

**بناء منظور استراتيجى لحوكمة مؤسسات التعليم
العالى فى العالم العربى على ضوء الاستقلالية
الجامعية والمحاسبية**

أ. م. د/ رشا سعد شرف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة حلوان

المخلص

تتأثر العلاقة بين الحكومة والجامعة - والتي نوقشت في هذا البحث - بنظرية "الإدارة العامة الجديدة New Public Management" التي حلت في الغالب محل المدخل التقليدي للحكومة "إدارة القطاع العام Public-Sector Management"، بسبب افتقاره إلى الفعالية وعدم المرونة في الاستجابة لمطالب السوق؛ فالنموذج الجديد يعيد تعريف العلاقة بين الحكومة والجامعات، من نموذج سيطرة الدولة إلى نموذج إشراف الدولة، وتمثل المعالم الرئيسية في تعزيز الاستقلالية المؤسسية والمحاسبية، مع النظر في وظائف الحكومة الرئيسية الأربع لحكومة نظام التعليم العالي، التي تبدأ بالوظيفة الإستراتيجية بما في ذلك الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ووظيفة الإدارة التي تبحث في توجيه النظام، ووظيفة التشغيل التي تنظر إلى المستوى التنفيذي للإدارة على المستوى الجامعي، وأخيرا وظيفة المعلومات والاتصالات لدعم القرار واتخاذها.

الكلمات الرئيسية: الحكومة، الوظيفة الإستراتيجية، وظيفة الإدارة، وظيفة التشغيل، ووظيفة المعلومات، الاستقلالية، التمويل، العالم العربي .

مقدمة

ينبغي على مؤسسات التعليم العالي تطبيق الحوكمة وأسسها من خلال سياسات تتسم بالوضوح والشفافية وتمكين القائمين على العاملين والطلبة لممارسة ادوارهم الطبيعية بصورة كاملة واتقان ووضع صيغة للتعاون والتفاعل وتحسين الأداء من خلال الاندماج في العمل وتطويره. وذلك حتى تتمكن من وضع الأطر للعلاقة بين كافة أصحاب المصلحة من المؤسسة التعليمية ومجالس حاكميها والعاملين بها وغيرهم؛ وذلك على أساس علمي. كذلك يؤدي تطبيقها الى توضيح المسؤوليات الخاصة بكل من أصحاب المصلحة ومتابعة تنفيذها، وتحديد أدوار كل من المجالس؛ وهو ما يساعد على القضاء على الفساد الاداري والمالي واللامبالاه والهدر غير المسئول (ناصر الدين، 2014: 3-2).

كما أكد تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD /World Bank. 2010) على أهمية وضع قواعد الحوكمة لكل من إدارة وتنظيم شؤون الجامعات مع المزيد من الإفصاح والشفافية والمشاركة الواسعة في التعليم الجامعي لكي تضمن حقوق كل القائمين على بناء المنظومة من اصحاب المصلحة. بمعنى آخر، تصبح الحوكمة هي الأداة لتوجيه وإدارة أنشطة ومراقبة كافة الأنشطة بالجامعة لنحقق أهدافها والقيام بوظائفها الأساسية التي تشمل تحديث المجتمع وتعزيز قيمة العلم ونشر ثقافة البحث العلمي. كما يؤكد الباحثون على أهمية "إدارة التغيير" في الحوكمة بالجامعات أكثر من التغيير نفسه. فأغلب التشريعات القانونية لتنفيذ الحوكمة للجامعات موجودة بالفعل ولا تحتاج سوى لتفعيلها وتطبيقها بشفافية ضمن من خلال تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المسألة، ومراقبة أداء سير الإصلاح في التعليم الجامعي، من خلال منهجية واقعية ذات رؤية مستقبلية رشيدة.

وتعتبر الجامعات في العالم العربي وفي جميع أنحاء العالم وسائل للتنمية؛ كونها لاعباً رئيسياً في إنتاج رأس المال البشري الأساسي، والبحث، والابتكار اللازم للتنمية، بالإضافة إلى دعم جميع القطاعات الاقتصادية من خلال مراكز التفكير والخبرات، وتأثر العلاقة بين الحكومة والجامعة بنظرية "الإدارة العامة الجديدة" والتي حلت في الغالب محل المدخل التقليدي للحكومة "إدارة القطاع العام"؛ وذلك بسبب افتقاره إلى الفعالية وعدم المرونة في الاستجابة لمتطلبات السوق؛ فالنموذج الجديد يعيد تعريف العلاقة بين الحكومة والجامعات، من نموذج سيطرة الدولة إلى نموذج إشراف الدولة، وتتمثل المعالم الرئيسية في تعزيز الاستقلالية المؤسسية والخصخصة.

وتوجد لدى الحكومات في العالم العربي علاقات وثيقة للغاية مع الجامعات الحكومية والخاصة على حد سواء؛ نظراً لمركزية نظام التعليم في معظم الدول العربية، ويمكن أن تكون هذه العلاقة واضحة في الجامعات العامة من خلال: صياغة السياسات في المقام الأول، والتخطيط، والتنظيم، وآليات التمويل، واختيار القيادات وتوظيفها، وصنع القرارات واتخاذها من خلال الهيئات الإدارية، ويسعى البحث الحالي إلى تحليل العلاقات بين الجامعات والحكومات في بلدان عربية مختارة، وهي: (مصر، والأردن، والمغرب، والإمارات العربية المتحدة)، التي تمثل عينة تمثيلية للعالم العربي بالنظر إلى الطبيعة المتنوعة والفريدة لحكومة أنظمة هذه الدول ونظم التعليم العالي بها. كما يدرس إعداد الحوكمة ووظائف توجيه النظام التي تشمل: الوظائف الاستراتيجية، والإدارية، والتشغيل، والمعلومات على المستوى الوطني، وكذلك على المستويات المؤسسية للجامعات.

مشكلة البحث

تلقى دراسة (ضحوى، المليجي، عام 2011م) الضوء على الجهود التي بذلت لتطبيق المعايير القياسية التي اوصت بها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ووضع معايير القيادة على رأس تلك المعايير كمحدد جوهرى لحودة التعليم. وأشارت البحث الى ان محاولات تطوير مؤسسات التعليم الجامعى في مصر لم يتم تحقيق الأهداف

المرجوة لغياب الفهم الكامل لمفاهيم الحوكمة المؤسسية، والمداخل الإصلاحية وغياب الرؤية الاستراتيجية لعمليات التطوير المزمع تنفيذها.

ويكشف دراسات تحليل أوضاع التعليم العالى فى مصر عن جوانب القصور والخلل فى الحوكمة المؤسسية للجامعات والتي شملت البطء الشديد فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير بسبب البيروقراطية، وعدم وضوح الرؤيا للمخرجات الجامعية ومعايير الأداء الجامعي، وغياب أو ضعف التنسيق والاتصال بين المؤسسات الجامعية كم ناحية وبينها بين المؤسسات المجتمع وخطط التنمية من ناحية أخرى. والقصور فى توازن الأداء الجامعي بين وظائفه الثلاث الرئيسة التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع (داود، 2008: 582). وقد أعزى (عشبية، 2005: 288، 299) ذلك الى ضعف الحرية الأكاديمية للطلاب والأساتذة، وغلبة الطابع الإداري التقليدي والروتيني على أداء الإدارة الجامعية.

واصبح من الواضح احتياج منظومة حوكمة التعليم العالى الى تحديد عملية صنع قرار على المستوى الاستراتيجي من خلال توسيع رقعة المشاركة المجتمعية مع تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للجامعات ومن ثما وضع معايير اجتماعية محددة؛ مع مزيد من الوضوح والشفافية والافصاح والنزاهة، والمساءلة والمتابعة؛ ومراعاة مصلحة المجتمع ككل ورفاهيته عند تقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية (مجذوب، مديحة، 2012: 4).

وعليه، وحيث وضح مما سبق ارتباط مفهوم الحوكمة بالعديد من المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية مثل الوضوح والشفافية والافصاح والنزاهة والمساءلة. واعتبار المسؤولية الاجتماعية احد الوسائل التي تسعى من خلالها الجامعات إلى إدارة وتنظيم علاقتها بأصحاب المصلحة وتحقيق ميزة تنافسية فى المجتمع الذى تخدمه، فترى الباحثة ان مشكلة البحث تتمثل فى السؤال المحورى التالى:

كيفية بناء منظور إستراتيجي لحكومة مؤسسات التعليم العالى فى مصر مقارنة بخبرات بعض الدول العربية.

وبناءً عليه تتمثل تساؤلات البحث في التالي:

1. ما المقصود بالحوكمة في التعليم العالى وما أهم أهدافها ومبادئها؟
2. ما أبرز خبرات بعض الدول العربية في مجال حوكمة مؤسسات التعليم العالى؟
3. ما واقع حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر؟
4. ما أوجه التشابه والأختلاف بين حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر وبعض الدول العربية في ضوء القوى والعمول الثقافية، والاستقلالية الجامعية والمحاسبية؟
5. ما آراء بعض خبراء التربية في المنظور الاستراتيجى المبدئى لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر؟
6. ما المنظور الاستراتيجى المقترح لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلي تطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر وذلك في إطار المسئولية الاجتماعية باستخدام مدخل سوار SOAR الإستراتيجى مقارنة بخبرات بعض الدول العربية، وبناء عليه تم تحديد أهداف البحث فيما يلى:

1. تحديد الإطار المفاهيمى لحوكمة مؤسسات التعليم العالى وأهدافها ومبادئها المختلفة.
2. تحليل لأبرز خبرات بعض الدول العربية في مجال حوكمة مؤسسات التعليم العالى.
3. تحليل لواقع حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر.
4. تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر وبعض الدول العربية في ضوء القوى والعمول الثقافية، والاستقلالية الجامعية والمحاسبية
5. التعرف على آراء بعض خبراء التربية في المنظور الاستراتيجى المبدئى لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالى في الوطن العربي.
6. تقديم منظور استراتيجى عربي مقترح يمكن ان يسهم فى تطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالى

أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث في إضافة منظور استراتيجي مقترح لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية وذلك من خلال دراسة مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي؛ الكيفية التي تُدار بها مؤسسات التعليم العالي؛ وتحديد آليات مراقبة ومتابعة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، ودعم آليات ومبادئ الحوكمة التنظيمية للجامعات. كذلك تفعيل الحوكمة التنظيمية للجامعات المصرية من خلال مجموعة من المعايير الإرشادية التي يمكن الاحتكام إليها عند الحكم على مستوى جودة أداء الجامعات. ويمكن أن يساهم هذا البحث بنتائج تفيد في:

- معرفة مواطن الضعف والقوة في ممارسة الحوكمة التنظيمية وآليات تطبيقها في الجامعات.
- التعرف على أهمية ممارسة الحوكمة في تحمّل الجامعات للمسؤولية المجتمعية.
- تأمل الباحثة أن تكون نتائج هذا البحث بمثابة البوصلة التي توجّه الجامعات إلى اختيار القادة الإداريين وتأهيلهم وتدريبهم وتحمل مسؤولياتهم المجتمعية.

منهج البحث

يستخدم البحث المنهج المقارن، الذي يسير في هذا البحث وفق الخطوات التالية:

1. الوصف، ويتضمن جمع البيانات والمعلومات التربوية الخاصة بحوكمة مؤسسات التعليم العالي في مصر وبعض الدول العربية.
2. التحليل، وتتضمن تحليل لواقع وظائف حوكمة مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول العربية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
3. المقارنة التفسيرية، وتهدف هذه الخطوة إلى إجراء مقارنة بين كل من حوكمة مؤسسات التعليم العالي في مصر وبعض الدول العربية لتحديد أوجه الشابه وأوجه الاختلاف وتفسيرها عن طريق الرجوع لبعض مفاهيم العلوم الاجتماعية وفق مبادئ الاستقلالية الجامعية والمحاسبية.

4. وضع منظور إستراتيجى مقترح لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالى في مصر والدول العربية في ضوء وجهة نظر الخبراء وفق مبادئ الاستقلالية الجامعية والمحاسبية.

حدود البحث

- حدود مكانية: اختارت الباحثة أربع دول عربية، تمثل أنظمة التعليم العالى المتنوعة في المنطقة، والتي تمتد من أقصى الشرق (الإمارات العربية المتحدة) حتى أقصى الغرب (المغرب)؛ بما في ذلك اثنين من أكبر أنظمة التعليم العالى في المنطقة؛ (مصر والأردن).
- حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالى على دراسة حوكمة التعليم العالى والمبادئ التي تقوم عليها من حيث (الاستقلالية الجامعية والمحاسبية) ووظائف الحوكمة الرئيسية الخمسة لحوكمة نظام التعليم العالى، التي تبدأ بالوظيفة الإستراتيجية بما في ذلك الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ووظيفة الإدارة التي تبحث في توجيه النظام، ووظيفة التشغيل التي تنظر إلى المستوى التنفيذي للإدارة على المستوى الجامعي، وأخيرا وظيفة المعلومات والاتصالات لدعم القرار واتخاذها.
- حدود زمانية: تم إجراء البحث في العام الجامعي 2019م.

محاوير البحث:

- المحور الأول: الإطار العام للبحث
- المحور الثاني: الحوكمة فى مؤسسات التعليم العالى (المفهوم والمبادئ) .
- المحور الثالث: واقع حوكمة منظومة التعليم العالى فى بعض الدول العربية (الأردن - المغرب - الامارات العربية المتحدة).
- المحور الرابع: واقع حوكمة مؤسسات التعليم العالى فى مصر
- المحور الخامس: التحليل المقارن.
- المحور السادس: المنظور الاستراتيجي المقترح

المحور الثانى: الحوكمة فى التعليم العالى (المفهوم والمبادئ) Governance؛

ظهرت العديد من الكتابات التى اقترحت مفهوم لمصطلح حوكمة المؤسسات، ولكنها لم تتفق على مصطلح محدد وواضح. و أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسايق لتعريفها والتى يمكن سرد مجموعة منها تبعا لتاريخ إصدارها كما يلى:

وصف تقرير اللجنة المالية عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها: ”نظام تدار بمقتضاه المؤسسات وتراقب“ ويكون مسئولاً عن الحوكمة مجالس المدراء (Report of the Committee on the Financial Aspects. 1992:14).

وفى تقريره عن التنمية والحوكمة الجيدة فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عام 2003 ويشير البنك الدولى إلى الحوكمة على إنها ”القواعد والعمليات التى تحكم ممارسة السلطة فى ظل التشريع، بما فى ذلك اختيار واستبدال أولئك الذين يمارسون هذه السلطة“ (World Bank. 2003: xviii).

وعرفها البنك المركزى الأوروبى عام 2004 م تشير إلى ”النظام الذى يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، ويحدد توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فى المؤسسات مثل مجلس الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات (European Central Bank. 2005).

ويشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائى UNDP إلى الحوكمة على إنها ”ممارسة السلطة الإدارية والإقتصادية والسياسية لإدارة كافة شئون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التى يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويوفون بين اختلافاتهم“ ((United Nations. 2006:3.

ويعرف البعض الحوكمة بأنها: ”مجموعة العلاقات التى تربط بين مسيرى المؤسسات ومسالميها“ العايب، تيجاني، 2009: 4. أو ”مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التى تهدف الى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة (الفراء، 2013: 22).

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بإنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها فهي بمثابة الهياكل والعمليات اللازمة للتوجيه والرقابة على الشركات (The . International Finance Corporation. 2014:1).

وعليه، يمكن ملاحظة ان اغلب التعريفات تتضمن مجموعة من الأنظمة أو القوانين وقواعد الرقابة على أداء المؤسسات وتنظيم العلاقات مساويات الإدارة المختلفة وكافة أصحاب المصلحة مع التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصلحة والمجتمع. ويبرز الاحتياج في نظام الحوكمة الجيد اتخاذ القرارات بشكل شفاف وواضح حتى يتمكن أصحاب المصلحة من مساءلة القائمين على الإدارة العليا مع وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية. ويظهر ارتباط الحوكمة التنظيمية بمجموعة من العوامل التي تأتي من البيئة الخارجية المحيطة بنظام الحوكمة المؤسسية، بالإضافة الى مجموعة من العوامل الداخلية التي تنشأ من العلاقات فيما بين المشاركين في نظام الحوكمة المؤسسية. وعليه يمكن تلخيص الحوكمة الجامعية كنظام يشتمل على مجموعة من العناصر والمتطلبات الهيكلية والتشريعية والإدارية والإنسانية والإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة بما يحفظ حقوق أصحاب المصلحة ويعمل على تحسين صورة الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية لها في المجتمع.

يلاحظ مما سبق أن الحوكمة هي بمثابة النظام الذي يوجه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها وتنظيم للعلاقات والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية الإجتماعية وتحقيق النزاهة والشفافية. كما إنها تضم مجموعة الممارسات والقواعد التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين كافة أصحاب المصلحة وتوزيع الحقوق والواجبات بين إدارة الجامعة ومجالس الحوكمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من أى ممارسات خاطئة.

ومن كل ما سبق تتفق الباحثة مع الأدبيات السابقة بأن ”الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية: المشاركة، الفعالية، الشفافية، الثقة،

بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها ورؤيتها الإستراتيجية وتمثل هذه المبادئ إطار العمل، ويسبب غيابها اختلال توازن العمل“.

مبادئ الحوكمة التنظيمية الجامعية ومؤشرات فحصها:

تختلف مبادئ الحوكمة المؤسسية طبقاً لاختلاف أنشطة المؤسسات. فمبادئ الحوكمة التنظيمية في المؤسسات الجامعية تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى وبالإشارة إلى دراسة (العايدي، 2013: 69-65) تقوم الحوكمة التنظيمية الجامعية على خمسة من المبادئ والتي يمكن تلخيصها في:

المبدأ الأول: الإدارة

من المبادئ الأساسية لفحص حوكمة الجامعات، تحديد مدى اتباع الجامعة لإدارة يتم تقييمها بناء على المؤشرات والنتائج التي تتسق مع أسس الإدارة العامة الحديثة، ومن هذه المؤشرات:

1. نوع القيادة - مثل - صفة الرئاسة للمؤسسة الجامعية: رئيس، مدير تنفيذي،... الخ؛ إجراءات التعيين؛ الأدوار والمسئوليات؛ المهام القانونية؛ حدود مساءلته؛ آليات تقييم أدائه؛
2. هياكل الإدارة والأقسام/ الوحدات وأدوارها ومسئولياتها، وحدود مساءلتها. أقسام الهيكل الإداري للجامعات مثل الموارد البشرية، المحاسبة، المشتريات، الشؤون القانونية وفي بعض الجامعات أقسام البحوث والعلوم ونقل التكنولوجيا والمستوى الأكاديمي.

المبدأ الثاني: الاستقلالية

تتضمن مؤشرات تقيس مدى قدرة الجامعات على اتخاذ قراراتها بالرجوع إلى الحكومة المحلية أو المركزية أو بدون الرجوع إليها. وتوضح المؤشرات مستوى استقلالية الجامعات من حيث:

- **الاستقلالية الأكاديمية:** تصميم المناهج، ومدى قدرة الجامعة على ادخال أو إلغاء برامج شهادات معينة، وتحديد الهياكل الأكاديمية وتحديد العدد الإجمالي للطلاب ومعايير القبول في كل التخصصات. كذلك توضح المؤشرات تقييم البرامج وتقييم مخرجات التعليم ومنهجيات التدريس.
- **الاستقلالية المالية:** قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، واقتراض، واستثمار الاصول المالية، والقدرة على امتلاك وبيع الارض والمباني وتقديم الخدمات التعاقدية.
- **الاستقلالية الوظيفية:** اجراءات التوظيف لأعضاء هيئة التدريس واجراءات تحديد مستويات الرواتب العامة والحوافز، وسياسات الموارد البشرية، وسياسات التقدم الوظيفي والاداء اداري.

