



الحوكمة الرشيدة لمؤسسات البحث العلمى والتطوير وإعادة هيكلة مؤسساتها

أ.د. ضياء الدين زاهر* أ. هادية صابر السيد أحمد**

المقدمة والإطار النظرى:

تشكل الجامعات والمؤسسات البحثية جزءا مهما فى بناء أى مجتمع فهى تسهم فى التنمية فى مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية... إلخ، كما يقع عليها دور تحقيق مخرجات يتم الاعتماد عليها فى تحقيق تنمية المجتمع فى كافة جوانبه.

وتواجه أنظمة التعليم العالى فى البلدان العربية ولا سيما فى مصر، ضغوطاً بسبب وجود فجوة بين المهارات التى تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التى يكتسبها خريجو التعليم العالى، وقد كانت معدلات البطالة بين خريجي الجامعات فى أغلب الدول العربية بشكل مستمر أعلى منها فى المناطق الأخرى لذلك تحتاج الجامعات إلى اللجوء للآليات الصحيحة، وللابتكار كى توفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا فى النمو الاقتصادى والاجتماعى لبلدانهم.

وتعتبر المؤسسات البحثية والتعليمية، وخصوصا التعليم العالى، محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث يتم تشكيل الوعى والمفاهيم والتصورات لدى شبابها الذين يعتبرون بمثابة قادة المستقبل، وبالتالي العمل على إكسابهم كافة المعارف الأساسية وصقل وتطوير مهاراتهم لتأهيلهم لسوق العمل، فهى المنبع الرئيس للمعرفة والفكر والبحوث،

* أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوى - قسم أصول التربية - كلية التربية جامعة عين شمس.

** باحثة ماجستير بكلية الاداب - جامعة عين شمس - مركز البلد اليوم للتدريب.

والدراسات التطويرية والذي يؤدي في نهاية الطريق إلى الإسهام فى الرقى الحضارى والتطور على الصعيد الفكرى والاقتصادى والاجتماعى.

ولعل أهم ما تسمو إليه المؤسسات التعليمية والبحثية هو الوصول إلى تعزيز قدرتها التنافسية، والتي هى المؤشر الحقيقى لمستوى التنمية فى المجتمعات كافة، كما أنها مفتاح استدامة المؤسسات ونجاحها، والحل الجذرى لمواجهة التحديات التى تواجهها كالتحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة.

وقد أثبتت مختلف الدراسات والتجارب فى العالم أن الحوكمة الرشيدة فى مؤسسات التعليم العالى هى رافد ضرورى لتطوير تعليم عال نوعى، كما تبين أن الجامعات العريقة فى العالم تتميز جميعها بسياسات فعالة للحوكمة والتمويل والقيادة، فضلاً عن اعتمادها على آليات مؤسسية واضحة، وخلال السنوات الماضية لم يعد الحديث عن تطوير وحوكمة المؤسسات التعليمية والبحثية من قبيل الرفاهية، بل أصبحنا نرى خلال السنوات الأخيرة جهوداً جارية فى مؤسسات التعليم العالى فى محالات لبناء ورفع جودتها وقدرتها التنافسية من خلال الاهتمام بكيفية أدائها، وكيفية الاستثمار لمواردها عبر ما أطلق عليه بالحوكمة، وهذا المصطلح الذى تبلور قديماً، وظهر بوضوح بعد انهيار وإخفاق الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى المتلاحقة نتيجة لعدم كفاءتها، وعدم اتصافها بالرشد، حيث اختلفت تعريفات الحوكمة بينما استقر البعض على تسميتها بالحكم الشيد، لذا فقد توجهت الأنظار إلى أهمية الحوكمة، وإلى ضرورة وضع آليات رقابية رشيدة، إلى جانب ضرورة وجود نظام وقائى يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصادقية.

لذلك تم اختيار الموضوع انطلاقاً من أهمية مفهوم حوكمة الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية، والذي يُعبّر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة أو المؤسسة البحثية، وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة أو المؤسسة البحثية، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها، كما يعد إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات والمؤسسات البحثية مع ترك مساحة لكل مؤسسة لتبنى سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة أمراً هاماً من شأنه الارتقاء بالنظام التعليمي والإداري بالمؤسسة التعليمية

وبما أن الجامعات والمؤسسات البحثية تعد من المؤسسات الرئسية والحساسة، يجب أن تكون السباقية في تطبيق متطلبات الحوكمة؛ لأنها وجدت للبناء والتنمية، وتخريج طلبة ذوى كفاءة عالية لخدمة المجتمع، وتنشئة أجيال صالحة، فالجامعات لها علاقاتها التبادلية مع المجتمع، وقد أصبح تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالى أداة ضغط كبرى؛ لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، الذى يؤدي بدوره إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم العالى لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، فحوكمة الجامعات تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفير تعليم قادر على المنافسة، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية ومخرجاتها.

