

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق

- د. رضا محمد مصباح الأسود
- أ. محمد خليفة الطويل

المقدمة

أصبح العالم ينظر إلى حوكمة الشركات منذ انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997م على أنها البلمس الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات المساهمة العامة وفي أدائها، وذلك عن طريق تطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة، وتضمن توفير مبادئ المساواة، ووضع سياسات فعالة لمكافحة الفساد والوقاية منه (الشوارة، 2009: 119 - 135)

واليوم تعتبر الحوكمة جزء من الثقافة العالمية التي تؤكد على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، لتحقيق التنمية المستدامة؛ إذ أن الحوكمة بمبادئها ومعاييرها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة وحسن استغلال الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع، وتسعى إلى تحقيق العدالة والمساواة والشفافية، وتحارب الفساد بكافة صورته وألوانه بما يضمن مستوى عال من الأداء والجودة.

وفي ضوء ذلك انتقل مفهوم حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة إلى الجامعات نظراً لتعاظم الأدوار التي تقوم بها الجامعات لإحداث عملية التنمية الشاملة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وإدارياً وثقافياً. وتتمثل هذه الأدوار من خلال قيام الجامعات بوظائفها الثالث وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وتعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيساً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات " كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها" (برقعان والقرشي، 2012، 9).

لقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب في العالم أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم العالي وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية. وفي

- قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي -كلية التربية -جامعة الزيتونة تrehone
- قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي -كلية التربية -جامعة الزيتونة تrehone

الواقع تبين أن الجامعات العريقة في العالم تتميز جميعها بسياسات واضحة وحرصها على نوعية الهيكل التعليمي فيها (الشويري، 2019).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للحوكمة الجامعية.
- التعرف على متطلبات تنفيذ الحوكمة الجامعية
- معرفة المعوقات التي تواجهها الجامعات عند تطبيق او تنفيذ الحوكمة.

أهمية الدراسة:

إن دراسة مفهوم الحوكمة وفهم كافة الجوانب النظرية من شأنه أن يساهم في تطوير النظم التعليمية الفعالة بهدف إدخال تحسينات على الجامعات والنهوض برسالتها وكذا الاستفادة من التجارب الدولية للجامعات في هذا المجال والسعي لتكييفها مع طبيعة كل نظام تعليمي في أي بلد وتبعا للبيئة الداخلية للجامعة في حد ذاتها.

كما يتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تعريف المسؤولين بمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة؛ مما يمكنهم من توفير العوامل اللازمة لإزالة هذه المعوقات، وتقديم لهم تغذية راجعة عن إمكانية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

ومن المأمول أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية في مجال الدراسات التربوية بما ورد فيها في إطار مفاهيمي عن الحوكمة في قطاع التعليم بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التربوية مما يساعد على إثراء المكتبة المحلية والعربية.

دوافع اختيار الموضوع

لقد أجريت دراسات عدة في البلدان المختلفة من أجل تحديد مدى ممارسة الحوكمة في المؤسسات الجامعية، فسوف يتم دراسة هذا الموضوع نظراً لقلّة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات التعليمية العالي بلبيبا في حدود علم الباحثان، وكذلك لأسباب التالية:

- الإهتمام العالمي المتزايد بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.
- حاجة مؤسسات التعليم العالي بلبيبا إلى تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق النجاح والتميز.
- من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسسات التعليم العالي بضرورة تطبيق الحوكمة.

الدراسات السابقة:

• دراسة حمدونه (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات الفلسطينية في تحسين مستوى الالتزام بقواعد الحاكمية الجامعية في التعليم العالي الجامعي، كما وتهدف إلى المساهمة في إبراز الدور المهم والملائم لتشجيع تطبيق قواعد الحاكمية الجامعية في الجامعات الفلسطينية في التعليم العالي. توصلت الدراسة إلى عدم توافر المهارات الرئيسة في الأمور المالية والفنية والتسويقية والتخصصات المهنية المختلفة لدى أعضاء مجلس الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى عدم نشر الجامعات الفلسطينية لبياناتها المالية في الموعد المحدد، وأنه البد من تشكيل مجلس الأمناء في الجامعات الفلسطينية بصورة مستقلة؛ لمتابعة تطبيق معايير الحاكمية بالجامعة، بالإضافة إلى عدم توافر مجلس الأمناء للجامعات الفلسطينية قادر على تنظيم السيولة والوضع المالي للجامعة بصورة منتظمة، كما توصلت أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية حول تلك المجالات التي تعزي إلى الجنس، المستوى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة.