المبدأ الثالث: المساءلة

تشمل مؤشرات المساءلة، المساءلة الأكاديمية والتي تقيس الآليات الداخلية والخارجية لضمان الجودة، وآليات لمتابعة التقييمات، وأساليب لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وينتج عن هذه المؤشرات منظومة تلزم القائمين على المحاسبة وتحديد خطوط المساءلة على جميع المستويات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الاداريين بوضوح. وكذلك عمليات تقييم إنجاز الأداء للجامعة بعد نشر تلك الأهداف المؤسسية مثل إنجازات الطلاب، وانخراط الخريجين في سوق العمل. وكذلك عمليات التقييم المؤسسي (الداخلي والخارجي) (مثل الاعتماد، والأساليب المستخدمة في تقييم الموظفين الاداريين والهيئات الإدارية واجراءات مراجعة حسابات الجامعة واجراءات ادارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة.

المبدأ الرابع: المشاركة

يتناول مبدأ المشاركة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة المختلفين في عملية اتخاذ القرار. وعادةً ما يضم أصحاب المصلحة المشاركون في عملية اتخاذ القرار من ادارة الجامعة، الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وأصحاب العمل، والاتحادات، والخريجين، ممثلي الصناعة الجمعيات الاهلية، النقابات.

المبدأ الخامس: الشفافية

أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك. وتعني الشفافية الوضوح لما يجري داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين بها. وتعتمد على تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، مع تحديد الأدوار والمهام على القائمين بالعملية التعليمية بدقة وشفافية مع ضمان تفرغ أعضاء هيئة التدريس لعملهم العلمي والأكاديمي. كما تضمن الالتزام بمعايير تتسم بالشفافية والعدالة في اختيار القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس. إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عن مشكلاتهم واحتياجاتهم. (ناصر الدين (أ)، 2012:5)، (بزاوية وسالمي، 2011:8).

ومما سبق، نجد أن تلازم المساءلة والشفافية داخل الجامعات كمبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية يؤدي تعميق أي منهما إلى تعزيز الأخرى. ويؤكد أيضاً على ضرورة التمكين الذي يهدف إلى تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات على الحصول على أفضل الموارد المتاحة. فنجد التمكين الإداري. بمعنى نشر صلاحية اتخاذ القرار بالجامعة، والتمكين المهاري والمعني بنقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات، وأخيراً التمكين السياسي بمعنى القدرة على التأثير على صناعة القرار السياسي.

المحور الثالث: واقع حوكمة منظومة التعليم العالي في بعض الدول العربية (الأردن - المغرب - الامارات العربية المتحدة - جمهورية مصر العربية).

وفق مبررات اختيار الدول العربية محل البحث الحالي، فتمثل الدول المتقدمة نموذج لدول المغرب العربي من خلال دولة المغرب، ودول الخليج العربي من خلال دولة الإمارات العربية المتحدة، ودول شمال إفريقيا من خلال جمهورية مصر العربية، ودول الشام من خلال دولة الأردن، ويستعرض المحور التالي أكثر تفصيلاً لواقع حوكمة منظومة التعليم العالي في هذه الدول فيما يلي:

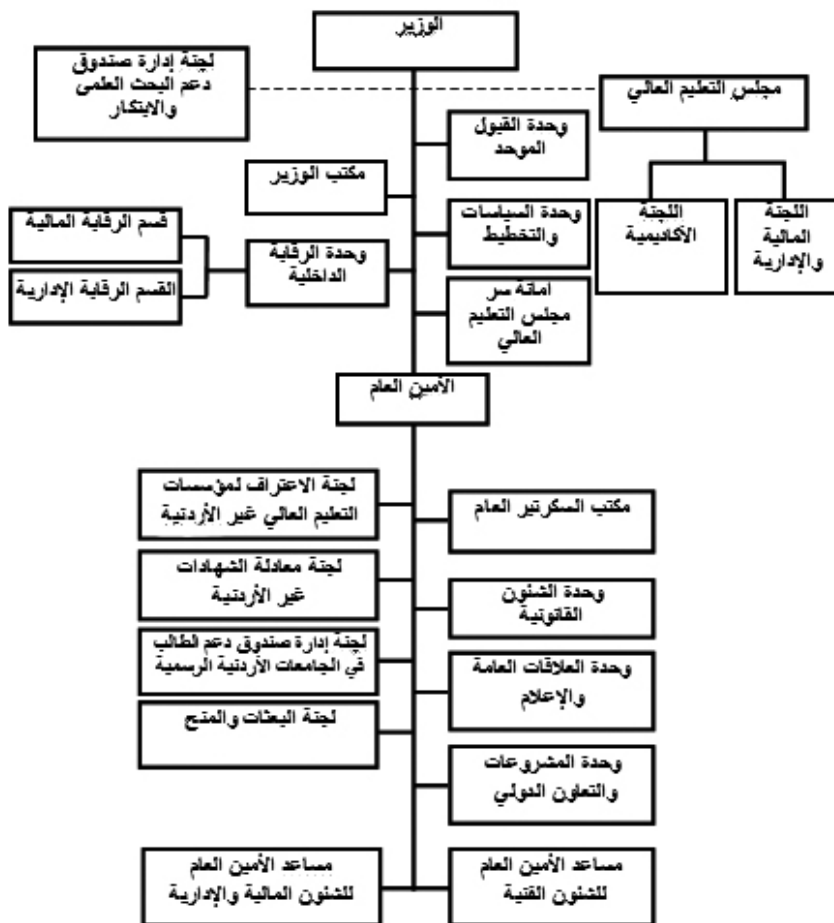
المملكة الاردنية الهاشمية

يصنف قطاع التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية على أنه نظام مركزي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (Scientific Research (MOHESR هي المسؤولة عن تنفيذ سياسة التعليم العالي، والإشراف على التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي، وتنفيذ الترتيبات مع البلدان الأخرى. كما أنها مسؤولة عن الاعتراف بالجامعات والشهادات الدولية، ودعم مجلس التعليم العالي وإمداده بالمعلومات التقنية اللازمة، تهدف لجنة اعتماد التعليم العالي (The Higher Education Accreditation Commission (HEAC إلى تحسين الجودة والعدالة في قطاع التعليم العالي الأردني سواء أكان ذلك في الترتيب والتصنيف، أم تقييم النظام، أم القيام بخدمات تقييم جامعية مقنعة ومتسقة وعادلة. كما تهدف إلى تحسين مكانة التعليم العالي في المملكة من خلال الجمع بين إجراء ضمان الجودة وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تعزيز الكشف عن النظام والتعاون مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي واللجان الدولية للاعتماد ومراقبة الجودة، وهذا النهج يشكل محاولة لتطوير التعليم العالي من خلال تطبيق المعايير الدولية.

ويوجد في الأردن صندوق دعم البحث العلمي - the Scientific Research Support Fund الذي يعمل على دعم البحث العلمي في المملكة، ومن العوامل الحاسمة الأخرى في مجال التعليم العالي مجلس التعليم العالي، وهو هيئة يشرف عليها وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وتضم عضوية الأمين العام للوزارة، ورئيس لجنة اعتماد التعليم العالي، وسبعة أساتذة لديهم خبرة في الأوساط الأكاديمية والتعليم العالي، ومدير التعليم في القوات المسلحة الأردنية the Jordanian Armed Forces، ويتم الاختيار من قبل مجلس الوزراء ويوافق عليه مرسوم ملكي يشير إلى التمثيل القوي للحكومة في حوكمة مجلس التعليم العالي.

خلال السنوات العشرين الماضية، شهد قطاع التعليم العالي في الأردن تطوراً كبيراً ونموً واضحاً، تجلّى ذلك في التوسع في حجم وعدد مؤسسات التعليم العالي،

ومعدلات الالتحاق، والموارد البشرية، والتمويل في شكل ميزانيات مخصصة. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء إصلاح قانوني للقوانين التي تنظم التعليم العالي وكذلك الجامعات العامة والخاصة، وتم إصدار قوانين منقحة في عام 2009: "قانون التعليم العالي رقم 23" Law of Higher Education No. 23 و" قانون الجامعات الأردنية رقم 20 " The Jordanian Universities Law No. 20، وقد مكنت هذه القوانين الجامعات الأردنية من أن تكون أكثر استقلالية في إدارة حكمها، إضافة إلى مزيد من السيطرة على ميزانياتها. يوضح الشكل 2 هيكل حوكمة التعليم العالي في الأردن.



الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لمنظومة التعليم العالي في الأردن.

(تم استخلاصها من: <http://mohe.gov.jo/en/PublishingImages/OStructure.jpg>) ونتيجة لذلك، ارتفع عدد الجامعات الحكومية إلى عشر جامعات، بالإضافة إلى 19 جامعة خاصة، و44 كلية مجتمع، إلى جانب الجامعة العالمية للعلوم الإسلامية the World Islamic Sciences and Education University. وأدى هذا النمو في أعداد الجامعات إلى زيادة كبيرة في معدلات الالتحاق بهذه الجامعات على النحو المبين في الجدول التالي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020).

الجدول رقم (2)

الطلاب المقيدون وفق نوع مؤسسة التعليم العالي في الأردن

نوع مؤسسة التعليم العالي	قيد الطلاب في 2019-2019	%
الجامعات الحكومية (الرسمية)	210.976	70.60%
الجامعات الخاصة	76.772	25.69%
جامعات ذات قانون خاص	8.322	2.78%
جامعات إقليمية	2.749	0.92%
الإجمالي	298.819	100%

وقد بلغ إجمالي عدد الطلاب المسجلين في الجامعات العامة والخاصة أكثر من 300.000؛ حوالي 10% منهم من الطلاب الأجانب، ويتم إنشاء جامعة خاصة بقرار من مجلس التعليم العالي، بناء على الطلب المقدم من المستثمر، وبما يتوافق مع مجموعة المتطلبات كما هو مبين في القوانين واللوائح الأردنية، والجامعة الخاصة هي هيئة مستقلة، تساهم في أهداف التعليم العالي والبحث العلمي، وكونها مؤسسة مستقلة مالياً وإدارياً، فهي تستجيب للسياسة الوطنية للتعليم العالي من خلال إنشاء برامجها الخاصة للدراسة والوظائف الجامعية الأخرى مثل تطوير المناهج الدراسية، وإجراء البحوث الأكاديمية، وإجراء الامتحانات التي تؤدي جميعها إلى منح الدرجات والشهادات المختلفة، والآن يعد قطاع التعليم العالي في الأردن قادراً على تحقيق أكثر من 25% معدل الالتحاق الإجمالي من الفئة العمرية (GER)، ومن خلال عملية إنشاء الجامعات

الخاصة المشار إليها سابقا، يطلب منها الالتزام بمعايير ضمان الجودة المؤسسية وأنظمة الاعتماد التي حددتها HEAC. وبالتالي، يطلب منهم القيام بزيارات دورية للاعتماد والتدقيق من قبل اللجان المختصة ليتم اعتمادهم. المؤشر الرئيسي للجودة هو عدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب المقبولين في كل برنامج؛ هذا هو السبب في أنه يجب أن تخضع للرقابة من قبل الهيئات المعنية، ويتم فرض العقوبات على أي إساءة في استخدام اللوائح.

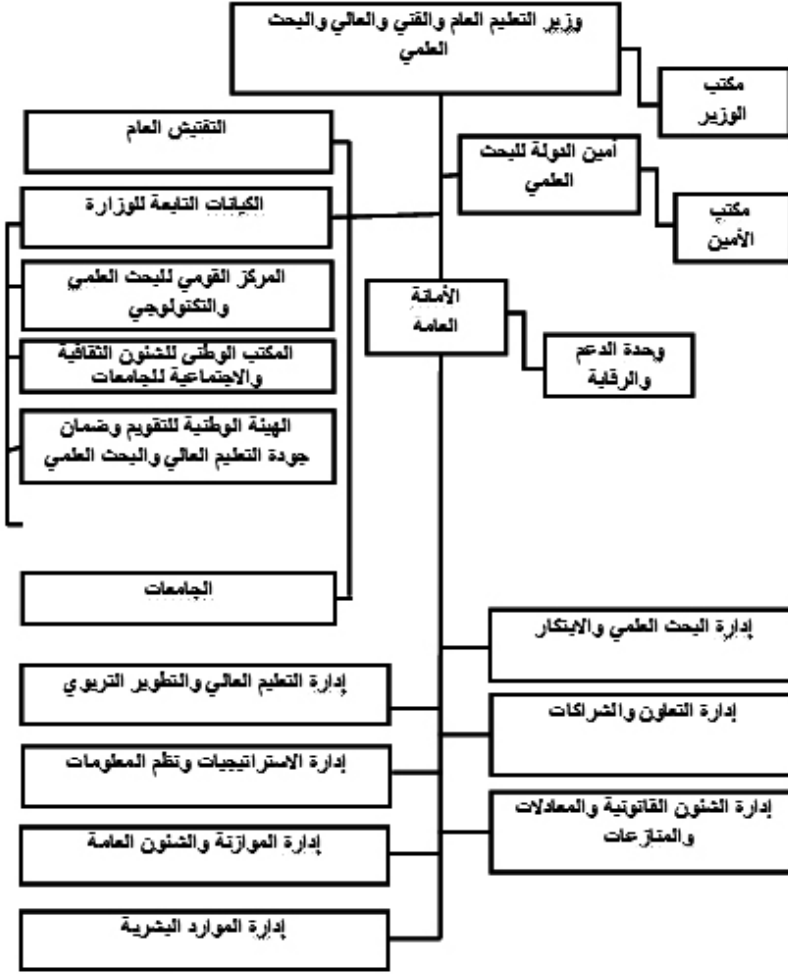
المغرب

و في المغرب، تقوم وزارة التعليم العالي بتطوير السياسات الحكومية في التعليم العالي والبحث العلمي ورصد تنفيذها، وتشرف على التنفيذ وفقا للقوانين واللوائح المنظمة، كما تشرف الوزارة على التعليم العالي من خلال عدة إدارات، بالإضافة إلى الإشراف على مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وعقب صدور القانون 01-00 Law أنشئت هيئتان قوميتان مستقلتان للتنظيم: (1) تعمل اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي- The National Commission for the Co-ordination of Higher Education (CNCS)، التي أنشئت عام 2003، بشكل خاص اعتمادًا على مراكز الدراسات العلمية والدكتوراه فضلا عن إنشاء مؤسسات عامة وخاصة، (2) الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي- The National Agency for the Evaluation and Quality Assurance of Higher Education and Scientific Research AN-EAQ، وهي هيئة مكرسة لتقييم ومراجعة التعليم العالي والبحث العلمي، تحت إشراف الدولة.

كما يوجد مؤتمر رؤساء الجامعات- The Conference of University Presidents (CPU)، وهو هيئة إدارية أنشئت في 1989 لتعزيز مناقشة المسائل المتعلقة بالتعليم العالي العام، ويمكن للوزير أيضا دعوة المؤتمر للاجتماع لمناقشة التوجيه العام والسياسات الوطنية المتعلقة بالتدريب أو البحث أو التعاون الجامعي الدولي،

علاوة على ذلك. تأسست وكالة التعاون الجامعي the University Cooperation Agency (AMU)، تتألف من تمثيل الجامعات، والمركز الوطني للبحث العلمي the National Centre for Scientific Research، والمكتب الوطني للخدمات الاجتماعية الجامعية the National Office of University Social Services، ووزارة التعليم العالي.

ومن الهيئات المهمة الأخرى التي تؤدي دورًا حاسمًا في إدارة قطاع التعليم العالي في المغرب المجلس الأعلى للتعليم والتدريب والبحث العلمي The High-er Council for Education. Training and Scientific Research، وهو وكالة استشارية مستقلة تستهدف ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: الحوكمة، والتنمية المستدامة، والديمقراطية التشاركية، ويهدف المجلس إلى العمل كمركز فكري يقدم المشورة بشأن صياغة الإستراتيجية فيما يتعلق بالتعليم والتدريب والبحث العلمي، والمجلس هو هيئة مراجعة وهي الهيئة الوطنية لتقييم نظام التعليم والتدريب والبحث العلمي، والوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي A National Agency for the Evaluation and Quality Assurance of Higher Education and Scientific Research (ANEAQ)، التي تخضع لرقابة الحكومة، وهي مسؤولة عن تقييم أنظمة ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، تجدر الإشارة هنا إلى أن التعليم العالي العام مجاني لكل من المواطنين والأجانب.



الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لمنظومة التعليم العالي في المغرب

(تم تطويع الشكل من: <https://www.enssup.gov.ma/fr/Page/3717>)

منظام-الوزارة.html)

ويوجد في المغرب 24 جامعة؛ (13 جامعة عامة، وجامعة عامة يديرها القطاع الخاص، 5 جامعات شراكة عامة/ خاصة، 5 جامعات خاصة). انظر الجدول 3.

الجدول رقم (3)

الطلاب المقيدون وفق نوع مؤسسة التعليم العالي في المغرب

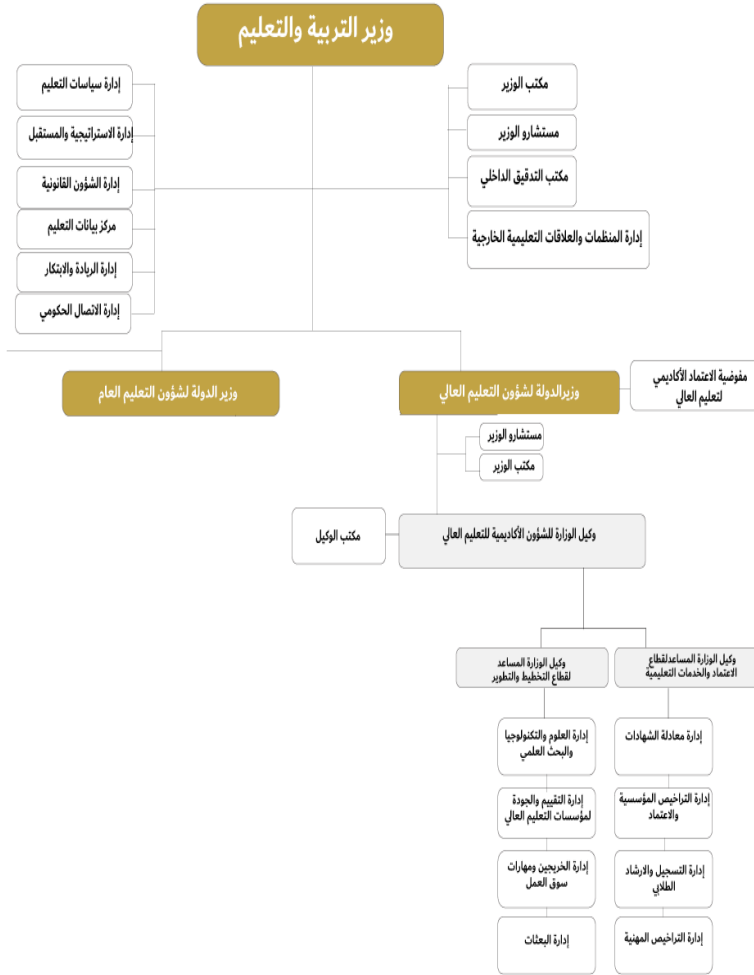
نوع مؤسسة التعليم العالي	قيد الطلاب في 2018 / 2019	%
الجامعات الحكومية	876.005	91.2 %
التعليم العالي غير الجامعي	35.452	3.7 %
الجامعات الخاصة	49.284	5.1
الإجمالي	960.741	100 %

الإمارات العربية المتحدة

وفي الإمارات العربية المتحدة هي اتحاد من سبع ولايات، أو إمارات، تشبه نظام الحكم اللامركزي في الولايات المتحدة؛ إذ تتمتع كل ولاية من الإمارات السبع بدرجة ما من الحكم الذاتي، مع الحفاظ على الوحدة من خلال حكومة فيدرالية، تعرف باسم المجلس الأعلى للحكام الذي يضم الحكام السبعة - قادة كل إمارة - الذين يرثون مناصبهم. لقد وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة الأساس لنظام التعليم العالي المتنوع في العقود القليلة الماضية، أول جامعة تأسست في عام 1976 كانت جامعة الإمارات العربية المتحدة، والتي أخذت زمام المبادرة في التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة. بعد ذلك، شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة توسعا في معاهد التعليم العالي العامة والخاصة، فضلا عن التطوير المخصص لمؤسسات التعليم العالي التابع لها.