حيث يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات بوجه عام ومفهوم حوكمة الجامعات والمؤسسات البحثية بوجه خاص لما لها من طبيعة خاصة وأهمية كبيرة.
- ما واقع حوكمة الجامعات المصرية وما المعوقات التي تواجه تطبيقها

- هل يمكن تطبيق معايير الحوكمة على الجامعات في مصر أم أن لها محددات خاصة.
- كيف يسهم مفهوم حوكمة الجامعات والمؤسسات البحثية في مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات
- إلى أى مدى تسهم الحوكمة المؤسسية في ضمان الجودة في قطاع التعليم العالى.

ونبرز أهمية البحث فى:

- أهمية دور الجامعات فى ظل التحديات التى تواجهها وضرورة مواكبة الإصلاحات لضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة.
- تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة وما تحققة من أهداف وبالأخص حوكمة الجامعات فى السنوات الأخيرة ، وكون أسسها وآلياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمى بصفة عامة ، وعلى المستوى المحلى بصفة خاصة.
- أن الوعى بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدى إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، كما يساعد إدارة الجامعة فى الاضطلاع بدورها الرئيسى فى مواجهة التحديات التى تواجهها.

التعليم والبحث العلمى فى مصر:

بنظرة على النظام التعليمى فى مصر نجد أنه منذ سنوات يعانى من افتقاره لعدد من المقومات الأساسية، والتي تسببت فى قصوره عن تحقيق الهدف الرئيسى فى مدخلاته ومخرجاته ومحتواه وأطره التنظيمية، ومدى تلبية احتياجات المجتمع، وخضوعه إلى ازدواجية فى الجهات الإشرافية والرقابية الأمر الذى جعله تستنزف موارده المالية وطاقاته الإنتاجية بسبب الإجراءات الروتينية الداخلية المقيدة بالأنظمة والسياسات، فأصبح

عاجزا عن السيطرة على ضبط تكاليفه، وعدم قدرته على المحافظة على جودة مخرجاته، إلى جانب الازدياد المطرد في أعداد المؤسسات التعليمية من جامعات ومعاهد، مما يُهدد بقاءها في السوق الأكاديمي واستقرار وضع موظفيها الإداريين والأكاديميين.

كذلك نجد غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع، وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وهو الشيء الذي ينعكس مباشرة في تزايد الفجوة المعرفية بين مصر والدول المتقدمة، كما أن غياب التوجه الإستراتيجي على مستوى كل جامعة يعتبر أيضا من التحديات الهامة؛ حيث تحولت الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية، تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح، والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي. أما الجامعات الخاصة، فقد يغلب عليها في كثير من الأحيان الطابع التجاري الذي يسعى لتعظيم الأرباح، وهو ما أدى في النهاية إلى غياب وضعف قوة الدفع التطوري والتنافسي على مستوى منظومة الجامعات عامة، وعلى مستوى كل جامعة على حدة، حيث غابت الرؤية والرسالة التي تحتاج إليها كل مؤسسة تعليمية وبحثية، وعلى الرغم من صعود ترتيب مصر في مؤشر القدرة على الابتكار لتحتل المرتبة رقم ٦٤ من ضمن ١٤٠ دولة يشملها المؤشر عام ٢٠١٨، بعد أن كانت في المرتبة رقم ١٠٩ في عام ٢٠١٧ إلا أن ترتيبها يعتبر متأخرا بشكل كبير عن معظم الدول العربية.

مفهوم الحوكمة:

الحوكمة لفظ حديث في اللغة العربية ، وقد أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام ٢٠٠٢م إذ جاء ترجمة للكلمة الإنجليزية Governance والتي من معانيها (حَكَمَ) إلا أنها ارتبطت في بداية ظهورها كمفهوم بالشركات Companies لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين "Corporate Governance" أي: "حوكمة الشركات"، وابتدأ تطبيق

هذا المفهوم عليها، وفي بعض الأحيان يستبدل مصطلح الحوكمة بمسمى (الإدارة الرشيدة) وهما يحملان نفس الدلالة إلا أن الأخير وكما يقال يشير إلى المصطلح العلمي للحوكمة، ثم تطور الأمر لتدخل الحوكمة مجالات أخرى غير الشركات التجارية كالمؤسسات الحكومية والجهات التعليمية والمنظمات الصحية وغيرها.

فالحديث عن الحكم الجيد والتعرض للشئون الداخلية للدول أتى مصاحباً لتحول في إستراتيجيات المؤسسات المالية العالمية التي رأت وجوب التعرض للجوانب الداخلية للدولة كسبيل لتحقيق التنمية، وتبلورت فلسفة " الحوكمة " في أن محاربة الفساد والمحسوبية والبيروقراطية وسوء الإدارة، وتشجيع الشفافية والمساءلة، سيمكن الدول من استخدام المساعدات والقروض بفعالية لتحقيق الهدف المتمثل في خفض الفقر وتحقيق التنمية، وبالتالي فإن " الحوكمة " هي المقابل الطبيعي للحصول على مساعدات التنمية أو استثمارات من وكالات الإقراض، ومن ثم تم ربطه بتبنى الدول لسياسات جديدة، وشكل جديد من المشروطة السياسية والاقتصادية.

وبشكل عام تُعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومصطلح الحوكمة يعنى المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الهيئة أو الوحدة أو الكيان، ولا يوجد حتى الآن تعريف أو حد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين للحوكمة وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية.

