دور الحوكمة في تحقيق جودة وتميز الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي

م.م. وورود محمد جابر
رئاسة جامعة النهرين/ قسم الشؤون القانونية
woroud.m.j@nahrainuniv.edu.iq

الملخص:

لقد أفرزت التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم اليوم الكثير من المفاهيم والمتغيرات، وبصورة خاصة في ظل تنامي المعرفة وظهور مُمارسات جديدة في مختلف التنظيمات الاجتماعية، ولعل من أبرز تلك المفاهيم وأهمها مفهوم **(الحوكمة)** الذي أضحى يحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم، إذ أصبح تقدم الأُمم يُقاس بمدى تطبيقها في المجالات كافة، ومؤسسات التعليم العالي ليست بمنأى عن هذه التغيرات، وذلك بعَدَّها إحدى الدعامات الأساسية لقيام الأمم والمجتمعات وتطورها، فحوكمتها تُعدّ من متطلبات الاندماج في مجتمع المعرفة.

إذ تسعى كل جامعات العالم اليوم لتحقيق الجودة والتميز في مختلف ممارساتها بانتهاج أساليب حديثة في الإدارة والتسيير تتسم بالعقلانية والرشد والاستقلالية، علاوةً على ضرورة تكامل جهود مختلف الفاعلين في المحيط الجامعي من أساتذة وإداريين وطلبة ومختلف الأطراف ذات المصلحة بما يكفل تحقيق الجودة والتميز في مخرجاتها التي تساهم في النهوض بمختلف القطاعات الأخرى، فيبرز الاستثمار الحقيقي من خلال الاستثمار في المورد البشري، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إصلاح مؤسسات التعليم العالي، وانتهاج سياسة واضحة المعالم بعيدة عن الغموض تنعكس من فلسفة المجتمع، وتعتمد في جوهرها على الحوكمة والحكم الراشد من خلال تطبيق مختلف مبادئها وآلياتها فعلياً.

وللأعتبارات التي تقدم ذكرها فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على دور تطبيق نظام الحوكمة في تحقيق جودة وتميز الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بأعتماد المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات والبيانات من المصادر المختلفة ذات العلاقة بالموضوع لبناء الإطار النظري له، لما للنظام المذكور من دورٌ مُتعاظم وقيمة كبيرة كونه أضحى مرتكزاً لتطبيق معايير ضمان الجودة مؤخراً، ومحوراً ترتكز عليه عملية اصلاح التعليم في جميع أنحاء العالم، فضلاً عن كونه يعمل على منح الجامعات فرصة توفير تعليم يتسم بالجودة والتميز الذي يكفل لخريجيها من ان يصبحوا مؤهلين لخوض المنافسة في سوق العمل، ويساهموا في التنمية الاقتصادية والأجتماعية لبلدانهم، كما يُساهم في ايجاد مؤسسات تعليمية مُستقلة، لها مجالس وهيئات قادرة على إدارتها وتسييرها في ظل الظروف كافة ومواجهة كافة التحديات والتأكد من فعالية ادارتها.

الكلمات المفتاحية:(الحوكمة، مؤسسات التعليم العالي، الأداء الجامعي، الجودة، التميز).

The role of governance in achieving quality and excellence of university performance in higher education institutions

Woroud mohammed jabber
Presidency of Al-Nahrain University/Department of Legal Affairs
woroud.m.j@nahrainuniv.edu.iq

Abstract:

The rapid changes that the world is experiencing today have produced many concepts and variables, especially in light of the growing knowledge and the emergence of new practices in various social organizations. Perhaps the most prominent and most important of these concepts is the concept of governance, which has become of great importance at the world level, The progress of nations has become measured by the extent of their application in all fields, and higher education institutions are not immune to these changes, as they are one of the basic pillars for the establishment and development of nations and societies, as their governance is one of the requirements for integration into the knowledge era.

as all universities in the world today seek to achieve quality and excellence. In its various practices, it adopts modern management and management methods that are characterized by rationality, rationality, and independence, in addition to the necessity of integrating the efforts of various actors in the university environment, including professors, administrators, students, and various interested parties, in order to ensure the achievement of quality and excellence in its outputs that contribute to the advancement of various other sectors, thus highlighting real investment. By investing in the human resource, this will only be achieved by reforming higher education institutions, and adopting a clear-cut policy far from ambiguity that reflects the philosophy of society, and relies in its essence on governance and good governance through the practical application of its various principles and mechanisms.

For the considerations mentioned above, this research came to shed light on the role of applying the governance system in achieving the quality and excellence of university performance in higher education institutions, by adopting the descriptive approach by collecting information and data from various sources related to the subject to build a theoretical framework for it, because of the aforementioned system. A growing role and great value as it has become the basis for the recent implementation of quality assurance standards, and an axis on which the education reform process around the world is based, In addition, it works to give universities the opportunity to provide quality and distinguished education that ensures that their graduates become qualified to compete in the labor market and contribute to the economic and social development of their countries. It also contributes to the creation of independent educational institutions with councils and bodies capable of managing and managing them under All circumstances, facing all challenges, and ensuring the effectiveness of their management.

Keywords: (Governance،Higher education institutions،University performance، Quality ،Excellence).

المقدمـة:

يعيش العالـم اليوم ثـورة هائلـة من التغييرات العلمية التكنولوجية التي أصبحت من الركائز الأساسيـة المعول عليها فـي أحداث التنمية على الأصعدة كافة، وقد أنعكس تأثيرها على اساليب إدارة جميع المؤسسات وفـي مقدمتها الجامعات التي تقوم بدور محوري فـي المجتمعات كـافة، كونها تساهم بصورة مباشرة في تـوليد المعرفة التـي تتـوافق مع متطلبات العصر الذي فرض بدوره عـدة شـروط تخدم جـودة الجامعة وتتطلب الالتزام بها والعمل على تـوفيرها من قبل كـافة اطراف المؤسسة التعليمية لخدمة مخرجاتها (الطلبة)، إذ تعتمد تلك الشروط أسـاساً فـي تسليح الطلبـة وتزويـدهم بمزيـج من المهارات المعرفية والفكرية تتيح لها الظفر بفرص العمل الجيدة والمساهمـة في تنمية البلـد ضمن نطاق تخصصهم من خلال رصيدهم المعرفي، وبخلافـه سيجدون أنفسهم فـي طابور البطالـة لعدة سنوات، وذلك بسبب عدم الموائمة بين مخرجات الجامعـة ومتطلبات سوق العمـل.

ولغرض الوقوف على تأثير أهم تطبيقات الاساليب المستحدثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بنظام الحوكمة وأنعكاساته على جودة الأداء الجامعي وتميزه فسنقسم هذا البحث على مبحثين، إذ سنتناول في المبحث الاول منه التعريف بالحوكمة، وذلك من خلال توضيح مفهومها، والتعرف على أهم خصائصها، فضلاً عن بيان مفهوم

مؤسسات التعليم العالي، اما المبحث الثاني فسنخصصه للبحث في دور نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال الوقوف على أبرز المبادئ التي يقوم عليها النظام المذكور وأثرها في تحقيق تميز الأداء الجامعي.

أولاً: إشكالية البحث:

تتمحور إشكالية البحث حول بيان "دور الحوكمة في تحقق جودة الأداء الجامعي وتميزهُ"، وتتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات جوهرية تُمثل الإجابة عنها أبرز جوانب الموضوع ويمكن أجمالها بالآتي:

١. ما أهم المبادئ الواجب اتباعها لدى تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟ **(العنود ، ٢٠١٨)**.
٢. ما مُتطلبات تطبيق نظام الحوكمة، وما أبرز العقبات التي تعترض سبيل تطبيقه؟ **(عزت، ٢٠٠٩)**.
٣. ما الدور الذي يؤديه نظام الحوكمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي؟ وماهي خصائص النظام المذكور؟ **(العبيدي، الحدراوي، و الجنابي، ٢٠٢١)**.

ثانياً: أهمية البحث:

يُعدَ موضوع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من الموضوعات الهامة وذلك لدورها المُتعاظم وقيمتها الكبيرة كونها أضحت مرتكزاً لتطبيق معايير ضمان الجودة مؤخراً، ومحوراً ترتكز عليه عملية اصلاح التعليم في جميع أنحاء العالم، وذلك بفضل مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي تخلق الانسجام والتوازن داخل المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق مجموعة من النظم والقوانين والتعليمات التي تهدف إلى رفع وتحسين أداء الجامعات بما يضمن تحقيق جودة العمليات والمخرجات للهيئة الأكاديمية والإدارية وتميزها، وأختيار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات المؤسسة التعليمية، مما ينعكس أيجاباً على تلك المؤسسات ويؤهلها للحصول على مراكز متقدمة ضمن التصنيفات المحلية والعالمية، والتي تعتمد على معايير عدة يضمن نظام الحوكمة توفرها ومن ابرزها: الاستقلالية التي تسمح للجامعات بإدارة مواردها الخاصة بها بأقتدار، والقادة الملهمين، علاوةً على ضرورة توفر الرؤيا الاستراتيجية للاتجاه المؤسسي وفلسفة النجاح والتميز التي تتبعها المؤسسات آنفة الذكر في تحقيق أهدافها والتي تعمل على تطويرها بأنتظام.