وضعت وزارة التربية والتعليم / شؤون التعليم العالي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سابقا) خطة إستراتيجية وطنية تهدف إلى الحفاظ على وضع التعليم العالي في موقف واضح. بعد إعادة هيكلة مجلس الوزراء في عام 2016، تم دمج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي the Ministry of Higher Education and Scientific Research (MoHESR) مع وزارة التربية والتعليم بوجود وزيرين للدولة لكل قطاع، وتشرف وزارة التعليم الحالية على التخطيط العام لقطاعات التعليم قبل الجامعي،

والتعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، والوزارة مسؤولة عن صياغة القوانين والسياسات التي يترتب عليها إنشاء المؤسسات الحكومية الاتحادية للتعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى ترخيص واعتماد المعاهد الخاصة للتعليم العالي. يوضح الشكل 4 منظومة حوكمة منظومة التعليم العالي وعلاقات أصحاب المصلحة التي تؤثر على الحوكمة والإدارة على مستوى الجامعات.



الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لمنظومة التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة

(تم تطويع الشكل من: <http://www.moe.gov.ae/Ar/AboutTheMinis-try/Pages/OrgChart.aspx>)

كما هو واضح في الرسم البياني السابق، فإن مفوضية الاعتماد الأكاديمي The Commission for Academic Accreditation (CAA) تعد الهيئة المسؤولة عن ترخيص مؤسسات التعليم العالي واعتماد برامجها الأكاديمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال ترخيص الكليات والجامعات واعتماد البرامج الفردية، فإن دور اللجنة هو التحقق من توفير التعليم الجيد الذي يماثل المعايير الدولية، علاوة على ذلك، أنشأت وزارة التعليم الهيئة الوطنية للبحث العلمي the National Authority for Scientific Research في عام 2008 لتعزيز مجتمع المعرفة والابتكار من خلال مساهمة مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتعترم الوزارة تطوير نظام وطني للابتكار لضمان وجود مجموعة من الباحثين الوطنيين الذين يمكنهم المساهمة في الاقتصاد القائم على المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة، إذا نظرنا إلى المستوى المحلي - مستوى الإمارات، فإن دائرة التعليم والمعرفة في أبوظبي the Department of Education and Knowledge in Abu Dhabi، والتي سابقا كانت تسمى مجلس أبوظبي للتعليم (Abu Dhabi Education Council (ADEC)، تعمل على المستوى المحلي، ويجوز لها أن تنشئ مؤسسات أكاديمية وهيئات تعليمية في أبي ظبي، بالتعاون مع وزارة التعليم وبإذن من المجلس التنفيذي.

في دولة الإمارات العربية المتحدة، هناك 78 مؤسسة للتعليم العالي، من بينها 39 جامعة، حيث معظمها فروع دولية من أمريكا الشمالية وأوروبا، ويتم تنفيذ ضمان الجودة والاعتماد إما من قبل لجنة الاعتماد الأكاديمي the Commission for Academic Accreditation (CAA) التابعة لوزارة التربية والتعليم أو هيئة المعرفة والتنمية البشرية (KHDA) (the Knowledge and Human Development Authority) المسؤولة عن نمو التعليم الخاص وجودتها وعن الجامعات الخاصة في إمارة دبي، ولضمان أن تعمل كليات وجامعات دولة الإمارات العربية المتحدة على مستويات الجودة العالمية، نشرت الهيئة نسخة جديدة من معايير الترخيص المؤسسي والاعتماد البرنامجي؛ تستأنف

هذه النسخة جهود الهيئة لتعزيز معاييرها وإجراءاتها الحالية للتأكيد أن المؤسسات والبرامج المنشأة حديثاً، وكذلك البرامج القائمة، تلبى المستويات المثلى من الجودة. وتوفر هذه المعايير إشارة إلى الجودة التي يجب على جميع المؤسسات الوفاء بها للحصول على الترخيص واعتماد البرامج، وتشير إلى الاتساق داخل مجال التعليم العالي الدولي بشأن التدابير والمعايير الحاسمة المطلوبة من مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التحسين المستمر. مع التوسع القوي في الجامعات الخاصة والدولية، لا تعترف لجنة الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي في المناطق الحرة free zones ما لم تتقدم بطلب للحصول على إجراءات الجودة. يقدم الجدول 4 لمحة عامة عن حجم القيد بالجامعات في الإمارات العربية المتحدة.

الجدول رقم (4)

الطلاب المقيدون وفق نوع مؤسسة التعليم العالي في دولة الامارات العربية المتحدة

نوع مؤسسة التعليم العالي	قيد الطلاب في 2015-2016	%
الجامعات الحكومية	---	
الجامعات الخاصة	---	
Total	55.820	%. 100

علاقات الوظيفة الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف:

تتعامل الوظيفة الاستراتيجية مع الخطط الإستراتيجية وتحديد الأهداف لقطاع التعليم العالي، في العالم العربي غالباً تتولى قيادات وزارات التعليم العالي والبحث العلمي والهيئات التابعة لها بوضع خطط مؤسسية استجابة للإستراتيجية الوطنية. وفيما يلي سرد موجز للوظيفة الإستراتيجية في أربعة بلدان عربية مختارة.

المملكة الأردنية الهاشمية

تم إنشاء عدة وحدات لتولي المهمة الإستراتيجية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن عند تنفيذ الإصلاح الأخير، وكما ذكر سابقاً من قبل الهيكل التنظيمي لقطاع التعليم العالي في الأردن، تم إنشاء وحدتين، وهما: وحدة تحليل السياسات

والتخطيط Policy Analysis and Planning Unit؛ وتتولى مسؤوليات جمع البيانات والمعلومات عن قطاع التعليم العالي، وإجراء الدراسات من أجل دعم عمل مجلس التعليم العالي (COHE) بالإضافة إلى العديد من الواجبات الأخرى التي يكلفها القانون، وحدة تنسيق القبول الموحدة the unified Admission Coordination Unit التي تتولى مسؤولية قبول الطلاب في الجامعات الحكومية وفقاً للمبادئ التوجيهية واللوائح التي أقرها مجلس التعليم العالي، وهذه الهيئات مسؤولة عن تخطيط القبول في الجامعة، وكذلك إجراء الدراسات اللازمة لصنع القرار في مجلس التعليم العالي COHE.

في الأردن، تدعو الرؤية الاستراتيجية لإصلاح 2030-2015، التي وضعها المجلس الأعلى للتعليم والتدريب والبحث العلمي، الحكومة كمصدر رئيسي للتمويل، إلى جانب تعبئة الموارد المتنوعة، وأشارت إلى أن أهداف سياسة التعليم العالي تركز على تسع ركائز محددة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2018-2014)، وهي:

1. حوكمة الجامعة وإدارتها: تمكين مجلس التعليم العالي من الإشراف على مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.
2. سياسات القبول: استعراض سياسات القبول لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص؛ لضمان مستوى عال من التعليم العالي، وجودة مخرجاته، والانسجام مع سوق العمل.
3. التمويل: تأمين وتنويع مصادر التمويل الكافية والمستقرة للجامعات.
4. الاعتماد وضمان الجودة: مواءمة نتائج التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.
5. البحث العلمي والدراسات العليا: توفير الدعم المالي اللازم للبحث العلمي.
6. بيئة الجامعة: تطوير نموذج لبيئة الجامعة الجذابة التي تعزز تشكيل شخصية الطالب المتكاملة.
7. البرامج الأكاديمية: تحسين جودة البرامج والخطط والمناهج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي.
8. الموارد البشرية: رفع مستوى القيادة في المناصب الإدارية وكفاءة الموارد البشرية وتنوعها وتميزها.

9. التعليم الفني: الوصول إلى طموحات إستراتيجية الأردن فيما يتعلق بمفهوم التعليم الفني والثقافة والتوسع والتطوير من خلال تطوير التعليم الفني. يتم تحديد سياسات القبول والمتطلبات والمعايير لكل من الجامعات العامة والخاصة من قبل COHE بناء على الموارد المادية والبشرية المتاحة لبرامجها، في حين يتم تحديد الحد الأعلى للطلاب الذين يمكن لكل جامعة قبولهم في كل برنامج من قبل HEAC. ومن ثم تقع على عاتق الجامعات مسؤولية قبول الطلاب الذين يمثلون لسياسة القبول والمعايير التي تحددها HEAC.

المغرب

قام المغرب بإصلاح القطاع منذ بداية القرن الحادي والعشرين الذي توج بدستور عام 2011 الذي عزز بدوره العدالة الاجتماعية كما أبرز التحول الجديد، وقد مهد هذا الإصلاح الطريق لتحقيق إنجازات حاسمة، لا سيما في جوانب الحوكمة القانونية والمؤسسية التي أثرت تأثيراً عميقاً في قدرة التسجيل وإعادة الهيكلة وتطوير المناهج الدراسية، إلى جانب اللا مركزية والاستقلال الذاتي على المستوى المؤسسي، واستناداً إلى تقرير أعدته الهيئة الوطنية للتقييم بشأن تنفيذ الميثاق الوطني للتعليم والتدريب للفترة 2013-2000، تم إعداد خطة عمل للوزارة للفترة 2016-2013 بميزانية قدرها 6.866 مليار درهم (حوالي 624 مليون يورو)، للحفاظ على نتائج الخطة الطارئة للفترة 2012-2009. وتشمل خطة العمل 39 مشروعاً، تصنف في ستة مجالات رئيسية.

وضع المجلس الأعلى للتعليم والتدريب والبحث العلمي The Higher Council for Education, Training and Scientific Research (CSEFRS) رؤية للإصلاح (2015-2030) بعنوان "من أجل الإنصاف والجودة والترقية في المدرسة - equity, quality and promotion at school". والهدف من هذه الرؤية الإستراتيجية إنشاء نظام مدرسي جديد يقوم على ثلاثة مبادئ أساسية واسعة: الإنصاف وتكافؤ الفرص، والجودة للجميع equity and equality of opportunity. quality for all، وتعزيز الفرد والمجتمع. ويهدف هذا إلى تعزيز الإنجازات، واقتراح حلول للقضايا

الشاملة المتعلقة، وتنفيذ الإصلاحات اللازمة. وللاستجابة للمبادئ الثلاثة للرؤية الاستراتيجية للإصلاح، تمت الدعوة إلى 23 أداة، ويوصي المجلس بتحديد مضمون الرؤية الاستراتيجية للإصلاح للفترة 2015-2030 في قانون إطاري، سيشكل عقدا وطنيا يلزم جميع القوى بتنفيذه ورصد تقدمه وإنجازاته بانتظام.

تم وضع خطة استراتيجية 2015-2030 لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، استجابة للرؤية الإستراتيجية لإصلاح 2015-2030 وتتألف من أربعة عناصر استراتيجية، وهي:

1. الموضوع 1: تحسين فرص الإتاحة والوصول للتعليم العالي؛ لضمان العدالة وتكافؤ الفرص والتعلم مدى الحياة.
 2. الموضوع 2: تعزيز الجودة لتحسين الأداء التعليمي ومطابقتها مع احتياجات التنمية وسوق العمل.
 3. الموضوع 3: دعم البحث العلمي، وتحسين الأداء، وربطه بالأهداف الإنمائية العامة.
 4. الموضوع 4: تحسين إدارة نظام التعليم العالي لتحسين أدائه.
- وتشكل القدرة على ربط التخطيط الإستراتيجي وتخصيص الموارد والمساءلة جانباً حيوياً من جوانب توجيه النظام الذي يجري على مستوى مجلس الوزراء من خلال ربط الميزانية وتخصيص الموارد لقطاع التعليم العالي بالأولويات الاستراتيجية الوطنية، ومن ثم فالخطة الإستراتيجية للوزارة توجه عملية اتخاذ القرارات وفيما يتعلق بالميزانية وتخصيص الموارد حيث ترتبط ميزانيات الجامعات الحكومية بأولويات البلد.

الإمارات العربية المتحدة

في سبتمبر 2017، أعلنت الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2030 بعد التشاور مع الجمهور وأصحاب المصلحة، وتطمح الإستراتيجية إلى تحقيق أعلى المعايير العلمية والمهنية، وتمهيد الطريق أمام الأجيال القادمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتهدف الاستراتيجية إلى تزويد الأجيال المقبلة بالمهارات اللازمة لدعم الاقتصاد الوطني في

القطاعين العام والخاص، كما تعتمزم تدريب ”جيل من المهنيين الإماراتيين“ لتحقيق التنمية الشاملة لسوق العمل الإماراتية، وحددت حكومة الإمارات العربية المتحدة أربعة عناصر أساسية لترجمة هذه الإستراتيجية إلى واقع، وهي: الجودة والكفاءة والابتكار والتجانس quality. efficiency. innovation. and harmonisation ووضعت الاستراتيجية أيضا 33 مبادرة رئيسية لدعم مرحلة التنفيذ، وتشمل:

- مبادرة إطار الجودة الوطني The National Quality Framework initiative وتهدف إلى وضع معايير تستند إلى التقييم، تراعي الاحتياجات المحلية المختلفة، مع الأخذ في الوقت نفسه بنظم فعالة لمراقبة الجودة.
- مبادرة تصنيف المخرجات بشفافية The Transparent Classification of Outputs initiative وتهدف إلى إنشاء آلية شفافة للتصنيف تنطبق على جميع الوكالات، وإلى نشر تقارير نوعية لضمان الشفافية.
- مبادرة الخبرة المهنية الموسعة للطلاب The Expanded Professional Experience initiative وتوفر مجموعة من برامج التدريب المهني، مثل العمل في الحرم الجامعي on-campus work، والعمل في الظل job shadowing، والمشاريع المشتركة joint ventures، والتدريبات المهني vocational trainings.
- مبادرة الاستثمار في المعرفة The Investment in Knowledge initiative وتأمل في توسيع عدد شهادات الدكتوراه، ومتابعة طلاب الدراسات العليا من خلال زيادة الدعم المالي، وتوفير الحوافز لضمان فرص العمل للطلاب.
- وتمول مبادرة تمويل البحوث التنافسية The Competitive Research Funding (CRF) initiative بهدف تشجيع التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والصناعة والقطاع الخاص.

وظائف الإدارة: صنع القرار واتخاذ، والمساءلة، والاستقلال الذاتي للجامعات:

وينظر قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لعام 1972 إلى الجامعات العامة على أنها مؤسسات عامة ذات طابع علمي وثقافي، ويحق لهم تلقي التبرعات ما لم يتعارض

ذلك مع الهدف الذي أنشئت الجامعة له، (المادة 7)، وكل جامعة عامة لديها الحرية في وضع ميزانيتها الخاصة (المادة 8)، وعلى الرغم من أن القانون رقم 49 ينص على أن للجامعة مركزاً قانونياً مستقلاً، فقد خلص استعراض أجرته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي إلى أن إدارة الجامعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بسلطة الوزارة والمجلس الأعلى للجامعات والهيئات الحكومية الأخرى، بل إن هذا القانون يحدد القواعد المتعلقة بالإدارة الداخلية للجامعات العامة وعملياتها، بما في ذلك “ تشكيل مجلس الجامعة ومسؤولياته، وتعيين رئيس الجامعة ومدته، وهيكل الإدارات ومسؤولياتها”، ويحدد القانون رقم 49 المبادئ التوجيهية لتوظيف الأكاديميين (التدريس والبحث)، وأدوار ومسؤوليات الأكاديميين، وغير ذلك من شروط التوظيف، ويخضع توظيف غير الأكاديميين وترقيتهم لقانون العمل، ويعتبر هؤلاء الموظفين مدنيين خاضعين للقوانين والأنظمة التي تضعها وزارة التنمية الإدارية، كما يُعتبر الموظفون الأكاديميون موظفين مدنيين، ولكن المنظمات الجامعية تتبع قوانين مختلفة (القانون رقم 49)، أما فيما يتعلق بالجامعات الخاصة، فإن القانون رقم 101 لعام 1992 يضيف الشرعية على الجامعات المصرية الخاصة بوصفها منظمات هادفة للربح، وفي عام 2009 طُور قانون الجامعات الخاصة والجامعات الأهلية بغية التمييز بوضوح بين المؤسسات التي تستهدف الربح والمؤسسات التي لا تستهدف الربح، ويشرف المجلس الأعلى للجامعات الخاصة the Supreme Council of Private Universities (SCPU) - وهو الهيئة التي أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 219 لعام 2002 - ويرأس الوزير المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، من بين واجبات المجلس:

- مراجعة مقترحات إنشاء جامعات خاصة وأهلية جديدة وتقديم توصيات إلى وزارة التعليم العالي. ويخضع إنشاء مؤسسات جديدة لمرسوم رئاسي.
- تحديد الحد الأدنى من الشروط لعمليات الجامعة الخاصة، مثل الحد الأدنى من المتطلبات المتعلقة بالكوادر الأكاديمية (على سبيل المثال، شرط تمت الموافقة عليه مؤخرًا بأن تكون نسبة مئوية دنيا من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل)؛
- الموافقة على البرامج الأكاديمية الجديدة.

وظيفة الإدارة: صنع القرار واتخاذ، والمساءلة والاستقلال الذاتي للجامعات:

الأردن

في الأردن، تم تعديل القوانين المنظمة للجامعات العامة والخاصة وصدرت قوانين جديدة في عام 2009م، وهي: "قانون التعليم العالي رقم 23" و "قانون الجامعات الأردنية رقم 20"، وهو إصلاح تشريعي مكّن الجامعات الأردنية لتكون أكثر استقلالية؛ إدارياً ومالياً، ومن ثم، تُعتبر الجامعات مؤسسات مستقلة، ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحفظات على هذا المفهوم؛ إذ إن الاستقلالية الكاملة موضع شك، يمكن للجامعة الحكومية تعبئة التمويل من موارد متنوعة بما في ذلك: الرسوم الدراسية، والميزانية السنوية المخصصة للحكومة والأوقاف، والمنح، والدخل من المساعدة الفنية، ونتائج البحث في نموذج الجامعة الأردنية، يستوعب التمويل الحكومي ما بين 10% -15% من إجمالي المصروفات التشغيلية للجامعة، وعلى الرغم من كونه مستقلاً، يتم تعيين رئيس الجامعة بمرسوم ملكي بناءً على توصية من مجلس التعليم العالي، يتم مراقبة نفقات الموازنة العامة للجامعة من قبل ديوان المحاسبة في المراجعات والموافقة على المعاملات قبل الدفع، يقدم رئيس الجامعة والمراجع الخارجي تقريراً إلى مجلس الجامعة ليتم اعتماده من قبل مجلس الأمناء، ثم يتم اعتماده من قبل مجلس التعليم العالي.