وعلى الرغم من أن موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً إلا أن جذوره تمتد عبر التاريخ، وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع بعد حالات الفشل والتعثر

الذى واجهتها العديد من المنظمات، مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التى تضم الآليات التى تضمن كفاءة اتخاذ القرار، وتحسين أداء المنظمة، لذا أصبحت الحوكمة قضية تحوز على اهتمام المجتمع الدولى، نظراً لما لها من أهمية متنامية فى ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتحسين الجودة فى المنظمات المختلفة.

وتعرف الحوكمة بأنها "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين فى المؤسسات، وضمان فهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء لها، وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمر الشركة، كما تم تعريف الحوكمة أيضاً: بأنها مجموعة من المسؤوليات والممارسات التى يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف:

- توفير التوجيه الإستراتيجى.
- ضمان تحقيق الأهداف.
- التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح.
- التحقق من استخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول إذ يعكس هذا التعريف جانبى الأداء والالتزام فى الحوكمة.

ولا تشير الحوكمة كثيراً إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أى الأساليب والوسائل التى تحدد المؤسسة من خلالها توجهها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، ويمكن أن تفهم الحوكمة، بوجه عام، على أنها تتطوى على "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة" ويؤدى اتباع المبادئ السليمة للحوكمة إلى خلق

الاحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة مقاومة المؤسسات التعليمية للإصلاح.

أبعاد ومقومات الحوكمة الرشيدة:

تتعدد أبعاد ومقومات الحوكمة، وكل بعد يقوم بعدد من المهام والخصائص التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف الرئيسى من الحوكمة باختلاف المؤسسات والشركات التي تقوم بتطبيقه:

- **البعد الإشرافى:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافى لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، وعلى هيئة التدريس فى الجامعات، والأطراف ذات المصلحة.
- **البعد الرقابى:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلى أو الخارجى، المؤسسة، فعلى المستوى الداخلى فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على المستوى الخارجى فيتناول القوانين واللوائح والقواعد المنظمة لعمل المؤسسة.
- **البعد الأخلاقى:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى الإدارات والأقسام الداخلية فى المؤسسة.
- **الاتصال وحفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة التعليمية أو الاقتصادية ممثلة فى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية، أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الجامعة أو المؤسسة البحثية وهيئة التدريس، بينما يجب أن تحكم

العدالة علاقة المؤسسة البحثية والعمال أو الطلبة والباحثين، ويجب أن يحكم التوافق الوطنى علاقات المؤسسة البحثية والتعليمية وغيرها من المؤسسات التعليمية والبحثية.

- **البعد الإستراتيجى:** ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الإستراتيجى، والتطلع إلى المستقبل استناداً إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضى والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استناداً على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

- **المساءلة:** ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة أو المؤسسة، والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الشركة أو المؤسسة.

التحديات التى تواجه محور التعليم والبحث العلمى والابتكار:

فى ظل ما تشهده الألفية الثالثة من تنام لأهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفى إطار الانتقال إلى الاقتصاد المعرفى بالارتكاز على ثورة الاتصالات والمعلومات، فقد تعاضم الدور البحثى للجامعات فى كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق فى مؤسسات التعليم العالى وهياكلها الأكاديمية والإدارية، وظهور منتجين جُدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمى للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية؛ مما أسهم فى إنشاء جامعات ذات توجه بحثى تتكون أساساً من عدد من المراكز البحثية المتميزة.

وقد أجملت إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ التحديات الأساسية

التى تواجه المعرفة والابتكار والبحث العلمى فى ثلاث مجموعات رئيسية

- **المجموعة الأولى** منها بتأثيرها العالى والسهولة النسبية للتحكم فيها، ولذلك تستحوذ على الاهتمام الأكبر لإمكانية مواجهتها والتغلب عليها بشكل أسرع وأيسر من غيرها، وتشمل ما يلى:
 - **ضعف المنظومة التشريعية لتحفيز وحماية الابتكار**؛ حيث يوجد حاجة ماسة لمراجعة التشريعات المتعلقة بتحفيز وحماية الابتكار وتطوير هيكل الحوافز الضريبية والجمركية، والإنفاق الحكومى، وحماية الملكية الفكرية للوصول إلى بيئة محفزة على الابتكار.
 - **ضعف التنسيق بين احتياجات المجتمع والابتكار**؛ والذى يتبلور التحدى فى انخفاض نسبة المكون المعرفى فى عدد من القطاعات الحيوية، وعدم الاستفادة من مخرجات البحث العلمى فى مواجهة التحديات الأساسية التى يُعانى منها المجتمع المصرى.
- **المجموعة الثانية** من التحديات وتنتم بالقدرة على التغلب عليها ولكنها ذات تأثير نسبى محدود، وتشمل
 - **عدم كفاءة التخطيط القطاعى**؛ حيث لابد أن يركز التخطيط القطاعى على تحديد الأولويات القومية وربطها بمنظومة الابتكار والمعرفة والبحث العلمى لتحقيق مستوى مرتفع من التنافسية والاستدامة للصناعات والقطاعات الإستراتيجية.
 - **عدم وجود آلية متكاملة للربط بين المعرفة والابتكار**؛ مما أدى إلى عدم ربط التطور فى المناهج وأساليب التعليم بإنتاج الابتكار ذى العائد المادى أو المجتمعى. وقد أدى هذا بدوره إلى الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة بشكل أكبر.