ثالثاً: أهداف البحث:

يكمن الهدف الرئيسي للبحث في الكشف عن أثر حوكمة الجامعات في تحسين الأداء الجامعي وجودة العملية التعليمية، لاسيما أن الأخيرة تُعدّ اساس العملية الجامعية، وذلك من خلال البحث في أسباب ضعف الأداء المذكور والدور الذي يمكن أن يؤديه تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها الاساسية كالمساءلة والشفافية والتمكين في معالجته.

رابعاً: منهجية البحث:

نظراً لطبيعة موضوع البحث ومتطلباته فقد أرتأينا أعتماد المنهج الوصفي باعتباره أكثر مناهج البحث العلمي المتعددة تناسباً مع إشكالية البحث، وذلك بجمع المعلومات والبيانات من المصادر المختلفة ذات العلاقة بالموضوع من خلال الاطلاع على عدد من البحوث والدراسات المرتبطة به لبناء الإطار النظري واستنباط أهم النتائج المترتبة على تفعيل النظام موضوع البحث التي ينعكس تأثيرها أيجاباً على مؤسسات التعليم العالي، ويدعمها في تحقيق أهدافها في ضوء متطبات العصر والتحديات التي تواجهها المؤسسات المذكورة.

المبحث الاول

التعريف بحوكمة مؤسسات التعليم العالي

يُعدَ مفهوم الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً، إلا ان جذوره تعود إلى عام **١٩٣٢**، وقد زاد الأهتمام بهذا الموضوع بعد حالات الفشل والتعثر التي واجهتها العديد من المنظمات، الأمر الذي ازدادت معه الحاجة إلى الحوكمة التي تضم الآليات التي تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة، فأصبحت عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات اصلاح التعليم الجامعي في كافة أنحاء العالم، إذ طور كلارك هذا المفهوم منذ عام **١٩٨٣** كأحد طرق التصنيف الأولى عالمياً، وذلك من خلال رصد أسلوب إدارة الجامعات والانظمة الموضوعة من قبل وزارة التعليم العالي التي تعمل على توجيه مؤسساتها لتحقيق أهدافها ورصد أنجازاتها، لذا نجد بأن الحوكمة أصبحت من القضايا التي تحوز على أهتمام المجتمع الدولي **(برقعان و القرشي، ٢٠٢١)**.

وللاحاطة بالموضوع من جوانبه كافة فلا بد من تقسيم هذا المبحث على مطلبين، إذ سنخصص المطلب الأول منه لبيان مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فضلاً عن مفهوم الأخيرة، اما المطلب الثاني فسنتطرق فيه إلى البحث في أهم متطلبات تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول

مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

للوقوف على مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فلابد من توضيح تعريف الحوكمة وبيان أبرز خصائصها في الفرع الأول، والبحث في تعريف مؤسسات التعليم العالي وأهم أهدافها ضمن الفرع الثاني.

المحور الأول: تعريف الحوكمة

سنتطرق الى تعريف الحوكمة اصطلاحاً، ثم ننتقل الى بيان أبرز خصائصها وكالآتي:

أولاً: الحوكمة اصطلاحاً:

لقد تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك لأختلاف التوجهات الفكرية التي أستند إليها واضعي تلك التعريفات، إذ تُعدَ حوكمة تلك المؤسسات من الموضوعات التي أستقت مبادئها وأسسها من حوكمة المؤسسات الخدمية العامة، وذلك لتعاظم طبيعة الخدمات المقدمة من قبلها ودورها الحيوي الهام في المجتمعات كافة، الأمر الذي يتطلب تفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء ورفع مستوى الكفاءة ، فضلاًعن دعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة من المنتفعين بها **(ناصر الدين، ٢٠١٢)**.

ومن أبرز التعاريف التي وضعت لنظام الحوكمة ماذهب إلى تعريفها بمفهومها العام بإنها **(منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات والمخرجات وتميزها، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة) (الفرا، ٢٠١٣)**.

كما تم تعريفها بأنها **(اطار متكامل من الأركان والمعايير، يهدف الى ايجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين الأجسام الإدارية المسؤولة قانونياً عن إدارة المؤسسة، مع وجود دور لأصحاب المصالح في العملية الإدارية) (ياسر ، ٢٠١٨)**.

وعُرفت أيضاً بكونها **(نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسات الجامعية من خلال التزامها بالقوانين والقرارات والتعليمات التي تضمن تحقيق الجودة وسرعة الأداء، ومراقبتها مع الأخذ بالمعايير المحاسبية والشفافية) (العنود ، ٢٠١٨)**.

وعليه يمكننا تعريف "**الحوكمة" في مؤسسات التعليم العالي** بأنها **(اسلوب من أساليب الإدارة الديمقراطية، يستهدف تحقيق الجودة والتميز لمؤسسات التعليم العالي، يقوم على اساس وضع القوانين والقواعد والتعليمات التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات كافة في تولي أعمالها الإدارية، مع تعزيز مشاركة جميع الاطراف من القيادات والتدريسيين والإداريين والطلبة في صنع القرارات، وتوفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من خدمات الجامعات)**.

ثانياً: خصائص نظام الحوكمة:

نستخلص من خلال التعاريف المذكورة آنفاً لنظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي **(الجامعات)** بأن للنظام المذكور خصائص اساسية يتسم بها، ومن أهمها مايأتي:

١. انه يعمل على تأطير العلاقة بين الجامعة وتشكيلاتها من جهة، والجامعات الأُخرى وأصحاب المصالح والعاملين فيها من أكاديميين وإداريين إضافة إلى الطلبة من جهة أُخرى، وذلك من خلال اتباع أُسس علمية واضحة، ومشاركة المستفيدين من خدمات المؤسسة بالقرارات والعمليات التي تُتخذ لتقديمها، مما يسهم في حصولهم على الاستفادة المثلى من تلك الخدمات **(برقعان و القرشي، ٢٠٢١)**.

٢. يُعدَ ضمانة مهمة لاستمرارية أداء مؤسسات التعليم العالي لوظائفها الحيوية في شتى الظروف، وذلك بواسطة النظام الرقابي الذي يُعبر عن مفهوم المساءلة باعتباره العنصر الثالث إلى جانب المشاركة والشفافية، الذي يتحقق من خلال الرقابة الفعالة للمجتمع والجهات العليا في تلك المؤسسات، وهي رقابة تؤدي بطبيعتها وظيفتان رئيسيتان: **(وظيفة وقائية)** تقوم على استعمال جميع الوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة في هذه المؤسسات، إذ تضمن قيامها بتقديم خدماتها لأفراد المجتمع على الوجه الأسنى، مما ينجم عنه ابراز مساوئ الإدارة التقليدية المتمثلة بالفساد الأداري والمحسوبية، و**(وظيفة علاجية)** ترمي لمعالجة أي خطأ أو تقصير يصدر عن تلك المؤسسات وتشكيلاتها يؤثر سلباً على مستوى أداءها لخدماتها **(العنود ، ٢٠١٨)**.

٣. يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة في هذه المؤسسات التي تضطلع بدور حيوي هام في المجتمعات كافة بما تقدمه من خدمات أساسية، علاوة على خلق روح التجديد والأبتكار الدائم في رفع جودة الاداء ومستوى الخدمات المقدمة من قبلها، إذ يقوم نظام الحوكمة الالكترونية على تقديم الخدمات الجامعية بأستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة ، لمواكبة كافة التطورات الحاصلة في المجتمع التي لم تعد تتماشى مع الأساليب التقليدية المتبعة في تقديم المرافق العامة لخدماتها **(رجب و عباسي، ٢٠٢٠)**.

المحور الثاني: مفهوم مؤسسات التعليم العالي

سنبين تعريف مؤسسات التعليم العالي، ثم نتطرق إلى إيراد أهم أهدافها وكالآتي:

أولاً: تعريف مؤسسات التعليم العالي:

لقد تباينت التسميات التي أُطلقت على المؤسسات التعليمية ومنها الاكاديميات والجامعات، إلا أن تسمية **(الجامعات)** كان لها نصيب واسع من القبول فسادت في أغلب المجتمعات، إذ وضعت تعريفات عدة للجامعات ومنها تعريفها بأنها **(مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف و تطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات، مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية) (نوال، ٢٠١٢)**.

كما عُرفت بأنها **(مكان يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة المجتمع والحاجة إلى الخريجين) (أميرة ، ٢٠٠٧)** .