يتم تعيين رؤساء الجامعات الخاصة من قبل مجلس التعليم العالي بناءً على توصية مجالس الأمناء، ومجلس الأمناء هو الكيان المعين المسؤول عن تحديد الرسوم الدراسية، ويجب أيضاً اعتماد الميزانيات النهائية من قبل مجلس التعليم العالي، ويحدد مجلس التعليم العالي عملية القبول، وتخصيص أعداد الطلاب في الجامعات الحكومية، وبالتالي أنشأ المجلس مكتب قبول مركزي لفرز طلبات قبول الطلاب في الجامعات الحكومية، وتأخذ معايير القبول في الاعتبار: درجات الثانوية العامة، ومحافظه الطالب، والمدارس ذات معدلات النجاح المنخفضة، وفي ذات الوقت، تحدد هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الحد الأعلى للطلاب الذين يمكن لكل جامعة قبولهم في كل برنامج، وتقع على عاتق الجامعات مسؤولية قبول الطلاب إذا التزموا بسياسة ومعايير القبول كما هو مذكور

أعلاه وبالأرقام التي يحددها مركز التعليم العالي، والعديد من الجامعات لديها برامج خاصة للطلاب الذين لم يتم قبولهم في إطار إجراءات القبول العادية.

المغرب:

تاريخياً، كان نظام التعليم العالي في المغرب دينياً بشكل أساسي بقيادة جامعة القرويين التي تأسست عام 859م وجامعة بن يوسف، وغطى التعليم العديد من التخصصات مثل الرياضيات والقانون والطب والفلسفة والعلوم الإنسانية وعلم التنجيم وما إلى ذلك، وكانت التصورات المعاصرة، مثل الاستقلالية التعليمية والمالية للجامعة، والتقييم المستمر للمعرفة، وتمارس بالفعل في هذه المؤسسات، وتم إصدار ميثاق التعليم والتدريب الوطني في بداية القرن الحادي والعشرين والذي كان يهدف إلى تحويل نظام الجامعة إلى نظام تعليمي تقدمي قادر على تحقيق النمو المستدام والتنمية العلمية والثقافية المستقلة، إضافة إلى تلبية احتياجات التنمية الوطنية، وتمت المصادقة على القانون 00-01 بشأن تنظيم التعليم العالي في عام 2000م، فقد شهدت الجامعات إصلاحات تربوية وإدارية وحوكومية وتنظيمية شاملة للقطاعات العام والخاص في نظام التعليم العالي، بناءً على هذا الإصلاح القطاعي، تمامًا مثل النظام الفرنسي، تم توقيع العقود بين الحكومة والجامعات استجابة للأولويات الوطنية، وكخطوة كبيرة نحو الإنصاف فإن جميع حاملي البكالوريا لهم الحق في فرصة الالتحاق بالجامعة ويتم منح المنح الدراسية للطلاب من خلفيات اجتماعية واقتصادية غير ملائمة.

تشجع الحكومة التوسع في الجامعات الخاصة ومؤسسات التعليم العالي مع الحفاظ على معايير الجودة للخدمات التعليمية التي سيتم تقديمها، وبالتالي فإن إنشاء جامعات خاصة جديدة يحتاج إلى موافقة الوزارة، ويمر بثلاث مراحل رئيسية:

- أ- تقديم طلب يوضح توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة.
- ب- الفحص العميق لبرامج الدراسة والمناهج وطرق التدريس والتقييم وهيكل العمل العام.
- ج- التقييم الفعلي لمرافق الجامعة والموارد المتاحة قبل إصدار الموافقة على التشغيل.

الإمارات العربية المتحدة:

إنشاء جامعة خاصة جديدة هي خدمة داخل بوابة الحكومة الإلكترونية لدولة الإمارات العربية المتحدة؛ إذ يحتاج مقدم الطلب إلى ملء نموذج إلكتروني يوضح نوع التعليم العالي والشراكات مع الجامعات داخل أو خارج دولة الإمارات العربية المتحدة، ويتم إجراء سلسلة من الفحص والتحقق من قبل هيئة الاعتماد الأكاديمي؛ لتأكيد الامتثال للمعايير الوطنية، وبالمثل، يمر تجديد التراخيص من خلال طلب آخر إلى هيئة الاعتماد الأكاديمي ويتضمن زيارات ميدانية وتقييمًا شاملاً للتحقق من معايير الجودة، أما فيما يتعلق بتنسيق قبول الطلاب، يشرف المكتب الوطني للقبول والتنسيق على إدارة الطلبات المقدمة فقط من الإماراتيين والطلاب الذين كانت أمهاتهم إماراتيات للقبول في مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة، يتم القبول في الجامعات الحكومية في دولة الإمارات إلكترونياً على بوابة القبول التابعة لوزارة التربية والتعليم، ويتم إتاحة التعليم العالي في الجامعات الحكومية بشكل مجاني لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة، بينما يجب على الطلاب الأجانب دفع الرسوم الدراسية وعدم قبولهم في بعض التخصصات، ولا تتدخل الحكومة في قبول الجامعات الخاصة، لكنها تراقب القبول وفقاً للوائح ومعايير الجودة المحددة.

وظيفة التشغيل: الإدارة على المستوى المؤسسي:

على المستوى الجامعي، تهتم وظيفة التشغيل بإدارة العمليات، بما في ذلك: تطوير المناهج الدراسية، وطرق التدريس، وإدارة الموارد، وإجراء التقييم، والامتحانات، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى القائمة على الطلاب والتي تشمل التوجيه والإرشاد الوظيفي وتنمية القدرات وخدمة المجتمع، كما تهتم بإدارة الأبحاث التي تؤدي إلى المنشورات على المستويين المحلي والوطني وكذلك المطبوعات الدولية بالإضافة إلى إدارة الابتكار التي تشمل براءات الاختراع والنماذج الأولية والعقود مع الصناعة.

في جامعات الدول العربية الثلاث المختارة، وظيفة التشغيل هي عمل جامعي يدار من قبل مجالس جامعية على مستويات مختلفة على المستوى السياسي، ويتم تنفيذها

من قبل الأقسام الأكاديمية والإدارية، وقد تحتاج الجامعات إلى إبلاغ المجالس واللجان الأكاديمية المعنية على المستوى الوطني لأغراض التنسيق والاتصال، تتبع عملية بدء أو ترقية البرامج الأكاديمية منهجاً تصاعدياً، إذ تقدم الأقسام الأكاديمية والهيئات على مستوى البرنامج مقترحاً إلى مجالس الإدارات ولجان العمادة للمراجعة والموافقة، يجب أن يتبع ذلك إجراءات ضمان الجودة التي تفرضها وكالات وهيئات ضمان الجودة لضمان الحد الأدنى من الجودة المقبولة على النحو الذي تحدده الحكومة من حيث متطلبات التخرج أو عدد الساعات المعتمدة أو ECTS وما إلى ذلك، ويتم إجراء العمليات والممارسات الأكاديمية والإدارية الأخرى مثل التوجيه المهني والإرشاد الأكاديمي ومتابعة تقدم الطلاب ذات الصلة داخلياً، وتتضمن وظيفة التشغيل أيضاً: المراجعات الداخلية، وتقييم الأداء الذي تجريه الكليات والجامعات لإجراءات ضمان الجودة الداخلية، وقد يشمل مراجعين خارجيين (خبراء محليين أو وافدين) وفقاً لنظام الجودة المعتمد في الجامعة.

وظيفة المعلومات: البيانات والتقييم الدوري وإعداد التقارير:

تهتم وظيفة المعلومات بتدقيق بيانات المعلومات بين الجامعات والحكومات لتتوير عمليات صنع القرار، ومراقبة تقدم الخطط الوطنية والمؤسسية وفقاً للخطة الوطنية الشاملة، ولو كان معنياً بآليات جمع البيانات والتحقق من صحتها والمعالجة والتفكير في مؤشرات تقدم النظام، فهو عنصر حوكمة حاسم، يضمن التشغيل السلس للوظائف الأخرى المذكورة سابقاً (الإستراتيجية، والإدارة والتشغيل)، ومن ثم، يناقش هذا الفصل الهيئات المسؤولة عن جمع البيانات وإدارتها، والعواقب ذات الصلة التي تؤدي إلى قرارات مؤسسية ووطنية.

الأردن:

خصصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بوابة شاملة لنشر البيانات؛ ويتم نشر سلسلة البيانات وإتاحتها للجمهور، وأحدث مجموعة بيانات متوفرة على بوابة الوزارة هي للعام الدراسي 2015/2016. وسيتم توفير مجموعات البيانات المحدثة مع بعض تحليل البيانات الخاصة بمؤشرات أداء قطاع التعليم العالي.

المغرب:

في المغرب، تتاح بيانات التعليم العالي للجمهور على بوابة الوزارة باللغتين العربية والفرنسية من خلال تقارير جاهزة، بالإضافة إلى محرك بحث يوفر استخراج البيانات وتحليل مؤشرات التقدم في القطاع، كما يقدم مجموعة من المقارنات عبر بيانات السنوات السابقة، ويتم تحديث البوابة باستمرار لغرض دعم القرار وتحليل القطاع القائم على الأدلة، ومن ثم فإن البيانات الأولية للعام الدراسي 2019-2018 متاحة.

الإمارات العربية المتحدة:

يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بقطاع التعليم العالي (العام والخاص) في دولة الإمارات وإدارتها ونشرها على بوابة وزارة التربية والتعليم، وتتوفر التقارير والإحصاءات السنوية من عام 1995م، وحتى عام 2018م، وتدعم اتخاذ القرار، واتخاذ القرارات للحكومة والصناعة والطلاب والمجتمع ككل، ويتم دمج لوحة أجهزة القياس في نظام البيانات المفتوحة الذي ينشر المؤشرات الأساسية على مستوى القطاع، وترتبط بوابة الإحصاء والبيانات ببوابة المعلومات المركزية للهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء لدولة الإمارات العربية المتحدة "بيانات" التي تروج لمفهوم اقتصاد المعرفة الرقمي، من خلال توفير أنظمة بيانات مفتوحة شاملة للإتاحة للعامة، وتجسد البوابة رغبة الحكومة في دعم المجتمعات المستدامة من خلال تشجيع المشاركة والشفافية، وتشجع الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء لدولة الإمارات العربية المتحدة المجتمع على استخدام والاستفادة من مجموعات البيانات المدمجة في بوابتها، كما أنها تبني أي توصيات أو استفسارات يقدمها المجتمع، وتهدف إلى تعزيز المعلومات والخدمات الحكومية والاستفادة منها، وتوفر البوابة البيانات الجغرافية والبيانات لكل نوع من أنواع التعليم، إضافة إلى البيانات المتخصصة التي تنعكس على مؤشرات أداء النظام، وتعتبر بيانات التعليم العالي ونشر المعلومات في دولة الإمارات العربية المتحدة معياراً لتعزيز الشفافية والمساءلة على مستوى القطاع.

اتجاهات جديدة في إدارة عمليات الجامعات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

والذكاء الاصطناعي؛

كان هناك مسعى مؤخرًا لتعزيز العلاقة بين الحكومة والجامعات من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وكذلك الأدوات القائمة على التكنولوجيا لغرض الأتمتة وسهولة جمع البيانات والمعالجة واستخدام المعلومات في دعم القرار، وتم تسليط الضوء على العديد من المبادرات في الدول العربية على مستوى الحكومة والجامعات التي تم تمويلها من قبل الحكومات المحلية أو مصادر التمويل الخارجية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1 - المشروعات التي تقودها الحكومة:

طورت الحكومات في الدول العربية عددًا قليلًا من المبادرات التي تعزز الفعالية، إضافة إلى الاتصال السلس، وتوفر المزيد من الوظائف المستقلة للجامعات التي تتراوح من إصلاحات النظام القانوني إلى ترقية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة الذكية وغير ذلك، ومن الأمثلة البارزة الجهود الحالية التي تبذلها وزارة التعليم العالي في مصر لتطوير نظام لوحة معلومات موحد يُعرف باسم لوحة معلومات وزارة التعليم العالي، بدأ المشروع من خلال التعاون بين مركز المعلومات ووحدة إدارة المشروعات في وزارة التعليم العالي إذ يتعاون كل من مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووحدة التخطيط الإستراتيجي لتوفير متطلبات الدعم الفني، والأجهزة والبرامج والمهارات اللازمة لتطوير لوحة المعلومات المستهدفة، وتم تسليط الضوء على العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية ليتم دمجها في لوحة معلومات التعليم العالي، الأهداف الرئيسية للوحة معلومات التعليم العالي، هي:

أ - توحيد عملية جمع البيانات ومعالجتها وإدارتها.

ب- تسريع عملية الوصول إلى البيانات.

ج- توفير منصة للمعلومات اللازمة لدعم القرار.

2 - المشروعات الممولة دولياً:

هناك العديد من المبادرات والمشروعات الممولة دولياً من هيئات مثل البنك الدولي، والأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي، وغيرها، أحد الأمثلة البارزة على المشروعات الممولة دولياً على المستوى الإقليمي في المنطقة العربية برنامج حوكمة جامعات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهدفه التعامل مع التحديات التي تواجه الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في المقام الأول، مع التركيز على "الوصول العادل إلى التعليم العالي في المنطقة، والجودة غير المتسقة لمؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء المنطقة، والتناقضات بين مهارات الخريجين، والمهارات التي يطلبها سوق العمل". ومن هنا، تم تقديم مبادرة "بطاقة فحص حوكمة الجامعات". في إطار البرنامج، تم إنشاء وتعديل بطاقات فحص حوكمة الجامعات؛ لتقييم مدى قيام مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بتنفيذ إجراءات الحوكمة المتوافقة مع أهداف الجامعة والتوجهات الدولية، مع متابعة تطورها بمرور الوقت، في الوقت الحالي، شاركت أكثر من 120 جامعة من ثماني دول، وهي: (الجزائر، ومصر، والعراق، والأردن، ولبنان، والمغرب، وتونس، والصفة الغربية، وغزة) في تمرين المقارنة في عامي 2012م و2016م، علاوة على ذلك، هناك تقريران إقليميان حاسمان تم تطويرهما: أ - الجامعات من خلال المرأة: مقارنة حوكمة الجامعات لتمكين تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في عام 2012م.

ب- قياس الحوكمة كأداة لتعزيز التغيير: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق في عام 2013م. صدر تقرير إقليمي ثالث في عام 2018م، كما تم تشكيل شبكة التعليم العالي الإقليمية (شبكة التعليم العالي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) كمحور تشجيع تبادل الدروس المستفادة، ونشر المعلومات حول متابعة تنفيذ الإصلاحات، ولا سيما من خلال تنظيم المؤتمرات السنوية، وعقدت مؤتمرات متتالية في القاهرة (2011م) والرباط (2012م) وتونس (2014م) وبيروت (2015م) والجزائر (2016م) ومرسيليا (2017م)، وعلى المستوى المحلي، يتمثل هدفها في

تعزير بناء القدرات في الجامعات المشاركة، من خلال التركيز على ستة مجالات ذات أولوية: (1) الحوكمة المؤسسية (2) تدويل التعليم العالي (3) الاستدامة المالية (4) ضمان الجودة (5) تطوير أنظمة الابتكار (6) مراقبة النتائج والعلامات المرجعية؛ وتهدف جميع المجالات الستة بشكل عام إلى تحسين توفير التعليم العالي.

في الأردن هناك مشروع يدعمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل "سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الأردن" الذي يعزز العلاقات الثلاثية بين الحكومة والجامعات وسوق العمل في البلاد، هناك أيضًا مشروع آخر يدعمه البنك الدولي حول "إصلاح التعليم العالي من أجل اقتصاد المعرفة" والذي يعمل أيضًا على الهياكل والعلاقات القانونية بين الحكومة والجامعات التي يمكن أن تعزز اقتصاد المعرفة ويكون لها تأثير ملموس على التنمية في الأردن.

مشروع إقليمي آخر للاتحاد الأوروبي تحت عنوان "تعزير القدرات المؤسسية في الدول العربية" قاده مجموعة من الجامعات العربية؛ (مصر، والأردن، ولبنان) ومن الاتحاد الأوروبي؛ (إسبانيا، والمملكة المتحدة، والدنمارك) بميزانية إجمالية قدرها 763.162 €. الهدف العالمي للمشروع هو: تعزير القدرات المؤسسية للجامعات العربية؛ لدعم السياسات والإدارة والتخطيط على المستويين الوطني والإقليمي، لتلبية احتياجات المساءلة، ومتطلبات التنمية المتزايدة، على وجه التحديد، يعتمزم المشروع تحقيق هذا الهدف من خلال تطوير ثقافة الجودة المستدامة، وبناء القدرات في ضمان الجودة في الجامعات العربية، وتمت الموافقة على تمويل المشروع لمدة ثلاث سنوات في عام 2008م، وانتهى في عام 2012م، مع تحقيق هدف المشروع، كان هناك أيضًا مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي "بناء القدرات لإدارة الجامعات في المنطقة الجنوبية ENPI". إنه مشروع إقليمي مشترك في إصلاح الحوكمة شمل عشر جامعات في أربع دول متوسطة؛ (ليبيا، والمغرب، ومصر، ولبنان) استجابة لجانب ذي أولوية إقليمي، أي إدارة الجامعة وخدمات الطلاب، والهدف من المشروع هو: توضيح أن ممارسات الإدارة الجيدة قادرة على إقامة تعاون مستدام في مجال التعليم العالي بين البلدان. تناول

المشروع معوقات تواجه إدارة جامعة عالمية في القرن الحادي والعشرين، تمت الموافقة على التمويل في عام 2012م، واستمر لمدة 3 سنوات.

3 - المشروعات التي تقودها الجامعة:

طورت الجامعات في العالم العربي مبادراتها الخاصة التي تمثل جزءاً لا يتجزأ من خططها الإستراتيجية والتشغيلية لدعم إعداد الحوكمة وكفاءتها، وبخاصة فيما يتعلق بأنظمة إدارة الجامعات وإدارة المعلومات، في المنطقة العربية، يمكن تسليط الضوء على بعض المبادرات البارزة في مشاريع مختارة مثل "تخطيط موارد النظام الأكاديمي: حرم جامعي ذكي مؤتمت بالكامل" بقيادة جامعة عين شمس مع اتحاد جامعات مصرية وأوروبية تمت الموافقة على تمويل منحة قدرها 975.530 يورو من إيراسموس بلس في 2018م، ويهدف المشروع إلى: إنشاء بيئة جامعية أكاديمية وإدارية ذكية مؤتمتة، تتخلل إلى المنظور العالمي لجودة التعليم وأفضل الممارسات لإدارة الجامعات، وتخطيط موارد النظام الأكاديمي داخل نظام التعليم العالي في مصر من خلال: التصميم، وتطوير منصة رقمية ذكية للمراقبة والتحليل، ومراقبة التغذية الراجعة ذات الحلقة المغلقة للعمليات الداخلية، باستخدام معايير جودة التعليم والمقاييس الكمية لمؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة كهدف للتحكم، وسيتيح ذلك الشفافية والإدارة الفعالة للموارد البشرية ورأس المال، واتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، ويهدف هذا إلى إنتاج مؤسسة تعليم عالي ذكية مؤتمتة بالكامل تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية لجودة التعليم كمقاييس للتحكم في عملياتها الآلية، مما يجعل الامتثال للجودة ميزة متكاملة في الإجراءات التي تحدث داخلها، والهدف هو أن يكون لها تأثير وطني مع تأثير ديناميكي يصل إلى جميع أصحاب المصلحة، ويضع مصر في مستوى أعلى في مؤشر جودة التعليم.

