الأساس القانوني لحوكمة مرفق التعليم العالي والبحث العلمي

The Legal Basis for Governance
Of Higher Education and Scientific Research Facilities

أ.م.د تغريد محمد قدوري
كلية القانون – جامعة بغداد
dr.tagreed@colaw.uobaghdad.edu.iq

الباحثة: براء كريم جهيد
كلية القانون – جامعة بغداد
baraa.k.505@colaw.uobaghdad.edu.iq

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٥/٣/٥ **تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/٦/١٦**

الملخص:

يتناول هذا البحث الأساس القانوني لحوكمة التعليم العالي بوصفها أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق الكفاءة والشفافية والارتقاء بمستويات الأداء المؤسسي، بما يضمن الجودة والتميّز. وتُعد الحوكمة الإطار الذي يُحدد الوسائل والأساليب التي تعتمدها مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ أهدافها وتوجهاتها، بالشكل الذي يضمن استجابتها لاحتياجات ومصالح جميع أصحاب العلاقة، بمن فيهم الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفون والخريجون والمجتمع الأوسع.

ينطلق البحث من بيان الإطار المفاهيمي لمصطلح الحوكمة، وتحليل الدوافع التي أدّت إلى تبنيها في قطاع التعليم العالي، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها هذا القطاع. كما يركز على دراسة الأساس القانوني الناظم للحوكمة من خلال تحليل التشريعات الوطنية ذات الصلة، على اعتبار أن تبني الحوكمة في المؤسسات يمثل استجابة للالتزامات الدستورية التي تفرض الخضوع للمبادئ الديمقراطية، وتدفع نحو تكريس الحياد، والشفافية، والرقابة، والجودة. ويتناول البحث كذلك دور الاتفاقيات والمؤتمرات الدولية والإقليمية في رسم توجهات الحوكمة، اذ أن ما يصدر عنها من توصيات يمكن أن يُشكّل أساساً لصياغة سياسات وطنية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن نجاح الحوكمة في التعليم العالي يرتبط بوجود أساس قانوني متكامل وواضح، يضمن التوازن بين السلطات والصلاحيات، ويعزز مبادئ المشاركة، والمساءلة، والاستقلالية المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، الشفافية، الاساس القانوني، مرفق التعليم العالي.

Abstract:

This research addresses the legal foundation of higher education governance as one of the main pillars for achieving efficiency, transparency, and improved institutional performance, thereby ensuring quality and excellence. Governance is considered the framework that defines the methods and approaches adopted by higher education institutions in implementing their objectives and orientations, in a manner that ensures responsiveness to the needs and interests of all stakeholders,

including students, faculty members, staff, alumni, and the broader community.

The study begins by outlining the conceptual framework of the term "governance" and analyzing the motivations behind its adoption in the higher education sector, particularly in light of the growing challenges this sector faces. It focuses on examining the legal basis regulating governance through an analysis of relevant national legislation, considering that adopting governance practices in institutions represents a response to constitutional obligations that require adherence to democratic principles and promote neutrality, transparency, oversight, and quality. The research also explores the role of international and regional agreements and conferences in shaping governance directions, as the recommendations they produce can serve as a foundation for formulating national policies.

The study adopts a descriptive-analytical approach and concludes that the success of governance in higher education is linked to the presence of a clear and integrated legal foundation that ensures a balance of powers and authorities and reinforces the principles of participation, accountability, and institutional autonomy.

Keywords: Governance, governance principles, transparency, legal basis, higher education facility.

المقدمة

اصبحت الحوكمة تحتل اهمية كبيرة في الموضوعات الهامة التي تقوم عليها الادارات والمؤسسات العامة والخاصة على حداً سواء، نتيجة لما يشهده العالم من تحولات علمية واقتصادية وسياسية واجتماعية فهي من الاساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية نمو المؤسسات للوصول الى مستوى عال من الفعالية والتميز في ادائها وتحقيق جودة انتاجها والكفاءة لدى عامليها، وقد اضحى تطبيقها اساساً لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص على كافة المستويات المحلية والاقليمية والعالمية بهدف وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق اسلوب ممارسة الادارة الرشيدة فيها، لتشمل هذه القواعد المتينة مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

ونلاحظ ان الكثير من المرافق العامة عجزت عن تطوير وتنمية مواردها وضعف ادائها الاداري وهذا يعود لتضارب المصالح داخلها والى ضعف جودة خدماتها وفي نفس الوقت الى ضعف التنمية بمختلف جوانبها، لكل ذلك فقد زاد الاهتمام في ادخال الحوكمة بمبادئها الى مؤسسات التعليم العالي، فلابد ان تتميز مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالرشاقة التنظيمية ومواكبة التطورات بالاعتماد على نموذج حوكمة مرن ومستجيب لجميع التفاعلات والاحداث المحيطة، الامر الذي يتطلب اعادة اصلاح السياسات والاجراءات التي تحكم مرفق التعليم العالي وتحديث البرامج التعليمية وتعدد تقييمات الاداء المختلفة لوحدات المؤسسات التعليمية التي تؤثر في نمط العمل الاداري، خصوصاً ان هيكلية التنظيم لمؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل اساسي على نظام المجالس واللجان.

مشكلة البحث: لقد أسهمت الاتفاقيات والمؤتمرات الدولية في ترسيخ مبادئ الحوكمة وتوجيه السياسات التعليمية في مختلف الدول. وفي المقابل، سعت الدول إلى تنظيم هذا القطاع من خلال قوانين وتشريعات وطنية تُحدد أدوار الجهات الفاعلة فيه. إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً بين الإطار الدولي وما تعكسه التشريعات الداخلية من تنظيمات، ما يثير تساؤلات حول مدى كفاية وفاعلية الأساس القانوني – الدولي والداخلي – في دعم حوكمة رشيدة للتعليم العالي. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في تحليل هذا الأساس بشقيه، وبيان مدى اتساقه وفعاليته في تحقيق أهداف الحوكمة.

اهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث في تسليطه الضوء على الأساس القانوني لحوكمة التعليم العالي بوصفه أداة لضمان الرقابة والإشراف الذاتي، وتعزيز الثقة بين الأطراف ذات العلاقة، وتحقيق التوازن بين استقلالية المؤسسات التعليمية والمساءلة، بما يسهم في تطوير الهياكل الأكاديمية والإدارية، ويدعم جودة التعليم العالي في إطار التنمية المستدامة.

فرضية البحث: يفترض البحث أن وجود أساس قانوني واضح ومتكامل لحوكمة التعليم العالي، يُترجم عبر تشريعات وأنظمة تنظم هياكل ونماذج الحوكمة، وتحدد بدقة الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات، يمثل استثماراً حقيقياً في بناء نظام رقابة وإشراف ذاتي. وهذا بدوره يسهم في ضمان حسن تطبيق القوانين، وتحقيق العدالة والمساواة بين منتسبي المؤسسات التعليمية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي، ومكافحة الفساد، وتحقيق التميز الأكاديمي، والوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

اهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى بيان الإطار المفاهيمي لحوكمة مرفق التعليم العالي والبحث العلمي، وتحليل الأسباب والدوافع التي أدت إلى ضرورة اعتماد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن دراسة الأساس القانوني المنظم لها على الصعيدين الدولي والوطني، وذلك بغرض تقويم مدى فاعلية هذا الأساس في دعم ممارسات الحوكمة الرشيدة داخل هذه المؤسسات.