وتم تعريفها أيضاً بأنها(**إحدى مؤسسات التعليم العالي، تقوم بصورة رئيسية بتوفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة من النضج ويتصفون بالقدرة الفعلية والإستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة) (نوال، ٢٠١٢).**

في حين عُرفت الجامعة بموجب المادة (٩) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل بأنها (**حرم أمن ومركز اشعاع حضاري وفكري وعلمي وتقني في المجتمع، يزهر في رحابها العقل وتعلو فيه قدرة الابداع والابتكار لصياغة الحياة، وتقع عليها المسؤولية المباشرة في تحقيق اهدافها وتقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الانسانية والدراسات المتصلة بالحالة العلمية وواقع الاحتياجات الجديدة التي تضمن مستويات رصينة ورفيعة لتناسب العصر ومتطلباته وبما يؤدي الى الوصول إلى مستويات علمية وتقنية تضع العراق في مصاف الدول المتقدمة).**

ولكل ماتقدم أعلاه فأنه يمكننا تعريف الجامعات بأنها (**مؤسسات تقوم بتقديم معارف علمية في شتى المجالات للطلبة المستوفين للشروط المطلوبة للحصول عليها، بهدف تزويدهم بشهادات علمية في مستويات متدرجة تؤهلهم للحصول على فرص العمل والمساهمة في تنمية بلدانهم و بناء المجتمع).**

ونستنتج من التعاريف الواردة أعلاه بأن لموسسات التعليم العالي **ثلاث وظائف** رئيسية تتمثل بالآتي:

١. **التعليم:** وهي الوظيفة الأولى التي تؤديها المؤسسات المذكورة، وذلك من خلال إعداد الكوادر المطلوبة لشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية في المستويات كافة **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩).**

٢. **البحث العلمي:** من خلال البحوث العلمية المختلفة التي تساهم في تنمية المعرفة وتطويرها.

٣. **خدمة المجتمع:** وتُعدّ أهم وظيفة لمؤسسات التعليم العالي، إذ إن وظيفتي التعليم والبحث العلمي يصبان أساساً في خدمة المجتمع، ولأن الجامعات أهم من يؤثر ويتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها، لذا تساهم بشكل كبير في تنشأة المجتمع ونقل الثقافات وتشكيل وعي الاجيال المختلفة **(نوال، ٢٠١٢).**

ثانياً: أهداف مؤسسات التعليم العالي:

تُعدّ الجامعات من أهم مراكز قوى تحديث المجتمع، وتعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي، ويبرز الدور المذكور من خلال المهام التي تقوم بها لتحقيق أهداف عدة ومن أبرزها:

١. تنمية الكوادر البشرية الوطنية، وتعزيز قدراتها البحثية والتكنولوجية للتفاعل مع معطيات عصر االمعرفة والعلم، وذلك بتعليم الأجيال المتعاقبة كافة مجالات العلوم الحديثة وغرز ثقافة البحث والتطوير في عقولهم **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩) .**

٢. تطوير البحوث العلمية في شتى مجالات العلوم الاساسية والتطبيقية، وأستخدامها في دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن حل المشكلات القومية من خلال المشروعات البحثية والرسائل العلمية التي تُقدم في أطار أنشطتها **(جواد ، ٢٠١١)**.

٣. توفير مصدر مستقل للمعلومات بشأن الموضوعات العلمية والقضايا ذات الطابع القومي كالصحة والبيئة والتنمية بجميع مجالاتها: الزراعية، الصناعية، التجارية والاجتماعية، مما يثري العملية البحثية إضافة إلى المساهمة في الارتقاء بالقدرات العلمية **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**.

المطلب الثاني

متطلبات تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

سنتناول دراسة مضمون هذا المطلب ضمن فرعين، نخصص الأول منهما لدراسة متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات، ثم نسلط الضوء في الفرع الثاني على الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام الحوكمة في الجامعات.

المحور الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات

ان نجاح تطبيق الحوكمة يتوقف على توافر متطلبات عدة يتوجب ان تسعى القيادات الاكاديمية إلى ضمان توافرها ، ومن أهمها مايأتي:

أولاً: اشاعة ثقافة الحوكمة: ويتم ذلك من خلال تعميم ثقافة العمل بهذا النظام لدى جميع مؤسسات التعليم العالي سواء الحكومية أو الأهلية، إذ إن الجامعات يجب أن تكون أنموذجاً في تطبيق الحوكمة على نفسها أولاً لتستطيع المساعدة في حوكمة باقي المؤسسات وفقًا لمنهج علمي من ناحية، والتأسيس لتلك الثقافة والمعرفة من خلال السياقات التدريسية على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه من ناحية أخرى، ذلك لأن مؤسسات التعليم العالي تُعدّ قاعدة انطلاق للحوكمة في مرافق الدولة ومؤسساتها الأُخرى **(الفرا، ٢٠١٣)**، فضلاً عن ضرورة توافر القناعة الكاملة لدى إدارات الجامعات وتشكيلاتها بقبول قواعد أو مبادئ الحوكمة ولاسيما الإشراف والرقابة، إضافة إلى أهمية تحقق الثقة المتبادلة بين الأطراف ذات العلاقة في تلك المؤسسات **(بخيت، ٢٠٢٠)**.

ثانياً: وضع البنية التحتية والخطة الاستراتيجية لنظام الحوكمة: إذ إن نجاح أي اسلوب من اساليب الإدارة المتبعة لاصلاح المؤسسات الحيوية في الدولة ومواكبتها لتطورات العصر ومستجداته يكون متوقفاً على وضع بنية تحتية تتسم بالقوة والقدرة على تحقيق أهدافه، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال العمل على تحقيق الآتي:

١. اصدار قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل الاساليب لكيفية ممارسة مجالس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي **(مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام العلمية)**، فضلاً عن ضرورة وضوح لوائح وسياسات وقواعد

ومبادئ الحوكمة، والفهم الصحيح لآليات تطبيقها بما يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة لها **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**.

٢. توفير جميع البيانات عن الجامعة وانشطتها التي تضمن القدرة على إحداث التفاعل بين كلٌ من مجلس الجامعة ومجالس الكليات وباقي الأقسام والإدارة، وبين البنية الاساسية التحتية للحوكمة التي تشمل الاساس المعلوماتي والقاعدي وكذلك الأخلاقي والقيمي **(بخيت، ٢٠٢٠)**.

٣. وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ، وتطبيق معايير الحوكمة ومتابعة تنفيذها، وإعداد أدلة للنظام المذكور يتضمن الخطوات الواجب اتباعها لاعتماد معاييرها التي تُعدّ حتمية لا بد منها لتتمكن الجامعات من الدخول إلى التصنيفات الدولية باعتباره هدفاً مرتبطاً بقيمتها الحقيقية في البلد، كونها مؤسسة ذات أهمية فائقة في مسيرة التطوير والتنمية والنهوض الكلي في البلدان كافة **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**.

ثالثاً: تبادل الثقافة والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي على المستويين الوطني والدولي: وذلك من أجل توسع تطبيقات البحث العلمي وانتشاره ليشمل جوانب الحياة كافة، إذ إنه يصعب على أية دولة أن تغطي جميع جوانب وتطبيقات البحث بمفردها في آن واحد، لذلك لا بُد من وضع أولويات لما يتم التركيز عليه، والتطلع لإمكانية التوسع في مجالات أخرى مستقبلاً بغية تحقيق الدعم الكافي للتنمية الوطنية **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**، لذا أصبح تحقيق التعاون بين الجامعات المحلية والدولية أمراً مهماً يتطلب تنسيقا أشمل للتنمية على المدى الطويل والاتفاق على أسس التبادل وضمان الالتزام بها، إضافة الى تنسيق سياسات دعم البحث العلمي والسياسات التعليمية وتشجيعها، وتهيأة المناخ المُلائم لإعداد الخبرات العلمية وانتقالها، علاوةً على النجاح الذي يُحققه استرداد العقول المهاجرة لمؤسسات التعليم العالي في بلوغ أهدافها **(بخيت، ٢٠٢٠)**.

رابعاً: زيادة التخصيص المالي لمؤسسات التعليم العالي: إذ إن وصول الجامعات إلى تحقيق ابرز أهدافها، وشمول البحث العلمي لجوانبه الاساسية كافة التي من شأنها المساهمة في دعم عملية التنمية في جميع الأصعدة يكون مرهوناً بدعم الدولة للمؤسسات المذكورة التي تُمثل أهم المرافق الحيوية، لذا فأن تنمية نشاط البحث العلمي يفرض على الدولة مسؤولية خاصة بتخصيص موارد أكبر ممايُخصص لأي مؤسسات انتاجية تقابلها في الأهمية، إذ يتوجب التفاعل مع البحث العلمي بوصفه خدمة مجتمعية تتمتع بطابع خاص تتم في إطار استراتيجية قومية **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**.

