

Artical History

Received/ Geliş
25.05.2019

Accepted/ Kabul
12.06.2019

Available Online/yayınlanma
15.06.2019.

Academic Governance in Higher Education Institutions

الحوكمة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي

أ. عزة سعيد الشرجي*

د. محمد نصيف

وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

**Under the Supervision of:
Dr. Mohamed Nassief**

**Prepared by: Ms. Azza
Said Al – Sharji***

**University Sains Islam
Malaysia**

**Ministry of Education -
Sultanate of Oman**

الملخص

تعتبر من نتائج الثورة العلمية والمعرفية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم اليوم هو الانفتاح الحضاري الذي أدى إلى مواجهة تحدٍ كبير أمام معظم دول العالم، ومما زاد هذا الأمر تعقيداً لدى هذه الدول هو التحول الديناميكي السريع والمتواتر والنمو المتصاعد حول متطلبات إشباع حاجات الإنسان. لذا فإن إيجاد آليات واستراتيجيات التعايش مع هذا الانفتاح الحضاري بجوانبه المختلفة والتي يعد الجانب الاجتماعي أحد أبرز جوانبها، حيث إنها أصبحت من أكثر الحاجات الملحة لدى الإنسان في الوقت الحاضر. وبالنظر إلى أسس الأنظمة الاجتماعية نجد أن النظام التعليمي يتصدرها وذلك لأنه أساس بناء كافة الأجيال وبنجاح أو فشل هذا النظام ينعكس على مختلف مكونات المجتمع، لذا من الواجب أن

يكون هذا النظام لب واهتمام ومتابعة القائمين عليه لمعرفة جوانب التقدم والضعف فيه، والعمل على تقويم الانحراف فيه إن وجد (المقيمية،2014). وتحرص كافة المنظمات على تنفيذ برامج في الإصلاح الإداري باعتباره خطوة مهمة لتطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية لديها ويساعد على ترسيخ وإرساء السياسات العامة للدولة ورفع جودة فاعلية البرامج الحكومية ودعمها وتقويتها المستمرة للمؤسسات الحكومية والخاصة. وتعيش الجامعات عصر قوة المعرفة والبحث عن مزيد من الكفاءة، ما جعل إدارة التعليم العالي تتطلب الأخذ بالسياسات الحديثة للتحويل من النموذج التقليدي إلى أساليب أكثر تطورا مثل أسلوب الحوكمة. وتزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة وخاصة في حوكمة الجامعات في السنوات القليلة المنصرمة لاعتبارات أهمها إن الحوكمة تشكل التنظيم المؤطر لتحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي، وإدارة مواردها ومكوناتها بما يتوافق مع قواعد الشفافية، والمشاركة، والمساءلة بغية تجويد التعليم، والقدرة على مواجهة التحديات التكنولوجية، وازدياد عدد مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة وارتفاع متطلبات سوق العمل (الالفي،2016: 11).

كلمات مفتاحية: الحوكمة الأكاديمية، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract

One of the outcomes of the scientific and knowledge revolution and Information and Communication Technology witnessed in the world today is the civilizational openness, which led to facing a major challenge to most countries of the world. This has been further complicated by rapid and frequent dynamic transformation and increasing growth of the requirements of human needs satisfaction. Therefore, the establishment of mechanisms and strategies to coexist with this civilizational openness with its various aspects, the social aspect of which is one of the most prominent aspects, has become one of the most urgent human needs at the present time. In view of the foundations of social systems, we find that the educational system comes at the forefront of such systems because it is the basis of building all generations; the success or failure of this system is reflected on various components of the society. Therefore, this system shall be

the major concern of those in charge to know its progress and weakness and to rectify the deviation if any (Almuqemia, 2014). All organizations ensure to carry out administrative reform programs as being an important step for the development of their economic and social development, as well as help to consolidate and establish the general policies of the state and raise the quality of effectiveness of government programs and its continuous support to public and private institutions. Universities are currently in the age of knowledge and looking for more efficiency, which make the Higher Education Department requires the adoption of modern policies to shift from traditional model to more developed methods such as governance. Moreover, attention given to the issue of governance, especially in the governance of universities in the past few years, has increased for some considerations, the most important of which is the fact that governance constitutes the framed organizing to determine the objectives of the higher education institutions and to manage its resources and components in accordance with the rules of transparency, participation and accountability in order to improve education, ability to face the technological challenges, the increasing number of public and private higher education institutions and having higher requirements of labor market (Al Alfi, 2016: 11).