منهجية البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي لعرض وتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بحوكمة التعليم العالي، وذلك بهدف تأصيل الإطار النظري للدراسة. كما تم توظيف المنهج التحليلي المقارن لتحليل النصوص القانونية الوطنية والدولية ذات الصلة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، بما يسهم في تقويم فعالية الأساس القانوني المنظم للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

خطة البحث: سيُقسم هذا البحث إلى مطلبين رئيسين:

المطلب الأول: يتناول المفهوم العام لحوكمة التعليم العالي، مع بيان المبادئ التي تقوم عليها، والأسباب والدوافع التي أدت إلى اعتمادها في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: يختص بدراسة الأساس القانوني لحوكمة التعليم العالي، من خلال تحليل الأطر القانونية الدولية والوطنية التي تنظم هذا القطاع، وبيان مدى فاعليتها في دعم ممارسات الحوكمة الرشيدة.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة مرفق التعليم العالي والبحث العلمي

يُعد مفهوم الحوكمة مفهوماً واسع النطاق، ينطوي على مجموعة من المتغيرات المؤسسية والتشريعية والتنظيمية، ويستوجب ترسيخه القيام بإصلاحات جذرية تتأسس أولاً على بناء تشريعي متين، وتُفعّل عبر آليات فعالة، وتترجم في ممارسات تطبيقية سليمة. فالحوكمة تمثل إحدى الركائز الأساسية في تكريس الحق في التنمية، وتعزيز النمو الاقتصادي، ولها أثر مباشر في مكافحة مظاهر الفساد والحد من تداعياته. وقد قدم العديد من الباحثين الحوكمة بوصفها مدخلاً ضرورياً لإصلاح مؤسسات التعليم العالي، من خلال اعتماد نماذج حوكمة مؤسسية تتلاءم مع السياقات الوطنية. ورغم غياب نموذج موحد للحوكمة الرشيدة، نتيجة لتباين الأنظمة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية بين الدول، إلا أن هناك مبادئ مشتركة تمثل الإطار المرجعي لماهية الأساليب السليمة للحوكمة، وتُعد مرتكزاً أساسياً لأي نموذج يُراد تطبيقه في هذا المجال.

الفرع الأول: تعريف حوكمة مرفق التعليم العالي

تباينت التعاريف المعطاة للحوكمة بتباين المفكرين والباحثين وكذلك المنظمات والمؤسسات الدولية فتأتي بصيغ ومعاني مختلفة من الحوكمة الى الرشادة او الحكم الراشد، لكنها في مجملها تصب في جانب مكافحة الفساد واعتماد الرشادة كأسلوب للتيسير وتقييم الاداء على مستوى العمل الحكومي او على مستوى الاجهزة التابعة لها اي الادارة وعلى مستوى مكونات الحوكمة واشخاصها. **يعرف برنامج الامم المتحدة الانمائي الحوكمة:** بانها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والادارية في ادارة شؤون البلاد على كافة المستويات والتي تتألف من الاليات والعمليات التي تمكن اصحاب المصلحة من ممارسة حقوقهم والتزاماتهم القانونية وتتسم بالشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار من اجل تحقيق أفضل استخدام للموارد بشكل عادل وتعزيز سيادة القانون [١]. **وعرف معهد المدققين الداخليين الامريكي حوكمة القطاع العام** بأنها: السياسات والاجراءات المستخدمة لتوجيه انشطة المؤسسات الحكومية والتأكد من تحقيق اهدافها وانجاز العمليات بأسلوب اخلاقي ومسؤول، وتقييم الحوكمة في القطاع العام للتأكد من مدى انجاز الاهداف المتوخاة من خلال القيام بالأنشطة التي نضمن مصداقية الدولة، والعدالة وتوفير الخدمات، وضمان السلوك المناسب والاخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والاداري [٢].

يذهب البنك الدولي الى تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي بأنها: الترتيبات والممارسات او هي النظام الذي يتم من خلاله ادارة مؤسسات التعليم العالي والذي يسمح لها باتخاذ الاجراءات والقرارات على مستوى الهياكل التنظيمية والتشريعية والرقابية الكفيلة بتعزيز جودة التعليم العالي وتحدد حقوق ومسؤوليات الجهات الفاعلة المختلفة وبما يضمن وضوح الإطار القانوني وفهماً لمبادئ الحوكمة [٣]. **بينما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):** الطريقة التي يتم بها تنظيم وادارة انظمة ومؤسسات التعليم العالي والتي تتضمن الهياكل والعلاقات والعمليات التي يتم من خلالها على المستويين الوطني والمؤسسي تطوير وتنفيذ ومراجعة سياسات التعليم العالي بالشكل الذي يضمن الشفافية والمساءلة، الاستقلالية، الجودة والكفاءة في ادارة هذه المؤسسات [٤].

في حين تعرف الوكالة الكندية للتطوير الدولي حوكمة مرفق التعليم العالي بانها عملية اعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير طريقة ادارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر حوكمة الجامعات من التوجهات الرامية الى بناء الطابع العالمي للتعليم العالي [٥]. **وتم تعريفها ايضا** بأنها مجموعة السياسات والتشريعات والهياكل التنظيمية والاجراءات التي تشكل الطريقة التي يدار بها المرفق لتحقيق اهدافه بأسلوب مهني واخلاقي شفاف ونزيه وفق اليات المتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة، يضمن من خلاله المرفق كفاءة وفاعلية الاداء من جهة وتوفير الخدمات بعدالة من جهة اخرى [٦]. **وعُرفت** بانها نظام متكامل يتضمن تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم مؤسسات التعليم العالي بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات وتطوير الاداء المؤسسي وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الاطراف، وتغليب المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة [٧]. وعرفت: مجموعة من القوانين والعمليات والتقاليد التي تنظم كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات بما يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في الادارة [٨].

من خلال ما تقدم يمكننا ان نعرف حوكمة مرفق التعليم العالي بأنها: الإطار التنظيمي والقانوني الذي يحكم عمل مؤسسات التعليم العالي ويضمن تحقيق اهدافها الاكاديمية والاجتماعية والاقتصادية وخططها الاستراتيجية، ويتضمن تحديد الهياكل والسياسات والاجراءات القانونية والادارية الفعالة لضمان الشفافية والمساءلة، وتوفير الاستقلالية المؤسسية وضمان جودة التعليم العالي وادارة مواردها بشكل امن وفعال.

الفرع الثاني: اسباب تبني الحوكمة في مرفق التعليم العالي

لقد واجهت مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات والتي تتطلب مواجهتها احداث تغيير في اساليب ادارة هذه المؤسسات، الامر الذي دفع المجتمع الدولي للتوجه الى الاهتمام بالحوكمة كوسيلة حيوية لأحداث التغيير ومواجهة هذه التحديات والتي تسمح للقائمين على هذه المؤسسات بتصميم وتنفيذ الارشادات ومراقبة وتقييم كفاءة وفعالية اداء الجامعات مع اختلاف تطبيقها ونماذجها بين الدول، ويمكن ايضاح بعض جوانب من هذه التحديات:

١. تعاني هذه المؤسسات وخاصة الحكومية من مشاكل في التمويل منها عجز في ميزانيتها بسبب الاعتماد على الدعم الحكومي.

٢. ان اغلب مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية محكومة بقرارات الانظمة السياسية الحاكمة مما يؤدي الى غياب الاستقلالية والديمقراطية لهذه المؤسسات [٩] وتحول اغلب الجامعات الى اجهزة بيوقراطية تسيطر عليها القوانين والانظمة والتي قد تؤدي الى تهميش دور الجانب الاكاديمي [١٠]

٣. زيادة الطلب على التعليم العالي ونمو عدد السكان والذي سبب ضغطاً متزايداً على مؤسسات التعليم العالي والتي لا تستطيع تلبية الطلب من جميع المتقدمين نتيجة للقدرة المحدودة للجامعات [١١]

٤. بروز برامج تعليمية حديثة تقدمها المؤسسات التعليمية الحكومية او الخاصة، اضافة الى ظهور اشكال جديدة من التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد، والتوجه الى انشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون اساساً من عدد من المراكز البحثية المتميزة او الجامعات التي تركز على الدراسات العليا [١٢]

٥. ان اغلب المناهج الدراسية التي تقدمها المؤسسات التعليمية قد لا تتوافق دائما مع متطلبات سوق العمل، الامر الذي من شأنه التأثير سلباً على توفر فرص العمل، لذلك فالتعاون الوثيق بين الجامعات والصناعات يمكن ان يعزز قابلية توظيف الطلاب وتكييف البرامج الاكاديمية واصلاح المناهج بما يتوافق مع متطلبات العالم الحقيقي [١٣]

٦. نقص الفرص المتاحة للبحث العلمي وضعف بنيته الاساسية والذي يتخذ اشكال عديدة خصوصا برامج الدراسات العليا والتي تفتقر الى المختبرات والكوادر، فضلاً عن ذلك ضعف الربط بين البحوث العلمية وخطط التنمية المستدامة