المحور الثاني: الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام الحوكمة في الجامعات

يشهد العالم بأسره في الوقت الحاضر ثورة معرفية هائلة تتطلب إعادة النظر في وسائل أنتاج المعرفة والقواعد الحاكمة لفعالية وفاعلية المخرجات كافة التي تضمنها تطبيق مبادئ الحوكمة التي تصطدم واقعياً بالعديد من العراقيل

أو العقبات التي يجب أن تبذل قيادات المؤسسات الاكاديمية قصارى جهدها في أزاحتها أو التقليل من أثرها على النظام المذكور ، ونلخص أهم العقبات المذكورة بمايأتي:

أولاً: الثقافة السائدة في المجتمع: إذ نشأ أغلب أفراد المجتمع في أُسر تأسست على مبدأ مفاده أن الكبير يكون أكثر معرفة ودراية من الصغير دائماً، لذا يكتسب الفرد هذه الثقافة منذ صغره وتستمر لغاية دخوله إلى الجامعة طالباً وتدريسياً، وإذ إن المتعارف عليه ان مجتمع الجامعة يرتبط بعلاقة وثيقة لاتنقطع بالمجتمع الأكبر الذي يكون خارج أسوارها، لذا فإن الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع المتمثلة بعدم الثقة في إمكانية التغيير بشتى أشكاله ستنتقل إلى الجامعة فيجرد الطالب من حقه في الاعتراض على وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية سواء في نطاق النقاشات التي يتم طرحها أو على طريقة التدريس أو المناهج التي يتم اعتمادها **(عزت، ٢٠٠٩)**، الأمر الذي أدى إلى قيام مايُدعى بالمؤسسات البيروقراطية، إذ لايملك من هو أدنى في التدرج الإدارى مناقشة القرارات الصادرة عن الرئيس الأعلى، سواء أكان ذلك ضمن علاقة الطالب بأساتذته، أو في اطار العلاقة بين اعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بإدارة القسم وعمادة الكلية، علاوةً على علاقة العمداء برئاسة الجامعات وصولاً للوزارة، مما يشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق مبادئ الحوكمة في أغلب هذه المؤسسات **(رجب و عباسي، ٢٠٢٠)**.

ثانياً: غياب التشريعات المناسبة: فأغلب القوانين الخاصة بتنظيم مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في أغلب البلدان جاءت قاصرة في مجال تنظيم حقوق المستفيدين من خدمات تلك المؤسسات، سواء أكان القصور من خلال النص صراحة على تقييد حق الطلاب بالمشاركة بتنظيم شؤونهم الخاصة، أو بسكوت القانون عن اقرار حقوقهم وحرياتهم الأساسية، علاوةً على كون أغلب نصوصها لم تعدَ تنسجم مع التطورات التي يشهدها العصر الحالي، إذ يُلاحظ أن أغلبها بحاجة إلى التعديل بما يضمن الالمام بمُستجدات العصر ومتطلباته **(ياسر ، ٢٠١٨)**.

ثالثاً: الضغوط والتدخلات الداخلية والخارجية: إذ تتعرض مؤسسات التعليم العالي لدى تنفيذ الخطط الموجهة للعملية التعليمية بغية تحقيق أهدافهاإلى تدخلات عدة تُشكل عقبة تعترض تطبيق نظام الحوكمة وتقف عائقاً في سبيل نجاحه، فأغلب هذه المؤسسات ولاسيما في الدول النامية تكون مُسيرة بقرارات السلطات الحاكمة مما يؤدي إلى صدور قرارات فوقية تقلل من أستقلاليتها **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**، فضلاً عن التدخلات الخارجية التي تمارسها بعض الدول على غيرها من الدول النامية فتؤدي إلى اجبارها على تطبيق سياسة معينة في مؤسساتها المذكورة ولأسباب عدة منها المديونية، الأمر الذي يكون عائقاً أمام تطبيق أهم النظم التي تدفع العملية التعليمية للتقدم، ويضعف من قدرة الجامعات في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات **(عزت، ٢٠٠٩)** .

رابعاً: طُرق إدارة الجامعات: إذ تكمن المشكلة الاساسية في الطريقة التي تتم بموجبها إدارة أغلب الجامعات، وكذلك في كيفية اختيار أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الجامعية سواء رئيس الجامعة أو عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، إذ يتم تكليفهم من قبل السلطات الإدارية بدلاً من انتخابهم لتولي مناصبهم مما ينعكس أثره على مستوى استقلاليتهم في مواجهة السلطة المذكورة ومن ثم يعيق إمكانية حوكمة الجامعة بشكل مباشر من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أداءها **(عزت، ٢٠٠٩)**.

إضافة إلى الغياب التام لفكرة تقييم الطلاب لأداء أعضاء الهيئة التدريسية، إذ إن الفكرة السائدة أن التدريسي يُلقن طلابه فقط، ومن ثم لا يصح خضوعه للتقييم من قبلهم، خلافاً للوضع القائم في بعض الجامعات القليلة كالجامعة الأمريكية بالقاهرة التي تعدّ تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس احد معايير استمرار الأخير في العمل بالمجال الاكاديمى من عدمه وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح وخلافه **(ياسر ، ٢٠١٨)**.

خامساً: غياب دور أغلب أعضاء الهيئة التدريسية في الحياة الجامعية: إذ ان تجنب بعض التدريسيين حدوث التصادم مع إدارة الكلية تجنباً لتعسفها الذي قد يكون مؤثراً على حقوقه ولاسيما المادية منها يُعدّ من الامور الهامة التي تؤثر في الأنشطة العامة التي تُمارس داخل الجامعة ومن ثم تنعكس سلباً على إمكانية حوكمتها، علاوةً على أن غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء الهيئة التدريسية يعدَ عاملاً يحد من الدور الذي من الممكن أن يؤديه المذكورين في إمكانية مساندتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة، مما يؤدي إلى انعدام مبدأ المشاركة بوصفه أحد المبادئ الاساسية التي يقوم عليها ذلك النظام **(رجب و عباسي، ٢٠٢٠)**.

ولكل ماتقدم ذكره فإن نجاح تطبيق نظام الحوكمة في الجامعات يكون مرهوناً بتوافر بعض المتطلبات الاساسية التي تكفل وصول الجامعات إلى غاياتها ومقاصدها، كما أن تطبيقه يصطدم عملياً بعقبات عديدة بعضها يتعلق بأطراف العملية التعليمية، أما البعض الآخر فتفرضه ظروف ومؤثرات خارجية تتطلب سعى إدارات تلك المؤسسات إلى تذليلها بغية الحصول على أفضل المزايا التي يكفلها تطبيق الحوكمة.

المبحث الثاني

دور نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

توجد إدارات جامعية وضعت فوق الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم دون أن يكون لهم الحق في مناقشة هذه القرارات أو الإعتراض عليها نظراً لهيمنة طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية على عملية وضع القرار ووضع باقي الأطراف موضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، الأمر الذي أدى إلى عدم تطور الجامعات بوصفها من أهم المؤسسات التي يفترض فيها أن تعيد صياغة

التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، لـذا فقد برزت الحاجة إلى تغيير الأساليب المتبعة في إدارة تلك المؤسسات بما يكفل مشاركة كافة الاطراف المعنية بالعملية التعليمية في جميع القرارات التي تُتخذ بغية تقديم خدماتها للمستفيدين منها والمشتركين في أداءها، مما أدى إلى ظهور مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليُعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات والحلول المقترحة لها، وهذا مايحققه نظام الحوكمة من خلال المبادئ الاساسية التي يقوم عليها والتي تعود على هذه المؤسسات بالمزايا التي تدعمها في الوصول إلى تحقيق جل أهدافها ويضمن جودة الخدمات التي تؤديها.

وللاحاطة بدور النظام المذكور من جميع جوانبه فقد أرتأينا تقسيم المبحث على مطلبين، إذ سنخصص المطلب الأول لتوضيح أهـم المبـادئ التي يقوم عليها نظام الحوكمة بصورة عامة بما فيها المتبع في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ونتناول في المطلب الثاني البحث في المزايا التي يحققها تطبيق الحوكمة في المؤسسات المذكورة آنفاً والذي يتصل اتصالاً وثيقاً بطبيعة الخدمات التي تؤديها.