Key words: Academic Governance, Higher Education Institutions.

المقدمة:

تعد الجامعات مؤسسات علمية تربوية تتميز بأنها تسهم في عملية التنمية بمختلف مجالاتها وتعتبر شرياناً رئيسياً لا يمكن الاستغناء عنه في بناء المجتمعات ورفيها إلى أعلى مستوى من التحضر والرفاهية، وكلما كانت القيادات المنوطة بها ذات كفاءة؛ ارتقت وأصبحت على قدر من الفاعلية والتطور، ولكي تؤدي الجامعات هذا الدور المهم لابد أن تتصف قياداتها والمسؤولين عن إدارتها بخصائص عدة والتي من أهمها الحوكمة؛ فمن خلالها يتم الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمضمون عالمياً (الزبن، 2017: 2).

و لكي يحقق التعليم العالي الجودة في تحقيق أهدافه في سلطنة عمان ، تم تطوير الأداء الإداري، بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والرقابة، المساواة، المشاركة، وغيرها من مبادئ الحوكمة، مما سوف تسهم في جودة

الأداء، و جودة المخرجات، و قد بذلت السلطنة جهودا كبيرة، في مجال الجودة، فتم إنشاء مجلس الاعتماد العماني بموجب المرسوم السلطاني رقم (2001/74) بتاريخ 27 / 6 / 2001م، ليكون الجهة المسؤولة عن تنظيم عملية الاعتماد و التقويم، و ضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، و له عدة اختصاصات مهمة من إعداد البحوث، واعتماد البرامج، و تقويم متطلبات المهارات، و جمع البيانات، ووضع الإجراءات اللازمة للتقويم و المراجعة لأداء مؤسسات التعليم العالي.

وقد تم إصدار دليل لتسترشد به المؤسسات، وتم المصادقة على الدليل في يناير 2008م من قبل مجلس الاعتماد، وتم تكوين شبكة عمانية للجودة، وهي وطنية مستقلة غير ربحية، تجمع المسؤولين والخبراء والعاملين في مجال ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، وتعتبر سلطنة عمان من الدول العربية التي اهتمت بالحكومة، وأنشأت مركز عمان للحكومة والاستدامة بموجب المرسوم السلطاني رقم (30 / 2015).

مشكلة البحث:

أصبح تطوير التعليم العالي ضرورة ملحة في سلطنة عمان، في ظل تنامي المؤسسات التعليمية الخاصة والتوجه العالمي نحو الجودة، للارتقاء بمخرجاته لتلائم متطلبات السوق المحلي والعالمي. ولذلك في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بحكومة مؤسسات التعليم العالي، ولن يتم ذلك إلا بتطبيق مبادئ الحكومة، ومن خلال قراءة الباحثة للدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، لاحظت أن بعض مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان تفتقر إلى تطبيق مبادئ الحكومة، الأمر الذي يؤثر سلبا على جودة التعليم العالي.