٧. ادت التصنيفات العالمية الى زيادة الضغوط لتبني الحوكمة في التعليم العالي، حيث ترتبط التصنيفات العالمية بثلاث عوامل مترابطة: توافر التمويل، تركيز المواهب، الحوكمة وتتيح الاستقلالية للمؤسسات ادارة مواردها الخاصة بطرق مناسبة وتمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة، ان هذه العوامل ليست كافية حتى تحقق الجامعات مكانة في التصنيفات العالمية والاحتفاظ بها، اذ ان هنالك حاجة الى وجود سمات اخرى للحوكمة مثل وجود قادة ملهمين، ورؤية استراتيجية قوية للتوجيه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز [١٤]

٨. عدم المساواة في الوصول الى التعليم ونوعية التعليم الذي تقدمه الجامعات الخاصة والتي تخضع لتنظيم غير جيد، اضافة الى ما تعاني منه الجامعات العامة من ضعف التجهيز، وماتعاني منه البلدان النامية من صراعات الحروب والعنصرية والتي تؤثر على ادارة التعليم العالي [١٥]

٩. تعاظم انعكاسات عصر العلم والمعرفة وثورة المعلومات والتكنولوجيا على مرفق التعليم العالي والبحث العلمي من خلال توجهين عالميين وهما تدويل وعولمة التعليم العالي والبحث العلمي، فالتدويل يمثل اداة للارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية من خلال اضفاء بعد دولي متعدد الثقافات على جميع جوانب وانشطة التعليم العالي والبحث العلمي وقد اقرت منظمة اليونسكو التدويل كأحد معايير تقييم اداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، اما العولمة فتمثل توجه عالمي لحرية انتقال الافكار والسلع والخدمات والافراد وتقليص المسافات عبر الحدود وبين القارات فهي ستساهم في الغاء القيود على حركة العلماء والمؤسسات البحثية والبرامج الاكاديمية عبر الحدود بهدف تحقيق ترابط وتكامل التعليم العالي عبر الحدود [١٦]

١٠. تزعزع ثقة المجتمعات وخاصة النامية في الجامعات بعد ان كانت مصدراً للتنمية على كافة المستويات من خلال ما تقدمه من بحوث وتكنولوجيا تساهم في حل مشكلات المجتمع كما هو الحال في الدول المتقدمة، وتراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي اذ تحول الاحترام من قيمة الى عادة تقليدية فيها وتراجع مستوى البحوث العلمية اذ اصبحت تقدم قدراً محدود من الابداع والتميز [١٧]

١١. السعي الى ضمان جودة التعليم وتحقيق التجديد المستمر في العملية التعليمية، مما يعزز كفاءة الخريجين ويواكب متطلبات الحراك الاجتماعي. كما تسهم الحوكمة في تحسين الانتاجية من خلال شمولية نظام الجودة، ومراجعة المخرجات التعليمية، وتقويم الاداء مما يساعد في تقليل الهدر وتلبية احتياجات سوق العمل بكفاءة وفاعلية [١٨].

لكل ذلك اظهرت البيئات الدولية والوطنية اتجاهاً ايجابياً نحو تبني مفهوم الحوكمة وضرورة تطبيق مبادئها وقد عقدت العديد من المؤتمرات ونفذت الدراسات التي نشرتها المنظمات والمؤسسات الدولية وعقدت الاتفاقيات التي تهدف الى دعم الحوكمة ومبادئها باعتبارها تشكل قوة استراتيجية تدعم تحقيق رؤية ورسالة التعليم العالي.

الفرع الثالث: المبادئ المؤطرة لحوكمة التعليم العالي والبحث العلمي

يُعد الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية أحد العوامل الجوهرية لنجاح تطبيق الحوكمة في المؤسسات، حيث تُسهم هذه المبادئ في ترسيخ أسس الإدارة الرشيدة وضمان فاعلية واستدامة الأداء المؤسسي. وقد شاركت في صياغة هذه المبادئ كُلٌ من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والحكومات الوطنية، وعدد من المنظمات الدولية، باعتبارها مبادئ إرشادية غير ملزمة تهدف إلى تعزيز الإطارين القانوني والتنظيمي للمؤسسات، بما يضمن رفع كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، تبنّى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مجموعة من المبادئ والخصائص الإضافية، من بينها: الشرعية، والاستدامة، والمساواة، والفعالية، والكفاءة، والرؤية الاستراتيجية، إضافة إلى احترام سيادة القانون والنظام [١٩]. أما في ميدان التعليم العالي، فقد ركزت الأدبيات والدراسات المعنية على عدد من المبادئ الخاصة التي تُعد ضرورية لتمكين مؤسسات التعليم العالي من إدارة أنشطتها بكفاءة، وضمان اعتماد برامجها الأكاديمية على أسس واضحة وشفافة. وتوفر مدونة حوكمة التعليم العالي الصادرة عن لجنة رؤساء الجامعات (CUC) [٢٠] إطار عمل للحوكمة الفعالة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة حيث تركز المدونة على مبادئ وممارسات رئيسية لضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة في هياكل الحوكمة الجامعية تتمثل هذه المبادئ ب المساءلة، الاستدامة، السمعة، الادماج والتنوع، المشاركة. سنتولى بيان اهم المبادئ الاساسية والارشادية والتي من شأنها تحقيق اداء اداري عالي للجامعات وكالاتي:

الشفافية: تمثل الشفافية احدى الاليات والممارسات الديمقراطية التي تقوم على التصرف بطريقة واضحة وصريحة في كافة مجالات العمل التي تكون بين الادارة العليا والهياكل الادارية الاخرى بحيث تكون البيانات والمعلومات واضحة للجميع كلاً حسب اختصاصه من اداء المهام وبالشكل الذي يضمن ايصال المعلومات لكافة المعنيين واصحاب المصلحة في الزمن المناسب والقدر الكافي [٢١]. والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة [٢٢]. فهي تلعب دوراً كبيراً في مكافحة الفساد الاداري وتصحيح الانحراف حتى تكون القرارات الصادرة قرارات رشيدة [٢٣]. ان هذا الامر يحتاج الى تنظيمات قانونية تيسر وتسهل امكانية تبادل المعلومات مع توفير الوسائل الواضحة والشفافة لهذا التداول كالنشر والتقارير ووسائل الاتصال التكنولوجية وتقنية المعلومات متضمنة معلومات عن الاداء والانجازات داخلياً وخارجياً والذي من شأنه تحسين ورفع كفاءة الاداء الوظيفي والتقليل من مظاهر الفساد [٢٤]. وبما يضمن سير المرفق بانتظام واستمرار.

ومن الامثلة على ذلك قانون الحصول على المعلومات في اقليم كوردستان – العراق رقم (١١) لسنة ٢٠١٣، الذي يهدف الى تمكين مواطني الاقليم من ممارسة حقهم في الحصول على المعلومات لدى المؤسسات العامة والخاصة وفقاً لاحكام القانون، ودعم مبادئ الشفافية والمشاركة الفاعلة لترسيخ العملية الديمقراطية وحرية التعبير والنشر [٢٥]. مع ذلك لايزال مستوى النزاهة والشفافية في القطاع العام العراقي دون المستوى المطلوب، اذ وفقاً لتقرير منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠٢٤ فقد احتل العراق المرتبة ١٤٠ دولياً على مؤشرات مدركات الفساد لعام ٢٠٢٤ [٢٦] ولا يوجد اليات واضحة في القوانين التي تحكم التعليم العالي تلزم الجامعات بالشفافية والافصاح سوى ما تقدمه سنوياً من تقارير روتينية الى وزارة التعليم والمالية. وقانون حرية المعلومات في المملكة المتحدة المعدل ويعرف بأسم (Freedom of Information Act 2000) الذي يمنح الافراد الحق في طلب الوصول الى المعلومات التي تحتفظ بها السلطات العامة في المملكة المتحدة، مع وجود استثناءات معينة لحماية الخصوصية والامن [٢٧]. وكذلك قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الاردني رقم ٤٧ لسنة ٢٠٠٧ [٢٨].