المطلب الأول

المبادئ التي يقوم عليها نظام الحوكمة في الجامعات

تُعدّ المبادئ التي ترتكز عليها إدارة المؤسسة من أكثر العوامل حسماً في تحقيق أهدافها، لذا فقد أصبحت حوكمة الجامعات عنصراً حيويا من شأنها أن تسمح للقائمين عليها برصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء، وذلك تبعاً لزاوية تأثير كل مبدأ من مبادئها على جودة التعليم العالي الذي ينعكس ايجاباً على تميز الأداء الجامعي، وتتمثل أبرز المبادئ التي يقوم عليها النظام المذكور بالآتي:

المحور الأول: مبدأ الافصاح والشفافية

تُعدّ الشفافية من أبــرز السمات التي يجب أن تتحلى بها المؤسسات كافة في تعاملها مع المستفيدين من خدماتها، وتقتضي تطابق ماتقدمـه تلك المؤسسات من بيانات ومعلومات ونتائج مع ماهو موجود في الـواقع فعلاً، إذ يُقصد بالشفافية بوصفها أحـد المبـادئ التي يقوم عليهـا نظام الحوكمة فـي المؤسسـات كـافة ومنها الجامعات بأنـها **(التدفق المستمر للمعلومات من مصادرها الحقيقية، وعلانية تداولها عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة، والانفتاح والتخلي عن الغموض والسـرية والتضليل، مـما يتيح مراقبة الأداء الذي يحد من الفساد) (العنود ، ٢٠١٨)** ، كما عُرفت أيضاً بأنها **(أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل مافيه مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام المنظمات والإدارات بالافصاح والعلانية والوضوح في ممارسة اعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة) (الزاندي، ٢٠٢٠) .**

إذ يلاحظ من التعاريف الواردة أعلاه بأن مبدأ الشفافية يستهدف القضاء على السرية المتبعة في آلية تقديم الخدمات من قبل المؤسسات الحكومية الحيوية ومنها الجامعات، والتي أدت إلـى صعوبة تعرف المستفيدين منها على

أبسط المعلومات المتعلقة بسير الإجراءات المتخذة بغية انجاز الخدمات المقدمة إليهم، الأمر الذي أدى بدوره إلى أنتشار ظاهرة الفساد الإداري والمحسوبية في ظل نظام الإدارة البيروقراطية.

ونظراً لكون الجامعات هي مؤسسات خدمية، فالشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الأخيرة ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية مباشرة بإحداث التنمية الإدارية الناجحة والوصول إلى بناء إداري اكاديمي يواجه التحديات، لذا نجد أن دور مبدأ الشفافية في نطاق تحقيق الجودة للتعليم العالي يتجسد بالآتي:

أولاً: مُحاربة الفساد الإداري الاكاديمي بصوره كافة، إذ أن شفافية التشريعات وعدم قابيتها للتأويل يحد من إمكانية اختراقها، كما أن الشفافية تساعد على إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يُمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء، فينعكس ايجاباً على جودة الخدمات التعليمية **(توفيق و سامية ، ٢٠٢١)**.

ثانياً: تساعد الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى كونها آلية إدارية لتحقيق المسائلة، فإيضاح المعلومات بين المسؤولين بعضهم البعض يسهم في إزالة الغموض في الإجراءات الإدارية، وبين المسؤولين والموظفين يعزز دور الولاء لدى الموظفين ويزيد من انتاجيتهم باعتبارهم جزء من هذه المؤسسة الإدارية **(رجب و عباسي، ٢٠٢٠)**.

ثالثاً: تؤدي إلى تعزيز شفافية الإدارة الاكاديمية في خلق الرقابة الذاتية للموظفين ضمن قواعد العمل، والتخفيف من الرقابة الإدارية المستمرة **(الزاندي، ٢٠٢٠)**.

المحور الثاني: مبدأ المساءلة (المحاسبة)

تُعدّ المساءلة من أهم قواعد أو مبادئ الحوكمة التي ساهمت بوضع ركائزها الأساسية، ومكوناً مهماً من مكونات العملية الإدارية، ووظيفة حيوية ملازمة لوظائف الإدارة الاخرى التي تضمن تطبيق كافة الإجراءات والتعليمات بشفافية ومصداقية بما يضع كل من له علاقة بالمؤسسة موضع المسؤول عن أعماله، ومن ثم يساهم في إنجاز الأعمال الموكلة اليه بسلاسة وتحت إطار احترام القوانين، ويقصد بالمساءلة كأحد المبادئ التي يرتكز عليها نظام الحوكمة بأنها **(وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من محاسبة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة مع إمكانية إنهاء تكليفه إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس التي تكون مضمونة بحكم القانون، ووجود قضاء مستقل ومحايد ومنصف) (رجب و عباسي، ٢٠٢٠)**، كما يُقصد بها ايضاً بانها **(تمكين المواطنين والمسؤولين على حد سواء من مراقبة ومسائلة المسؤولين والموظفين من خلال القنوات والأدوات المناسبة دون تعطيل لمجريات العمل) (الزاندي، ٢٠٢٠)**، إذ يُستنتج من التعريف الأخير بأن مبدأ

المساءلة يستهدف وضع آليات تمكن المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والجهات العليا من المراقبة المستمرة لكلّ من المسؤول والموظف عند أداء أعماله، مع ومساءلته إذا ثبت أستغلاله لسلطاته وفقد ثقة الافراد به.

وتساهم المساءلة القائمة على الثواب والعقاب في تقييم وتقويم العملية التعليمية بما يزيد من جودة الأخيرة وتعتمد في ذلك على أبعاد عدة للتقييم من أهمها: **(تقييم الأداء الجامعي)** الذي يتم وفقاً للنظرية الحديثة اعتماداً على جودة تعلم الطالب وجودة العملية التعليمية إضافة إلى جودة التقويم المستخدم (رجب و عباسي، ٢٠٢٠)، و**(تقييم أداء اعضاء الهيئة التدريسية)** والذي يتم وفق أساليب مهمة تتمثل بالتقييم الذاتي للتدريسي، وتقييمه من قبل زملائه وطلابه ورئيس القسم، وكذلك من خلال فترة خدمته والجهد العلمي المبذول من قبله خلالها **(ياسر ، ٢٠١٨)**، وأخيراً **(تقييم العمل البحثي)** الذي يُعدّ المؤشر الحقيقي الأول لتقدم الدول ورُقي مجتمعاتها، إذ يتم بالاستعانة بالمؤشرات العالمية المتعارف عليها كالنشر العلمي للابحاث في المجلات العلمية والمؤتمرات سواء المحلية منها والعالمية، إضافة إلى التأثير المتولد عن هذه البحوث بوصفه مؤشراً هاماً يُستدل بـه على جودتها **(صبري، ٢٠١٤)**.

المحور الثالث: مبدأ التمكين

لقد وضعت تعاريف عديدة لمبدأ التمكين، فمنهم من ذهب إلى تعريفه بأنه **(أسلوب إداري يتم بموجبه إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل وحلها ذاتيا، بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم في المعلومات وزيادة مهاراتهم ومعرفتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف منظمتهم في ظل تهيئة الإمكانات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع) (هالة ، ٢٠١٦)**، وأيضاً عُرف بأنه **(ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف، إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار) (الحيالي، ٢٠١٢)**.

إذ نستنتج من ذلك بأن هناك علاقة عكسية بين التمكين الإداري ودرجة المركزية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، فكلما قلت المركزية بالمؤسسة التعليمية ازدادت درجة ممارسة التمكين الإداري، والعكس من ذلك كلما ازدادت تحكم الإدارة في كثير من أمور العمل قل مستوى ممارسة التمكين الإداري، لذلك ينبغي على المؤسسة التعليمية لكي تستطيع تحقيق التميز المنشود العمل على تقليل المركزية قدر الإمكان حتى تصبح المؤسسة التعليمية أكثر فعالية ونجاح، وتطبيق المقومات التي تسهم في تحقيقه والتي تتمثل بـ **(تفويض السلطة)** إلى المستويات الوسطى والتنفيذية إذ يسهم ذلك في ممارسة الأفراد لأعمالهم بقدر من الحرية والمرونة ويمنحهم فرصة إثبات قدراتهم على تحقيق أهداف العمل **(الزاندي، ٢٠٢٠)**، و**(المشاركة في صنع القرارات)** إذ يتحقق شعور الفرد بدوره المؤثر في عملية صنع القرار، الأمر الذي يزيد من دافعيته الداخلية نحو العمل وشعوره بالانتماء والولاء ومن ثم تحقيق أهداف مؤسسته بفعالية

(الحيالي، ٢٠١٢)، بالإضافة إلى **(الاستقلالية)** التي تتيح للأفراد أداء العمل بقدر أكبر من المرونة خلافاً للتقييد الذي يؤثر بشكل سلبي على مستوى إنجاز العمل وأداؤه بشكل روتيني وبطيء وغير فعال **(الحيالي، ٢٠١٢)**، و**(تشكيل فرق العمل)** الذي يُعدّ من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم العالي، فشعور أعضاء الفريق بالمسؤولية الاجتماعية واتحادهم إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما يُعدّ بمثابة القوة الحقيقية التي من شأنها مساعدتهم في بلوغ أهداف الفريق التي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل **(هالة ، ٢٠١٦)**، فضلاً عن **(الاتصال الفعال)** فوجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) التي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها قد يُسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة من جهة، كما يُعزز شعور ثقة المدراء فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزاماً في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية **(الزاندي، ٢٠٢٠)**، وأخرها **(التدريب المستمر)** الذي يتيتح للعاملين في المؤسسات كافة صقل مهاراتهم الإدارية، فممارسة المهارات الإدارية الجديدة ولاسيما المدعومة بالمعرفة والدراية والتدريب تعمل بلا شك على زيادة فرص ممارستها بشكل فعال وصحيح أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ أو إجراء التجربة في الواقع العملي دون معرفة ودراية مسبقة كافية بها **(الحيالي، ٢٠١٢)**.