- **عدم كفاية الحوافز الاقتصادية والتمويلية للابتكار؛** وذلك بسبب ضعف نسبة الإنفاق المخصصة للبحث العلمي والتطوير وتواضع التمويل المخصص لهذه الأنشطة مما كان له أثر سلبي على إنتاج الابتكار.
 - **ضعف قدرة الشركات المتوسطة والصغيرة على الابتكار وتسويقه:** وذلك نتيجة ارتفاع تكلفة هذا النشاط على النحو الذى يفوق القدرة التمويلية لهذه الشركات.
 - **المجموعة الثالثة** من التحديات فتعتبر تلك التحديات عالية التأثير، والتي تحتاج لمزيد من الوقت للتغلب عليها:
 - **ضعف ثقافة الابتكار فى المجتمع؛** والذى يعد من أصعب التحديات التى تواجه النهوض بالمعرفة والابتكار والبحث العلمى فى مصر، حيث يظهر كنتيجة متوارثة من عدم غرس ثقافة الابتكار فى التنشئة، أو فى احتضان المواهب فى المدارس، أو فى التحفيز والتقدير الإبداعي.
 - **ضعف الوعى بأهمية الملكية الفكرية وحمايتها؛** وذلك فى ضوء محدودية تفعيل قانون الملكية الفكرية فى مصر، حيث لا يحصل الباحثون والمبتكرون على حقوقهم الملكية، ولا يتم ملاحقة التعديات على هذه الملكية بشكل سليم ومُمنهج، كما لا يتم توعية جميع الأطراف سواء كانت منتجة أو مستهلكة للإبداع بأهمية حماية الملكية الفكرية ودورها فى تحفيز وحماية الابتكار فى مصر.
- وأمام كل هذه التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هى من بين العوامل الأكثر حسماً فى تحقيق أهدافها، فقد أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيويًا من شأنه أن يسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء، فالحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدى إلى تحقيق الكفاءة

والفعالية على المستوى التنظيمي، وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية.

وهنا تبرز أهمية المساءلة كأحد العناصر الهامة للحوكمة وخصوصا في مؤسسات البحث العلمي، وفي إدارة نظم التعليم العالي، وخصوصا التي يتم تمويلها من القطاع العام أو القطاع الحكومي، حيث يعد دافع الضرائب أحد الممولين الرئيسيين له مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة، والتي تعكس الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي تحتاج إلى التوفيق بينها وبين المنافع التي يمكن أن تحقق من الاستقلالية المؤسسية؛ حيث أن المصلحة العامة ينبغي أن يستمر الاهتمام بها في مجالات ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي، وضمان وجود إجراءات وفرص عادلة لقبول الطلاب، وضمان الاستخدام الملائم للأموال العامة داخل المؤسسات، أي الكفاءة الداخلية داخل المؤسسة التعليمية والبحثية.

دور وأهمية حوكمة الجامعات:

أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي فقد واجه تغيرات خلال العقود الأخيرة منها على سبيل المثال:

- تزايد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبب بزيادة النمو السكاني.
- ظهور أنواع جديدة من التعليم قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- أهمية البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة.

- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي.
- ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية فى الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات (الإنتاجية).
- وجود فجوة ما بين المهارات التى يسعى إليها سوق العمل، والمهارات التى يكتسبها خريجو التعليم العالى، حيث تلاحظ ازدياد معدلات البطالة بين خريجي الجامعات فى أغلب الدول العربية ومنها مصر، لذا احتاجت الجامعات إلى اللجوء للابتكار كى توفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين يساهمون فى النمو الاقتصادى والاجتماعى.

حوكمة المؤسسات التعليمية والبحثية:

تُعرّف حوكمة التعليم بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التى تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز فى الأداء عن طريق اختيار الإستراتيجية المناسبة والفعّالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية"، كما أنها تعنى كافة الإجراءات المنظمةة التى تحكم العلاقات بين ذوى المصالح المشتركة والتى لها التأثير المباشر فى الأداء، كما تشمل مقوّمات إمداد الجامعات بالقوة التى تحقق لها الاستدامة وتحدد مسؤوليتها والجهة المسؤولة.

وظهر مفهوم حوكمة التعليم خلال السنوات الأخيرة نظراً لأهمية التعليم فى معظم دول العالم للوصول إلى التنمية الشاملة المستدامة فى مختلف جوانبها؛ الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، فالتعليم والمؤسسات البحثية والتعليمية لها من الأهداف والأهمية ما تجعلها شرياناً رئيساً لا غنى عنه فى بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل. حيث يمكن إجمال دور العملية التعليمية فى هدفين رئيسيين هما:

- تعليم جيد يتمثل فى إخراج دفعات مؤهلة لشغل الوظائف فى كافة مؤسسات الدولة بما يتناسب واحتياجاتها.
- خدمة المجتمع من خلال التنسيق والتفاعل بين مؤسسات التعليم والمجتمع وإسهام تلك المؤسسات التعليمية فى حل القضايا بأنواعها المختلفة.