المحور الرابع: واقع حوكمة مؤسسات التعليم العالي في مصر

إعداد الحوكمة والعلاقة بين أصحاب المصلحة:

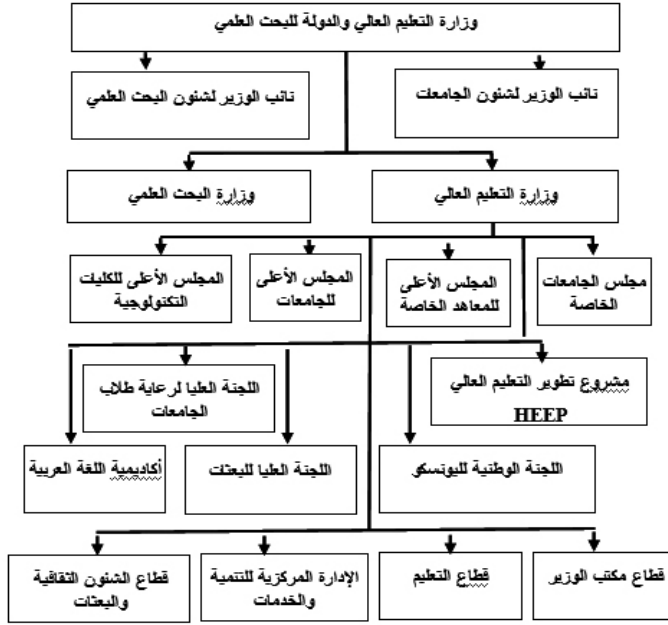
يتبع نظام حوكمة التعليم العالي النظام الإداري للدولة بشكل عام، فإذا كان نظام الإدارة والحوكمة مركزي في جميع القطاعات، فإن حوكمة التعليم العالي تصبح

مركزية أيضًا، والأمر نفسه ينطبق على الأنظمة اللامركزية، وبالنظر إلى بعض أمثلة للدول العربية، فيمكن أن نلاحظ أن العلاقات بين الجامعات والحكومات في دول مثل مصر والأردن هي ذات طبيعة مركزية، في حين أنها لامركزية في دول مثل المغرب والإمارات العربية المتحدة، وهذا ينعكس في الهيكل والتسلسل الهرمي لإدارة النظام التعليمي، والهيئات المشاركة في صناعة القرار واتخاذها، بالإضافة إلى تدفق المعلومات والتمويل وغيرها من شؤون توجيه النظام، وعلى الرغم من أنه تم الإعلان من قبل الحكومة المغربية أنها نفذت التوجه نحو اللامركزية ونهج الإقليمية regionalization approach في قطاع التعليم العالي، إلا أن بعض المهام تتم مركزياً إلى حد كبير.

تطور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر سياسة الحكومة وتنفيذها في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وتراقب التنفيذ وفقاً للقوانين واللوائح المحددة. تشرف الوزارة على الجامعات وخططها المالية لفترة خمس سنوات، وتشارك في تقديم ميزانيات الجامعات العامة للموافقة عليها من قبل الحكومة والبرلمان كل عام، بالإضافة إلى مراقبة خطط التنفيذ على المدى الطويل وبشكل مستمر، يرأس الوزير المجلس الأعلى للجامعات (SCU Supreme Council of Universities)، وهو الهيئة الرئيسية المسؤولة عن وضع القوانين واللوائح، واتخاذ القرار، ومراقبة أداء الجامعات العامة، ويتضمن المجلس: الأمين العام، ورؤساء الجامعات العامة بالإضافة إلى خمسة أعضاء من الشخصيات العامة يعينهم وزير التعليم العالي والبحث العلمي، ويرأس الوزير أيضاً مجلس الجامعات الخاصة والأهلية (غير الربحية) والتي لها دور مماثل للمجلس الأعلى للجامعات، ويضم مجلس الجامعات الخاصة والأهلية: الأمين العام، ورؤساء الجامعات الخاصة، والأمين العام للمجلس الأعلى للجامعات، ومستشارو الوزير في هذه الجامعات، وثلاثة من الشخصيات العامة يتم اختيارهم كأعضاء من قبل الوزير، بالنسبة لضمان الجودة والاعتماد، يتم من قبل الوكالة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد National Quality Assurance and Accreditation Agency (NQAAA)، وهي هيئة تتبع مجلس

الوزراء، وهي مستقلة في سلطتها فيما يتعلق بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لضمان استقلالية عمليات ضمان الجودة.

يتم تمويل البحث والتطوير التكنولوجي والابتكار من خلال عدد من الموارد من بينها الخطط الاستثمارية للجامعات، بجانب المصدر الرئيسي لتمويل البحث العلمي الذي قدمه صندوق تطوير العلوم والتكنولوجيا - Science and Technology Development Fund (STDF)، الذي تم إنشاؤه في عام 2007 ويتبع مبادرة إصلاح وطنية تنافسية يرأسها وزير التعليم العالي والبحث العلمي. يقدم الصندوق STDF عددًا من برامج التمويل التي تتعلق مباشرة بالحكومة، ومن بينها: ”برنامج التحديات الوطنية National Challenges Program“ الذي يحفز الجامعات نحو إجراء البحوث التي تستجيب لاحتياجات التنمية الوطنية التي أعلنتها رؤية مصر 2030، ومنها أيضًا ”من الكلية للمصنع (3F Faculty For Factory)“ التي تتعلق بالبحث في الجامعات ومراكز البحوث لاحتياجات الصناعة، ”المشروعات المرتبطة بالطلب Demand Driven Projects“ وهي تمثل تمويلًا بحثيًا يستجيب لاحتياجات المجتمع، والبرامج الأخرى التي تدعم التواصل بين هيئات البحث والابتكار وكذلك التعاون الدولي بشأن البحث مع علماء ومنظمات دوليين world-class researchers، يوضح الشكل 1 الهيكل التنظيمي لنظام التعليم العالي في مصر.



الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمنظومة التعليم العالي في مصر.

(تم استخلاصها من: <http://portal.mohe.gov.eg/en-us/Pages/>

([ministry-org-structure.aspx](http://portal.mohe.gov.eg/en-us/Pages/ministry-org-structure.aspx))

وهناك أنواع مختلفة من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مصر وهي توضح فيما يلي:

أ - 27 جامعة عامة - حكومية تشمل 485 كلية ومعهدًا، بالإضافة إلى جامعة الأزهر (جامعة دينية تضم جميع تخصصات العلوم العلمية والاجتماعية).

ب - 29 جامعة خاصة وأهلية.

ج - 3 جامعات تكنولوجية جديدة بدأت العام الدراسي 2018/2019 بالإضافة إلى 5 قيد الإنشاء.

د - 168 معهدًا خاصًا ما بين عالية ومتوسطة المستوى.

هـ - 10 جامعات تم إنشاؤها وفقًا للبروتوكولات أو الاتفاقات مع البلدان الشقيقة والمنظمات الإقليمية والدولية.

و - 3 فروع لجامعات دولية.

إجمالي عدد الطلاب المسجلين وفقاً للبيانات في عام 2019م، والمنشورة من قبل إدارة الإحصاءات في Mehesr أكثر من ثلاثة ملايين طالب موزعة على أنواع المؤسسات على النحو الموضح في الجدول 1.

جدول 1

قيد الطلاب بمختلف مؤسسات التعليم العالي في مصر.

نوع مؤسسة التعليم العالي	قيد الطلاب في 2018-2019	%
الجامعات الحكومية	1.911.056	63.2%
جامعة الأزهر (بمختلف فروعها)	291.981	9.6%
الكليات التكنولوجية	130.617	4.3%
الجامعات الخاصة	191.767	6.3%
المعاهد العليا الخاصة	492.782	16.3%
المعاهد المتوسطة الخاصة	5.673	0.3%
الإجمالي	3.023.876	100%

تعد الجامعات الخاصة في مصر جديدة نسبياً؛ إذ أنشئت أول أربع جامعات خاصة بالمرسوم الرئاسي في عام 1996 تلاها إنشاء جامعات أهلية (مدعومة من الدولة)، وفي عام 2006 زاد عدد الجامعات الخاصة والأهلية حتى وصلت إلى 29 مؤسسة، وفي عام 2018م، صدر قانون جديد لفروع الجامعات الدولية international-branch (IBCs) (campuses) الذي يسمح للجامعات الأجنبية بفتح فروع لها في مصر بناء على الاتفاقات الثنائية بينها وبين المؤسسات التعليمية في مصر. وتم فتح ثلاثة فروع في السنوات الأكاديمية 18-19 و 19-20 وغيرها في طور الإعداد.

علاقات الوظيفة الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف:

تتعامل الوظيفة الاستراتيجية مع الخطط الإستراتيجية وتحديد الأهداف لقطاع التعليم العالي، في العالم العربي غالباً تتولى قيادات وزارات التعليم العالي والبحث

العلمي والهيئات التابعة لها بوضع خطط مؤسسية استجابة للإستراتيجية الوطنية. وفيما يلي سرد موجز للوظيفة الإستراتيجية في أربعة بلدان عربية مختارة.

في مصر، تم تطوير الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال وحدة التخطيط الاستراتيجي -The Strategic Plan (SPU) (ning Unit)، التي أنشئت في عام 2006. الخطة الحالية هي جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الوطنية "مصر 2030" التي تم تطويرها من قبل وزارة التخطيط في عام 2015، تستهدف إستراتيجية التعليم العالي أربعة جوانب رئيسية: الإتاحة والإنصاف والقدرة التنافسية والعالمية -access. equity. competitiveness. and univer-sality. وشمل ذلك إنشاء 19 جامعة جديدة بحلول عام 2030 (4 جامعات عامة و7 جامعات أهلية و3 جامعات تكنولوجية و5 جامعات دولية بالإضافة إلى تطوير وإنشاء برامج ومجالات تخصصية جديدة، كما تهدف الإستراتيجية إلى تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية وجودة المخرجات التعليمية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الترتيب الدولي للجامعات المصرية، وتعتبر الجامعات بمثابة مراكز فكرية، ولها دور في خدمة المجتمع من خلال دعم القطاع الصحي بسبب الدور الحيوي الذي تؤديه المستشفيات الجامعية، والبحث العلمي، وتطوير المناطق الاجتماعية والاقتصادية المحرومة، والمشاريع التي يقودها الطلاب، كما كرست إستراتيجية التعليم العالي 2030 العديد من المبادرات المتعلقة بالتنمية المتكاملة الشاملة للطلاب بما في ذلك البرامج السياسية والرياضية والنفسية والرفاهية.

وظيفة الإدارة: صنع القرار واتخاذ، والمساءلة والاستقلال الذاتي للجامعات:

اعتبر قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لعام 1972م، الجامعات الحكومية مؤسسات مستقلة عامة، ذات طبيعة علمية وثقافية، ويحق لهم قبول التبرعات الممنوحة لهم إذا كانت لا تتعارض مع الأمر الذي تم إنشاء الجامعة من أجله (المادة 7)، ولكل جامعة عامة الحرية في إعداد ووضع ميزانياتها الخاصة (المادة 8)، وعلى الرغم من أن قانون تنظيم الجامعات رقم 49 يشير إلى أن الجامعات تتمتع بوضع قانوني مستقل؛ إلا أن تقرير

المراجعة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي يرى أن حوكمة الجامعات تتكامل بشكل كبير مع سلطة الوزارة والمجلس الأعلى للجامعات والهيئات الحكومية الأخرى، بل إن القانون يحدد المواصفات المتعلقة بالحكومة الداخلية، وتشغيل الجامعات الحكومية، بما في ذلك «تكوين ومسئوليات مجالس الجامعات، وتعيين رؤساء الجامعات (رئيس أو مدير) ومدة تولي مهامهم، وبنية ومسئوليات الكليات والأقسام»، ويحدد قانون تنظيم الجامعات رقم 49 إرشادات تعيين أعضاء هيئة التدريس (التدريس والبحث)، وأدوار ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس، وظروف العمل الأخرى، كما يتبع تعيين الموظفين غير الأكاديميين وتوظيفهم وترقيتهم قانون العمل الذي يعدهم موظفين مدنيين، يخضعون للقوانين واللوائح التي وضعتها وزارة التنمية الإدارية، ويعتبر أعضاء هيئة التدريس أيضاً موظفين مدنيين، ولكنهم يتبعون قانوناً مختلفاً للتنظيم الجامعي (القانون رقم 49)، كما أن أي تعديلات في المعايير الرئيسية للوظائف الأكاديمية في الجامعات الحكومية في مصر تتطلب تغييرات في قانون تنظيم الجامعات رقم 49، أما بالنسبة للجامعات الخاصة، فقد شرع القانون 101 لعام 1992م، إنشاء الجامعات الخاصة في مصر كمؤسسات هادفة للربح، وتمت ترقية هذا القانون في عام 2009م، للجامعات الخاصة والأهلية (غير الهادفة للربح) للتمييز بوضوح بين المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، وتشرف الوزارة على عملية إنشاء المؤسسات الخاصة أو الأهلية الجديدة، وتشغيل الجامعات الخاصة القائمة من خلال المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، وهو هيئة تم إنشاؤها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 219 لعام 2002م، ويتأسس الوزير المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، ومن بين واجبات المجلس الأعلى للجامعات الخاصة ما يلي:

- مراجعة مقترحات إنشاء جامعات خاصة وأهلية جديدة، ورفع توصياتها إلى وزارة التعليم العالي، ويخضع إنشاء المؤسسات الجديدة لقرار رئيس الجمهورية.
- تحديد الحد الأدنى من الشروط لعمليات الجامعة الخاصة، مثل الحد الأدنى من المتطلبات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس (على سبيل المثال، شرط تمت الموافقة عليه مؤخراً وهو أن تكون نسبة مئوية دنيا من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل).

● الموافقة على البرامج الأكاديمية الجديدة.

يتم ترشيح رؤساء الجامعات الخاصة من قبل مجلس الأمناء (BOT) بعد موافقة وزير التعليم العالي، ويتضمن القانون 162 لعام 2018م، إنشاء فروع جديدة للجامعات الدولية، بينما ينص القانون 72 لعام 2019م، على الجامعات التكنولوجية، وعملية إنشائها، وحوكمتها، وتنظيمها.

تم إنشاء جميع الجامعات باتفاقيات متبادلة مع الحكومة، مثل الجامعة الأمريكية في القاهرة (AUC) منذ ما يقرب من 100 عام، وجامعة سنجور Senghor في الإسكندرية منذ 30 عامًا، وجامعة Esisca في مصر منذ عام 2016م، من خلال الاتفاقيات الموقعة التي تم التصديق عليها من قبل مجلس النواب.

تشارك عدة وزارات في إدارة الجامعات الحكومية التي لها تأثير مباشر على التعليم العالي، ومن بين هذه الوزارات:

أ - وزارة المالية المسؤولة عن السياسة المالية الوطنية وتخصيص الميزانيات للجامعات الحكومية والتكنولوجية والكليات التقنية، وكذلك السياسات واللوائح التي تتحكم في استخدام الموارد الذاتية، وتحد وزارة المالية من قدرة المؤسسات على إعادة تخصيص الأموال من بين بنود الميزانية مع مطالبة الجامعات الحكومية بالاحتفاظ بحساباتها في البنك المركزي المصري ودفع الجامعات نسبة من الدخل الذاتي إلى وزارة المالية.

ب- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المسؤولة عن الموازنة "الاستثمارية" الوطنية المعروفة بالبند "6".

ج- ينظم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة التوظيف العام في مصر، إذ يشرف على التوظيف في الخدمة العامة - الخدمة المدنية، ويجب أن يوافق على تخصيص مناصب الموظفين (أكاديمية وإدارية) في الجامعات الحكومية والكليات التقنية.

د - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (MOETE)، وهي تشرف على قطاع التعليم قبل الجامعي، حيث تؤدي دورًا حاسمًا في إعداد الطلاب للتعليم ما بعد الثانوي

والتدريب الذي تحدده الثانوية العامة (الامتحان الموحد لخريجي المدارس الثانوية) الذي يعد معيارًا أساسيًا لتحديد القبول في الجامعات، هذا وتتولى وزارات أخرى مهام أخرى تحدد التعليم ما بعد الثانوي وقطاعات التدريب والبحث في مصر، تشرف وزارة التعاون الدولي على اتفاقيات التعاون مع الدول الأخرى، بما في ذلك تطوير المؤسسات الدولية مثل الجامعة المصرية اليابانية الجديدة للعلوم والتكنولوجيا (E-JUST).

حاليًا، يُعد القبول في الجامعات الحكومية في مصر نظامًا مركزيًا، يعتمد كليًا على درجة المرشح في السنة الأخيرة من امتحان إنهاء التعليم الثانوي (ثانوية عامة)، ويتم إجراء الامتحان سنويًا من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ويمكن للطلاب الذين يجتازونه بنجاح التقدم للحصول على مكان في التعليم العالي من خلال مكتب التنسيق المركزي في وزارة التعليم العالي، ويقوم مكتب التنسيق المركزي بإلحاق الطلاب في الجامعات الحكومية بناءً على ما يلي:

- الحد الأقصى لعدد الطلاب الذين سيتم قبولهم في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، والذي يقرره عادة المجلس الأعلى للجامعات.
- ترتيب درجات المرشحين الراغبين في الالتحاق بنفس برامج التعليم العالي.
- التفضيلات المرتبة للطلاب المرشحين.
- الموقع الجغرافي للطلاب (باستثناء أول 300 طالب).

للجامعات الخاصة حرية إدارة امتحانات القبول مع الالتزام بالدرجات الفاصلة لكل تخصص على النحو الذي يقرره المجلس الأعلى للجامعات الخاصة وكذلك "الحصة (الكوتا)" للقبول التي يحددها المجلس لكل برنامج، وفي حالة الجامعات الخاصة، يتمتع الطلاب بحرية تقديم طلبات القبول الخاصة بهم إلى عدة مؤسسات وبرامج في نفس الوقت، ثم اختيار الخيار الأنسب خاصةً إذا لم يتمكنوا من العثور على مكان يفضلونه في الجامعات الحكومية.

على الرغم من أن نظام القبول في الجامعات الحكومية والخاصة يعتبر شفافًا وعادلًا، إلا أنه لا يُنظر إليه على أنه نظام فعال لقبول الطلاب في مجال الدراسة المناسب، علاوة

على ذلك، فإنه يصدر العديد من المشكلات إلى قطاع ما قبل الجامعة، مثل: الدروس الخصوصية، وأنظمة التعليم الموجهة للاختبار، والشعور العام بعدم الارتياح تجاه نظام القبول الجامعي الحالي المعروف باسم "عنق الزجاجة" لنظام التعليم المصري.

في عام 2008م، شكلت وزارتنا التربية والتعليم والتعليم العالي فريق عمل لدراسة إصلاح التعليم الثانوي والقبول في الجامعات، تم اقتراح تنظيم امتحانات القبول في الجامعات على جانبين: أحدهما يتعلق بالمعلومات العامة والمعرفة، والثاني على أساس اتجاهات الطلاب ومهاراتهم في مختلف التخصصات؛ (العلوم، والرياضيات، والفنون، والعلوم الاجتماعية، وما إلى ذلك). وتم إنشاء مركز الامتحانات مع بنك الامتحانات، ولكن لسوء الحظ، بسبب أحداث عام 2011م في مصر، لم يتحقق هذا المشروع.