المحور الرابع: مبدأ العدالة

يُعدّ مفهوم العدالة من أهم المفاهيم التي يجب أن تحرص الإدارة على ضمان تحقيقها في مجال العمل الاداري، كما إنها من أكثر المفاهيم تأثيراً وتأثراً في العلاقات الشخصية والنفسية داخل المؤسسات، وذلك لأرتباطه المباشر بمفهوم "**الرضا الوظيفي**" الذي يبعث شعوراً إيجابياً متفائلاً داخل كل عضو.

وقد صيغت تعاريف عدة لمبدأ العدالة بوصفه واحداً من المبادئ التي تحكم نظام الحوكمة، فقد عُرفت العدالة بأنها (**إدراك الموظف لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل رئيسه، مقارنة بما قدمه من جهد في مجال عمله ، وما ترتب على ذلك من نتائج ومردودات) (الحيالي، ٢٠١٢)**، وأيضاً بأنها **(ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو من خلال إدراك العاملين بالعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكاتهم في العمل) (الزاندي، ٢٠٢٠)** .

إذ يُلاحظ من خلال التعريفين المذكورين بأن مفهوم العدالة يمثل شعور داخلي للأفراد بأنهم يعاملون بأسلوب واحد ووفق نظام واحد يحكم الجميع، فيضمن لهم الحقوق التي يتمتع بها الآخرين، ويرتب عليهم التزامات مماثلة لما يترتب على أقرانهم في العمل.

ويستند مبدأ العدالة إلى جملة من المقومات الأساسية التي تنعكس بدورها على نجاح تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومنها مايأتي:

أولاً: رغبة العاملين في المؤسسات بالحصول على معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين **(الزاندي، ٢٠٢٠)**.

ثانياً: شعور الفرد بالانتماء إلى مجتمع له قيم ومبادئ ومعايير للسلوك تحكم التعامل فيما بين أفراده،.

والشعور بالأمن والأمان والاستقرار والحالة النفسية السليمة والتي تتحقق عند معرفة الشخص بأنه لن يحصل إلا على ما يستحق، وأن لا أحد سيحقق مزايا غير مستحقة على حساب الآخرين **(هالة ، ٢٠١٦)**.

ثالثاً: شعور الفرد بأهميته في المؤسسة التي يعمل فيها ولدى مسؤوله المباشر على وجه الخصوص، إضافة إلى تحقق ثقته بإدارة المؤسسة[٥]، وإحساس المخلصين في المؤسسة بالمساندة والدعم، إذ إن مستوى أدائهم يكون فقط هو الأساس لتقييمهم والمحدد لمستقبلهم الوظيفي **(الحيالي، ٢٠١٢)**.

المطلب الثاني

دور الحوكمة في تميز الأداء الجامعي

تُعدّ حوكمة الجامعات الإطار العام الذي تلاحق في ظله تلك المؤسسات أهدافها، وتكيف سياستها على أساسه بحالة من التماسك والتجانس وبشكل يضبط توجيه الأفعال والأنشطة اليومية لإداراتها، ويثير أهتمامها ببعض النظم والجوانب التي يصعب تنفيذها، إذ تبنى نظم ضمان الجودة على أساس التقييم الخارجي للجامعة، ويوجه الجامعات بأتجاه العمل على تحقيق متطلبات الاعتماد والحصول على مستوى متقدم ضمن التصنيفات المحلية والدولية والعالمية ، وإذ إن إجراءات تنفيذ نظم ضمان الجودة تواجه العديد من المصاعب لذا يأتي دور حوكمة الجامعات لتجاوز تلك الفجوة وتعزز قدرة الإدارة الجامعية على تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة من خلال ضبط التوازن بين متطلبات نظام الجودة وآليات تنفيذه ، لذا أصبحت الجامعات تكرس جل أهتمامها صوب البحث عن تأثير الحوكمة في تحسين العملية التعليمية الشاملة في أهم فروعها التي تعد القلب النابض لها ، حيث أن مخرجات الجامعة الطلابية والبحثية هي التي تبرز مدى الخدمة التي تقدمها تلك الجامعات للمجتمع وتحدد دورها الفعال فيه ، ويأتي تحسين العملية التعليمية كأحد نتائج تطبيق الحوكمة في أطار الجامعات من خلال ماتؤديه المبادئ التي تحكم هذا النظام المذكورة آنفاً من معالجة أهم أسباب الضعف **(العبيدي، الحدراوي، و الجنابي، ٢٠٢١)** .

وعليه سنتناول في الفرع الاول بيان مفهوم تميز الأداء الجامعي، وسنستعرض أهمية المفهوم المذكور وأبرز الخطوات التي تكفل تحقيقه في الفرع الثاني .

المحور الأول: مفهوم تميز الأداء الجامعي

لقد حَظي مفهوم تميز الأداء بمستوى عالٍ من اهتمام المؤسسات عامة والجامعات بصورة خاصة، إذ يرتبط نجاح المؤسسة التعليمية وتقدمها بمدى تميز أداءها في ظل البيئة التنافسية، وذلك للدور الكبير الذي تضطلع به

الجامعة تلعب في إعداد الأُطر الفكرية والعلمية لمنظمات المجتمع كافة بغية الوصول إلى أعلى درجات التميز وأحداث التغيير الشامل في المجالات المعرفية والثقافية والبحثية، وهذا مايكفله التميز في الأداء الجامعي كأحد ثمار ونتائج تطبيق الحوكمة في المؤسسات المذكورة **(العنود ، ٢٠١٨)**.

ويستدعي الخوض في مفهوم تميز الأداء الجامعي ضرورة تعريفه، ومن ثم بيان أهم خصائصه وفقاً للآتي:

أولاً: تعريف تميز الأداء.

لقد ساد للتميز تعريفات عدة ومن أبرزها ماذهب إلى تعريفه بأنه (**العلو والتفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها وتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها) (العبيدي، الحدراوي، و الجنابي، ٢٠٢١)**، كما عُرف المفهوم المذكور بأنه **(استخدام الآليات التي تساعد الإدارة في تحقيق أعلى مستويات من الفعالية والكفاءة ، أي أن تكون الأفضل بين الجميع) (هالة ، ٢٠١٦)**.

ويتضح مماسبق ذكره بأن التميز هو أعلى مستوى من مستويات الأداء، ويتحقق بالابتكار والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية بمعنى أن تكون المؤسسة أو الفرد هو الافضل من بين المنافسين في جانب أو أكثر من جوانب الأداء، كما نستنتج بأن للتميز عناصر هامة تعمل على ضمان تحقيقه تتمثل بالآتي :

١. **الأستراتيجية:** وتعني الرؤوية التي تحكم بدورها أهداف وأعمال الجامعات، ويشترط في هذه الرؤوية أن توضع أبتداءً ضمن نطاق قومي لتشمل منظومة التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى المؤسسات المذكورة في أرجاء البلد كافة، فتتضمن مؤشرات تخطيطية وموجهات كلية يتم من خلالها وبما لايتناقض معها قيام كل جامعة وضع خطتها الاستراتيجية الخاصة بها **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**.

٢. **الهيكلة:** ويقصد بها إعادة النظر في نمط وأساليب الإدارة الجامعية بما يتلائم مع أهداف التعليم العالي وتوجهاته الأستراتيجية، لمايحققه ذلك من تغيير في الأنماط السائدة في علاقات العمل لمواجهة أحتياجات كلُ من الطالب والأستاذ الجامعي، وبما يضمن تحقيق الجودة والتميز في الخدمات التعليمية **(العنود ، ٢٠١٨)**.

٣. **النظم:** من أجل ضمان أداء الأعمال داخل المؤسسة التعليمية بالطريقة الصحيحة فلا بد من وضع إطار عام ينظم العملية التعليمية، إذ يفترض وجود قانون واحد يرمي إلى تحقيق الجودة وينظم العمل في الجامعات كافة العامة والخاصة، ويأخذ بنظر الاعتبار متطلبات سوق العمل الوطنية والعالمية ، وتنبثق من القانون المذكور أنظمة وتعليمات تفصيلية تحدد القواعد الاساسية لعمل تلك المؤسسات **(العنود ، ٢٠١٨)** .

٤. **النمط:** ويقصد به نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة داخل المؤسسة التعليمية، إذ تبرز ضرورة تجاوز حالة الخلط في توزيع الأدوار والمهام على القائمين بالعملية التعليمية، وذلك نتيجة عدم التخطيط الجيد، ذلك أن أغلب أعضاء

الهيئة التدريسية يتم تكليفهم بالمهام الإدارية الأمر الذي يشغلهم عن القيام بمهمتهم الأصلية المتمثلة بالعملية التعليمية والبحثية، لذلك يجب تحديد الأدوار بدقة وشفافية بما يضمن تفرغهم لعملهم العلمي والأكاديمي، ويرتبط بذلك أيضا توزيع الأدوار والمهام بين المؤسسات المسؤولة عن التعليم والتي تتمثل بوزارة التعليم العالي ومجالس الجامعات إضافة إلى عمادات الكليات والمعاهد **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**.