– **المساءلة:** تمثل مبدأ متزايد الاهمية في حوكمة التعليم العالي وهو يعكس الاعتراف بوجود مصلحة عامة في التعليم العالي وتتضمن المجالات التي يتعين فيها الحفاظ على المصلحة العامة بضمان الجودة والمعايير الاكاديمية وضمان العدالة في اجراءات القبول للطلاب وكذلك ضمان الاستخدام الامثل للاموال العامة داخل المؤسسة [٢٩]. وتمكن المعنيين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها من مراقبة العمل دون تعطيله او الاساءة للآخرين [٣٠]. ويترتب عليه قيام المسؤولين بتقديم تقارير دورية عن عملهم وسياستهم ومدى تنفيذها [٣١]. وتطبيق الانظمة والتعليمات بكل شفافية على كل العاملين والطلبة في المؤسسة التعليمية، فهي الوجه الاخر للقيادة وبدونها تسود الدكتاتورية، فهي التزام يجعل الاطراف مسؤولة عن كل ما يطلب منهم من اعمال ومهام [٣٢]. ويمكن ان تأخذ المساءلة عدة اشكال بما في ذلك إطار ضمان الجودة الذي لا يهدف فقط الى تحسين المستوى الأكاديمي وانما يخدم ايضاً المساءلة. التمويل المرتبط بالأداء وكذلك المعلومات المتعلقة بالنتائج المؤسسية المقدمة للعامة فهي تمثل طريق يمكن من خلاله اثبات المساءلة عندما تقوم هذه المؤسسات بنشر مقاييس الاداء بما في ذلك مقاييس الجودة والبحث [٣٣] **مثلاً في هولندا** تقوم المفتشية العامة للتعليم (Inspectie Van Het Onderwijs) بإعداد تقرير سنوي عن التعليم يغطي القضايا المالية وغير المالية تعرف بأسم (De staat Van Het onderwijs) (حالة التعليم)، حيث تتولى تقييم جودة التعليم في جميع المؤسسات التعليمية الهولندية وضمان امتثالها للقوانين والمعايير الوطنية وتحليل التحديات والفجوات الخاصة بالمؤسسات التعليمية، ويتم نشر البيانات على موقع شبكة الانترنيت مع الكشف على سبيل المثال عن الايرادات من البحوث والتعليم التعاقدي والرسوم الدراسية وغير ذلك. وبالنسبة لقضايا الابحاث ومعلومات الطلاب فيتم نشرها في مستودعات الجامعات تتوفر فيها منشورات الوصول المفتوح، ويتم تجميع البيانات الموجودة في مستودع الجامعات بواسطة وكالة العلوم (KNAW) في قاعدة بيانات واحدة (NARCIS)[٣٤].

– **المشاركة:** لكي تكون المؤسسات التعليمية ناجحة لابد من اشراك اصحاب المصلحة في صنع القرار وكذلك اشراك الطلاب على الرغم من عدم مشاركتهم بشكل مباشر بالضرورة في الحوكمة باعتبارهم اصحاب مصلحة اساسيين في المجتمع الاكاديمي[٣٥]. وذلك من اجل دعم قيادة الجامعة ومجالس الادارة وبالتالي تصبح نموذجاً لتطبيق سياسة الجامعة، وتطوير قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعي [٣٦]. ووضع الخطط الاستراتيجية فهي تتضمن وتنطوي على اليات الاستشارة والاصغاء لجميع الاطراف المعنية [٣٧]

– **الاستقلال المؤسسي:** يمكن تعريفه بأنه الدرجة الضرورية من الاستقلال عن التدخل الخارجي التي تتطلبها الجامعات فيما يتعلق بتنظيمها الداخلي وادارتها، والتوزيع الداخلي للموارد المالية وتوليد الدخل من مصادر غير عامة وتوظيف موظفيها، وتحديد ظروف الدراسة، وحرية اجراء التدريس والبحث[٣٨]. فهو يمثل عامل رئيسي في حوكمة انظمة التعليم العالي فطبيعته تتركز في درجة الحرية التي تتمتع بها الجامعة لتوجيه وادارة نفسها وحق المؤسسة التعليمية في تحديد اهدافها وادارة شؤونها الخاصة دون تدخل من الدولة [٣٩]. ولا يقصد بذلك الاستقلال التام عن الدولة فلا يمكن للمؤسسات التعليمية ان تستمر في وجودها دون دعم ومساعدة الدولة لذلك فمن الافضل وجود فضاء تعاوني بينهما وبما يضمن لها الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونها الداخلية [٤٠]. ففي البرتغال صدر قانون استقلال الجامعات رقم ١٠٨ لسنة ١٩٨٨ حيث منحت الجامعات استقلالاً قانونياً وعلمياً وادارياً ومالياً وانضباطياً، حيث يسمح لها بوضع سياسات تعليمية خاصة وادارة شؤونها الداخلية وميزانيتها بما فيها قبول التمويل من القطاع الخاص والشركات، اي كان له دور في تعزيز نوع جديد من العلاقة بين الحكومة ومؤسسات التعليم العالي [٤١]. وفي فرنسا صدر قانون عدد ١١٩٩ لسنة ٢٠٠٧ بشأن حريات ومسؤوليات الجامعات الفرنسية، الذي عزز استقلالية الجامعات في فرنسا خاصة في مجالات اتخاذ القرارات الاكاديمية والادارية والتمويل وادارة الابحاث والبحث العلمي وتعزيز الحوكمة من اجل تحقيق التميز في البحث والتعليم [٤٢]

المطلب الثاني: اساس حوكمة مرفق التعليم العالي والبحث العلمي

لقد طرح مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كحل محتمل للازمة التي واجهتها الجامعات كمرفق من المرافق العامة للدولة في عام ١٩٨٣ منها ان هنالك ادارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية للسيطرة على الطلاب واعضاء الهيئة التدريسية، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء دون ان يكون لأي منهم (الطلاب، اعضاء الهيئة التدريسية) حق مناقشة هذه القرارات او الاعتراض عليها. وهذا بدوره أضعف تطور مؤسسات التعليم العالي كمؤسسات اكاديمية كما انه يعزز ثقافة العزوف عن المشاركة سواء في داخل الجامعة او خارجها. نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الاطراف في موضع المستقبل لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون نقاش.

الفرع الأول: الاساس الدولي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

يتمثل الاساس الدولي للحوكمة بالمعاهدات والاتفاقيات وقرارات الامم المتحدة وكذلك دور المنظمات الدولية المعنية بهذا الموضوع، فقد نصت المادة (١/٣) من ميثاق الامم المتحدة الصادر عام ١٩٤٥ (من اهدافها تحقيق التعاون الدولي لحل المشاكل ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والانساني واشاعة وتطوير احترام حقوق الانسان والحريات الاساسية...) وبناء على ذلك تم انشاء المجلس الاقتصادي والاجتماعي لتحقيق التعاون الدولي وتقرير احترام حقوق الانسان [٤٣]. ان من اهم حقوق الانسان الاساسية هو الحق في التعليم والذي اشارت اليه العديد من المواثيق الدولية حيث نص الاعلان العالمي لحقوق الانسان لعام ١٩٤٨ بشكل لا يقبل الشك على هذا الحق في المادة ٢٦ منه وكذلك العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية لعام ١٩٦٦ في المادة ١٣ و ١٥ منه (التعليم يجب ان يكون متاحاً للجميع على قدم المساواة وعلى اساس الكفاءة، مؤكدة على اهمية التنمية الكاملة للشخصية الانسانية وتعزيز واحترام حقوق الانسان والحريات الاساسية والحفاظ على السلام وان الدول ((تتعهد باحترام الحرية التي لا غنى عنها للبحث العلمي والنشاط الابداعي)) [٤٤]. وكذلك اتفاقية مكافحة التمييز في مجال التعليم لعام ١٩٦٠ والاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز العنصري جميعها عام ١٩٦٥ واتفاقية القضاء على جميع اشكال التمييز ضد المرأة لعام ١٩٧٩ واتفاقية حقوق الطفل لعام ١٩٨٩. ان هذا الاهتمام بالتعليم يؤكد حقيقة انه يمثل بوابة لتقدم وازدهار الدول والمجتمعات [٤٥]. وهو يمثل الهدف الرابع من اهداف التنمية المستدامة التي وضعت من قبل الامم المتحدة الذي يركز على ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع [٤٦].