• دراسة شرف (2015)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، كما تهدف إلى التعرف على أثر دور بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة والجامعة في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق.

توصلت الدراسة إلى أهمية الحوكمة في تطوير الجامعات الفلسطينية وإلى وجود درجة استجابة كبيرة في عينة الدراسة فيما يخص واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في حين كانت هناك درجة استجابة متوسطة فيما يخص معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ولكن هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات حسب متغير الجامعة ولصالح جامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت.

• دراسة العريني (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعاً لمتغيرات

(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات، وأن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإلمام محمد بن سعود متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.06%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

• دراسة برقان والقرشي (2012)

هدفت الدراسة إلى تحقيق زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات، والتعرف على دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات، إبراز دور حوكمة الجامعات في تحقيق الشفافية والعدالة، ومساعدة إدارة الجامعة في الإسهام بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات بحاجة إلى اللجوء للابتكار؛ لتوفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ومساهمين في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم، وأن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، كما أن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فاعلية إدارتها، بالإضافة إلى أن حوكمة المؤسسات تمثل عنصراً حيوياً حيث تساعد تلك المؤسسات على تصميم وتنفيذ وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثان للدراسات السابقة وجد أنها جميعاً طبقت في الميدان التربوي مع اختلاف وتنوع أهدافها ومنهجيتها وأدواتها باختلاف المؤسسات التي طبقت فيها تلك الدراسات والمجالات التي عالجتها والنتائج التي توصلت إليها وعن مدى علاقتها بالدراسة الحالية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

من حيث الهدف اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في هدفها العام وهو تناول موضوع الحوكمة وواقع تطبيقها في المؤسسات التعليمية. وأيضاً اتفقت من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المناسب للدراسات الإنسانية.

منهج الدراسة: المنهج المناسب في الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي.

مشكلة الدراسة: في ضوء الأهداف المشار إليها أعلاه، تتناول الدراسة عرضاً نظرياً لماهية الحوكمة الجامعية، وأسباب ظهور مفهوم الحوكمة في قطاع التعليم العالي، كما سنتطرق للتحديات التي تواجه الجامعة لتكريس هذا المفهوم، منطلقين لهذا الغرض من التساؤل التالي:

- ما هو مفهوم الحوكمة وما هي أهميتها وأهدافها ومبادئها ومتطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية؟

الإطار النظري ونتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفاً للأدب النظري المتعلق بمتغير الدراسة "الحوكمة" للوصول إلى نتائجها، على النحو:

التساؤل الأول ما مفهوم الحوكمة في الجامعات؟

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة، ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعة والتي تعكسها مظاهر كثيرة، لمحاولة تخفيف حدتها وإيجاد حلول مقترحة لها. المقصود بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية والأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم (عزت، 2008).

لقد تعددت مفاهيم الحوكمة باختلاف حالات تناولها والهدف من استخدامها، فمن الناحية عرفت الحوكمة بأنها: عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويًا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (درويش، 2007: 78)

ويعرف البنك الدولي حوكمة الجامعات بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدة محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي. (السوادي، 2010: 26).

ومن الواضح أن تطوير قطاع التعليم العالي لا يكتمل في غياب حوكمة رشيدة لمؤسساته وفي ظل افتقار للمساءلة والشفافية، إذ أن المقصود بالحوكمة الرشيدة لا يتعلق بإدارة الجامعة فحسب، لا بل يوضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال (الشويري، 2018):

- تطبيق الشفافية.
- سياسة الإفصاح عن المعلومات.

- أسلوب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين.
- مشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم.

التساؤل الثاني ما أهمية الحوكمة في الجامعات؟

للحوكمة أهمية واضحة وكبيرة في المؤسسات الجامعية، فهي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتعمل على منع الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.

كما تعد وسيلة للرقابة والإشراف الذاتي الذي يكفل سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمن حقوق الناس، مما يسهم في تحقيق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن لحوكمة الجامعات أهمية بالغة يمكن تحديد أهمها في النقاط التالية (الفرا،

2013: 26)

❖ بالنسبة لإدارة الجامعة: فإن تطبيق الحوكمة على مستوى الجامعة تسمح بـ :

- تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية.
- تجنب الفساد المالي والإداري.
- تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.
- تحسين وتطوير أداء الجامعة.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمن اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

❖ بالنسبة للمجتمع:

- ضمان حقوق الناس.
- رضا المجتمع عن الجامعة.
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.