لذلك فالعملية التعليمية بشكل عام تحتاج إلى نظام يضمن الكفاءة والرشد فى مدخلاته ومخرجاته وتشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، وفى جميع قطاعاته، وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم رفيع القيمة والمستوى والمضمون للنهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية فى أى مؤسسة ومنظومة تعليمية بما يضمن الشفافية فى العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل، بحيث يسير القرار فى مؤسسات التعليم حسب الأصول وحسب الهيكل التنظيمى.

أما فيما يتعلق بأنظمة التعليم العالى فإن حوكمة الجامعات والكليات قد تناولت أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة تتمثل فى كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك، ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها فى تخصيص الموارد، وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير.

إن إرساء قواعد الحوكمة تحتاج إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه، لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل قوانين بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقه بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء

للسير فى إصلاح التعليم ، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته.

واستنادا لهذه المفاهيم يمكن القول بأن مفهوم حوكمة التعليم يشمل:

- الأساليب والأنظمة الرقابية على أداء مؤسسات التعليم بشقيه الإدارى والأكاديمى.

- تنظيم العلاقات التبادلية وتحسينها بين جميع ذوى المصالح المشتركة بالمؤسسة التعليمية، والذين يمكن تمثيلهم بمجالس الحوكمة من (مجلس أمناء/ مجلس الجامعة أو الكلية، عمداء ورؤساء الجامعات والكليات، مجالس الطلبة، مجالس ذوى الطلبة، ورجال الأعمال الذين لهم مساهمات مالية وعينية للجامعات والكليات)

- كتلة من القواعد والمبادئ التى من خلالها تستطيع الجهات المسؤولة بالجامعة أو المؤسسة التعليمية من إدارة هذه المؤسسة والرقابة على كافة أنشطتها وعلاقاتها بموجب هيكل تنظيمى يتم توزيع وتوضيح مسارات التنظيم الإدارى والتسلسلى، كما يوضح الحقوق والواجبات لذوى العلاقة المباشرة بإدارة الجامعة.

وبالتالى يعبر مفهوم حوكمة الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية عن الكيفية التى تُدار بها الجامعة أو المؤسسة البحثية، وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة أو المؤسسة البحثية، وبالتالى فهى تُعد بمثابة الأداة التى تضمن كفاءة إدارة الجامعة فى الاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها، كما يعد إرساء قواعد الحوكمة فى إدارة شؤون الجامعات والمؤسسات البحثية مع ترك مساحة لكل مؤسسة لتبنى سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة أمرا هاما من شأنه الارتقاء بالنظام التعليمى والإدارى بالمؤسسة التعليمية.

معايير وطرق تقييم الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى:

ويتم ذلك من خلال التقييم المؤسسى أى تقييم جميع عناصر نظام العملية التعليمية من مدخلات، عمليات، مخرجات والتغذية الراجعة، وغالبا ما يشمل المجالات التالية:

- الرسالة والغايات والأهداف: مدى وضوح الأهداف التعليمية لمؤسسة التعليم العالى بما يتناسب وحاجة المجتمع الذى تعمل فيه، وكذلك النشر والإعلان عن رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها، والارتباط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
- الحاكمية والإدارة: بمعنى الاستقلالية، الهيكل التنظيمى، تفويض السلطة، الوثائق، التخطيط الإستراتيجى، وتحديث الإدارة.
- أعضاء هيئة التدريس: مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية، وتوافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقا للتخصص، وكذلك مدى ملاءمة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال، والأخذ بالطرق والأساليب الحديثة فى التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.
- البرامج الدراسية: مدى ملاءمة البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلب التنمية فى المعرفة.
- المكتبات والمراكز البحثية والمعلوماتية: مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية التحصيل الدراسى بالكلية وعلى مستوى الجامعة؛ مدى توافر المكتبات الرقمية بكل كلية، ومدى إتاحة خدمات

- المكتبات والوسائل السمعية والبصرية لطالبي هذه الخدمات على مستوى الكليات، مدى توافر أشخاص مؤهلين لتسيير هذه الخدمات.
- **الجوانب المالية:** مدى توافر الموارد المالية لأداء كافة الأعمال والمصادر المختلفة للتمويل، مدى توافر التنظيم المالي السليم وسهولة إجراءاته، ومدى القدرة على تنمية الموارد الذاتية ومدى القدرة على استخدام الموارد المتاحة.
 - **المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية.**
 - **خدمات الطلاب والعاملين:** مدى توافر أنشطة رعاية الشباب، الإقامة بالمدن الجامعية، دعم الكتاب الجامعي، مكافآت التفوق، والقروض والمساعدات المختلفة وتشمل: قروض، مساعدات مالية، وعينية، ومساعدات اجتماعية أخرى.
 - **شؤون الطلاب والنتائج:** مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانيات المتاحة، مدى توافر خدمات إضافية للطلاب المتميزين، ومدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج.