ان هذا الحق ضمنته العديد من المواثيق الدولية والاقليمية في نصوصها فضلاً عما نصت عليه النصوص الدستورية والقوانين الداخلية ويمكن ايضاح ذلك كما يلي:

من هذه الاتفاقيات:

١. **الاتفاقية العالمية للاعتراف بالمؤهلات المتعلقة بالتعليم العالي**، فهي اتفاقية تم اعتمادها من قبل منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) في نوفمبر ٢٠١٩ ودخلت حيز التنفيذ في سنة٢٠٢٣، هذه الاتفاقية تهدف الى تسهيل الاعتراف بالمؤهلات الاكاديمية عبر الحدود الدولية لتعزيز الحراك الاكاديمي والمهني وتعزيز المبادرات والابتكارات من اجل التعاون الدولي في مجال التعليم العالي والتشجيع على الاستخدام الامثل للموارد البشرية والتعليمية على الصعيد العالمي سعياً الى تعزيز التعليم من اجل التنمية المستدامة، وقد تضمنت الاشارة بشكل غير مباشر الى اهمية الحوكمة حيث دعت الى احترام وحماية الاستقلال والتنوع في مؤسسات التعليم العالي وكذلك التأكيد على ضرورة الاخذ بالإجراءات العادلة والشفافة للاعتراف بالمؤهلات والنزاهة الاكاديمية على الصعيد العالمي، والتأكيد على نشر واعتماد اليات ضمان الجودة كمبدأ اساسي للاعتراف بالمؤهلات [٤٧].

٢. **توصية اليونسكو بشأن العلم والمشتغلين بالبحث العلمي** هي وثيقة تم تحديثها واعتمادها في عام ٢٠١٧، لتحل محل توصية سابقة عام ١٩٧٤. تهدف الى دعم بيئة البحث العلمي وضمان حقوق وواجبات العلماء والمشتغلين بالبحث، مع تعزيز دور العلم في التنمية المستدامة ورفاهية المجتمعات، وتوصي الدول الاعضاء باعتماد الاحكام الواردة فيها عن طريق اتخاذ جميع الاجراءات التشريعية وغير التشريعية اللازمة لوضع المبادئ والمعايير الواردة فيها موضع التنفيذ وتهدف الى تعزيز حرية البحث العلمي والذي يسمح لهم بالإبداع والابتكار دون قيود غير مبررة وكذلك دعم مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعلم والسياسة، ربط العلم بالتنمية وذلك باستخدام نتائج البحث العلمي لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتعزيز التمويل العام لأنشطة البحث والتطوير باعتبارها احد انواع الاستثمار العام والذي يتحقق عائدها على الامد الطويل، تشجيع المساواة والتنوع والقضاء على التمييز في البحث العلمي وتعزيز دور المرأة والاقليات في هذا المجال [٤٨].

٣. **عقدت العديد من المؤتمرات الدولية والاقليمية التي تجمع ممثلين** عن الحكومات والمؤسسات الاكاديمية والمنظمات الدولية من اجل تبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال حوكمة التعليم العالي وتحسين جودة التعليم ودعم الاصلاح والابتكار في مؤسسات التعليم العالي اضافة الى التقارير والبيانات المعدة من الجهات المختصة بهذا الشأن منها:

– بيان عام ١٩٦٦ ((بشأن حكومة الكليات والجامعات/ Statement on government of Colleges and universities)): وهو وثيقة مهمة صاغتها جمعية اساتذة الجامعات الامريكية (AAUP) بالتعاون مع رابطة مجالس الامناء ورؤساء الجامعات والكليات الامريكية (AGB) والمجلس الامريكي للتعليم (ACE). يمكن اعتباره أحد الركائز الاساسية في فهم وتطبيق مبادئ الحوكمة المشتركة في مؤسسات التعليم العالي خصوصاً في الولايات المتحدة الامريكية، لكنه أثر ايضاً على العديد من انظمة التعليم في العالم على الرغم ان البيان قد اشار الى انه لا يقصد به ان يكون مخطط او دليل للحوكمة في نظام جامعي محدد ولكن من المؤمل ان تسهم المبادئ الواردة فيه في تصحيح نقاط الضعف القائمة وتسهم في ارساء هياكل واجراءات سليمة. لقد تضمن البيان العديد من المبادئ الاساسية التي تحدد كيفية تقاسم المسؤوليات والسلطة داخل مؤسسات التعليم العالي وقد ركز على فكرة الحوكمة المشتركة والترابط بين ((مجلس الامناء والادارة الاكاديمية – رؤساء الجامعات والعمداء – والهيئة التدريسية والطلاب)) الامر الذي يستلزم اتاحة الفرصة الكاملة للتخطيط والجهد المشترك المناسبين والى امور تخص تحديد السياسات التعليمية العامة وحماية الاستقلال الاكاديمي والحرية الاكاديمية والعمليات الداخلية للمؤسسة بما في ذلك استخدام الموارد المالية للمؤسسة، وضع الميزانية، اختيار رئيس الجامعة والمسؤولين الاكاديميين وغيرها من المبادئ التي تضمن تحقيق التوازن بين القيادات والرؤية الاكاديمية، والمساءلة المؤسسية دون المساس بحرية التفكير والبحث[٤٩]

– اعلان بولونيا: وهو الوثيقة الارشادية لمشروع بولونيا والذي تم توقيعه من قبل ٢٩ دولة اوربية في عام ١٩٩٩ ويهدف الى انشاء فضاء اوربي للتعليم العالي ويعتبر إطار دولي لحوكمة التعليم العالي من خلال، ضمان قابلية التنقل الأكاديمي، وانشاء نظام ائتماني مشترك ومبادئ مشتركة لتطوير التعليم الذي يركز على الطلاب. وتشجيع التعاون الاوربي في مجال تعزيز ضمان الجودة بهدف تطوير معايير ومنهجيات قابلة للمقارنة حيث تم اعتماد المعايير والمبادئ التوجيهية لضمان الجودة في منطقة التعليم العالي الاوربية عام ٢٠١٥ ESG والتي تمثل اساساً قوياً للتنفيذ الناجح حيث تعكس اجماعاً بين جميع المنظمات والوزارات المعنية حول كيفية المضي قدماً في منطقة التعليم العالي الاوربية [٥٠]. وتلعب مجموعة المتابعة ومجموعات العمل دوراً محوريا في تطوير وتنفيذ عملية بولونيا بما يتم تقديمه من جهود كبيرة وبما يتم تقديمه من مقترحات وتقارير بشأن اهداف التعليم العالي الجديدة والتي من ضمنها التركيز بشكل خاص في حوكمة التعليم العالي ومسؤولية المؤسسات التعليمية في بناء المشاركة الديمقراطية في جميع عمليات صنع القرار على مستوى المؤسسة واعضاء هيئة التدريس والاقسام، وضمان عدم انتهاك الحرية الاكاديمية النزاهة والاستقلال المؤسسي.

– نظمت اليونسكو العديد من المؤتمرات التي تناولت التعليم العالي وخصصت بعضها بشكل مباشر او غير مباشر لموضوع الحوكمة في التعليم العالي منها – المؤتمر العالمي الثالث للتعليم العالي الذي اطلق حركة لإنشاء انظمة تعليم عالي اكثر انفتاحاً وشمولاً وانصافاً وتعاوناً تتكيف مع تحديات عصرنا وقد تناول المؤتمر العديد من الموضوعات الرئيسية منها حوكمة التعليم العالي، تمويل التعليم العالي، تأثير كوفيد–١٩– على التعليم العالي التعاون الدولي....الخ وقد اسفر عنه اعتماد وثيقة خريطة الطريق والتي اشارات الى ان مؤسسات التعليم العالي يمكنها الاسترشاد بالمبادئ الستة التي تحكم مستقبل التعليم العالي وهي تتطلع الى عام ٢٠٣٠ والمتمثلة (١– الادماج والمساواة والتعددية ٢– الحرية الاكاديمية والمشاركة ٣– الاستقصاء والتفكير النقدي والابداع ٤– النزاهة والاخلاق ٥– الالتزام بالاستدامة والمسؤولية ٦– التفوق الاكاديمي) وبينت ان الحوكمة تمثل آلية مؤسسية تضمن الاهتمام الواجب بالتعليم واصلاحه وشجعت الوثيقة على تعزيز استقلالية الجامعات مع وجود انظمة رقابية فعالة وعملت على ربط الحوكمة بأهداف التعليم العالي من خلال التأكيد على مبادئ الحوكمة الرشيدة [٥١].

– المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الذي ركز على تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات العربية وتحسين نظم الادارة الجامعية، حيث اوصى بضرورة اعتبار حوكمة الجامعات واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد واكدت التوصيات على اهمية انشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها، وتأليف مساق تدريسي حول الحوكمة واهدافها ووسائل تطبيقها من اجل نشر ثقافة الحوكمة والتأكيد على ان الطلبة يؤثرون ويتأثرون بأهداف وانجازات المؤسسات التعليمية وكذلك تعزيز دور الاقسام العلمية في الجامعات في مجال رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية [٥٢]

– نظمت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الالكسو) عدة اجتماعات لوزراء التعليم العالي في منطقة الشرق الاوسط بهدف تعزيز التعاون وتطوير سياسات التعليم العالي والبحث العلمي منها الاجتماع الذي عقد عام ٢٠٠٩ م في بيروت الذي دعى الى تبني اداة لقياس حوكمة الجامعات وبناءً على هذه الدعوة تم تصميم (بطاقة فحص حوكمة الجامعات UGSC) من قبل مركز التكامل المتوسطي التابع للبنك الدولي بغرض تقييم ما إذا كانت الجامعات بالمنطقة تتبع الممارسات الجيدة للإدارة التي تتناسب مع أهدافها المؤسسية. ومع أن هذه البطاقة لا تمثِّل في حد ذاتها نموذجا موحد للحوكمة الرشيدة، الا إنها تسمح للجامعات بمقارنة نفسها مع المؤسسات الأخرى ورصد ما تحرزه من تقدم بمرور الوقت ٥٣.تتضمن البطاقة خمسة ابعاد رئيسية لتقييم حوكمة الجامعات:١– السياق العام، الرسائل والاهداف: يركز هذا البعد على الاطار العام لنظام التعليم العالي في الدولة، والتفاعل بين المؤسسة التعليمية والدولة، ووضوح رسائل واهداف الجامعة وتناسبها مع توجه نظام التعليم العالي ٢– توجه الادارة: يشير هذا البعد الى القرارات اليومية لتيسير المؤسسة والاليات المتبعة في كيفية اختيار رئيس الجامعة واعضاء الهيئات الادارية وتحديد المهام والمسؤوليات...الخ ٣– الاستقلالية في اتخاذ قراراتها الاكاديمية والادارية والمالية ٤– المساءلة: مدى تحمل الجامعة للمسؤولية امام الجهات المعنية والمجتمع. ٥–المشاركة: مدى مشاركة الاطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة [٥٤]، وكذلك مؤتمر وزراء التعليم العالي (١٩) الذي عقد في الامارات العربية المتحدة لسنة ٢٠٢٤، حيث ركز على موضوعات تطوير سياسات التعليم العالي في الوطن العربي وتعزيز التعاون الاقليمي بما يتوافق مع تغيرات العصر المتسارعة وبالاعتماد على عدة اليات منها تعزيز حوكمة التعليم العالي والاستقلالية وتدويل التعليم العالي...الخ [٥٥]

– نُظمت في العراق العديد من المؤتمرات والفعاليات بهدف تطوير التعليم العالي منها مؤتمر العراق للتعليم (IEEX) الذي يهدف الى تعزيز جودة التعليم وتوظيف التكنولوجيا، وتطوير القدرات الاكاديمية، ربط الجامعات والمؤسسات العراقية مع نظيرتها الدولية وشركات القطاع الخاص، وتطوير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين ادارة المؤسسات التعليمية لضمان الشفافية والفاعلية وزيادة الدعم المالي والتكنولوجي للجامعات [٥٦]. واوصى المؤتمر السابع للتعليم العالي في العراق الذي عقد في بغداد للمدة ٢٢–٢٣ ايلول ٢٠٠٤، باحترام استقلال الجامعات وحرياتها، واكد المؤتمر العالمي للتعليم العالي الذي عقد في اربيل – العراق للمدة ١١–١٣ كانون الاول ٢٠٠٧ على ان المرحلة التي يمر بها العراق تتطلب اقصى الحذر في اقامة التوازن الحرج بين الجامعات التي تهفو الى الاستقلالية في ادارة شؤونها وبين الحكومة ممثلة بوزارة التعليم العالي التي تسعى للسيطرة عليها [٥٧].

الفرع الثاني: الاساس الداخلي لحوكمة مرفق التعليم العالي

ان الالتزام بتبني الحوكمة في المؤسسات ماهو الا استجابة للنصوص الدستورية التي تلزم بالخضوع للمبادئ الديمقراطية في التسيير وتدفعها ايضاً الى تبني مبادئ الحياد والشفافية والرقابة والمشروعية والجودة، وفي إطار حوكمة التعليم العالي نجد ان دساتير الدول وتشريعاتها تُلزم بضمان الحق في التعليم

وجودته منها نص المادة ٣٤ من الدستور العراقي لسنة ٢٠٠٥ الذي اعتبر التعليم عامل اساسي لتقدم المجتمع وهو حق لكل العراقيين في مختلف مراحله وتكفله الدولة. وكذلك ما نص عليه الدستور الاردني ١٩٥٢ من كفالة الدولة للحق في التعليم ضمن حدود امكانيتها وتكفل الطمأنينة وتكافؤ الفرص لجميع الاردنيين [٥٨]. وكذلك نص النظام الاساسي للحكم في المملكة العربية السعودية الصادر عام ١٩٩٢ في المادة ٣٠ على التزام الدولة بتوفير التعليم العام ومكافحة الامية [٥٩]. وكذلك ما نص عليه الدستور المصري ٢٠١٤ في المادة ١٩ على ان التعليم حق لكل مواطن والتزام الدولة بتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية [٦٠].

اما على مستوى التشريع العادي فيختلف نطاق هذه القوانين اختلافاً كبيراً استناداً الى التوجه الوطني لكل دولة فنجد ان القوانين التي تحكم مؤسسات التعليم العالي قد وضعت الإطار التنظيمي والقانوني لحوكمة عمل هذه المؤسسات لضمان ادارة فعالة وعادلة لمؤسسات التعليم العالي بما يساهم في تعزيز الجودة والشفافية والمساءلة.

ويتبع نظام حوكمة التعليم العالي النظام الاداري للدولة بشكل عام، فأذا كان نظام الادارة والحوكمة مركزي في جميع القطاعات، فأن حوكمة التعليم العالي تكون مركزية وكذلك الامر بالنسبة للأنظمة اللامركزية، الامر الذي ينعكس بدوره على الهيكل والتسلسل الهرمي لإدارة مؤسسات التعليم العالي، والهيئات المشاركة في صنع القرار واتخاذه بالإضافة الى تطبيق معايير الشفافية والمساءلة والتمويل وغير ذلك [٦١]. وكما يلي:

– ففي الاردن: يخضع نظام حوكمة مؤسسات التعليم العالي وهيكلته الى قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ١٧ لسنة ٢٠١٨ وكذلك قانون الجامعات الاردنية رقم ١٨ لسنة ٢٠١٨ فقد نصت المادة ٣ من قانون الجامعات على تمتع الجامعة الرسمية بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي واداري.. الخ وكذلك نص المادة ٤ /ج بخصوص الجامعات الخاصة، ونص المادة ٨ على ان يكون لكل جامعة مجلس امناء–كجزء من نظام الحوكمة –حددت المادة ١٠ مهامه وصلاحياته والتي من اهمها رسم السياسة العامة للجامعة واقرار الخطة السنوية والاستراتيجية لها، وتقييم اداء الجامعة من جميع الجوانب الاكاديمية والادارية والمالية...الخ وغيرها من النصوص القانونية والانظمة الصادرة التي تساهم في ترسيخ حوكمة التعليم العالي وضمان تطبيق مبادئها [٦٢].