❖ بالنسبة للعاملين في الجامعة:

- ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز.
- حوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.

التساؤل الثالث ماهي أهداف الحوكمة في الجامعات؟

- تُعد الحوكمة الجامعية إصلاحاً حقيقياً لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف التي يتضمنها هذا المفهوم، وأهم ما ورد عن هذه الأهداف يتمثل فيما يلي (محمد، 2007: 10-15):
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
 - صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات.
 - تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية.
 - توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطر والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليه.

التساؤل الرابع ماهي مبادئ الحوكمة في الجامعة؟

هناك مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة في المؤسسات الجامعية والتي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والتشغيلية والعلمية، والتي حددها (الكايدي، 2003: 49-51)، في ستة نقاط هي:

1. المشاركة: وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، إن تدعيم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجامعية يخلق مزيد من الولاء والانتماء لدى الأفراد نحو المؤسسة ويزيد من إسهاماتهم في تطوير أداء المؤسسة الجامعية.
2. الشفافية: والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات. فالمؤسسة الجامعية القائمة على النزاهة والشفافية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الصائبة مما يولد الرضا لدى منسوبي الجامعة والمستفيدين منها.
3. العدالة والمساواة: بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، كما يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً لتوفير الرفاه للجميع، إن العدالة والمساواة تتضح بشكل أكبر من خلال مبدأ المشاركة وسيادة حكم القانون، فالعدالة تعني أن لكل الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وأن الكل يخضع لسيادة القانون الذي يطبق على الجميع بدون استثناء.
4. سيادة حكم القانون: بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، فيما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمان والسلامة العامة في المجتمع، فالحوكمة تستدعي وجود نظام واضح ومحدد للأنظمة والقوانين التي تحدد بشكل واضح مسؤوليات واختصاصات كل فرد أو لجنة

وحقوقها، والعقوبات في حالة وجود مخالفات إدارية أو مالية والتي تطبق بشكل عادل ضماناً لحقوق كافة أفراد المؤسسة.

5. الكفاية والفعالية في استخدام الموارد: يقصد بها حسن استغلال الموارد البشرية والمادية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة. ولتحقيق هذا يتطلب من المؤسسة إظهار قدرتها في تجميع مصادرها وتنوعها وحسن استغلالها الاستغلال الأمثل بكفاءة عالية بالشكل الذي يحقق أهدافها المنشودة.

6. المساءلة: بحيث يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسئولون أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات. إن المساءلة تعد حجر الأساس في الحوكمة بحيث تكون المؤسسة الجامعية محاسبة أمام الجميع عن كافة تصرفاتها وعملياتها.

التساؤل الخامس ماهي متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات؟

تعد الحوكمة أسلوب جديد في التسيير والإشراف والمتابعة، وهي ترمي إلى الارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي، ويفترض الالتزام بها، القدرة على تحديد الأهداف والوصول إلى قرارات صائبة وضمان قبولها والقدرة على تنفيذها، ما يقتضي توزيع متساوي للمسؤوليات بين السلطة والجامعة.

إن تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات يستوجب التخفيف من وطأ التدخل المركزي وإعادة توزيع المسؤوليات بين السلطة المركزية والجامعات لتمكينها من بناء قدراتها في مجال الإدارة الذاتية، فإعطاء الجامعات صلاحيات أوسع في مجالات التصرف الإداري والتخطيط المستقبلي، وتمكينها من الوسائل اللازمة للعمل المستقل بشكل يجعلها مركزاً للقرار والتوجيه والمبادرة من شأنها أن يحسن أدائها ويدعم قدراتها على الارتقاء إلى مصاف نظيراتها في الدول المتقدمة، ومع ضرورة التركيز على آليات المساءلة اللاحقة، كما تعد مصادر التمويل وطرق ضبط الموازنات المؤسسية والتصريف فيها إحدى الوسائل الهامة لدعم الاستقلالية الجامعية (عياد وآخرون، 2012: 85)، ويتطلب الأمر أيضاً القيام بما يلي (سراج الدين، 2009: 47) :

- إنشاء التشريعات التي تؤسس الجامعات ككيانات مستقلة تتمتع بالحكم الذاتي.
- تقليل سيطرة الدولة عن بعض الوظائف الإدارية، ونقل المسؤولية للجامعات نفسها، مثلاً قرار تعيين رئيس المجلس وأعضاءه.
- إنشاء هيئات أو وكالات عازلة كوظيفة منفصلة في القطاع العام للقيام ببعض المراقبة المالية أو لتقديم خدمات.
- اعتماد نماذج التمويل التي تعطي للجامعات مزيد من الحريات وتشجيعهم على تطوير مصادر جديدة للدخل.
- إنشاء وكالات خارجية مهمتها مراقبة نوعية الجودة في الجامعات.