أهداف تطبيق نظام الحوكمة والجودة الشاملة في المؤسسات البحثية والتعليمية:

يسعى تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات البحثية والتعليمية إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها ما يعكس مصالح ومتطلبات حكومات الدول، ومنها ما يعكس الاحتياجات الداخلية لمؤسسة التعليم، وعموماً، تصنف أهداف نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي إلى ثلاثة أصناف، هي: الرقابة على الجودة، المساءلة، والتحسين المستمر للممارسات الموجودة.

- **رقابة الجودة:** تشكل رقابة الجودة أحد الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول، وأحد أهم أدوارها لضمان تحقيق مخرجات نظام التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة، ومع بروز مؤسسات التعليم العالي الخاصة واستمرارية انتشارها وتوسعها، زادت حاجة الحكومات إلى المتابعة الجدية والحذرة لمستوى جودة هذه المؤسسات، لضمان موازنة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل وتلبية خدمات مؤسسات التعليم العالي لأهداف التنمية الوطنية.
- **المساءلة (المحاسبة) والشفافية:** يهدف تطبيق نظام ضمان الجودة كذلك إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعية، والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي يعتبر مسؤولاً عنها، إذ يجب أن يؤدي كل فرد مهامه في ضوء برامج التدريب والإجراءات التي تمّ تحديدها بواسطة نظام ضمان الجودة.
- **تحسين الممارسات الحالية:** حيث يساعد تطبيق نظام ضمان الجودة على تحسين الممارسات الحالية في مؤسسة التعليم العالي، من خلال أهم إجراء يقوم عليه والمتمثل في التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزاً في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الإستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات، وتصحيح الأخطاء، والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق أداء أفضل، ويتوقف نجاح هذه العملية على توافر مجموعة من الشروط من أهمها:
 - توافر مناخ من الثقة بين القائمين على العملية وأصحاب الشأن.
 - القيام بها خلال سير العمل وليس في نهايته.

- إتاحتها لمعلومات يمكن استخدامها لتوجيه المرء نحو الخطوات اللاحقة التي يتعين اتباعها في السلوك المباشر من أجل التحسين المستمر.
 - عدم تضمنها لقرارات ذات طبيعة إدارية، والاكتفاء بوصف الواقع بمواطن القوة والضعف فيه.
 - الإمكانات المتاحة والمخاطر المحتملة، ويستحسن أن تتم هذه العمليات بشكل دورى ومنتظم.
- وبالتالى يعتبر الإصلاح الإدارى وبالأخص إصلاح المؤسسات البحثية والتعليمية جزءاً مهماً من أهداف الحوكمة، حيث تقود الحوكمة إلى الإصلاح الشامل بواسطة:
- إحداث تغييرات هيكلية واسعة للتخلص من التعقيدات الإدارية.
 - تبنى أساليب متطورة تكفل ترشيد اتخاذ القرارات.
 - تعظيم المنافع من خلال الاستخدام العقلانى لكافة الموارد المتاحة.
 - الابتعاد عن القوالب النمطية الموحدة التى تشمل حركة الإبداع والابتكار.
 - التحول إلى المزيد من اللامركزية ومنح الإدارات التنفيذية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية.
 - إشراك المؤسسات الرسمية والمجتمعية فى اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها.

مراحل تطبيق الحوكمة فى الجامعات:

تمر مؤسسات التعليم العالى بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهى كالتالى:

- التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها: وهى أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة وأخطرها على الإطلاق؛ حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إدارى يتم

- الالتزام به، وأساس للمعاملات النزيهة، حيث يتم توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها
- **بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية قوية ومتينة لتأسس عليها، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها، وتحقيق التفاهم والتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة، وتنقسم البنية الأساسية إلى نوعين ألا وهما:
 - **بنية أساسية فوقية:** وتشمل الكيان المؤسسى التنظيمى، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة
 - **بنية أساسية تحتية:** وتشمل الإطار الأخلاقى والقيمى
 - **عمل برنامج قياسى للحوكمة:** برنامج زمنى محدد للأعمال والمهام والواجبات يمكن من متابعة مدى التقدم فى تنفيذ الحوكمة فى المؤسسة الجامعية أو البحثية، وتحديد المعوقات التى عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها، حتى تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة
 - **التنفيذ والتطبيق:** وهى مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف المستفيدة فى تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عددا من الممارسات التى يتضمنها حريات كاستقلالية السلطة والمساواة والشفافية، ويتضمنها أيضاً قيود حاكمة كالمساءلة والمسؤولية والمساواة؛ ولذلك لابد من دراسة تلك الاستعدادات وتحليلها لتحديد مواطن الضعف فى التنفيذ
 - **المتابعة والتطوير:** التأكد من حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة من خلال الرقابة التى تقوم بوظيفتين أساسيتين:

- علاج أى أخطاء تحدث من خلال التدقيق فى آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات
- الوقاية من تلك الأخطاء وابتكار وسائل تزيد من فاعلية الحوكمة

