of-ten> [accessed; Jan.1, 2023].
43. Hénard, F. & Mitterle, A. (Feb. 2010): **Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines**, OECD.

44. Higher education in Norway (2022), Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Higher_education_in_Norway [Accessed; Sep. 10, 2022].
45. Human Rights Watch (2005): Reading between the "Red Lines" The Repression of Academic Freedom in Egyptian Universities, 9 June, available at: <https://www.refworld.org/docid/42c3bd040.html> [Accessed; Jan. 22, 2023].
46. IMD World Competitiveness Center (2022): **IMD World Competitiveness Booklet 2022**, International Institute for Management Development IMD, Switzerland. Available at: <http://imd.cld.bz/IMD-World-Competitiveness-Booklet-2022/4/> [Accessed; Aug. 15, 2022].
47. Jaramillo, A. et al. (2013): **Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change: 100 Universities in MENA Paving the Way**, World Bank and Center for Mediterranean Integration, Available at: June, Washington, DC, pp. 1-86. https://www.researchgate.net/publication/308520831_Benchmarking_Governance_as_a_tool_for_promoting_change_100_Universities_in_MENA_paving_the_way [Accessed; Aug. 15, 2022].
48. Jaramillo, A. et al. (2012): **Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA**, (Validation of the Governance Screening Card: First Benchmarking Results in 41 Universities in Tunisia, West Bank and Gaza, Morocco, and Egypt), World Bank, March, Washington, DC., pp. 1- 166. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/fr/596691468299224499/pdf/690710ESW0Whit0h0the0Looking0Glass1.pdf> [Accessed; Nov. 20, 2022].
49. Jones, G. A. (2016): **The University, Society and Government: Shifting Pacts and Policy Logics**. In; Cloete, N. et al (Eds): Pathways through Higher education Research: A

Festschrift in honor of Peter Maassen, University of the Department of Education, University of Oslo, Oslo, Norway, pp. 15–17.

50. Jongbloed, B. (2003): Marketization in Higher Education, Clark's Triangle and the Essential Ingredients of Markets, **Higher Education Quarterly**, Vol. 57, No. 2, April, pp. 110–135.

51. KEY FACTS ABOUT OSLO (2023), AVAILABLE AT: <https://web.archive.org/web/20140221132538/http://www.visitnorway.com/us/Where-to-go-us/East/Oslo/Key-Facts> [Accessed; Aug. 25, 2023].

52. Kickert, W. J. M. (1997a): Steering at a Distance: a New Paradigm of Public Governance in Dutch Higher Education, Governance. **An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, Vol. 8, Issue 1, January, pp. 135–157.

53. Kickert, W. J. M. (1997b): Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American Managerialism. **Public Administration**, Vol. 75, Issue 4, winter, pp. 731–752.

54. Kronvall, A. (N.D.): Facts about the Nordic countries, the Nordic Council and the Nordic Council of Ministers. Available at: <https://www.norden.org/en/information/facts-about-nordic-countries> [Accessed; Sep. 10, 2022].

55. Kronvall, A. (N.D.): Facts about Norway, Nordic Co-Operation, the Nordic Council and the Nordic Council of Ministers. Available at: <https://www.norden.org/en/information/facts-about-norway> [Accessed; Sep. 15, 2022].

56. Krućken, G., & Meier, F. (2006): **Turning the University Organizational Actor into an** In; Drori, G. S.; Meyer, J. W. & Hwang, H. (Eds.): Globalization and organization: World society

and organizational change, January, Oxford University Press, Oxford, England, pp. 241–257.

57. Larsen, I. M. (2002): **Between Control, Rituals and Politics: The Governing Board in Higher Education Institutions in Norway**, In; Amaral, A.; Jones, G. A. & Karseth, B. (eds.): *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance* (pp.99-119), (Higher Education Dynamics Douro Series; Vol. 2), Springer Science+Business Media Dordrecht, **Netherlands**.

58. Law, W.-W. (2019): **Politics, Managerialism, and University Governance: Lessons from Hong Kong under China's Rule since 1997**, *Governance and citizenship in Asia*, Springer Nature, Singapore.

59. Maassen, P. (2002): **Organizational Strategies and Governance Structures in Dutch Universities**, In; Amaral, A.; Jones, G. A. & Karseth, B. (eds.): *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, (Higher Education Dynamics Douro Series; Vol. 2), Springer Science+Business Media Dordrecht, **Netherlands**, pp. 23-41.

60. Maassen, P. (2000): The Changing Roles of Stakeholders in Dutch University Governance. **European Journal of Education**, Vol. 35, No. 4, pp. 449-464.