اتجاهات جديدة في إدارة عمليات الجامعات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي:

كان هناك مسعى مؤخرًا لتعزيز العلاقة بين الحكومة والجامعات من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وكذلك الأدوات القائمة على التكنولوجيا لغرض الأتمتة وسهولة جمع البيانات والمعالجة واستخدام المعلومات في دعم القرار، وتم تسليط الضوء على العديد من المبادرات في الدول العربية على مستوى الحكومة والجامعات التي تم تمويلها من قبل الحكومات المحلية أو مصادر التمويل الخارجية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1 - المشروعات التي تقودها الحكومة:

طورت الحكومات في الدول العربية عددًا قليلاً من المبادرات التي تعزز الفعالية، إضافة إلى الاتصال السلس، وتوفير المزيد من الوظائف المستقلة للجامعات التي تتراوح من إصلاحات النظام القانوني إلى ترقية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة الذكية وغير ذلك، ومن الأمثلة البارزة الجهود الحالية التي تبذلها وزارة التعليم العالي في مصر لتطوير نظام لوحة معلومات موحد يُعرف باسم لوحة معلومات وزارة التعليم العالي، بدأ المشروع من خلال التعاون بين مركز المعلومات ووحدة إدارة المشروعات

في وزارة التعليم العالي إذ يتعاون كل من مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووحدة التخطيط الإستراتيجي لتوفير متطلبات الدعم الفني، والأجهزة والبرامج والمهارات اللازمة لتطوير لوحة المعلومات المستهدفة، وتم تسليط الضوء على العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية ل يتم دمجها في لوحة معلومات التعليم العالي، الأهداف الرئيسية للوحة معلومات التعليم العالي، هي:

أ - توحيد عملية جمع البيانات ومعالجتها وإدارتها.

ب- تسريع عملية الوصول إلى البيانات.

ج- توفير منصة للمعلومات اللازمة لدعم القرار.

2 - المشروعات الممولة دولياً:

هناك العديد من المبادرات والمشروعات الممولة دولياً من هيئات مثل البنك الدولي، والأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي، وغيرها، أحد الأمثلة البارزة على المشروعات الممولة دولياً على المستوى الإقليمي في المنطقة العربية برنامج حوكمة جامعات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهدفه التعامل مع التحديات التي تواجه الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في المقام الأول، مع التركيز على «الوصول العادل إلى التعليم العالي في المنطقة، والجودة غير المتسقة لمؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء المنطقة، والتناقضات بين مهارات الخريجين، والمهارات التي يطلبها سوق العمل». ومن هنا، تم تقديم مبادرة «بطاقة فحص حوكمة الجامعات». في إطار البرنامج، تم إنشاء وتعديل بطاقات فحص حوكمة الجامعات؛ لتقييم مدى قيام مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بتنفيذ إجراءات الحوكمة المتوافقة مع أهداف الجامعة والتوجهات الدولية، مع متابعة تطورها بمرور الوقت، في الوقت الحالي، شاركت أكثر من 120 جامعة من ثماني دول، وهي: (الجزائر، ومصر، والعراق، والأردن، ولبنان، والمغرب، وتونس، والصفة الغربية، وغزة) في تمرين المقارنة في عامي 2012م و2016م، علاوة على ذلك، هناك تقريران إقليميان حاسمان تم تطويرهما: أ - الجامعات من خلال المرأة: مقارنة حوكمة الجامعات لتمكين تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في عام 2012م.

ب- قياس الحوكمة كأداة لتعزيز التغيير: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق في عام 2013م. صدر تقرير إقليمي ثالث في عام 2018م، كما تم تشكيل شبكة التعليم العالي الإقليمية (شبكة التعليم العالي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) كمحور تشجيع تبادل الدروس المستفادة، ونشر المعلومات حول متابعة تنفيذ الإصلاحات، ولا سيما من خلال تنظيم المؤتمرات السنوية، وعقدت مؤتمرات متتالية في القاهرة (2011م) والرباط (2012م) وتونس (2014م) وبيروت (2015م) والجزائر (2016م) ومرسيليا (2017م)، وعلى المستوى المحلي، يتمثل هدفها في تعزيز بناء القدرات في الجامعات المشاركة، من خلال التركيز على ستة مجالات ذات أولوية: (1) الحوكمة المؤسسية (2) تدويل التعليم العالي (3) الاستدامة المالية (4) ضمان الجودة (5) تطوير أنظمة الابتكار (6) مراقبة النتائج والعلامات المرجعية؛ وتهدف جميع المجالات الستة بشكل عام إلى تحسين توفير التعليم العالي.

في مصر، كان هناك مشروع آخر مدعوم من البنك الدولي، وهو مشروع تحسين التعليم العالي (HEEP) الذي انتهى في عام 2010م، والذي أدى إلى ترقية كبيرة لحوكمة التعليم العالي والبنية التحتية، مما أدى في المقابل إلى تعزيز توجيه النظام ومؤسسات التنمية على مستوى القطاع، استهدف المكون الثاني من مشروع HEEP (أ) تحسين جودة وملاءمة التعليم الجامعي (ب) إنشاء بنية تحتية متكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُعرف باسم ICTP والتي تمكنت من تطوير شبكات معلومات تعزيز البنية التحتية في 17 جامعة عامة متصلة بشبكة معلومات موحدة، كما تم تضمين تحديث شبكات المعلومات الداخلية من خلال تحسين الاتصال بين مراكز معلومات الكليات والجامعات، وزيادة نقاط الاتصال الشبكية، وتعزيز أنظمة الأمن والإدارة، وكان المكون الفرعي الآخر هو نظام المعلومات الإدارية الذي استهدف بناء مراكز نظم معلومات إدارية في جميع الجامعات الحكومية، هذه التطبيقات الثلاثة المتكاملة لشؤون الطلاب والدراسات العليا والشؤون الأكاديمية لـ 200 كلية كانت مرتبطة بوحدة نظام المعلومات الإدارية ودعم القرار وحدة في المجلس الأعلى للجامعات. ورافق هذا المكون تطوير مراكز التعلم في جميع الجامعات الحكومية وكذلك المكتبات الآلية والرقمية إلى

جانب تنمية قدرات الكادر الأكاديمي والإداري والجامعات العامة لتشغيل الأنظمة وتحديثها، وكانت المكونات الأخرى لمشروعات HEEP الفرعية هي: الإصلاحات القانونية للقوانين واللوائح والأنظمة التي تحكم قطاع التعليم العالي في مصر والتي نتج عنها مشروع قانون موحد للجامعات العامة والخاصة، مشروع آخر هو إنشاء هيئة وطنية لضمان الجودة والاعتماد التي تم إنشاؤها بنجاح بموجب مرسوم رئاسي في عام 2008.

يوجد في مصر مركز معلومات مركزي بوزارة التعليم العالي، مسؤول عن جمع البيانات من الجامعات وتخزينها لكل عام دراسي في قاعدة بيانات الوزارة، هناك أيضًا وحدة إحصائية أخرى في المجلس الأعلى للجامعات تقوم بجمع المعلومات من الجامعات، ويتم جمع البيانات مرتين في السنة؛ مرة واحدة قبل امتحانات منتصف الفصل الدراسي، وأخرى بعد امتحانات سبتمبر في نهاية العام الدراسي، وتعمل هذه البيانات في حساب مؤشرات الكفاءة الداخلية المتمثلة في: معدلات التسرب، ومعدلات الإعادة، ومعدلات الترقية، ومعدلات التخرج، ومعدلات النجاح، وغيرها من المؤشرات المتعلقة بالكفاءة الداخلية للنظام، كما يقدم تحليلًا على المستوى الوطني حول الإنصاف، وحالة التحاق الإناث وتوزيعها في مواقع جغرافية مختلفة، ثم يتم إرسال البيانات إلى الجهاز المركزي لإدارة البيانات، وهو الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ويتم استخدامها من قبل الهيئات الحكومية المختلفة في التخطيط للتوظيف وإدارة رأس المال البشري، ومن خلال دعم البنك الدولي في عام 2004م، تم إنشاء نظام معلومات إدارية في المجلس الأعلى للجامعات يربط جميع أنظمة بيانات الجامعات الحكومية بوحدة مركزية في المجلس الأعلى للجامعات، يتم حاليًا مراجعة النظام المركزي للترقية والتعزيز لدمج الجامعات الحكومية المنشأة حديثًا وربطها أيضًا بأنواع مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وأنواع أخرى من أجل دعم واتخاذ قرارات أفضل.

المحور الخامس: أوجه التشابه والاختلاف بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي في مصر وبعض الدول العربية وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية المختلفة.

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف:

في ضوء العرض السابق لوظائف حوكمة التعليم العالي في الدول العربية ومصر، والتي تحدد طبيعة العلاقات بين الحكومة والجامعة في البلدان الأربعة المختارة

في العالم العربي، فإن المحور الحالي يهتم بعقد دراسة مقارنة ؛ لبيان أوجه التشابه والاختلاف، ثم تفسير ذلك في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة، وذلك وفقاً للمحاور التالية والتي يوضحها الجدول التالي:

الإمارات	المغرب	الأردن	مصر	الكولة المحور
لا مركزي	لا مركزي*	مركزي	مركزي	النظام الإداري
3 جامعات حكومية 77 جامعات خاصة وفروع جامعات دولية	13 جامعة حكومية جامعة حكومية واحدة تدار بجهات خاصة 5 جامعات بشراكة حكومية خاصة 5 جامعات خاصة	10 حكومية و17 خاصة 51 كلية مجتمع والجامعة العالمية الاسلامية للعلوم والتربية	27 جامعة حكومية 3 كليات تكنولوجية 29 جامعات خاصة وأهلية 10 جامعات انشئت باتفاقيات ثنائية 3 فروع جامعات دولية	عدد وطبيعة مؤسسات التعليم العالي
في سبتمبر 2017 اطلقت وزارة التعليم الاستراتيجية الوطنية 2030 للتعليم العالي والتي تطمح لوصول لأعلى معايير البحث العلمي والتعليم المهني لخدمة الاجيال الصاعدة بدولة الامارات	أطلقت الدولة رؤية الإصلاح 2030-2015 تحت عنوان: تكافؤ الفرص، والجودة والاتاحة في التعليم والتي اطلقها مجلس التعليم العالي والتدريب والبحث العلمي والتي بناءً عليها أطلقت وزارة التعليم العالي الخطة الاستراتيجية 2030-2015 لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي	الرؤية الاستراتيجية 2030-2015 تم تطويرها بواسطة المجلس الأعلى للتعليم، والتدريب والبحث العلمي لتؤكد استمرار الحكومة كمصدر أساسي لتمويل التعليم العالي مع السعي لتنوع المصادر	اطلقت مصر في 2014 رؤية مصر 2030 والتي قامت وزارة التعليم العالي إثرها بإطلاق الخطة الاستراتيجية 2030 2017، والتي قامت مؤسسات التعليم العالي بناءً عليها تطوير خطتها الاستراتيجية لتوحيد الجهود القومية	التخطيط الاستراتيجي

بناء منظور استراتيجي لحكومة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي

الدولة المحور	مصر	الأردن	المغرب	الإمارات
النظام الإداري	مركزي	مركزي	لا مركزي*	لا مركزي
الاعتمادات المالية والميزانيات	تتقدم الجامعات الحكومية بطلبات التمويل لميزانيات خمسية لوزارة المالية لميزانيات التشغيل، بينما تتقدم لوزارة الاستثمار لبند الاستثماري الخاص بالإنشاءات والتجهيزات والتي تغطي ما يتراوح ما بين 65 إلى 85% من الميزانية الاجمالية للجامعة، وتسعى الجامعة لتنوع مصادر التمويل لباقي الميزانية من مواردها الذاتية	تكون الموارد المالية للجامعة الحكومية من الرسوم الدراسية، والاعتمادات الحكومية في الميزانية الوطنية السنوية، والهبات والمنح، والسدخيل المكتسب من نتائج الاستشارات والبحوث ونتائجها. يغطي التمويل الحكومي 10% / 15- فقط من إجمالي النفقات التشغيلية.	يبقى المصدر الرئيسي لتمويل الجامعات الحكومية هو الدولة من خلال المنح المقدمة إلى كل جامعة من قبل اذكر أن ذلك يعتمد بشكل كبير على عدد الطلاب ومجالات وأنواع التدريب المقدم. الجامعات كما تقوم بتعبئة أموالها الخاصة، والتي قد تمثل ما يصل إلى 40% من إجمالي ميزانيتها.	تخصص الدولة الميزانية لعدد 3 جامعات حكومية من خلال وزارة التعليم بينما لا تتمتع مؤسسات التعليم العالي الخاصة بأي دعم حكومي
ضمان الجودة والاعتماد	تقوم بمختلف اجراءات ضمان الجودة والاعتماد جهة مستقلة تتبع مجلس الوزراء وهو الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد	جريها هيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء بدلاً من وزير التعليم العالي، بناءً على عام 2007 قانون هيئة الاعتماد المعدل عام 2009 (HEAC)	تجريها هيئة وطنية مكرسة للتعليم العالي والبحث العلمي، تحت إشراف الدولة (ANEAQ)	يتم إجراؤه من قبل هيئة الاعتماد الأكاديمي (CAA) التابعة لوزارة التربية والتعليم (MoE) التي تجري برنامج ترخيص لمؤسسات التعليم العالي واعتماد كل برنامج من برامجها الأكاديمية.

الكلية المحور	مصر	الأردن	المغرب	الإمارات
النظام الإداري	مركزي	مركزي	لا مركزي*#	لا مركزي
قبول الطلاب	يتم التنسيق له مركزياً من خلال مكتب التنسيق للجامعات الحكومية بينما يحدد المجلس الأعلى للجامعات الكوتا للمختلف مؤسسات التعليم العالي الخاصة والاهلية، ويتم إدارة عملية التنسيق داخلياً بها وفق القواعد المعمول بها.	تم تحديد سياسات ومتطلبات ومعايير القبول لكل من الجامعات العامة والخاصة من قبل COHE	قدم الطلاب مباشرة إلى الجامعات حيث يكون الوصول إلى الفصل الدراسي الأول من ترخيص d'Etudes Fondamentales مفتوحاً لحاملي البكالوريا (Bac) أو ما يعادلها من المؤهلات المعترف بها. الوصول ليس انتقائياً؛ ومع ذلك، الوصول إلى السدورات العلمية مفتوح فقط لحاملي البكالوريا العلمية أثناء الوصول إليها دورات العلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية والاقتصاد مفتوحة للجميع. يتم القبول عن طريق تطبيق مكتوب و/ أو اختبار أو مسابقة.	يُصدر القبول في الجامعات الحكومية مركزياً للإماراتين من خلال مكتب القبول والتسجيل الوطني (NAPO) في بوابة وزارة التربية والتعليم لخريجي الصف الثاني عشر بنسبة على معايير القبول التي تعلنها كل جامعة. تقتصر بعض البرامج في الجامعات الحكومية على مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة. يتم القبول في الجامعات الخاصة مباشرة في الجامعات الخاصة.
تعيين رؤساء الجامعات	تم تعيين رؤساء الجامعات الحكومية بمرسوم رئاسي بناءً على 3 ترشيحات من قبل لجنة وزارية يتم تعيين رؤساء الجامعات الخاصة من قبل BOT بموافقة الوزير	يتم تعيين رؤساء الجامعات الحكومية بمرسوم ملكي بناءً على توصية من مجلس التعليم العالي. يتم تعيين رؤساء الجامعات الخاصة من قبل COHE	يعينه الوزير بناءً على ثلاثة ترشيحات من لجنة المعين من قبل السلطة الحكومية الرقابية (الوزارة)	تم تعيين رؤساء الجامعات الحكومية من قبل مجلس الوزراء
تعيين الكادر الأكاديمي	تمتع الجامعات بسلطة كاملة في اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس بناءً على تخصيص الوظائف من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة	جامعات مستقلة إدارياً ومالياً فيما يتعلق بتعيين أعضاء هيئة التدريس	المعينين من قبل الجامعات موظفين بدوام كامل بالإضافة إلى وظائف التدريس المؤقتة. في عام 2016 فضاءً، لدى الحكومة مبادرة لتحويل موظفي الخدمة المدنية الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى وظائف مدرس مساعد لتحسين نسبة الطلاب / الموظفين.	جامعات مستقلة إدارياً ومالياً فيما يتعلق بتعيين أعضاء هيئة التدريس

الإمارات	المغرب	الأردن	مصر	الدولة المحور
لا مركزي	لا مركزي*	مركزي	مركزي	النظام الإداري
تنوع البرامج وفق رؤية الجامعة والكلية	تكيف مع نظام ECTS الأوروبي (1) الفصل الدراسي يساوي 3 0 ECTS) بالإضافة إلى ملحق LMD الدرجة. دورات (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه. دورات 2-3 سنوات من الدراسة) ونظام الاعتمادات تم تنظيمها للسماح بزيادة السفر للطلاب المغاربة داخل المنطقة الأوروبية والمزيد حرية التنقل بين التخصصات وبين الدورات التدريبية العامة والمهنية.	بع الجامعات نظام الساعات المعتمدة حيث تحدد HEAC الحد الأدنى لعدد الساعات المعتمدة المطلوبة للتخرج بالإضافة إلى متطلبات الجامعة (الاختيارية والإلزامية) للجامعات، ثم تتمتع الجامعات بحرية تحديد متطلبات متطلبات الكلية والقسم.	تقدم الجامعات (العامة والخاصة) مقترحات لإدخال برامج أكاديمية جديدة أو تحديث البرامج الحالية إلى SCU. تتبع برامج الدراسة إما ساعات معتمدة أو فصل دراسي أو نظام بولونيا في الاتحاد الأوروبي بناءً على نوع المؤسسة.	تطوير البرامج الأكاديمية
تدار من قبل الهيئة الاتحادية للإحصاء (FCSA) ويتم نشرها عبر موقع وزارة التربية والتعليم	تدار من قبل كل من وحدة التحكم الإداري والدعم والاتصال وإدارة الاستراتيجيات ونظم المعلومات في وزارة التعليم العالي	تدار من قبل الحكومة الإلكترونية ووحدة التحول الرقمي في وزارة التعليم العالي	دار من قبل المجلس الأعلى للجامعات من خلال نظام MIS الذي يربط مراكز بيانات الجامعات الحكومية بوحدة الإحصاء في SCU بالإضافة إلى مبادرة جديدة على مستوى الوزارة تم إطلاقها في عام 2019 لنظام لوحة معلومات موحد.	إدارة المعلومات

ثانياً: تفسير أوجه الشبه والاختلاف في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية المرتبطة بالحكومة ومبادئ المساءلة والمحاسبية:

المساءلة والمحاسبية:

تميزت حوكمة التعليم العالي في دول المقارنة (مصر المغرب الأردن الإمارات) بالتأكيد على المساءلة والمحاسبية لجميع أعضاء المجتمع التعليم العالي وأهمية الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لأصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لإتخاذ القرارات وتعميق العلاقات مع أصحاب المصالح، والتعاون والمشاركة لتحقيق جودة التعليم العالي، مع ضمان أن مجالس الحوكمة تتعامل بطريقة مناسبة مع جميع

أصحاب المصالح، وتقوم جميع المجالس بتقديم حساب لأصحاب المصلحة بانتظام حول الانجازات وما تم تحقيقه من أهداف، وتؤكد الحوكمة في معظم دول المقارنة على أن القرارات تؤيد رسالتها وأهدافها، والنظر في احتياجات وتوقعات الدوائر الداخلية والخارجية، كما أن عضوية المجلس الحاكم تتكون من أعضاء من مجتمع التعليم العالي الداخلي، مثل أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وكذلك أعضاء المجتمع الخارجي، فهم مسؤولون عن دعم رسالة مؤسسات التعليم العالي، والدعوة لمصالحها والدفاع عن استقلالها الذاتي وتعزيز الصورة العامة ومسؤولون عن المشاركة في وضع رؤية طويلة الأجل، والرسالة، والتوجه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بما في ذلك تخصيص الموارد، وكيفية إدارتها بطريقة تتسق مع تحقيق أهداف الجامعة، كما تراقب الجامعة من اللجنة المالية والتي عليها أن تقدم تقاريرها حول الأنشطة والتصرفات المالية التي حدثت في الجامعة إلى المجلس الحاكم، كما تراقب من خلال لجان عديدة منها لجنة إدارة المخاطر ومراجعة فعالية وكفاءة النظام المالي في الجامعة، والتقارير السنوى من قبل مراجعة حسابات الجامعة، والتوصية بتعيين المراجع الخارجي، والتقارير المقدمة إلى المجلس الحاكم ورئيس الجامعة.