تجارب ناجحة:

• النموذج الأمريكى:

تعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التى سعت لتطبيق الحوكمة فى الجامعات بهدف تطوير وتحسين الأساليب الإدارية المستخدمة فى تنظيم العمل الجامعى، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعى، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعى، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية للجامعات، ويخضع نظام الحوكمة فى التعليم العالى الأمريكى إلى مظلنتين:

- قسم التعليم الأمريكى، وهو عبارة عن وحدات تمثل وزارة التعليم كل منها مسؤول عن جزء من العملية التعليمية فى التعليم العالى والعام والمهنى، وهى منوطة بوضع سياسات المساعدات المساعدات المالية الاتحادية للتعليم بأشكاله المتباينة وتوزيعها، ورصد تلك الأموال ومتابعة صرفها، وجمع البيانات عن الجامعات والكليات الأمريكية، ومتابعة إنتاجها الأكاديمى والبحثى.
- مجلس اعتماد التعليم العالى: ويقوم بتقديم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالى التى بموجبها تتمكن من الحصول على الدعم المالى من الوزارة.

وفيما يخص إدارة معظم الجامعات فهى تتركز فى مجلس أعلى يمثل السلطة الأعلى، وتختلف مسمياته من جامعة لأخرى فأحياناً يعرف باسم الأوصياء أو المشرفين، ويتم اختيار بعض أعضائه من قبل حاكم الولاية وبعضها بالانتخاب من قبل أعضاء المجلس، وتضم عدداً من المهمين على مستوى الولاية التى تنتمى إليها الجامعة كعمدة

الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، أو كبار أصحاب رؤساء الأموال ورجال الأعمال وذوى المكانة الاجتماعية والدينية العالية بالإضافة لرئيس الجامعة والطلاب البارزين الحاليين والذين تخرجوا من قبل وحققوا إنجازات كبرى.

وتختلف أعدادها والمدة الزمنية التى يقضيها الأعضاء فى تلك المجالس وفقاً للتنظيمات الداخلية للجامعات، ويتفرع منها لجان فرعية تقوم بمهام محددة، وتقوم تلك المجالس بتعيين كبار إدارى الجامعة ومسؤوليها، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام ومراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، والإشراف على الوضع المالى للجامعة ومتابعة توفير الاعتمادات المالية اللازمة لها ومراقبة صرفها.

أما فيما يخص الأمور الأكاديمية فهناك مجالس أخرى مسئولة عن تلك المهام تقوم بمتابعة الأمور الأكاديمية للجامعة كمجلس الجامعة ومجلس العمداء، وتكون بمثابة الجهاز الإدارى والفنى والأكاديمى المتخصص الذى يعنى بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز العلمية فى الجامعة.

• النموذج الكورى:

تعتبر كوريا الجنوبية نمودجا لجامعات جنوب شرق آسيا ومن الدول التى خطت قفزة سريعة فى النمو الاقتصادى، والتى عزز نظام التعليم العالى نمو الاقتصاد بها، وتقوم حوكمة الجامعات بها على أساس أن تتولى وزارة التعليم فى كوريا الجنوبية الرقابة المباشرة من خلال مراقبة تطبيق اللوائح على كل من الجامعات الحكومية والخاصة وتنظيم شؤون الرقابة والاعتماد لمؤسساتها، والإشراف على إنشاء الجامعات والكليات والأقسام واعتماد المناهج والخطط الدراسية ومتطلبات التخرج وتحديد الطاقة الاستيعابية من الطلاب المقبولين فى الجامعات والكليات، أما الاعتماد الأكاديمى المؤسسى للجامعات

فإنه يتم تحت إشراف مجلس كوريا للتعليم الجامعي، والاعتماد البرامجي يتم من خلال وكالات متخصصة تكلفها وزارة التعليم لإجراء الاعتماد البرامجي.

ويتم تنظيم سياسات الدولة والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي من خلال دور الوزارة التي تشرف على الجامعات من خلال ميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين الجامعات، ومنح الجامعات صلاحيات وسلطات داخلية كبيرة تجعل من هذا النموذج دليلاً على المرونة في الحوكمة من خلال التعاون بين الوزارة والجامعات والجهات المعنية، وتتسم بالاستجابة للمتغيرات والتناغم مع المستجدات، وتؤكد على الجامعات ضرورة الممارسة المنضبطة من خلال المجالس المتخصصة وأساليب المراجعة والتقويم الداخلية.

كما تخضع لسلطة الدولة ومؤسساتها الرقابية، وخاصة فيما يخص إسهامات الدولة المادية في ميزانية كل مؤسسة تعليم عال، ولكل جامعة وطنية حساب مستقل لإيراداتها من الدعم الحكومي ومن الرسوم الطلابية، بالإضافة إلى مراقبة المصاريف، ومن أجل تأمين الموارد المالية والإدارية فقد تم دمج جميع الجامعات الوطنية على قدر من المساواة تحت مظلة وزارة التعليم، وفيما يخص الجامعات الخاصة غير الربحية فتقوم وزارة التعليم بمراقبتها لضمان الشفافية، وجودة الخدمات التعليمية في الكليات المختلفة، حيث تقوم بالموافقة على أسماء الأعضاء الجدد في مجالس كل جامعة خاصة، ولها سلطة عدم الموافقة على تعيين بعضهم، وتتأكد من مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد من المجتمع المحلي في مجالس كل جامعة خاصة.