61. Maassen, P. (1996): *Governmental Steering and the Academic Culture: The intangibility of the human factor in Dutch and German universities*, Tijdstroom, Utrecht (PhD Thesis, Research UT, graduation UT, University of Twente).

62. Maassen, P.; Moen, E. & Stensaker, B. (2011): Reforming the Education in the Netherlands and Norway: the Role of Higher State and National Modes of Governance. **Policy Studies**, Vol. 32, No. 5, Sept., pp. 479–495.

63. Maps Amsterdam. Available at: <http://ar.maps-amsterdam-nl.com> [Accessed; Aug. 20, 2023].

64. Marginson, S & Considine, M. (2000): *The Enterprise University: Governance and Re-invention in Australian higher education*, Cambridge University Press, UK.
65. Neave, G. (2003): *The Bologna Declaration: Some of the Historic Dilemmas Posed by the Reconstruction of the Community in Europe's System of Higher Education*. **Educational Policy**, Vol. 17, No. 1, January, pp. 141-164.
66. Netherlands (2022), Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Netherlands#Government_and_politics [Accessed; Aug. 1, 2022].
67. Netherlands Guide (2022): **Interesting facts about the Netherlands**, Available at: <https://www.eupedia.com/netherlands/trivia.shtml> [Accessed; July 21, 2022].
68. NEWBY, H. (2015): **GOVERNANCE IN UGC-FUNDED HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN HONG KONG, REPORT OF THE UNIVERSITY GRANTS COMMITTEE, HONG KONG.**
69. Nordic countries (2022), Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Nordic_countries [Accessed; Sep. 10, 2022].
70. Norway (2022), Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Norway#Politics_and_government [Accessed; Sep. 10, 2022].
71. Norway Maps, Available at: <http://ontheworldmap.com/norway> [Accessed; August. 15, 2022].
72. Norwegian Agency for Quality Assurance in Education, 2022, Available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Norwegian_Agency_for_Quality Assurance in Education](http://en.wikipedia.org/wiki/Norwegian_Agency_for_Quality_Assurance_in_Education) [Accessed; Aug. 20, 2022].

73. Norwegian Center for international Cooperation in Education (SIU) (2017): **Study in Norway: Guide to higher education in Norway**, Dec., pp. 1-13.

White, K. (2011): Similarities and Differences 74. O'Connor, P. & in Collegiality/ Managerialism in Irish and Australian Universities, **Gender and Education**, Vol. 23, No. 7, pp. 903 - 919.

75. OECD (2015): **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris.

76. OECD (2004): **OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publications Service, France.

77. Olsen, J. P. (2007): **The Institutional Dynamics of the P.** (eds.): **European University**, In; Maassen, P. & Olsen, J. University Dynamics and European Integration, Higher Education Dynamics Vol.19, Springer, Dordrecht, the Netherlands, pp. 25–55.

78. Privot, E. B. & Estermann, Th. (2018): **University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness**, In: Curaj, A.; Deca, L. & Pricopie, R. (eds.), European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies, Springer Open, Switzerland, (pp 619–638).

79. QS Top Universities 2023a: Tanta University
<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023?&search=Tanta%20University>
[Accessed Aug. 1, 2023].

80. QS Top Universities 2023b: University of Amsterdam
<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023?®ion=Europe&countries=nl>
[Accessed; Aug. 1, 2023].

81. QS Top Universities 2023c: University of Oslo
<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023?®ion=Europe&&search=University%20of%20Oslo> [Accessed Aug. 1, 2023].
82. Ranking Web of Universities, 2023: Tanta University
 Available at:)2023 Rankings (July
<https://www.webometrics.info/en/search/Rankings/Tanta%20university%20type%3Aregion>
 [Accessed; Aug. 10, 2023].
83. Rettig, P. R. (2020): **Shared Governance: A More Meaningful Approach in Higher Education**, Rowman & Littlefield Publishing Group, London, UK.
84. Sachs, J. et al (Juin 2019): **Sustainable Development Goals Report: Transformations to achieve the Sustainable Development Goals (Includes the SDG Index & Dashboards)**, Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN), New York.
85. Salih, M. (2003): **Gouvernance, Information et Domaine Public**, Nations Unies, Conseil Economique et Social; Commission Economique pour l'Afrique (Conference: NU. CEA Réunion du Comité de l'Information pour le Développement (CODI III), 3ème, Mai. 10 - 17, Addis Abeba, Ethiopie). Available at: <https://hdl.handle.net/10855/5136> [Accessed August. 15, 2023].
86. Schiller, B. R. (2022): **Governance of the Third Mission at a Multi-Campus University: The case of Cooperative Study Programs**, Springer Gabler, Stuttgart, Germany.
87. Schwab, K. (ed.) (2019): **The Global Competitiveness World Economic Forum, Geneva, Switzerland. Report 2019**,
88. Scott, P. (2020): Governance of Higher Education, In David, M. E. & Amey, M. J. (eds.): The SAGE Encyclopedia of Higher

Education, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, USA, pp. 654-659.