٥. **العاملـون:** ويمثلون أهم العناصر في تحقيق الجودة والتميز للأداء الجامعي، وذلك عن طريق تأكيد اسلوب الرقابة الذاتية داخل المؤسسات التعليمية، علاوةً على ضرورة العمل على تطوير المهارات لديهم من خلال عقد الدورات التدريبية المستمرة، وتشجيعهم على الأبداع والأبتكار من اجل ضمان التغيير بشكل مستمر نحو الأفضل **(العبيدي، الحدراوي، و الجنابي، ٢٠٢١)**.

٦. **المشـاركـة:** وتتم من خلال الأهتمام بدور كل من الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية في حوكمة الجامعات وذلك بوضع قواعد ولوائح تنظم مشاركة المذكورين في تقرير شؤونهم في داخل المؤسسة التعليمية وفي صناعة القرار، مع التأكيد على أن الالتزام بذلك يمثل أحد معايير ضمان الجودة والتميز، على أن يكون التمثيل الطلابي في الحوكمة تمثيلاً حقيقياً ومؤثراً وليس رمزياً، كما يجب أن تبدأ مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية من أسفل إلى أعلى، أي تبدأ من القسم العلمي باعتباره الوحدة والكيان الأساسي للنشاط التعليمي، إذ إنه الأكثر قدرة على تحديد أحتياجات العملية التعليمية ومناقشتها في مجلس الكلية الذي ينسق بين الأقسام العلمية تمهيداً لأعتمادها على مستوى الجامعة **(اسماعيل ، معتز ، و محسن، ٢٠٠٩)**.

٧. أبعاد الجامعات الحكومية عن المؤثرات والتوجهات السياسية ، وضمان توجهها بالدرجة الاولى الى لخدمة سوق العمل من خلال توفير الخريجين الحاصلين على الشهادات العلمية في التخصصات والمجالات كافة ، وبمستوى يتوائم من متطلبات عصر العلم والمعرفة **(العنود ، ٢٠١٨)**.

أولاً: خصائص تميز الأداء.

ان لتميز الأداء الجامعي جملة من الخصائص تتمثل أهمها بما يأتي :

١. الحفاظ على استمرارية العمل، وذلك من خلال الاعتماد على ماتوارثته الجامعات من تجارب وخبرات سابقة، والتي قد تتوارثها الأجيال بدورها بالتعاقب الأمر الذي يجعل الجامعات لاتتأثر بغياب أو تغير قاداتها **(رجب و عباسي، ٢٠٢٠)**.
٢. أستقطاب الجامعات للكفاءات وذلك من خلال أتباع أفضل سياسات الأستقطاب المعتمدة، والتركيز على العنصر البشري والعمل على تنميته بشكل مستمر **(رجب و عباسي، ٢٠٢٠)**.

٣. خلق قيادات بديلة بما يسمح للأشخاص المتميزين من ممارسة التقدم بالوظائف العليا(**العنود ، ٢٠١٨**).
٤. اتباع السياسات والنظم من أجل المحافظة على الثبات والاستقرار المالي والإداري في الجامعات (**العنود ، ٢٠١٨**).
٥. اتباع مبادئ التمكين والمشاركة من خلال العمل الجماعي وعدم التركيز على العمل الفردي الذي تظهر فيه بصمات صاحبه بوضوح سلباً وأيجاباً مما ينعكس على مستوى اداء المؤسسة، علاوةً على كون العمل الجماعي يعمل على تصويب الأخطاء دائماً وبشكل مستمر، ولا يسمح بحدوث أي قصور إذ يعمل على تقييم الأداء بصورة مستمرة (**العبيدي، الحدراوي، و الجنابي، ٢٠٢١**).

المحور الثاني: أهداف تميز الأداء الجامعي وخطوات تحقيقه

تمثل أهداف تميز الأداء الجامعي لمؤسسات التعليم العالي أنعكاساً للأهمية التي يحتلها في أداء المؤسسات كافة والجامعات بصورة خاصة ، أضافة الى أن التميز في أداء الجامعات لايتم من خلال خطوة واحدة بذاتها وأنما يكون حصيلة أتباع خطوات متتالية لغية تحقيق الهدف المنشود ، وهذا ما سنوضحه تباعاً:

أولاً: خطوات تحقيق التميز بالأداء الجامعي.

أن تطوير الأداء الجامعي يمر بمراحل عدة يمكن إيجازها فيما يأتي:

١. **مرحلة التمهيد:** إذ يتم في هذه المرحلة توضيح مفهوم جودة الأداء وتميزه وأساسه ومقوماته، ومن ثم تشجيع العاملين على المشاركة في تحقيقه من خلال تحديد الأحتياجات والمعايير للجودة والتميز وخطوات العمل ورصد الموارد المالية اللازمة، وتهيأة المعلومات والبيانات المطلوبة لرسم الخطط التي تعمل على ضمان تحقيقه (**العنود ، ٢٠١٨**).

٢. **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطات، وكذلك اخضاع جميع العاملين للتدريب اللازم على تطبيق مبادئ ومتطلبات تحقيق التميز المنشود (**العبيدي، الحدراوي، و الجنابي، ٢٠٢١**).

٣. **مرحلة التقويم:** إذ تشمل هذه المرحلة المراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة والتميز، ومن ثم إعادة توجيه العمل تبعاً للنتائج التي تظهر خلال التقييم لضمان تلافي المعوقات والاشكالات التي قد تقف عائقاً أمام تحقيق التمييز أو تؤدي الى بطئ في الحصول على النتائج المرجوة (**العنود ، ٢٠١٨**).

ثانياً: أهداف تميز الأداء الجامعي.

تسعى مؤسسات التعليم العالي الحكومية منها والأهلية على حد سواء من خلال بلوغ التميز بالأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف ، ومنها مايلي:

١. تحسين نوعية المخرجات، وتدريب العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات على أتباع أفضل وأحدث الأساليب المعمول بها في أداء المهام المناطة بهم لتطوير العملية التعليمية **(توفيق و سامية ، ٢٠٢١)**.

٢. ايجاد منظومة عمل متكاملة تعمل على متابعة وتطوير أدوات قياس الإداء، والعمل على تنظيم وتحليل المشاكل والسيطرة عليها من خلال الكشف عن أوجه القصور والتراجع في الأداء التي تؤثر على جودة المخرجات **(ياسر ، ٢٠١٨)**.

٣. تحقيق مراتب متقدمة ضمن تصنيفات الجودة لمؤسسات التعليم العالي على المستويات كافة المحلية منها والعالمية **(ياسر ، ٢٠١٨)**.

٤. تحسين المشاركة والفاعلية من اجل تعزيز الثقة لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على استمرارالجودة والتميز في أدائها **(توفيق و سامية ، ٢٠٢١)**.

مماتقدم ذكره تبرز الأهمية البالغة لتطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، إذ يكفل بلوغ الجامعات للأهداف التي أوجدت من أجلها وهي البحث العلمي وإعداد القوى البشرية وخدمة المجتمع، خاصة إذا توفرت الظروف الملائمة لنشاطها في ظل التحديات والعقبات التي يواجهها التعليم العالي والتي فرضت على الجامعة ضرورة التكيف لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم من خلال تغيير أساليب الإدارة المنتهجة وإرساء مبادئ الحوكمة، إذ لم تُعدّ الطرق التقليدية في إدارة الجامعات قادرة على مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها تلك المؤسسات.

الخاتمـــة:

بعد الانتهاء من بيان أهم جوانب الاطار النظري لموضوع "**دور الحوكمة في تحقيق جودة وتميز الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي**"، سنثبت أهم النتائج التي توصلنا إليها، والمُقترحات التي نأمل أن تُساهم في تحقق الهدف المنشود وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج:

١. تعمل الجامعات في بيئة ديناميكية تمتاز بسرعة التغير الذي ينجم عنه العديد من المشكلات التي تتسم بالتعقيد الذي يعود إلى المنافسة الشديدة وزيادة الوعي لمزايا النظام المذكور، وهذا مايفرض عليها التخلي عن الطرق التقليدية في أداء أعمالها، والبحث عن طرق أخرى جديدة تضمن بناء جسور الثقة بين الجامعة وأصحاب المصالح والجامعات الأخرى .

٢. يعمل نظام الحوكمة على منح الجامعات فرصة توفير تعليم يتسم بالجودة والتميز الذي يكفل لخريجيها من ان يصبحوا مؤهلين لخوض المنافسة في سوق العمل، ويساهموا في التنمية الاقتصادية والأجتماعية لبلدانهم .

٣. تُساهم الحوكمة في ايجاد مؤسسات تعليمية مُستقلة، لها مجالس وهيئات قادرة على إدارتها وتسييرها في ظل الظروف كافة ومواجهة كافة التحديات والتأكد من فعالية ادارتها.