كما أن هناك دراسات قد أشارت إلى حاجة بعض مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل دراسة المخينية (2016) التي أشارت إلى أهمية غرس ثقافة الحوكمة وإيجاد بنية مؤسسية تنظيمية تتعلق بالحوكمة، واقترح إجراء دراسة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية في ضوء الخبرات العالمية، وتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وفي دراسة البلوشية (2015) أكدت إلى ضرورة إجراء دراسة عن واقع حوكمة الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. وأشارت دراسة السنيدية (2014) أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة جاءت بدرجة متوسطة. أما دراسة الخروصية (2013) توصلت إلى وجود قصور في تطبيق المساءلة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان. وأشارت دراسة العامرية (2012) إلى ضرورة تقديم تصور مقترح للرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. يتضح مما سبق إلى وجود قصورا واضحا في تطبيق مبادئ الحوكمة في بعض مؤسسات التعليم العالي مما له تأثير على الأداء الوظيفي، ومن أجل إنتاج مخرجات ذات جودة قادرة على التعامل مع سوق العمل بكفاءة، كان لابد من تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية البحث:

حدثت موضوع الحوكمة، ومدى تطبيقها في الجامعات، حيث يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ويمكن الاستفادة منه في تطوير الجامعات.

من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة مركز عمان للحكومة، وذلك من خلال الاطلاع على أهمية تطبيق الحكومة على مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، واعتبار هذه الدراسة مساندة لجهودها في نشر ثقافة الحكومة، وتشجيع مثل هذه الدراسات مستقبلاً.

حاجة بعض مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان للأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، لتطوير العمل بها، وذلك لتحسين الإنتاجية، وتحقيق معدلات أعلى من الأداء بكفاءة عالية، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل، وأدائه بشكل صحيح.

أهداف البحث:

1. التعرف على مفهوم الحكومة ونشأتها ونظرياتها وأبعادها.
2. التعرف على أهمية الحكومة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي وأهدافها ومعوقات ومتطلبات تطبيقها.
3. تحليل واقع الحكومة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
4. تقديم مقترحات لتطوير الحكومة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع كل ما من شأنه الإفادة في تحديد مشكلة الدراسة، وخلفيتها النظرية، وأهميتها، وذلك من خلال متابعة الأدب التربوي المتعلق بالحكومة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي عامة وفي سلطنة عمان خاصة، وتحليله في ضوء ما استجد من

مفاهيم ومتغيرات في واقع التعليم العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج الدراسات الحالية المتعلقة بحكومة التعليم العالي، والتركيز على الدراسات و البحوث المختلفة حول تطبيق الحوكمة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

الإطار النظري

مفهوم الحوكمة ونشأتها:

تشير المعاجم إلى أن اصطلاح الحوكمة Governance مستمد من الحكومة، وهو يعني التحكم والانضباط والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد(صالح،2010).

وإذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط، ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء (حماد،2007):

الانضباط في أداء العمل من كل فرد مرتبط بالمؤسسة.

الانضباط السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

الانضباط في أعمال المراقبة ومتابعة أعمال المؤسسة من جانب الجهات الداخلية مثل مجلس الإدارة ولجنة المدققين ورؤساء الأقسام.

الانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات والخطط.

القيام بأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفعال ووضع نظم فعالة لتحفيز العاملين أو معاقبتهم.

إذن تهدف الحوكمة إلى وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث أخطاء أو انحرافات أو الإهمال صعبة وينشر ثقافة الانضباط والأخلاقيات والإبداع داخل المؤسسة، فالحوكمة تسعى إلى ترشيد ممارسات المدير ومجلس الإدارة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى زيادة ثقة المستثمرين؛ وبالتالي تحقق المؤسسة مركز تنافسي مميز بالنسبة للمؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات.

كذلك يمكن تعريف الحوكمة بأنها حالة أو عملية أو نظام أو يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسة، كما تعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة داخل المؤسسة وخارجها. ويعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم المثيرة للجدل حول ترجمته وتعريفه على نحو دقيق، فقد طرح تحت مسميات مختلفة كما ذكر فاروق (2012) منها: حاكمية، وحكمانية، وإدارة شؤون الحكم، والحوكمة، والإدارة الرشيدة، والإدارة الحكيمة. ولكن جذور المفهوم ترجع إلى الحكم الصالح القائم على أخلاقيات العمل (عيتاني، 2008)، ثم تطور المفهوم عبر المراحل التالية: مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932)، وبدأ فيها الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وأصحاب المصالح. ومرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1995)، والتي ظهرت فيها مطالب بشأن تنظيم العلاقات بين الملاك و الإدارة من خلال نظرية الوكالة، التي دعت إلى ضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال ما يقلل من التعارض بينهم، ومرحلة بدء ظهور المفهوم (1996-2000) كنتيجة للدراسات التي أشارت إلى سبب انهيار الشركات بسبب الإخفاقات الإدارية (ابوبكر، 2005)، مما دعا إلى الاهتمام بالمفهوم ومحاولة وضع تعريفات له، فعرفته مؤسسة التمويل الدولية (IFC) International