89. Scott, P. (2002): Reflections on the reform of higher education in Central and Eastern Europe, **Higher Education in Europe**, Vol. 27, No. (1-2), April, pp. 137-152.

90. Scott, W. R. (1995): **Institutions and Organizations**, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

91. SEO Economisch Onderzoek (2009): Amsterdam, **Netherlands: Self-Evaluation Report**, OECD Reviews of Higher Education in Regional and City Development, Directorate for Education Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE).

92. Shanghai Ranking (2023a): 2023 Academic Ranking of World Universities: Cairo University, Available at: <https://www.shanghairanking.com/institution/cairo-university> [Accessed; Sep. 20, 2023].

93. Shanghai Ranking (2023b): 2023 Academic Ranking of World Universities: University of Amsterdam, Available at: <https://www.shanghairanking.com/institution/university-of-amsterdam> [Accessed; Sep. 20, 2023].

94. Shanghai Ranking (2023c): 2023 Academic Ranking of World Universities: University of Oslo, Available at: <https://www.shanghairanking.com/institution/university-of-oslo> [Accessed; Sep. 20, 2023].

95. Shattock, M. (2014): **International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority**, Routledge, Taylor & Francis Group, London/ New York.

S. et al. (2021): Governance: Governance 96. Shoulah, A. Indicators in Nursing Faculty, Benha University, **The Egyptian Journal of Hospital Medicine**, Vol. 82, No. 2, Jan., pp. 199-204.

97. Statista Research Department (2022): **Number of students in higher education in Norway 2011-2021** (June, 2), Available at: <https://www.statista.com/statistics/934884/university-student-numbers-norway> [Accessed; July 10, 2022].
98. Stensaker, B. (2014): **Troublesome institutional autonomy: Governance and the distribution of authority in Norwegian universities.** In; Shattock, M. (ed.): *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority*, Routledge, Taylor & Francis Group, London/ New York, pp. 34-48.
99. The World Bank (1992): **Governance & Development**, The World Bank Publication, Washington D.C.
100. The World Factbook (2022a): **Netherlands** Available at: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/netherlands> [Accessed; July 2, 2022].
101. The World Factbook (2022b): **Norway** Available at: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/norway/> [Accessed; July. 27, 2022].
102. The World Factbook (2023): **Egypt** Available at: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/egypt/> [Accessed; Sep. 9, 2023].
103. Times Higher Education, **THE World University Ranking 2023**, Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/tanta-university> [Accessed; Aug. 9, 2023].
104. Times Higher Education, **THE World University Ranking 2022** https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022#!/length/25/name/Tanta%20University/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats [Accessed; Aug. 1, 2022].
105. Torfing, J. et al (2020): **Public Governance Paradigms: Policy, administrative and Competing and Co-existing**

institutional change, Policy, Administrative and Institutional Change series, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

106. Trakman, L. (2008): Modelling University Governance, **Higher Education Quarterly**, Vol. 62, Nos. 1/2, January/April, pp. 63–83.

107. UNDP (1997): **Governance for Sustainable Human Development**, A UNDP Policy Document, New York.

108. University of Amsterdam, 2023
<https://www.usnews.com/education/best-global-universities/university-of-amsterdam-502957> [Accessed; Aug. 7, 2023].

109. Universiteit Van Amsterdam (2023): Structure of the UvA, Available at: <https://studentenraad.nl/en/faculty-of-science/documents/structure-of-the-uva/> [Accessed; Aug. 7, 2023].

110. Universiteit Van Amsterdam (2023): Organization: the UvA organizational chart, Available at: <http://www.uva.nl/en/about-the-uva/organisation/organisation.html> [Accessed; Aug. 9, 2023].

111. Universiteit Van Amsterdam (2023): Organization: Available at: Participation in decision-making, <http://www.uva.nl/en/about-the-uva/organisation/participation-in-decision-making/participation-in-decision-making.html> [Accessed; Aug. 15, 2023].

112. University of Amsterdam: Rankings, 2023, Available at: <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/about-the-university/rankings/rankings.html> [Accessed; Aug. 10, 2023]

113. University of Amsterdam, 2023, Organization: Supervisory Board, Available at: <https://www.uva/en/about-the-uva/organisation/supervisory-board/supervisory-board.html> [Accessed; Aug. 1, 2023].