الاستقلالية المؤسسية واقترانها بالمساءلة:

يعد استقلال التعليم العالي أحد العناصر المهمة لتحقيق الجودة في كل من الامارات والاردن، الأمر الذي يجعلها قادرة على ممارسة جميع مسؤولياتها الأكاديمية بحرية تامة وبما يخدم مصلحة الطلبة والعملية التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الاستقلال هو الذي يضع الأساس للحفاظ على هذه المؤسسات كمجتمع للفكر الحر والناقد، ويمكنها من الاضطلاع بدورها الفعال والمؤثر تجاه المجتمع والجهات الراعية ونحو الطلاب حيث تتمتع التعليم العالي في كل من كندا وهولندا بالاستقلالية المؤسسية عند أداء العديد من المهام منها معايير قبول واختيار الطلاب، وتعيين أو فصل أساتذة وتقديم برامج جديدة والغاء القديم منها، واختيار الكتب الدراسية، وتحديد معايير التخرج والتقييم، وتحديد الأولويات البحثية، والسيطرة على مجلس الإدارة، وإدارة ميزانية الجامعة، وتحديد مستوى الرسوم الدراسية، ومشاريع رأس المال المخاطر.

الفعالية والكفاءة:

تتميز الهيئات الحاكمة في معظم دول المقارنة في كل من (الامارات ومصر والاردن) بالإعلان عن أهداف واضحة ومحددة للجامعة واتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والرؤية والرسالة الاستراتيجية لكل جامعة لتطوير الجامعة وتوفير التغذية المرتدة بغية تحسين العمليات وتحقيق الجودة والتنافسية، فالحوكمة الرشيدة في دول المقارنة تتطلب فهما وتقديراً لدور الهيئات الإدارية المختلفة داخل منظومة الحوكمة وأدوار الأفراد داخل هذه الهيئات وتوفير اتصالات واضحة بينهما ويتطلب ذلك أيضاً إدارة فعالة لتعيين أو انتخاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات اللازمة والصفات القيادية ليكونوا أعضاء فاعلين في الهيئة الإدارية ذات الصلة .

سيادة القانون:

تتميز منظومة التعليم العالي في دول المقارنة بوجود أساس قانوني واضح وثابت والإمتثال له من قبل جميع أعضاء المجتمع، ووجود هياكل قانونية عادلة يتم فرضها على الجميع بشكل نزيه يضمن حماية كاملةً لحقوق جميع الأطراف المعنية من خلال الدساتير، والتشريعات والقوانين المنظمة للتعليم العالي

الانفتاح والنزاهة

تميزت خبرات دول التعليم العالي في الامارات والأردن بأن الوزارات تعلن عن القواعد المنظمة، والتقدم الالكتروني والاعلان عن الوظائف التي تثبت أن الإدارة التنفيذية تصرف بطريقة تتسم بالانفتاح والنزاهة لتكون قدوة حسنة سواء داخل مؤسسات التعليم العالي أو خارجها، فالهدف الرئيسى من نظام النزاهة هو تحسين نوعية التعليم الجامعى وسيادة القانون واحداث تنمية مستدامة بالإرتكاز على عناصر تمثل الأعمدة الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام والمتمثلة في الصدق والأمانة فى تحمل السلطات الحاكمة (مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس الكلية) لمسؤولياتهم ومقاومة الفساد، وخلق ثقافة الانفتاح والصدق والنزاهة من خلال تبادل المعلومات المناسبة وفهم القرارات المؤسسية وتحقيق التوازن بين الرغبة في تحقيق الشفافية والتزامها بحماية السرية اللازمة لمصالح المؤسسة والتزاماتها القانونية.

الحوكمة التشاركية:

تميزت دول المقارنة ولا سيما التجربة بعملية توزيع السلطة والنفوذ فيما يتعلق بالقرارات الإدارية والأكاديمية على كيانات المجتمع الجامعي سواء كان مجلس الأمناء، أو المجلس الأكاديمي أو أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الإداريين والاتحادات واللجان الدائمة والفرعية التي تشمل هؤلاء الممثلين .

وفي هذا الإطار وتحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية أصبح الطلاب أكثر انتقاداً للخدمات التي تقدم لهم، وأصبحت المحاسبية وتوثيق الأداء أكثر تركيزاً بهدف تحسين مخرجات الطلاب وضبط الاتقان، فالمشاركة من أهم ما يميز معظم هذه التجارب حيث تم مراعاة اهتمامات الجمهور وأصحاب المصالح، ومشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي في مجالس الحوكمة التنظيمية، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في الأنشطة الجامعية ومشاركة الأطراف المعنية وبالذات القاعدة العريضة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في وضع معالم أي نظام لتقويم الجودة وتحديد السياسات والإجراءات التي تخص الجامعة، كما توجد علاقات محددة بوضوح مع أصحاب المصالح وتقييم السياسات تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين (مثل الجهات المانحة والخريجين) واحترام حقوقهم وتحديد آليات مشاركتهم الفعالة في حوكمة الجامعة.

الحرية الأكاديمية:

الحرية الأكاديمية سواء في مجال التعليم أو البحوث كانت من أهم ما يميز التعليم العالي في كل من، حيث يلاحظ أن أعضاء هيئة التدريس والطلاب لديهم القدرة على ممارسة الحوكمة الأكاديمية المستقلة في إدارة التعليم والأبحاث العلمية دون تدخل من قبل الهيئات الأعلى إلا في الحالات التي يثبت فيها عدم الكفاءة الأكاديمية أو وجود مخالفات.

الشفافية:

يتسم نظام عمل مجالس الحوكمة واللجان التنظيمية بالتعليم العالي بالشفافية والتشاور في جميع الشؤون المالية والإدائية والأكاديمية، وجميع الموظفين لديهم

الفرصة لتقديم مساهمات ذات مغزى في القرارات التي تؤثر تأثيراً كبيراً عليهم، ولضمان الشفافية والنقاش المناسب مع الحفاظ على احترام السرية والاعتراف بالتزامات الجامعة في إطار التشريع تجري اجتماعات المجلس بطريقة توازن بين المناقشة المفتوحة والمغلقة والتأكيد على ضرورة توحيد المعلومات المتاحة، والإفصاح عنها دون تأخير.

المحور الخامس: النتائج والمنظور الإستراتيجي المقترح

بناءً على الإطار النظري ومبادئ الاستقلالية والمسائلة، وكذلك، تحليل لنتائج الدراسات السابقة، وخبرات كل من (الأردن، المغرب، الامارات) في مجال حوكمة التعليم العالي وما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية،

أولاً: النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

- اتسام جميع الأنظمة واللوائح الجامعية بالوضوح والشفافية وتحقيق قدر كبير من الشفافية .
- اعتبار الحرية الأكاديمية مطلباً أساسياً للحكومة بالجامعات المصرية لجميع أعضاء المجتمع الجامعي .
- إنشاء قاعدة معلومات متكاملة وربطها هذه المؤسسات بشبكة واحدة.
- تحديد واضح ومفصل لأدوار ومسؤوليات المجالس الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعي .
- التزام الجامعات بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على جميع أفراد المجتمع الجامعي وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.
- تطبيق معايير الاعتماد المؤسسية والالتزام بجميع أنظمة هيئة الجودة والاعتماد.
- تعزيز الاحترام المتبادل والثقة في عملية صنع القرار.
- تعزيز قيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين .
- توافر القيادة الادارية الفعالة المستندة إلى الرؤية المشتركة .

- ديمقراطية اتخاذ القرارات عن طريق إشراك اصحاب المصلحة داخل وخارج المجتمع الجامعي في مناقشة القرارات الجامعية قبل إصدارها في شكل قوانين .
- نشر ثقافة الحوكمة والمسئولية الإجتماعية.
- وجود هياكل قانونية عادلة يتم فرضها على الجميع بشكل نزيه.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة التحليلية المقارنة بين مصر والدول العربية

(أ) تنسيق التشريعات والإطار التنظيمي للتعليم العالي:

وتجدر الإشارة إلى أن الحكومات في العالم العربي مسئولة عن اقتراح الإصلاحات التشريعية والأنظمة واللوائح الداخلية للموافقة عليها من قبل الكيانات المحددة، في بعض الحالات، تم إجراء استطلاعات الرأي العامة للمشاركة في مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة الممثلين في: الصناعة، وأولياء الأمور، والطلاب، وال نقابات وغيرها؛ للسماح بإدخال أنواع جديدة من المؤسسات، أو تحديد إجراءات توظيف قادة الجامعات والموظفين وتحديد مبادئ توجيهية لأدوار ومسئوليات مختلف العاملين في قطاع التعليم العالي، ويؤخذ في الاعتبار أن هذه الإصلاحات التشريعية ستكون محافظة إلى حد ما لتعزيز المساواة وتكافؤ الفرص وكذلك الحفاظ على حقوق المواطنين كما حددها الدستور.

(ب) صياغة السياسة:

تعد صياغة السياسات وتنفيذها جزءاً لا يتجزأ من أدوار الحكومات، ليس فقط في العالم العربي؛ ولكن في العالم بأسره، وقد أدت السياسات الواضحة التي اعتمدها بعض حكومات العالم العربي ومؤسسات التعليم العالي مؤخراً إلى توسيع فرص التعليم العالي، لكل من الطلاب الوطنيين والدوليين، والكفاءة والقدرة التنافسية، وتعزيز التدويل ومعايير الجودة الدولية من خلال التعاون الدولي، والتنقل وبرامج الدراسة في الخارج، واعتماد أنظمة التعليم الدولية مثل ECTS، والساعات المعتمدة وغيرها، والسعي لتحقيق التميز من خلال البرامج التي تعزز التصنيف الدولي للجامعات الوطنية، بالإضافة إلى

تعزيز البحث والابتكار في مجالات محددة ذات أولوية، وقد تم استكمال السياسات بخطط الحوافز التي تشجع مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة لها والعمل على تحقيقها وتحويلها إلى واقع ملموس.

ج) الترخيص وضمان الجودة والاعتماد:

إن الجهود الحثيثة لإنشاء هيئات ووكالات ولجان تعمل على الحفاظ على مستوى معياري من الجودة والذي يجب أن تعمل مؤسسات التعليم العالي ضمنه ظاهرة شائعة بين الدول العربية، وقد تأسست الوكالات في المنطقة في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ولقد اعتمدوا أنظمة مماثلة لوكالات ضمان الجودة والاعتماد الأوروبية والأمريكية للبدء من حيث انتهى الآخرون، تتبع بعض هذه الوكالات رئيس الوزراء (الأردن) أو مجلس الوزراء (مصر) لمنحها طبيعة مستقلة للإشراف على قطاعي التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي، في حين أن بعضها هي هيئات داخل وزارة التربية والتعليم (المغرب والإمارات العربية المتحدة). وبالنظر إلى حقيقة أن الوزارة نفسها لديها تفويض للإشراف على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ويبدأ ذلك بترخيص المؤسسات فور إنشائها وبشكل دوري أثناء عملها.

د) تنسيق القبول:

يتم تنظيم القبول على المستوى الوطني من قبل الحكومة باستخدام مصطلحات مثل «موحد» أو «مركزي» مما يشير إلى العملية المركزية للوائح القبول على مستوى الجامعة، يختلف دور الحكومة باختلاف التمويل المتضمن ونتائج الدعم، وبالتالي، فإن القبول يكون محكم في حالة الجامعات الممولة من القطاع العام أن ينتج عنها عدد المقاعد التي تدفعها الحكومة لإعداد رأس المال البشري للبلاد، وأكثر مرونة بالنسبة للجامعات الممولة ذاتياً (الأهلية) أو الجامعات الخاصة، إذ إن سياسات القبول في هذا الصدد تعمل كضمان للجودة من حيث الحصص المخصصة (الكوتا) بناءً على القدرات المؤسسية والموارد البشرية والبنية التحتية المادية المتاحة في كل جامعة.

هـ) الدعم المالي وبناء القدرات:

تقدم الحكومات الدعم المالي للجامعات العامة إما من خلال التخصيص المباشر لبنود الميزانية، أو من خلال خطط وبرامج التمويل التنافسية التي أطلقتها الحكومة لتقديم الحوافز للجامعات، ومن الأمثلة على هذه الممارسات إدخال صندوق تطوير العلوم والتكنولوجيا في مصر والتمويل البحثي التنافسي في الإمارات العربية المتحدة، وتشارك الحكومات أيضًا في المبادرات الإقليمية والدولية ووكالات التمويل (مثل: البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وغيرها) التي تعزز التميز وتدويل أنظمة التعليم العالي الخاصة بها،

و) تعيين القيادات والتوظيف:

اعتبرت الحكومات في الدول العربية الأربع المختارة أن عملية تعيين واختيار رؤساء الجامعات (العامة والخاصة) هي مسألة تتعلق بالأمن القومي خاصة للجامعات الحكومية، ويتم تعيينهم إما بقرار رئاسي، أو ملكي، أو بقرار من مجلس الوزراء، وقد يكون ذلك بسبب الدور الحاسم الذي تؤديه الجامعات في توفير رأس المال البشري المؤهل، أو البحث والابتكار الذي يهدف إلى دعم الاقتصاد الوطني.

الجامعات:

أ) تطوير المناهج:

تظل القضايا المتعلقة بتطوير المناهج الدراسية أو الشروع في برامج دراسية جديدة أو تحديث البرامج الحالية مسئولية فردية لمؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، أما الاتصال، ففي هذا الصدد، مع الجهات الحكومية هو وظيفة التنسيق والمعلومات التي تطلع أصحاب المصلحة على تحديث المناهج.

ب) تعبئة الموارد:

على الرغم من أنه قد يتم تخصيص تمويل للجامعات (العامة) من قبل الحكومة، إلا أنها مطالبة بتقديم أدلة على الكفاءة والارتباط بالتنمية الوطنية واحتياجات سوق العمل؛

لتعبئة الموارد وتقديم الخدمات مقابل الرسوم التي تساعد في إنشاء آليات التمويل الذاتي، وتقدم الجامعات طلبات للحصول على فرص تمويل، تضمن منحًا لتنفيذ المشروعات المبتكرة لعدة سنوات بما في ذلك ERASMUS +، وصندوق نيوتن مُشرفة التابع للمجلس البريطاني والتي تعزز التعاون الدولي على مستويات مختلفة.

ج) تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين:

الجامعات في البلدان الأربعة المختارة مسؤولة عن عمليات التوظيف والاختيار والترقية للموظفين (الأكاديميين والإداريين)، وفي الجامعات الحكومية، يتم تخصيص المناصب ضمن بنود الميزانية. وبناءً عليه، يحق للجامعات تعيين موظفين مناسبين لهذا الغرض ضمن الشروط القانونية والتنظيمية التي تحددها القوانين التي تحكم عمليات الجامعات، وفي الجامعات الخاصة، يحدد الترخيص وضمان الجودة والمجالس المعنية الحد الأدنى من ميزات أعداد ومؤهلات موظفي الجامعة التي تتعلق بعملية ضمان الجودة الوطنية وأعداد الطلاب المقبولين في الجامعة.

د) مبادرات الإصلاح التصاعدي:

تعتبر الجامعات مراكز ابتكار من المتوقع أن تقدم مبادرات إصلاح غير تقليدية ليس فقط في مجال التعليم العالي والتعليم والتعلم، ولكن في جميع مجالات البحث والابتكار والتطوير والخدمات المجتمعية التي تساهم في رفاهية البلاد والمجتمع المحلي وكذلك حل المشاكل المستمرة، لهذا الغرض تتقدم الجامعات للحصول على المنح والصناديق المحلية أو الإقليمية أو الدولية التي يمكن أن تدعم هذه المبادرات، ومن ثم فإن القدرة التنافسية للجامعة أمر بالغ الأهمية لتمكين من تعبئة الموارد اللازمة لهذا الهدف.

ثالثاً: المنظور الاستراتيجي المقترح

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بماهية حوكمة مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم والمبادئ، وما أسفرت عنه دراسة واقع حوكمة مؤسسات التعليم العالي في مصر من جوانب قوة وجوانب ضعف، وفي ضوء خبرات بعض الدول العربية وما أسفرت عنه نتائج الدراسة التحليلية المقارنة تم التوصل إلى

مخطط مبدئي للمنظور الاستراتيجي المقترح للارتقاء بحوكمة التعليم العالي في مصر، وتم عرضه على عدد من الخبراء في مجال التربية بصورة إلكترونية (ملحق 1) من خلال البريد الإلكتروني لاستطلاع آرائهم حوله، من أجل الوصول إلى المنظور النهائي. وقد بلغ عدد الخبراء محكمي التصور المقترح (17) خبيراً، ومن أبرز مقترحاتهم ما يلي:

1. تعديل صياغة بدايات العبارات لصيغة المفعول المطلق بدل من الفعل لتعبر عن الاداء وليس النشاط.
 2. تعديل صياغة بعض العبارات مثل العبارة رقم 1 و3 في مكون الشفافية، والعبارات رقم 4 و5 في مكون القيادة.
 3. حذف العبارات رقم 8 و11.
 4. إضافة عبارة عن التمويل الذاتي وعبارة أخرى عن النشر الدولي.
 5. نقل العبارة رقم 6 والتي تتناول مكافحة الفساد من مكون الحوكمة إلى مكون الشفافية.
 6. دمج العبارات رقم 2 و7 في مكون التمويل لأن الصناديق والتمويل من الصناعة تعتبر نفس المورد.
 7. اختصار العبارة رقم 9 بحيث تقتصر على برامج اعداد القيادات الجامعية ولا تتطرق للانتاج البحثي في نفس العبارة.
- وفي ضوء ما أبداه السادة الخبراء من آراء ومقترحات، يمكن عرض التصور المقترح في صورته النهائية وفقاً للمحاور التالية:
- منطلقات المنظور الاستراتيجي.
 - مكونات المنظور الاستراتيجي.
 - متطلبات المنظور الاستراتيجي.

يتضمن المنظور الاستراتيجي عدد أربع مكونات أساسية تتمثل في التالي:

● القوانين والتشريعات

● القيادة

● التمويل

● الشفافية والمساءلة

أولاً: عناصر القوة «Strengthes»:

- من عناصر القوة في منظومة التعليم العالي المصرية، والتي يمكن أن تسهم في تطوير الحوكمة التنظيمية للجامعات المصرية في إطار المسؤولية الاجتماعية ما يلي:
- الجامعات المصرية مؤسسات مستقلة وفق الدستور والقانون.
- تخصص الدولة المصرية اعتمادات مالية ضخمة لتمويل التعليم العالي في مصر، والتي وصلت إلى ما يقرب من 33 بليون في العام الدراسي 2018/2019 (CAPMAS. 2019)، وهو دعم لمجانبة التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية.
- تستثمر الدولة المصرية في إعداد الكوادر البشرية اللازمة من خلال البعثات بمختلف أنواعها لإعداد أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الحكومية والاهلية.
- تقدم الجامعات الحكومية برامج تنمية قدرات أعضاء هيئات التدريس واعداد القيادات الجامعية.
- لمؤسسات التعليم العالي المصرية هياكل تنظيمية راسخة تضمن تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- عضوية مختلف الجهات المستفيدة Stakeholders في مجالس الجامعات والكليات وإن كانت غير فعالة بعض الشيء.
- الاسهام الفعلي لمجالس الأقسام والكليات في إتخاذ القرارات الخاصة بعمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية.
- وجود اتفاقيات وشراكات بين مؤسسات التعليم العالي ومختلف مؤسسات سوق العمل والمجتمع المدني في الصناعة والمجتمع.
- وجود مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجامعات بما فيهم الاداريين واعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والتي تحديد بشكل دقيق الأدوار والمسؤوليات.