• تطوير أشكال جديدة من المساءلة عن طريق إعداد تقارير الأداء، والنتائج في تحقيق الأهداف المحددة وطنيا للقطاع، وكذلك تحقيق أهدافها.

وأیضا التأكيد على المسؤولية لدور مجلس الجامعة بعد الوزير، ومنح مؤسسات التعليم العالي المسؤولية والاستقلالية الذاتية مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات مساءلة مناسبة.

التساؤل السادس ماهي معوقات تطبيق حوكمة الجامعات؟

الجدير بالذكر أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية ليست بالعملية السهلة إذ أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق تبني الجامعات للحوكمة، وهذه المعوقات حددها عزت (2009: 2-3)، في: الثقافة السائدة في المجتمع، والتشريعات الجامعية، وطريقة إدارة الجامعة، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، والمناخ السياسي العام.

في حين حددها الفرا (2013: 114)، في: ضعف التوازن في تحمل المسؤولية بين الأجسام الإدارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار من قبل الإدارة والعاملين والطلبة؛ مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

ويضيف (المحامي: 2008) بأن معوقات تطبيق الحوكمة تكمن في الآتي:

• **المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع:** تتمثل في الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، وعدم مناقشة القرارات أو المشاركة فيها بل يجب علينا تطبيقها مما أدى إلى ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطالب إلى الجامعة. بمعنى أن الطالب ليس من حقه الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة أو على مستوى مناهج التدريس، مما يقتل روح الإبداع داخل الطالب. والأسلوب نفسه يطبق على علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا فيما يخص الترقيات أو لتقييم إنتاجه العلمي، مما يؤدي بالنظر إلى أن الجامعة مؤسسة بيروقراطية وكل من أدنى في التدرج الإداري ليس له الحق في مناقشة قرارات المستويات العليا.

• **المناخ السياسي العام:** يؤثر المناخ السياسي العام الذي يسود الدولة على قدرات وآراء الأسرة الجامعية، مما يؤدي إلى الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير، فضلا عن غياب الديمقراطية في إنتخابات الإتحادات الطلابية، هذه الأخيرة مهمتها الدفاع عن حقوق الطلبة ولكن يرى العكس فهي تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تابعة لها.

• **المنظومة القانونية الحالية:** عدم ملائمة القوانين مع التطورات الحاصلة في الجامعات، بمعنى أن التعليم العالي يتطلب قوانين ولوائح خاصة به.

- **طريقة إدارة الجامعة:** تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات عموماً بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام... الخ، هؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعيق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعات من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها.
- **فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:** هذه الفكرة غائبة تماماً في معظم الجامعات، على عكس الوضع القائم في بعض منها مثل: الجامعات الأمريكية والتي تعتبر تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس أحد معايير استمراره في العمل بالمجال الأكاديمي من عدمه وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح.

إن الحديث عن معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة لاسيما في الدول النامية يعتبر موضوعاً واسعاً وشائكاً، إذ لا يمكن النظر له من زاوية واحدة بل له العديد من الزوايا والأبعاد التي يمكن أن يعالج على أساسها. إذ يمكن أن ينظر للتحديات على مستوى الطالب والبيئة التدريسية وكذا المجتمع، ففي هذا السياق يمكن أن نشير إلى النقاط التالية:

- ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبه الإداري والبيداغوجي: حيث تفتقر مؤسسات التعميم العالي إلى الممارسة الفعلية لوظيفة الرقابة بمختلف حيثياتها، وهو ما يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدروسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ، أو الإداري.
- نقص في التركيبة العامة لتخصصات البيئة التدريسية: حيث تشيد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتاً في أعداد النية التدريسية، حيث قد نجد فائضاً في البعض منياً وعجزاً في البعض الآخر.
- الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

نتائج الدراسة:

يعتبر قطاع التعليم العالي من بين القطاعات الهامة والحساسة في تقدم الدول، حيث هذه الأخيرة تعمل على إحداث إصلاحات في قطاع التعليم العالي والتخلي عن الأساليب التي لا تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن بين تلك الإصلاحات انتهاج أسلوب جديد لإدارة الجامعات وإمدادها بأكثر الصلاحيات، ويتمثل هذا الأسلوب في الحوكمة. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الحوكمة تبرز كإطار يدفع المؤسسة الجامعية إلى التغيير والتكيف والتقدم عبر مشاركة أهل الجامعة وذوي العلاقة في صياغة التوصيات والقرارات ومناقشتها، ومراقبة الموازنات، وفي التقييم والمحاسبة، وفي تعزيز قيم الديمقراطية والابتعاد عن الاستئثار الفردي.