– اما في المملكة العربية السعودية فقد توجهت الى تبني استراتيجية جديدة لتطوير التعليم العالي وبما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث صدر نظام الجامعات الجديد لعام ٢٠٢٠ م والذي يمثل الاطار القانوني الاساسي لحوكمة الجامعات السعودية وذلك من خلال انشاء عدة مجالس في الجامعات لتحقيق الحوكمة فيها بما فيها انشاء مجالس لشؤون الجامعات وايضاً انشاء مجالس استشارية دولية ومجالس طلابية ومجالس لأعضاء الهيئة التدريسية، لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك منح الجامعات مزيداً من الاستقلال المالي والاداري م ٣ وقد نصت المادة الخامسة على ان يتولى حوكمة وادارة وتصريف شؤون الجامعة: – مجلس الامناء، مجلس الجامعة، رئيس الجامعة [٦٣].

– وفي دولة الامارات العربية المتحدة فيتمثل الاساس القانوني لحوكمة التعليم العالي مرسوم بقانون اتحادي رقم (٤٨) لسنة ٢٠٢١ بشأن التعليم العالي حيث من ضمن اهدافه ضمان الحوكمة والادارة الفاعلة لمؤسسات التعليم العالي والارتقاء بجودة التعليم العالي في الدولة وتنافسيته، وقد نصت المادة ١٢ منه على ان يصدر مجلس الوزراء قراراً بحوكمة مؤسسات التعليم العالي الحكومية الاتحادية في الدولة، بما في ذلك تنظيم معالم أمنائها واليات تعيين مدراءها وتنظيم الامور الادارية والمالية والموارد البشرية والتعاقدية.... الخ [٦٤].

– اما في مصر فتخضع حوكمة الجامعات العامة الى قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ الذي يحدد القواعد المتعلقة بالحوكمة الداخلية للجامعات العامة بما فيها تشكيل مجلس الجامعة وهيكل الادارات ومسؤولياتها وكذلك المبادئ التوجيهية لتوظيف الأكاديميين وادوارهم ومسؤولياتهم. الخ حيث اعتبرها مؤسسات مستقلة (المادة ٧) ويكون لها الحرية في اعداد ووضع ميزانيتها (المادة ٨) وترتبط ادارة هذه الجامعات بسلطة الوزارة والمجلس الاعلى للجامعات والهيئات الحكومية الاخرى، اما الجامعات الخاصة فأنها تخضع للقانون رقم ١٠١ لعام ١٩٩٢ والذي يشرف عليها المجلس الاعلى للجامعات الخاصة، اما فيما يتعلق بعمليات ضمان الجودة فيتم من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهي هيئة تابعة لمجلس الوزراء وهي مستقلة في سلطتها عن وزارة التعليم لضمان استقلالية عمليات ضمان الجودة.

– **اما في الولايات المتحدة الامريكية:** ان نظام التعليم العالي فيها يعتمد على اللامركزية وقد تناولت القوانين الفدرالية كقانون التعليم العالي لعام ١٩٦٥ ٦٥ المعدل وقوانين الولايات مثل قانون ولاية كاليفورنيا لعام ١٩٦٠ المعدل [٦٦][٦٧] الحوكمة من خلال تنظيم المعايير والهايكل والسياسة العامة حيث يخضع نظام الحوكمة الى مظلتين رئيسيتين هما كلاً من وزارة التعليم الامريكية التي اسست عام ١٩٨٠ والثانية هي مجلس اعتماد التعليم العالي الذي يقدم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، فحوكمة مؤسسات التعليم العالي هي عادة مسؤولية مشتركة بين مجلس الامناء ورئيس الجامعة واعضاء الهيئة التدريسية، لذا فأن معظم الجامعات يكون مجلس الامناء فيها مسؤول عن الاشراف على الادارة العامة والتوجيه للمؤسسة – معمول به في اغلب الجامعات – اما باقي الجامعات فتدار من قبل مجالس الاوصياء وهناك من تدار من قبل مجلس المشرفين ومجلس الزملاء، ان هذه المجالس تمثل السلطة الاعلى في الجامعات وتقوم بأدوار مهمة منها الاشراف على الوضع المالي للجامعة ومراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها واهدافها وتعيين رئيس الجامعة وكبار اداري الجامعة.... الخ [٦٨]. فهيكلية حوكمة مؤسسات التعليم العالي قد تم تصميمها لتكون عملية تعاونية وديمقراطية تشمل مجموعة متنوعة من اصحاب المصلحة وصناع القرار وبما يعزز المساءلة والشفافية وتتميز الجامعات الامريكية بالاستقلالية حيث تخضع لنموذج اشراف الدولة حيث يكون تدخل الدولة اقل بكثير من النموذج الاوربي [٦٩]

– **المملكة المتحدة:** حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة تعتمد على هيكل قانوني وتنظيمي مرن، مع التركيز على الاستقلالية المؤسسية والمساءلة العامة حيث يتم تنظيم التعليم العالي من خلال قوانين متعددة

ووثائق توجيهية تنظم العلاقة بين الحكومة، الجامعات، والهيئات التنظيمية مثل قانون التعليم العالي والبحث لعام ٢٠١٧ ٧٠، وايضاً هنالك ما يعرف بكود الحوكمة (CUC Code Of Governance) الذي تعده لجنة رؤساء الجامعات البريطانية ويتم مراجعته وتحديثه مرة كل اربع سنوات [٧١]، يحتوي نظام حوكمة الجامعات البريطاني على مجالس متعددة ولجان تنسيق الجامعات، وتتميز الجامعات البريطانية بتطبيق واضح لمبادئ الحوكمة وتتمتع بالاستقلالية الاكاديمية والادارية والمالية وهناك ربط مباشر بين ضمان الجودة في مؤسسات التعليم وبين ادارة وتسيير وطريقة حوكمة الجامعات، حيث تعد هيئة ضمان الجودة من ابرز مؤسسات حوكمة وادارة الجامعات حيث تشارك بشكل مباشر في تسيير شؤون الجامعة [٧٢].

– اما على المستوى الوطني فأن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تخضع لقوانين وانظمة متعددة تنظم عمل الجامعات والمؤسسات الاكاديمية والتي تسعى لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة التعليم كقانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠لسنة ١٩٨٨ المعدل الذي يحدد مهام الوزارة كجهة تنظيمية واشرافية على الجامعات والمؤسسات الاكاديمية، ويوضح اختصاصاتها في مجالات التخطيط، الاشراف، واصدار التعليمات المرتبطة بالتعليم العالي، ويهدف الى تلبية احتياجات خطط التنمية باتجاه تحقيق الاصالة والرصانة العلمية واعتماد معايير الجودة العلمية الدولية وتعزيز الترابط العلمي والثقافي مع دول العالم. وقد منح القانون في المادة ١٠ منه الجامعات وهيئات البحث والكلية والمعهد التقني ومركز البحث العلمي والمعاهد العليا الشخصة المعنوية والاستقلال الاداري والمالي..الخ، وتدار الجامعات من قبل مجلس الجامعة الذي يعد الهياة العلمية والادارية العليا في الجامعة وقد بين القانون هيكله التنظيمي واختصاصاته. وفي سبيل النهوض بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي فقد نصت المادة ٣١ منه على تأسيس هيئة البحث العلمي التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الاداري والمالي. اي انه فقد سعى الى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال ما ورد فيه من نصوص تدعم الاستقلال والمشاركة والمساءلة. اما بالنسبة لنظام حوكمة الجامعات والمعاهد الاهلية فتخضع لقانون التعليم العالي الاهلي رقم ٢٥ لسنة ٢٠١٦ الذي نظم حوكمتها وقد انشا هذا القانون مجلس التعليم العالي الاهلي والذي يعد اعلى هيئة علمية وادارية تقوم بالإشراف على التعليم العالي الاهلي وقد بين القانون هيكله التنظيمي واختصاصاته في المواد ١٢ –١٣ –١٤ ٧٣..اما على مستوى اقليم كوردستان فيوجد قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لأقليم كوردستان رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٨ المعدل، وقانون الجامعات الخاصة لأقليم كوردستان رقم ٢ لسنة ٢٠١٣، وقانون اعتماد هيئة اعتماد مؤسسات ومناهج التربية والتعليم العالي رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢ ٧٤.