Finance Corporation بأنه " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007, p.20). بينما اعتبرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Cooperation and Development مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم (Cattrysse, 2005, p.55).

وعرفها باركينسون Parkinson "إنها الإجراء الإداري والإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة المؤسسة في رعايتها واهتمامها لمصلحة المؤسسة" (السكرانة، 2009، ص 319).

بينما اعتمد مجمع اللغة العربية بالقاهرة في نشرته الصادرة بتاريخ 2003/5/20م الحوكمة كمفهوم، بحيث أنها ترجمة للمصطلح Governance ترجمة صحيحة، فهي أولا جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحافظة على الجذر والوزن، وثانيا تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي، فالحوكمة بمثابة العمليات والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة، والرقابة، وإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (مرزوق، 2012، ص 61).

عرف ضحاوي والمليجي (2011، ص 54) حوكمة مؤسسات التعليم العالي بأنها "الأسلوب والطريقة التي تمكننا من توجيه أنشطة وأعمال المؤسسات، وإدارة أقسام المؤسسة، وكلياتها ومتابعتها والإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأهدافها العامة، وهي أسلوب لتطوير النظام الإداري، وهيكل المؤسسات وأساليب تقييم أداء الموظفين والعاملين، ومتابعة طرق اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة". واعتبره غادر (2012) مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف

الأطراف في الجامعة. فحوكمة التعليم العالي يقصد بها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته (الزامل، 2007). وترى المخينية (2016) أن الحوكمة مدخل إداري وممارسات شاملة ومتكاملة لعدة عمليات في المؤسسة، تركز على قوانين ومعايير لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها من خلال تطوير أداء أفرادها بحيث ينعكس على سمعة المؤسسة معتمدا على تكامل وتشارك العمل بين أعضاء المؤسسة والمجتمع الخارجي وقائما على عدة مبادئ كالشفافية والشراكة والرقابة والمساءلة لجميع أعضاء المؤسسة لضمان سلامة المؤسسة من أي تسبب قد يضر بها وبأهدافها وسمعتها. ويمكن التوصل أن جميع التعريفات السابقة تتفق على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المفهوم وتحقيق الجودة والتميز، لأنه يحدث نقله نوعية في منظومة التعليم الجامعي من خلال تعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات، وتوجيه المساءلة وفق آليات تتسم بالوضوح، وتمكين العاملين من المشاركة الفعالة، ما يعزز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة كما ذكرت كوركوران (2004)، لذا بات تطبيقه في الجامعات ضرورة ملحة (على وشحاته، 2007).

ومن خلال هذه التعريفات ترى الباحثة أن الحوكمة نظام إداري متكامل قائم على تطوير وتوجيه وإدارة الجامعة، بحيث يضمن حقوق وواجبات جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية، ويرتكز على مجموعة من الأبعاد كالشفافية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، والعدالة والمساواة، سيادة القانون.