-
114. University of Amsterdam, 2023: Organization Chart, Available at: [University of Amsterdam, Organization Chart - Bing images](#) [Accessed; Aug. 15, 2023].
115. University of Amsterdam (2022): Mission and Vision, Available at: <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/about-the-university/mission-and-vision/mission-and-vision.html> [Accessed; Jun 10, 2022].
116. University of Amsterdam (2022): 2021 - 2026 Strategic Plan: Inspiring Generations, Available at: [2021 - 2026 strategic plan: inspiring generations - University of Amsterdam \(uva.nl\)](#) [Accessed; Jun 15, 2022].
117. University of Amsterdam (2022). Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Amsterdam [Accessed; Aug. 5, 2022].
118. University of Amsterdam (2012): **Governance Model**, University Policy Papers, pp. 1-44.
119. University of Oslo, 2023, Available at: <https://www.shanghairanking.com/institution/university-of-oslo> [Accessed; Mars. 10, 2023].
120. University of Oslo (2023): Organization Chart, Available at: <https://www.uio.no/english/about/organisation/organisation-chart> [Accessed; Aug. 10, 2023].
121. University of Oslo (2022), Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/university_of_Oslo [Accessed; Sep. 15, 2022].
122. University of Oslo (2022): Strategy 2030, Available at: <https://www.uio.no/english/about/strategy/strategy-2030/> [Accessed; July, 15, 2022].
123. University of Oslo (2023): Organization chart, Available at:

- <http://www.uio.no/english/about/organisation/organisation-chart>
[Accessed; 16 Aug. 2023].
124. University of Oslo (2022): University Board, Available at:
<http://www.uio.no/english/about/organisation/board/> [Accessed;
Aug. 16, 2022].
125. University of Oslo (2023): Director of the University Arne
Benjaminsen, Available at:
[http://www.uio.no/english/about/organisation/los/management/u
nidir](http://www.uio.no/english/about/organisation/los/management/unidir) [Accessed; Aug. 16, 2022].
126. University of Oslo (2023): University Management,
Available at:
<https://www.uio.no/english/about/organisation/los/management/>
[Accessed; Aug. 20, 2022].
127. US NEWS BEST GLOBAL UNIVERSITIES, 2022-2023A,
UNIVERSITY OF AMSTERDAM
[https://www.usnews.com/education/best-global-
universities/university-of-amsterdam-502957](https://www.usnews.com/education/best-global-universities/university-of-amsterdam-502957) [Accessed; Aug. 20,
2023].
128. US NEWS BEST GLOBAL UNIVERSITIES, 2022-2023B,
UNIVERSITY OF OSLO
[https://www.usnews.com/education/best-global-
universities/university-of-oslo-502680](https://www.usnews.com/education/best-global-universities/university-of-oslo-502680) [Accessed; Aug. 2, 2023].
129. The U.S. News Rankings: Best Global Universities, Tanta
University Rankings (2023), Available at:
[https://www.usnews.com/education/best-global-universities/tanta-
university-529188](https://www.usnews.com/education/best-global-universities/tanta-university-529188) [Accessed; Aug. 15, 2023].
- McKay, D. (2005): The Hague: Legal & 130. Van Krieken, P. J.
Cambridge University Press, Cambridge, Capital of the World,
UK.

131. Vught, F. V. & De Boer, H. (2015): **Governance models and policy instruments**. In; Huisman, J. et al (Eds.): The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire, UK, pp. 38–56.
132. Westerheijden, D. F. (2018): University governance in the United Kingdom, the Netherlands and Japan: Autonomy and shared governance after new public management reforms, **Nagoya Journal of Higher Education**, Vol. 18, pp. 199–220.
133. World Bank (2017): Governance Trends in MENA Tertiary Education Institutions, presented in 6th “**MENA Regional Tertiary Education**” Conference, 15 –16 June, Marseille, France.
- Review (2023a): **Netherlands**, Available at: 134. World Population
at:
[ACCESSED; MAY. 15, [HTTPS://WORLDPOPULATIONREVIEW.COM/](https://worldpopulationreview.com/)
2023].
- Review (2023b): **Norway**, Available at: 135. World Population
[HTTPS://WORLDPOPULATIONREVIEW.COM/](https://worldpopulationreview.com/) [ACCESSED; MAY. 15,
2023].
136. Yang, X.; LI, H. & Chen, B. (2019): **Research Funding and Its Influence** on Academic Research under China’s University Governance System. In; Zhu, Ch. & Zayim-Kurtay, M. (eds.): University Governance and Academic Leadership in the EU and China, IGI Global, Advances in Educational Marketing, Administration & Leadership (AEMAL Series), USA. pp. 33-51.
137. Zhu, Ch. & Zayim-Kurtay, M. (2019): **University Governance** and Academic Leadership in the EU and China, IGI Global, Advances in Educational Marketing, Administration & Leadership (AEMAL Series), USA.