كما تدعم الحكومة التعليم العالى الخاص على أساس تنافسى لتعزيز الجودة الشاملة للتعليم العالى، والهيكل التنظيمى لحكومة الجامعات الوطنية يعتمد على نظام حوكمة يكفل حق الجامعة فى اتخاذ قراراتها وفقاً للقوانين والالتزام بمبادئ الإدارة المسؤولة واللامركزية.

النتائج والتوصيات:

أمام ضخامة التحديات التى تواجهها مؤسسات التعليم فى الوطن العربى وفى مصر وظهور أنماط مختلفة من التعليم، وتزايد التحديات الداخلية والخارجية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التى كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن وبالتالى يمكن ذكر عدد من النتائج أهمها:

- تحتاج الجامعات إلى اللجوء للابتكار كى توفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا فى النمو الاقتصادى والاجتماعى لبلدانهم.
- إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستتارة والشفافية، وتؤدى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمى.
- تسهم حوكمة الجامعات فى إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجى لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها.
- تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هى من بين العوامل الأكثر حسماً فى تحقيق أهدافها.

- تمثل حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفعالية الأداء.
- ولتطبيق معايير الحوكمة والوصول لدرجة مقبولة من الجودة داخل المؤسسات التعليمية ومؤسسات البحث العلمي لابد من:**
- وضع رؤية وخطة إستراتيجية قومية لمنظومة التعليم والبحث العلمي ذات خطط وأهداف ومؤشرات وبرامج زمنية تحدد بدقة دور المعرفة في تحقيق أهداف التنمية، والمطلوب من مؤسسات التعليم العالي بصفتها مؤسسات منتجة للمعرفة، حيث تشترك كافة الجامعات والمؤسسات البحثية في المكون المعرفي للخريجين انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية لكل جامعة بحسب خصوصيتها.
- العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية، وبالتالي لابد من مراجعة الأنظمة والتشريعات الخاصة بالجامعات، وما إذا كانت بحاجة إلى تعديل أو إصدار تشريعات جديدة لتطبيق الحوكمة وتعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حوكمة الجامعات، ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة وإشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات.

- ضرورة إنهاء حالة الخلط فى توزيع المهام والاختصاصات بين القائمين على العملية التعليمية نتيجة عدم التخطيط الجيد فأعضاء هيئة التدريس يتم تحميلهم بمهام إدارية تشغلهم عن مهامهم الأصلية الخاصة بالعملية التعليمية والبحثية، لذلك يجب تحديد الأدوار بدقة وشفافية.
- ضرورة الاهتمام بتقنين دور كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فى حوكمة الجامعات من خلال وضع قواعد ولوائح تنظم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة فى تقرير شئون الجامعة وإدارتها، وصناعة القرار على اعتبار أن هذا الدور أحد حقوقهم مع التأكيد على أن الالتزام بذلك يمثل أحد معايير ضمان جودة الجامعة.
- يجب إبعاد الجامعات الحكومية عن المؤثرات أو التوجيهات السياسية وضمان توجيهها بالدرجة الأولى لخدمة السوق من خلال توفير الخريجين بنوعية وتخصصات ومستوى يتلاءم مع متطلبات عصر العلم والمعرفة.
- مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها سنوياً من أجل تعديل البنود البالية، والتي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.
- عقد دورات تدريبية للقيادات العليا فى الجامعات، ومجالس الحوكمة وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة فى الجامعات ومبادئ ومعايير وآليات تطبيقها،

- والعمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات الخاصة، لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها؛ والعمل على نشر ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

قائمة المراجع:

- إستراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية إقامة مجتمع المعرفة، نيويورك، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- برنامج حكومة جمهورية مصر العربية - حكومة الدكتور مصطفى مدبولي
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، ط ٢، ٢٠٠٧.
- عزت أحمد، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
- عيسى جاسم سبار، دور سياسات وآليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠.
- ماجد محمد الفراء، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين-حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، ٢٠١٣ الأردن، جامعة الزيتونة.

- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، ورقة مقدمة إلى مؤتمر-متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية في مايو ٢٠٠٧ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧
- محمد، حاكم محسن ٢٠١٥، ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية - تحديات وطموح، مراكش، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، ٢٠١٠
- معتز خورشيد، ومحسن يوسف، واسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر: مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٩
- هالة فوزى، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم العالي، عدد ٣٧، سنة ٢٠١٧
- يعقوب عادل ناصر الدين، إطار مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢٠١٢

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إصلاح التعليم العالي وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع

"http://www.umbb.dz/index_fichiers/reforme_LN

.pdf

- Fabrice, H & Mitterle, A. (2015), Governance and quality guidelines in Higher Education, in Education Working Paper Series, No. 9, World Bank, Washington D.C.

- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد ٦٠، ٢٠١٥