نظريات الحوكمة:

يقوم نظام الحوكمة على خمس نظريات أساسية مستمدة من مفاهيم ومبادئ ومؤشرات لتقييم الأداء من فروع المعرفة الأخرى: المحاسبة، الإدارة، والاقتصاد، والقانون، والاجتماع وغيرها من العلوم السلوكية. ويمكن تلخيص هذه النظريات فيما يلي:

نظرية الوكالة (Agent Theory) تقوم هذه النظرية على افتراض أن هناك صراعا متأصلا بين المالكين أو أصاب رؤوس الأموال، من جهة، والإدارة، من جهة أخرى، بما يجعل الحاجة قائمة إلى آليات التحكم والتوجيه المناسبة من أجل التخفيف من مشكلة الوكالة من خلال التحكم بالإدارة عن طريق مديرين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة. وتعود لهذه النظرية جذور مفهوم تضارب المصالح والذي حسب (Rankin, 2010) كان الباعث الأول لظهور مفهوم الحوكمة للحد من توغل الإدارة التنفيذية في الشركة، وتغليب مصالحها على مصالح الملاك.

النظرية المؤسسية (Institution Theory) والتي يستمد منها النظام وفقا لمجموعة المبادئ والإجراءات والقواعد والمعايير وقنوات الاتصال ومؤشرات تقييم الأداء التي يقوم عليها النظام.

نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders Theory) قائمة على مساءلة مجلس الإدارة ليس فيما يخص أصحاب المصلحة فحسب، ولكن، أيضا، أولئك الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بالوصول إلى أهداف الشركة. وجاءت هذه النظرية تطورا لنظرية الوكالة التي كانت تركز على الحفاظ على مصالح الملاك من توغل الإدارة التنفيذية، فجعلت من واجبات تلك الإدارة أن تراعي لدى تصميم نظام الحوكمة أصحاب المصالح مثل المستثمرين والمقرضين والموظفين والمجتمع والحكومة.

نظرية المشروعية (Legitimacy Theory) وفقا لهذه النظرية يتوجب حسب ما يراه (Dowling, 1998) أن يتضمن نظام الحوكمة المعايير التي تؤكد امتثال المنظمة للتشريعات القانونية للمجتمع الذي تمارس أنشطتها فيه.

النظرية الأخلاقية (Ethical Theory) إذ تؤكد هذه النظرية على لزوم تضمين النظام مجموعة السلوكيات والقيم الأخلاقية لدى تطبيقه من قبل العاملين في المنظمة مثل: النزاهة، والأمانة، والانتماء.

أبعاد الحوكمة

تتصف الحوكمة بمجموعة بالأبعاد التالية كما أوردها المليجي (2011):

المشاركة: وتعبر عن دور العاملين في المؤسسة الربوية في عمليات صنع القرار.

الكفاءة: من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية.

الشفافية: وتعني أن المعلومات متوفرة وواضحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضمونها.

الفاعلية: إن الحوكمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تهتم باحتياجات المجتمع وتعمل على تنميته عن طريق إحداث التأثير الإيجابي.

الحرية الأكاديمية: تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأنها ضمن مبادئ أهمها الصدق والأمانة والجرأة ومراعاة قيم المجتمع.

التجاوب: فمن خلال الحوكمة يتم التجاوب مع متطلبات الأشخاص العاملين ضمن أطر زمنية محددة ومعقولة.

العدالة: من خلال تحقيقها للجميع وضمان سيادة القانون.

أما الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فكانت الأكثر شمولاً وتضمنت تسعة أبعاد وهي: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفاعلية، المحاسبة والرؤية الاستراتيجية.

بينما حدد مركز أبو ظبي للحكومة (2009) أربع أبعاد أساسية وهي: الشفافية، المساواة، والمسؤولية، والمساواة.

مما سبق نستنتج أن معظم الأبعاد التي ذكرت سابقاً تتفق في صيانة واحترام وتجنب التضارب، وضمان الحقوق، والمساواة.

أهمية الحوكمة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي

تتمثل أهمية الحوكمة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي (المليجي، 2011) في الآتي:

تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

تساعد على تعزيز التماسك الاجتماعي في المؤسسة من خلال ضمان الفرص العادلة والخدمات والحاجات الأخرى.

مساعدة إدارة مؤسسات التعليم العالي على صياغة وبناء استراتيجية تضمن اتخاذ القرارات التي تساهم في رفع كفاءة الأداء للموظفين.