وفي المقابل على كل جامعة ترغب في تطبيق هذا الأسلوب أن تهيئ البيئة الملائمة له لضمان فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة، ومن خلال التطرق إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بحوكمة الجامعات ومدى مساهمتها في مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعتبر حوكمة الجامعات دافعاً مهماً في احداث التغيير ومواجهة التحديات لتضمن التسيير الجيد والإدارة الفعالة للمؤسسات الجامعية من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية.
- تساهم الحوكمة الجامعات في ابتكار وخلق طرق وأساليب تعليمية تعمل على خلق المنافسة والابداع وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- توفر الحوكمة وسائل وآليات حديثة لمواجهة التحديات والضغوط التي تتعرض لها الجامعات والتي أصبح من الصعب مواجهتها بالطرق التقليدية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:
- التوعية لجميع الفئات ذات الصلة بالتعليم الجامعي داخل الجامعات: الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية، والطلبة بأهمية إصلاح التعليم العالي عن طريق تبني أسلوب الحوكمة.
 - القيام بالعديد من الدورات التدريبية للقيادات الجامعية، حيث يشرح فيها هذا الأسلوب ومع عرض تجارب الجامعات الناجحة في هذا المجال.
 - القيام بالعديد من الدراسات التطبيقية في مجال حوكمة الجامعات، سعياً نحو إيجاد النموذج الأنسب لتطبيقه بأقل عراقيل ممكنة.
 - ضرورة الأخذ بآراء الأطراف ذات المصلحة بالجامعة عند إعداد التشريعات والقوانين المتعلقة بها.
 - العمل على إصدار قوانين واضحة تتعلق بحوكمة الجامعات وتطبيقها مثلاً: تطوير التشريعات التي تتعلق بالاستقلالية المالية والإدارية للجامعات.
 - إعادة النظر في الاعتبارات التي تتم من خلالها اسناد المناصب العليا والتركيز على الاختيار الأمثل والموضوعي.
 - الاستفادة من التجارب الدولية للجامعات في مجال الحوكمة، على أن تختار كل جامعة النموذج الأنسب وفقاً لإمكانياتها وبيئتها .

قائمة بالمراجع المستخدمة:

1. ، أحمد محمد برقان، عبد الله على القرشي(2012). " حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات". - من وقائع اعمال المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنانالفترة من 15، 17 ديسمبر.
2. أحمد عزت (2010). " مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". - تاريخ الاطلاع 10/11/2020. - متاح: <http://qadaya.net/node/3068>
3. إسماعيل سراج الدين (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. - الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية للنشر.
4. إسماعيل صالح الفرا (2013). "الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات". - ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة: 28 مارس.
5. حسام الدين حسن عطية حمدونة (2016). " ممارسة الجامعات الفلسطينية للحاكمة الجامعية لتحسين جودة التعليم العالي الجامعي". - من وقائع اعمال المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة فلسطين، غزة.
6. زهير عبد الكريم الكايدي (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات. - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. عدنان حيدر درويش(2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. - دم: اتحاد المصارف العربية.
8. على بن محمد السوادي (2010). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية " تصور مقترح"، جامعة ام القرى، السعودية (متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه).
9. فيصل محمود الشواربة (2009). " قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية". - مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع(2)، مج (25).
10. مصطفى عبد السميع محمد (2007) التعليم العالي والعولمة توجهات وانعكاسات " قراءة في وثيقة وطنية". - القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
11. منال بنت عبد العزيز بن علي العريني (2014). "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". - المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (3)، ع (12).
12. نجيب عياد... واخرون (2012). التعليم في الوطن العربي، تقرير المصدر العربي للتنمية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
13. الياس ميشال الشويري(2014). " الحوكمة في التعليم العالي: وثيقة رقمية". - تاريخ الاطلاع 12/8/2019. - متاح: http://aroqa.org/uploads/newalimage/image/university_governance.ppt