٤. ان نجاح تطبيق نظام الحوكمة في الجامعات يكون مرهوناً بتوافر بعض المتطلبات الاساسية التي تكفل وصول الجامعات إلى غاياتها ومقاصدها، كما أن تطبيقه يصطدم عملياً بعقبات عديدة بعضها يتعلق بأطراف العملية التعليمية، أما البعض الآخر فتفرضه ظروف ومؤثرات خارجية تتطلب سعى إدارات تلك المؤسسات إلى تذليلها بغية الحصول على أفضل المزايا التي يكفلها تطبيق الحوكمة.

٥. ان الحوكمة الجيدة تُيسر اتخاذ قرارات تتصف بالعقلانية والاستشارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، إذ تكفل اتخاذ القرارات التي تُلائم المصالح المتنوعة، والأعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، ومن ثم عدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأُخرى لأسباب تعسفية.

٦. يُعدّ التمكين بوصفه مبدأً هاماً يرتكز عليه نظام الحوكمة أحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة، وذلك من خلال رفع معدلات الكفاءة والفعالية للعاملين فيها، وتمكينهم إدارياً لمواجهة حاجات العمل الملحة والضرورية مما يسهم في تنمية وتطوير البيئة الإدارية.

٧. تقوم المساءلة على أساس تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، مما ينتج عنه ممارسة المهام الإدارية المنوطة بكل فرد داخل المؤسسة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات والأنظمة والتعليمات.

ثانياً: المقترحات:

فـي ضوء ما سبق يمكن تقديم بعض المقترحات أو التوصيات التي التي من شأنها دعم مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الحوكمة في مختلف عملياتها ومن أهمها:

١. ضرورة العمل على تكريس مبادئ الحوكمة في تسيير مؤسسات التعليم العالي كالإستقلالية، الشفافية، التنسيق واللامركزية.

٢. سن قوانين جديدة ومرنة منظمة للتعليم العالي تتضمن معايير واضحة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي ومدى جودة الخدمات المقدمة من قبلها والتي تشتمل على **(التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع)**.

٣. العمل على تكليف عمداء لمؤسسات التعليم العالي من ذوي الخبرات والكفاءات العالية بغية تطوير أداء جامعاتهم

٤. تبني فلسفة الجودة الشاملة في تسيير مؤسسات التعليم العالي باعتبارها من أبرز المداخل المعتمدة في تحسين جودة التعليم العالي .

٥. ضرورة الاطلاع على تجارب الجامعات الدولية الناجحة في تطبيق المفاهيم التعليمية الحديثة، والتعرف على أهم الآليات التي أعتمدتها تلك الجامعات بهدف الاستفادة منها وتطبيقها .

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب:

١. اسماعيل سراج الدين، معتز خورشيد ومحسن يوسف، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٩.

٢. جواد كاظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالـي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١.

٣. صبري أحمد شلبي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، ط١، مكتبة الاقتصاد، بيروت، ٢٠١٤.

٤. عزت أحمد، مفهوم حـوكمة الجامعات وسبل تطويرها، عمان– الاردن، ٢٠٠٩.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

١. العنود ابراهيم، الاتجاهات الحديثة نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الاردنية واثرها في تميز الأداء الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٨.

٢. نوال نمور، كفاءة اعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة منتوري)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير من جامعة منتوري، ٢٠١٢.

ثالثاً: البحوث العلمية والاوراق البحثية :

١. أحمد محمد أحمد برقعان و عبدالله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودوره في مواجهة التحديات، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الموسوم بـ (عولمة الإدارة في عصر العولمة)، لبنان، ٢٠٢١.

٢. أرادن حاتم خضير العبيدي، رافد حميد الحدراوي و سجاد محمد عطية الجنابي، الحوكمة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي، دراسة تحليلية، بحث منشور ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي (ضمان الجودة والاستدامة واستمرارية التميز في مؤسسات التعليم العالي)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٧، العدد ٣(خاص)، ٢٠٢١.

٣. أميرة محمد علي أحمد، توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، ورقة بحثية مقدمة الى جامعة البحرين في المؤتمر السادس للتعليم العالي ومتطلبات التنمية، ٢٠٠٧/١١/٢٤.

٤. ايهاب الحيالي، ايهاب الحيالي، آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، بحث مقدم للمؤتمرالسنوي الرابع بعنوان (آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي فى التعليم)، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، ٢٠١٢.

٥. توفيق عطاء الله وسامية ابريعم، حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، بحث منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد٨، العدد٣، ٢٠٢١.

٦. رنا بخيت، تفعيل نظام الحكومة الالكترونية ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

٧. لطيفة رجب و طلال عباسي، أثر مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، بحث منشور في مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد٢، العدد٢، ٢٠٢٠.

٨. ماجد محمد الفرا، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي منظمة من قبل هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي في غزة، فلسطين، ٢٠١٣/٣/٢٨.

٩. هالة أمين مغاوري أمين، التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، بحث منشور في مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٧١ / الجزء الثاني ، ٢٠١٦.

١٠. ياسر عبد الرحمن، حوكمة مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، بحث منشور في مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد ٢، المجلد ٨، ٢٠١٨.
١١. يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، بحث منشور في مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة الشرق الاوسط، المملكة الاردنية الهاشمية، ٢٠١٢/١١/١.

رابعاً: القوانين .
١. قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل.

List of references and sources:

First: Books:

1- Ismail Serageldin, Moataz Khorshid and Mohsen Youssef, Governance of Universities and Enhancing the Capacities of the Higher Education and Scientific Research System in Egypt, Library of Alexandria, Egypt, 2009.

2- Jawad Kazem Lafta, Modern Administration of the Higher Education System, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, Jordan, 2011.

3- Sabri Ahmed Shalabi, Principles of Governance and their Applications in Selected Countries Denmark and Lebanon, Arab House of Encyclopedias, st edition, Economics Library, Beirut, 2014.

4- Ezzat Ahmed, the concept of university governance and ways to develop it, Amman – Jordan, 2009.

Second: University theses:

1- Al-Anoud Ibrahim, Moderntrends towards applying electronic governance in Jordanian universities and its impact on excellence in university performance, Master's thesis, Middle East University, 2018.

2- Nawal Nammour, The efficiency of faculty members and its impact on the quality of higher education (a case study of the Faculty of Economics and

Management Sciences at Mentouri University), a memorandum submitted as part of the requirements for obtaining a master's degree from Mentouri University, 2012.

Third: Scientific research and research papers:

1- Ahmed Muhammad Ahmed Burqan and Abdullah Ali Al-Qurashi, university governance and its role in facing challenges, research published in the international scientific conference tagged (Globalization of Management in the Age of Globalization), Lebanon, 2021.

2- Araden Hatem Khudair Al-Obaidi, Rafid Hamid Al-Hadrawi and Sajjad Muhammad Attia Al-Janabi, electronic governance and its role in improving university performance, an analytical study, research published in the proceedings of the international scientific conference (quality assurance, sustainability, and continuity of excellence in higher education institutions), Al-Ghari Journal of Economic Sciences and Administrative Affairs, Volume 17, Issue 3 (Special), 2021.

3- Amira Muhammad Ali Ahmed, Strengthening the relationship between the university and society, a research paper presented to the University of Bahrain at the Sixth Conference on Higher
Education and Development Requirements, 11/24/2007.

4- Ehab Al-Hayali, Mechanisms for evaluating and developing the institutional program of higher education institutions according to standards of excellence, research presented to the fourth annual conference entitled (Mechanisms of consensus and common standards to ensure quality and academic accreditation in education), the Arab Organization for Quality Assurance in Education, Cairo, 2012.

5-Tawfiq Atallah and Samia Ibriam, Governance of Higher Education Institutions and its Role in Achieving Comprehensive Quality, research published in the

Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Volume 8, Issue 3, 2021.

6- Rana Bakhit, Activating the e-government system and quality standards in higher education institutions.

7- Latifa Ragab and Talal Abbasi, The Impact of Governance Principles on Improving (Achieving Quality) the Outputs of the Algerian University System, research published in the Journal of Governance, Social Responsibility and Sustainable Development, Volume 2, Issue 2, 2020.

8- Majed Muhammad Al-Farra, the concept of governance and ways to apply it in higher education institutions, a research paper presented at a workshop on the governance of higher education institutions organized by the Accreditation and Quality Commission for Higher Education Institutions in Gaza, Palestine, 3/28/2013.

9- Hala Amin Maghawry Amin, Administrative Empowerment in Pre-University Education Institutions to Achieve Organizational Excellence, research published in the Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, Issue: 171 / Part Two, 2016.

10- Yasser Abdel Rahman, Governance of Higher Education Institutions between Theory and Practice, research published in the Journal of Management and Development for Research and Studies, Issue 2, Volume 8, 2018.

11- Yacoub Adel Nasser Al-Din, a proposed theoretical framework for university governance and indicators for its application in light of comprehensive quality requirements, research published in the Journal of University Performance Development, Middle East University, Hashemite Kingdom of Jordan, 11/1/2012.

Fourth: Laws:

1. Law of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq No. (40) of 1988, as amended.