مساعدة مؤسسات التعليم العالي على تجنب أي صراعات تؤدي إلى التأثير السلبي في جودة الأداء.

تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تجويد وتحسين سمعة التعليم العالي في المجتمع.

تساعد على تحقيق العدالة وتطوير الممارسات التربوية والإدارية وتحقيق الشفافية في التعامل.

تفصل بين الإدارة والسلطة وطرق ممارسة الرقابة والمساءلة على الأداء مما يساهم في أداء الموظف بدون

سلطة موجهة إليه مباشرة.

تفادي وجود أخطاء أو انحرافات متعمدة في مؤسسات التعليم العالي.

أهداف الحوكمة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي

إن أهداف الحوكمة تنبثق من أهميتها وقد ذكرت العريني (2014) أن من أهم أهداف حوكمة الجامعات

كالتالي:

تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل

الديموقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع

القرارات.

توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.

كما ذكر حافظ (2011) الأهداف على ثلاث مستويات:

على مستوى المؤسسة:

إن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مناخ مؤسسي ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين الأفراد في المؤسسة.

تهدف الحوكمة لرفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لتطوير أدائهم.

تساعد الحوكمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكن مؤسسة التعليم العالي من الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والقدرات المتميزة.

مستوى المدراء والمسؤولين:

تؤدي الحوكمة إلى تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل وكيفية التعامل معها.

على مستوى الموظفين:

تشجيع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم وزملائهم في المؤسسة.

ترفع من شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة في مؤسسة التعليم العالي تؤخذ بعين الاعتبار.

معوقات تطبيق الحوكمة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي

توجد تحديات ومعوقات تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فقد ذكر السر (2013) عدة معوقات منها:

ثقافة التربية والتنشئة السائدة في المجتمع.

إن ثقافة التنشئة والتربية السائدة في بعض مجتمعاتنا العربية، والتي نشأت في ظلها الأجيال، تنطلق من مبدأ الاحترام الكبير باعتباره أكثر معرفة وعلمًا إن هذه قيمة إسلامية، ولكن يوجد من اتخذها أسلوبًا للتسلط والسيطرة ففقد الطالب حقوقه في الدفاع عن النفس.

سياسة القبول: إن أسس ومعايير القبول في بعض الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تحدد إمكانية استيعاب الأعداد المقبولة ولا تأخذ في الاعتبار استراتيجية سوق العمل ومدى احتياجاته للموارد البشرية، مما يؤدي إلى تكديس الطلبة في بعض التخصصات التي لم يعد سوق العمل بحاجة إليها.

الجودة والتقييم في مؤسسات التعليم العالي: إن ثقافة الجودة التي انتشرت في مؤسساتنا التعليمية والندوات والمؤتمرات والورش حول الجودة وعمليات التقييم الذاتي والتقييم الموضوعي والفعلي للمؤسسات أصبحت غائبة ولا تطبق في بعض مؤسسات التعليم العالي، وأصبح البحث العلمي يقتصر في أغلب الأحيان على إعداد رسائل الدكتوراة أو الحصول على الترقيات، ولا يهتم بحلول لوجود مشاكل تخدم المؤسسة والمجتمع، وبرغم الميزانية المرصودة إلا أنه يوجد نقاط ضعف في المنظومة فأصبح البحث العلمي غير مرتبط باحتياجات التنمية البشرية.

وقد ذكر شعبان (2013) معيقات تمثلت في:

عدم الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والرقابية في بعض مؤسسات التعليم العالي.

غياب استخدام الشفافية في بعض الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

عدم تصريح المسؤول عن ممتلكاته عند استلام المنصب وأثناء تركه والتكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة وانخفاض الرضا الوظيفي.

سيادة ثقافة مقاومة التغيير وتزايد الضغوط الخارجية التي تفرضها متطلبات العصر.