- تأسيس مراكز ووحدات لضمان جودة التعليم بالجامعات والكليات المختلفة لمتابعة مؤشرات الجودة بها بما يحقق أهداف الجامعة ويضمن جودة ممارساتها في مختلف القطاعات.
- توجد منظومة قبول لمؤسسات التعليم العالي تتسم بالشفافية وتضمن تكافؤ الفرص، بالرغم ما يؤخذ عليها من تصدير مقبولين دون الجودة المطلوبة.

ثانياً: الفرص «Opportunities»

- من الفرص التي يمكن أن تسهم في تطوير الحوكمة التنظيمية للجامعات المصرية في إطار المسؤولية الاجتماعية ما يلي:
- التأكيد في خطط التنمية المستدامة للدولة على توجه الدولة نحو منح المزيد من الاستقلالية للجامعات.
 - تعدد الجهات المانحة لدعم أنشطة التطوير والبحوث.
 - التوجه الحكومي نحو زيادة دعم التعليم العالي في مصر.
 - هناك مصادر للتمويل الذاتي بالجامعات. ويخصص نسبة من هذه المصادر في دعم الأنشطة الأكاديمية .
 - التوجه الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي .
 - الصورة الذهنية والسمعة الجيدة لبعض الجامعات والكليات والأساتذة .
 - وجود مؤسسات متعددة في المجتمع يمكن أن تتشارك مع الجامعة كل وفقاً لاهتماماته وأهدافه.
 - توفر طاقة ضخمة من الخبراء والاستشاريين في كل التخصصات والكليات لتقديم سلسلة هائلة من الخدمات الجامعية .
 - المناخ العام الجامعي مهياً لتطوير الهياكل التنظيمية لتحقيق متطلبات الاعتماد.
 - التأكيد على سياسة ضمان الجودة في النظم الجامعية.
 - توفر مراكز تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بكل جامعة

المبادئ والمعايير اللازمة لتطوير الحوكمة التنظيمية للجامعات العربية:

وهي بمثابة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين أهداف الجامعة وأصحاب المصالح المرتبطة بها ولذلك فهي أداة مفيدة لتحسين أساليب ممارسة الحوكمة التنظيمية الجامعية ومن هذه المبادئ ما يلي:

- المشاركة: يجب إتاحة الفرصة لمشاركة جميع الأطراف المعنية، وأصحاب المصلحة (ممثلين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب وأعضاء المجتمع المدني ...) في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات الجامعية والمشاركة من خلال الانتخابات الجامعية، وفي مراقبة الأداء الجامعي وصياغة الرسالة والأهداف العامة للجامعة والمشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الإستراتيجية وفي إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات.

- المساءلة والمحاسبية: وهي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة التنظيمية للجامعات المصرية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات بين كل الفئات المعنية بالجامعة ويتطلب ذلك زيادة الوعي بالقانون ومعرفة الحقوق والواجبات لجميع أعضاء المجتمع الجامعي ومحاربة الفساد، وعدم التعارض والتداخل بين هذه المهام وعدم الإخلال بالأخلاقيات والسلوكيات والقيم الحاكمة للمنظومة الجامعية ومشاركة ممثلون من أصحاب المصالح في وضع قواعد وآليات المساءلة وتفعيل دور مراكز ووحدات الجودة بكل جامعة، وتفعيل دور لجان المراجعة المالية وإعداد التقارير حول الأنشطة والتصرفات المالية ورفعها إلى مجلس الجامعة وأن تضع كل جامعة معايير خاصة بالرقابة الداخلية.

- الإفصاح والشفافية والتخلص من ثقافة الانغلاق: مما يساعد على الأداء الأمثل دون الحاجة إلى توجيه مستمر، ويتطلب ذلك إفصاح الإدارة الجامعية عن المعلومات والبيانات المتعلقة، فالإفصاح الجيد والشفافية والوضوح في عرض المعلومات المالية وغير المالية من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات

العلاقة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إدراك ووعي الإدارة الجامعية بأهمية تنفيذ نظام الشفافية، وتوفير متطلبات نجاحها وتحديد المهام للقائمين بالعملية التعليمية بدقة وتهيئة الأجواء الفكرية والتنظيمية الملائمة وينبغي أن يتضمن الإفصاح أهداف ورؤية ورسالة الجامعة وسياسة مكافأة أعضاء هيئة التدريس والعاملين، والمعلومات عن أعضاء مجالس الحوكمة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والعمليات المتصلة بأصحاب المصاح مع الجامعة، وعوامل المخاطرة والتحديات المتوقعة والموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، وهياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الجامعة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها، وقيام الجامعة بنشر تقاريرها الدورية والسنوية المالية والإدارية، للجهات المعنية بما فيها الجمهور ومدى توفر سياسات وتعليمات وإجراءات واضحة لنشر المعلومة وحق المواطنين في الحصول عليها.

- **العدل والمساواة:** يجب أن يحقق إطار الحوكمة التنظيمية للجامعات المصرية المعاملة المتساوية العادلة بين الجميع ويتطلب ذلك وجود نظام يضمن لجميع الفئات المعنية وأصحاب المصلحة المساواة أمام القانون والأنظمة النافذة في الجامعة.

- **استقلالية مؤسسات التعليم الجامعي:** يجب أن تكون الجامعات المصرية مؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً وتنظيماً وأكاديمياً، والتخلص من البيروقراطية الحكومية التي تتحكم بها أحياناً، وتطوير الأنشطة الاقتصادية الاستثمارية للحصول على التمويل اللازم لكل جامعة، وعدم إجبار الجامعات على قبول قرارات وسياسات تتعارض مع رؤيتها وتوجهاتها الإستراتيجية، وتقليص السلطات الممنوحة للمجلس الأعلى للجامعات.

- **النزاهة الأكاديمية:** ويتطلب ذلك غرس ثقافة النزاهة الأكاديمية في أوساط المجتمع الجامعي والالتزام بالقيم الرئيسة المرتبطة بها مثل الثقة، والمسؤولية والاحترام وتدريب مقرر خاص بالنزاهة الأكاديمية ومحاربة الفساد بكل أشكاله ومستوياته داخل المجتمع الجامعي، والالتزام باللوائح والقوانين المرتبطة بالحوكمة التنظيمية

بالجامعات المصرية والمسؤولية الاجتماعية، ومن معايير النزاهة الأكاديمية وجود تعليمات واضحة لمنع تضارب المصالح، ووجود آليات للتعين وشغل الوظائف بما يضمن تكافؤ الفرص ووجود آليات واضحة للإبلاغ عن حالات الفساد المالي والإداري داخل الجامعات .

- دعم الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية: يجب إتاحة الحرية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في ظل المعايير المهنية والأكاديمية المتعارف عليها والمحددة في ظل القانون وإتاحة الحرية لكل جامعة في صياغة أهدافها وأولوياتها واستراتيجياتها، وصياغة لوائحها الداخلية وإقرارها والحرية في اختيار القيادات بحيث يشارك جميع أعضاء المجتمع الجامعي في هذا الاختيار والحرية في تحديد شروط القبول وأعداد الطلاب المقبولين بكل جامعة وتقدير الميزانية الخاصة بها.

- إنشاء وظائف جديدة تتماشى مع احتياجات الجامعات التي فرضتها الظروف الجامعية: ويمكن أن تختلف هذه الوظائف من جامعة لآخرى حسب طبيعة كل جامعة، ومن الوظائف المقترحة في هذا الشأن كوظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية، ووظيفة نائب رئيس الجامعة لتسويق الخدمات الجامعية.

- التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم الجامعي ومجالس الحوكمة الجامعية والتمكين في صنع القرار، وفتح المجال أمام مشاركة الجميع: وخاصة في مجالس الاقسام والتي تدعم فكرة المركزية الشديدة في قانون تنظيم الجامعات الحالي، فعلى الرغم من أن مجلس القسم هو المجلس الحاكم لجميع القرات التي تخص أعضاء هيئة التدريس والطلاب والبرامج التعليمية بأكملها، إلا أنه مثال للمركزية في معظم قراراته وينصاع لقرارات المجالس الأعلى (مجلس الكلية ومجلس الجامعة)، الأمر الذي يتطلب تشجيع روح المبادرة والتجديد وينبغي تضمين الخطط الدراسية في الجامعة لمواد تهتم بموضوع الشفافية ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة في أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار وتفعيل مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال الانتخابات

الجامعية وإبداء الرأي واستخدام أساليب الحوار في الوصول الى القرارات وتعزيز الديمقراطية والشفافية.

- اعتماد الانتخابات كوسيلة للتعين في المناصب الإدارية العليا والقيادات داخل الجامعة واختيار القيادات الجامعية من خلال عملية الانتخاب بعيداً عن أي تدخل مهما كانت درجته من قبل الجهات الحكومية مع وضع الاعتبارات التي تضمن سلامة إجراءات العملية الانتخابية، بحيث تكون هناك لجنة مخصصة لذلك تسمى لجنة الترشيحات والانتخابات ويحكم عملية الاختيار في هذه الحالة معايير وشروط موضوعية محددة وكفاءة المرشح وجدارته، وأن تتسم هذه العملية بالنزاهة والشفافية والعدالة وهي من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة.

- ترقية أعضاء هيئة التدريس: ويتم ذلك من خلال لجنة على مستوى الكلية ولجنة أخرى على مستوى الجامعة ويتم انتخاب هذه اللجان بشكل ديمقراطي من بين أعضاء هيئة التدريس وتكون مرتبطة بأداء أعضاء هيئة التدريس في مجالات البحث العلمي، التدريس، الخدمات، والملف الذي يقدمه عضو هيئة التدريس متضمناً تقييمات الطلاب لعملية التدريس والأنشطة المختلفة للأستاذ الجامعي ومع ذلك هذه المعايير ليست معايير فيصلية تحكم بمقياس الأبيض والأسود لأن الاختلاف بين الكليات التي ينتمى لها أعضاء هيئة التدريس وكذلك اختلاف الأقسام العلمية يؤدي لاختلاف في طبيعة المسؤوليات الملقاه على عاتق كل عضو هيئة تدريس .

- تنوع الموارد المالية وحسن استغلالها كأساس للحوكمة: ينبغي أن يكون للجامعة مواردها المالية والتي تؤثر إيجابياً في تطبيق الأنظمة والقوانين حيث تمثل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي، ولذلك يجب إعطاء الجامعة حرية أكبر في تسيير شئونها المالية واتباع استراتيجية تسويق المخرجات التعليمية والبحثية بهدف زيادة التمويل والعمل على نشر التقارير المالية على مواقع الجامعة الالكترونية، وأن تمكن أصحاب المصالح من الحصول عليها كي تعكس مدى شفافتها.

- وضع استراتيجية واضحة المعالم لكل جامعة تكون الحكومة أحد محاورها الأساسية: وتكون مصاغة بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى انبثاق إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة والنزاهة، وتمكن الجامعات المصرية من المنافسة الدولية والتفاعل مع سوق العمل، والعمل بفكر أخلاقي منضبط يسهم في نجاح العمل الجامعي، وتطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوازن في مراعاة مصلحة كافة الأطراف أصحاب المصالح.
- تفعيل الأدوار الرئيسية لأعضاء هيئة التدريس: يجب تفعيل المسؤوليات الرئيسية لأعضاء هيئة التدريس وهي التدريس، البحث العلمي، الخدمات ومسؤولية إضافية هامة ينبغي أن يتولاها أعضاء هيئة التدريس تتمثل في ضمان قيام الجامعة برسالتها التعليمية، ومن ثم يجب إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع وتنفيذ السياسات التي تؤثر على رسالة الجامعة، أيضاً يقع على عائق أعضاء هيئة التدريس مسؤولية صياغة وتقويم الأفكار المتعلقة بالقضايا التي تؤثر مباشرة على الرسالة الأكاديمية مثل المناهج، محتوى المقررات، أساليب التعليم، متطلبات الدرجة العلمية، المنح.
- إنشاء مركز متخصص يعنى بإدارة الحكومة والمسؤولية الاجتماعية: لاسيما في ظل احتدام حدة التنافس بين الجامعات فيما يخص أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وما يمكن أن يؤثر ذلك على السمعة والصورة الذهنية للجامعات، ويكون المركز بمثابة وحدة ذات طابع خاص ويكون من بين مسؤولياته نشر ثقافة الحكومة والمسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم دورات وورش عمل وحلقات نقاشية حول الحكومة والمسؤولية الاجتماعية وتطبيقاتها في مجال التعليم الجامعي وتقديم الاستشارات فيما يتعلق بحكومة الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها وممارستها وتحديد معوقات تطبيقها في التعليم الجامعي وكيفية التغلب عليها.
- حوكمة المناهج والمقررات الدراسية: من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التأليف بعد الإطلاع على أحدث الدراسات والبحوث العلمية في مجال التخصص وإشراك الطلاب واستطلاع آرائهم في المقررات التعليمية وتقييم المناهج

والامتحانات وتقييم أعضاء هيئة التدريس القائمين على العملية التعليمية وتضمين الخطط الدراسية في الجامعة لمواد تهتم بموضوع الشفافية والنزاهة .

- تفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعة: ينبغي على الجامعات المصرية أن تؤمن بضرورة المسؤولية الإجتماعية ودورها في تحسين صورة الجامعة لدى أصحاب المصالح وتحسين مناخ العمل وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛ وضرورة تضمينها في خطة الجامعة مع ضرورة العمل على إنشاء لجان استشارية مشتركة بين الجامعة والمجتمع لتحديد حاجات أصحاب المصلحة والتعرف على مشكلاتهم مع توجيه الأبحاث العلمية لخدمة هذه مشكلات.

المراجع

1. ضحاوي والمليجي. (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم ”رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية“. دار الفكر العربي. القاهرة.
2. IIEP. (2019. May 20). Governance reform in higher education.
3. <http://www.iiep.unesco.org/en/our-mission/governance-reform-higher-education>
4. STDF. (2019. May 20). Funding Mechanisms.
5. <http://stdf.eg:8080/web/page/64153>
6. MOHESR. (2019. May 20). Organisational Structure.
7. <http://portal.mohesr.gov.eg/en-us/Pages/ministry-org-structure.aspx>
8. MOHESR. (2019. May 20). Statistics.
9. <http://portal.mohesr.gov.eg/en-us/Pages/Higher-education-in-numbers.aspx>
10. MOHESR. (2019. May 20). Laws.
11. <http://portal.mohesr.gov.eg/en-us/Pages/laws.aspx>
12. MOHE. (2019. May 20). Brief on Higher Education Sector in Jordan.
13. <http://mohe.gov.jo/en/pages/BriefMohe1.aspx>
14. MOHE. (2019. April 21). Law No. (20) of 2009 and its Amendments Jordanian Universities. <http://www.mohe.gov.jo/en/GovPapers/the%20jordanian%20universities%20law%20no%2019.pdf>
15. MOHE. (2019. April 21). Law of Higher Education and Scientific Research No. (23). for the year 2009.
16. <http://www.mohe.gov.jo/en/GovPapers/law%20of%20higher%20education%20and%20scientific%20research%201.pdf>

17. MOHE. (2019. May 30). Organisation Structure. <http://mohe.gov.jo/en/PublishingImages/OStructure.jpg>
18. MOHE. (2019. May 20). Statistics.
19. <http://www.mohe.gov.jo/en/pages/Statistics.aspx>
20. EACEA. (2017). Overview of Higher Education in Jordan. Brussels: European Union.
21. EACEA. (2017). Overview of Higher Education in Morocco. Brussels: European Union.
22. ENSUP. (2019). Organigramme du Ministère. <https://www.enssup.gov.ma/ar/Statistiques.html>
23. ENSUP. (2019). Statistiques.
24. <https://www.enssup.gov.ma/fr/Page/3717-الوزارة-منظام.html>
25. U.AE. (2019. January 16). National Strategy for Higher Education 2030.
26. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/national-strategy-for-higher-education-2030#:~:text=The%20UAE%20Government%20set%20four.to%20support%20the%20implementation%20phase>
27. MOE. (2019. 05 20). Organisational Chart. <https://www.moe.gov.ae/Ar/AboutTheMinistry/Pages/OrgChart.aspx>
28. CAA. (2019. May 30). Institutions Profile and Data.
29. <https://www.caa.ae/caa/DesktopModules/InstInfo.aspx>
30. CAPMAS. (2019). October 16). Annual Statistics Yearbook.
31. https://www.capmas.gov.eg/Pages/IndicatorsPage.aspx?page_id=6142&ind_id=1082
32. MOE. (2019. May 20). Statistics & Reports. <https://www.moe.gov.ae/En/OpenData/Pages/ReportsAndStatistics.aspx>

33. MOHESR. (2019. May 20). Higher Education Strategy 2030. http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/Documents/Strategy_mohesr.pdf
34. MOE. (2019. May 20). News. <https://www.moe.gov.ae/Ar/MediaCenter/archive/mohesr/news/Pages/التعليم-العالي-تستطلع-2021-2017-آراء-جمهورها-وشركائها-حول-خطتها.aspx>
35. OECD/The World Bank. (2010). Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Egypt. Paris: OECD Publishing.
36. ENSUP. (2019). Textes juridiques.
37. <https://www.enssup.gov.ma/ar/Page/2032-النصوص-القانونية.html>
38. ENSUP. (2019). Controle_Pedagogique et Administratif. https://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/Ens_Sup_Prive/14_Controlle_administartif_et_pedagogique/note_controlle_pedagogique_et_administratif_2017.fr.pdf
39. MOE. (2019. March 29). E-Services. Retrieved from Ministry of Education: <https://www.moe.gov.ae/Ar/Pages/home.aspx>
40. MOE. (2019. March 29). Admission of UAE Nationals to Colleges and Universities.
41. <https://u.ae/en/information-and-services/education/higher-education/joining-higher-education-institutions-/admission-to-colleges>
42. Direction des Stratégies et des Systèmes d'Information. (2019. March 16). L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN CHIFFRES 2018-2019.
43. https://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/STATISTIQUES/5341/brochure_20182019-.pdf
44. FCSA. (2019 May 20). Education. https://data.bayanat.ae/en_GB/organization/ministry-of-education
45. PMU. (2019). MOHE Dashboard. Cairo: MHESR.

46. World Bank. (2019. May 20). Middle East and North Africa (MENA) University Governance and Quality Assurance Program: Executive Summary FY 20152018-. <http://documents.worldbank.org/curated/en/744001571379539315/pdf/Middle-East-and-North-Africa-University-Governance-and-Quality-Assurance-Program-Executive-Summary-FY-20152018-.pdf>
47. BAU. (2019. May 20). ALTAIR Project.
48. <https://www.bau.edu.lb/International-Relations-Office/ALTAIR-Project>
49. University of Zawia. (2019. May 20). International Projects.
50. <https://ico.zu.edu.ly/ico/projects/5c71bcba2674e81985ac61ff>
51. National ERASMUS+ Office. (2019. May 20). NEWSLETTER OF THE NEO – EGYPT.
52. <http://www.erasmusplus-egypt.eu/images/NewsLetter/4th-September-2018.pdf>