الحكومة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

لقد بذلت سلطنة عمان جهودا متواصلة من أجل الرقي بمجال الحكومة برغم حداثة الموضوع في الوطن

العربي عامة والخليجي خاصة، حيث ظهرت جهود السلطنة من خلال إنشاء مجلس البحث العلمي بناء

على المرسوم السلطاني 54 \ 2005، حيث أن مجلس البحث العلمي يتمتع بنفس مبادئ تطبيق الحكومة

مثل المشاركة والاستقلالية الإدارية والرقابة ومن مهام المجلس تشجيع المؤسسات على المشاركة في مجالات

البحث العلمي، ويتكون المجلس من أعضاء من عدة وزارات والجامعات الخاصة ومن ذوي الاهتمام

بالبحث العلمي من الشخصيات العامة ويتمتع بميزانية خاصة مستقلة به. (وزارة الشؤون القانونية، 2005)

بعدها أنشأت السلطنة مجلس التعليم العالي بناء على المرسوم السلطاني رقم 65 \ 2012 بحيث يلاحظ

أن مقومات مجلس التعليم قائمة على مبادئ الحكومة، كما أن لمجلس التعليم أعضاء من جميع المؤسسات

التي لها علاقة بالتعلم بالإضافة إلى أعضاء من المجتمع المحلي من له مكانة علمية وأعضاء من مؤسسات القطاع الخاص. (وزارة الشؤون القانونية، 2012)

ثم تم إنشاء مركز عمان للحوكمة والاستدامة والذي تم إنشاؤه بناء على المرسوم السلطاني رقم 30\2015، ويعتبر مركزاً مستقلاً استقلالاً مالياً، وهو جهة توعوية استشارية خدمية، ودوره الأساسي نشر ثقافة ومفهوم الحوكمة والاستدامة، ومن أجل تحقيق أهدافه يقدم خدمات كالتدريب والتطوير، وبذلك قدمت السلطنة القاعدة الأساسية للحوكمة التي تنطلق منها الحوكمة في المؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي بحيث أصبح المركز كمرجع يقدم توجيهاته لكل مؤسسة تريد تطبيق الحوكمة بما يناسب أهدافها. (المخينية، 2016)

ويلاحظ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من خلال الناحية النظرية متمثلة في مجموعة من الدراسات التي تمت في هذه المبادئ بحيث إنه لم نجد باحث تطرق للمبادئ مجتمعة إلا دراسة المخينية (2016)، والسنيدي (2014)، والهاشمية (2013).

فقد هدفت دراسة المخينية (2016) إلى تحديد متطلبات محددة لتطبيق مبادئ الحوكمة مثل (الشفافية، الرقابة، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية). وتوصلت الدراسة إلى حصول متطلب الشفافية على المرتبة الأولى والأكثر أهمية من بين متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ثم على التوالي متطلبات المشاركة، الرقابة والمساءلة، الاستقلالية. وتوصلت المعشنية (2010) أن تطبيق الشفافية في الجامعات الخاصة كان بدرجة عالي في جامعة ظفار و جامعة نزوى بينما جاءت جامعة صحار متوسطة، وفسرت الباحثة ذلك لقلة العمليات الرقابية في بعض العمليات وقلّة الوضوح والصرحة وقلّة

إعلام الموظفين بالمستجدات والتعديلات التي تطرأ على الجامعة مما ساعد في تراجع تطبيق الشفافية، وأما مبدأ الرقابة فقد ذكرت المقيمة (2014) إلى وجود بعض القصور بكليات العلوم التطبيقية في مبدأ الرقابة، متمثلة في قلة وضوحها للموظفين، وقلة إشراكهم في وضع الآليات التي تسيّر الرقابة، وتأثيرها بالعلاقات الشخصية، وافتقارها للمصداقية والدقة. وقد تطرقت الهاشمية (2013) إلى عدة مبادئ من أهمها الشفافية والمساءلة، واحترام سيادة القانون، والمعايير الدولية للسلوك من خلال ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية، وقد أثبتت أن دور مؤسسات التعليم العالي في ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية بدرجة مرتفعة في محور المساءلة، والشفافية، واحترام سيادة القانون، واحترام المعايير الدولية للسلوك، وبدرجة متوسطة عند السلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف، وحقوق الإنسان، بينما ركزت السنيدية (2014) على تفعيل الوظائف، وقد اثبت وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة تطبيق الحاكمية في الإدارة وتفعيل الوظائف، وقلة انسجام معايير الحاكمية مع واقع المجتمع العماني، وعدم الوعي بها ومحدودية المعرفة بممارستها لحدائنها.

النتائج.

من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالحكومة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تم استخلاص عدة نتائج كان أهمها ما يلي:

لا توجد مبادئ محددة وموحدة تقوم عليها جميع المؤسسات بل أن كل مؤسسة نظرت للمبادئ من وجهة نظرها ويعتمد على الأهداف التي تريد المؤسسة تطبيقها.

يجب أن يسعى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين وتطوير المؤسسة من جميع النواحي سواء إن كانت أكاديمية أو إدارية.

قلة الوعي بتطبيقات الحوكمة وممارستها.

اللوائح والقوانين غير المتجددة في بعض الجامعات.

التوصيات

نشر ثقافة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والمجتمع المحلي عن طريق الإعلانات والنشرات في وسائل الأعلام المرئية والمسموعة والمقروءة ووسائل التواصل الاجتماعي.

تشجيع البحث العلمي في كل ما يتعلق بالحوكمة في التعليم.

تطبيق الشفافية بمصادقية وتوفير الوسائل المساعدة على تدفق المعلومات بسرعة وخاصة بكل ما يتعلق بتقارير الأداء، ونقاط الضعف والقوة، ومعايير الترقية والحوافز من خلال نشر وإعلان كل ما يتعلق بالأداء، ومعايير ترقية العاملين فيها.

وجود آليات رقابة ومساءلة شاملة وعامة بدون تحيز.

الاستعانة بخبرات متخصصة في أساليب تطبيق الرقابة والمساءلة.

نشر ثقافة أهمية معرفة الحقوق والواجبات للعاملين والمستفيدين.

الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المطبقة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

إيجاد خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة تتوافق مع سوق العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو العلا، ليلي مُجَّد. (2017). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 11، العدد 1، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

أبو كريم، أحمد فتحي، والثويني، طارق مُجَّد. (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (15)، العدد (3)، جامعة أم القرى.

الألفي، هاني رزق. (2016). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة مستقبل التربية العربية*، المجلد (23)، العدد (103)، مصر.

البلوشي، فاطمة مُجَّد. (2015). متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

الخروصي، شيخة سعيد. (2013). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

الزين، هديل نواف. (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السنيدي، عائشة سلطان. (2014). دور الحاكمية في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

العريبي، منال عبد العزيز. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12)، عمان، الأردن.

العمري، مشرف علي. (2012). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

المخيني، زكية صالح. (2016). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

المشابعة، أميمة مسلم. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- المعشني، سامية سهيل. (2010). مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- المقيمىة، بدرية عبد الله. (2014). فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ربابعه، سهى عبد الوهاب، والشرماني، منيرة محمود. (2017). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة. *مجلة العلوم التربوية*، العدد (3)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Emesini, N. (2016). Leadership Aspects of Hidden Curriculum Students Practice in Nigerian Universities: A Preview of Students Union Government Contributions in University Governance. **Journal of Education and Practice**.
- Jones.E & Shanahan.S & Goyan.M. (2004). The academic senate and university governance in Canada. **The Canadian Journal of Higher Education**.
- King, H. (2013). **Tailoring Shared Governance to The Needs and Opportunities of The Times**. Research & Occasional Paper Series, University of California .

Sabandar, S. &Tawe,A. &Musa,C. (2018). **The implementation of good university governance in the private universities in Makassar (Indonesia)**. Revista Espacios.

Usman, G. (2014). Governance and Higher Education in Pakistan: What Roles do Boards of Governors Play in Ensuring the Academic Quality Maintenance in Public Universities versus Private Universities in Pakistan?. **International Journal of Higher Education**.