الخاتمة

من خلال ما تقدم نجد أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي لم تعد خياراً تنظيمياً فحسب، بل غدت ضرورة استراتيجية مطلقة في ظل التحديات المتسارعة التي يواجهها قطاع التعليم العالي على المستويات المحلية والدولية اذ انها تمثل الإطار التنظيمي والعمليات المؤسسية التي تحكم كيفية اتخاذ القرارات، والمتعلقة بصياغة الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات. وتُستند هذه العمليات إلى ما تقرره القوانين والأنظمة النافذة، والتي تُحدد بدقة الآليات المعتمدة لاتخاذ القرارات اليومية والاستراتيجية، بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية وفاعليتها في خدمة المجتمع وتطوير المعرفة. فقد أصبحت الحوكمة أحد أبرز الموضوعات المطروحة في المؤتمرات الدولية والدراسات المقارنة، وأداة حاسمة لتصحيح أوضاع مؤسسات التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة، من خلال بناء نظام تعليمي عالي الجودة، قادر على مواكبة متطلبات اقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية. اذ أن نجاح الحوكمة في التعليم العالي يرتبط بوجود أساس قانوني متكامل وواضح، يضمن التوازن بين السلطات والصلاحيات، ويعزز مبادئ المشاركة، والمساءلة، والاستقلالية المؤسسية.

وتشير النتائج إلى أن الحوكمة تُعد معياراً معتمداً في تقييم مستوى أداء الجامعات ومخرجاتها، كما تُسهم في رفع تصنيفها دولياً، بما يجعلها قاعدة أساسية تُبنى عليها القيمة الأكاديمية والبحثية والقدرة التنافسية لأي مؤسسة جامعية. فهي المحرك الفاعل لعناصر التميز والإبداع والابتكار، والعنصر الرئيس في تعزيز الشفافية والمساءلة وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار. كما تبرز أهمية الحوكمة في حماية الكيان المؤسسي للجامعات، والتصدي لسوء الإدارة والترهل المؤسسي، ومكافحة الفساد، إلى جانب دعم المسار نحو التحول الديمقراطي داخل المؤسسات التعليمية. وقد تبين من خلال الدراسة أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحقيق الجودة والتميّز، وهو ما ينعكس في رضا الموظفين وولائهم التنظيمي، كما في رضا المجتمع عن أداء الجامعات ودورها التنموي

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الأساس القانوني لحوكمة التعليم العالي، ودعم فعالية تطبيقها في المؤسسات الجامعية، وذلك على النحو الآتي:

١. ضرورة تطوير الأطر القانونية الوطنية بما ينسجم مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، من حيث توزيع السلطات، وضمان استقلالية مؤسسات التعليم العالي، وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبة، وبما يحقق التوازن بين الاستقلال الذاتي والمساءلة الحكومية.

٢. الاستفادة من التوصيات والمبادئ الدولية والإقليمية الصادرة عن المؤتمرات والاتفاقيات ذات الصلة بحوكمة التعليم العالي، والعمل على مواءمتها مع السياقات الوطنية، وجعلها مرجعية استرشاديه لصياغة السياسات التعليمية.

٣. إدماج مبادئ الحوكمة ضمن التشريعات الجامعية بشكل صريح، لاسيما مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والشرعية، بما يعزز ثقافة الحوكمة داخل المؤسسة.

٤. تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجامعية بحيث تكون أكثر مرونة وفعالية، وتُحدد فيها بوضوح المهام والصلاحيات، بما يعزز من وضوح المسؤولية ويحدّ من التداخل الإداري.

٥. تعزيز القدرات الإدارية والرقابية للمجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات، من خلال التدريب والتأهيل المستمر، لضمان امتلاك أدوات القيادة الرشيدة واتخاذ القرار المبني على أسس قانونية ومؤسسية سليمة.

٦. تبني الحوكمة كثقافة مؤسسية وسلوكية، لا تقتصر على الهياكل والأنظمة، بل تشمل القيم الإدارية، والعلاقات الداخلية، والولاء التنظيمي، وتدعم الاستجابة الفعّالة لتحديات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة.

٧. قياس أثر تطبيق الحوكمة على جودة التعليم ومخرجاته بشكل دوري، وربط الأداء المؤسسي بمعايير الحوكمة ضمن خطط التقييم الجامعي والتصنيفات الوطنية والدولية.

الهوامش:

(1) United Nations Development Program, Governance for sustainable human development, by the United Nations Development Program, New York ', January 1997, IV.

(٢) رند رعد العفلوكي، الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد في دوائر الدولة، الطبعة الاولى، هاترك للتوزيع والنشر، اربيل ٢٠٢٣، ص ٥٩.

(3) The International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK, Higher Education in Developing Countries Peril and Promise, 1818 H Street, N.W. Washington, D.C. 20433, U.S.A., Manufactured in the United States of America, First printing, February 2000,pages 59-64.

(4) Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri and Elena ArnaL, Tertiary Education for the Knowledge Society VOLUME 1 SPECIAL FEATURES: GOVERNANCE, FUNDING, QUALITY, OECD 2008, 68.

(٥) د. مومن عواطف و د. عباس كريمة، حوكمة التعليم العالي كالية لضمان الجودة – الحوكمة كمقياس للتطوير الذاتي – بحث منشور في المجلة الدولية للدراسات الانسانية، المجلد الاول، العدد الثاني ٢٠٢٢، ص ٢٠١.

(٦) بن دعاس زهير، مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر، بحث منشور جامعة الجزائر ١، العدد ٣٣– الجزء الثاني/ جوان ٢٠١٩، ٢٧٧.

(٧) د. هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز، نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق ابعاد المنظر الاستراتيجي للحوكمة، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث عشر، ربيع الاخر ١٤٣٩ هـ، ص ١٧٣.

(٨) د. صلاح النعيمي، د. علي حسون، منى حيدر عبد الجبار، انموذج مقترح للحكمانية في المنظمات العامة بالتطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية – جامعة بغداد. المجلد السابع، العدد الرابع، لسنة ٢٠١٢. ص٤.

(٩) ربيعة تجاني، حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات القيادة الادارية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ٢٠١٥-٢٠١٦، ص ٣٠

(١٠) د. سامح عبد المطلب عامر و د. ياسين جودة السنطيل، مصدر سابق، ص ٣٢٩.

(11) Shafig Ibrahim AL-Haddad, Ayman Yasin, previous source, p 88-89

(١٢) د. سامح عبد المطلب عامر و د. ياسين جودة السنطيل، مصدر سابق، ص ٣٢٩.

(١٣) د. هوشيار معروف ود. عبد الرزاق عثمان ناوهنده يي، خطط استراتيجية لتطوير الجامعات – اقليم كوردستان العراق نموذجاً– الطبعة الاولى – هاترك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٢٤. ص ١٣٠

(14) Shafig Ibrahim AL-Haddad, Ayman Yasin, previous source, p 88-89

(15) Mwiria, Governance in Higher Education. Paper commissioned for the World Higher Education Conference 18-20 May 2022. UNESCO 2022, P17

(١٦) اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر ٢٠٠٩، ص١٦-١٧.

(١٧) د. سامح عبد المطلب عامر و د. ياسين جودة السنطيل، مصدر سابق، ص ٣٣٠.

(١٨) د. عمار كامل عبد الوهاب الخطيب. استراتيجية تطبيق مؤشرات الجودة على مخرجات التعليم وفق متطلبات السوق. بحث منشور في مجلة كلية العلوم الاسلامية / جامعة بغداد. العدد ١٢/٧٤ ذي الحجة ١٤٤٤ هـ. ٣٠/ حزيران ٢٠٢٣ م. ص ٣٧٢، ٣٧٣.

(19) United Nations Development program, previous source, p 4

(٢٠) لجنة رؤساء الجامعات هي هيئة تمثل رؤساء مجالس ادارة الجامعات في المملكة المتحدة تعمل اللجنة على تطوير ودعم أفضل الممارسات في حوكمة التعليم العالي وتعل كمرجع رئيسي في وضع اطر الحوكمة التي تضمن الامتثال للمعايير الوطنية والدولية وتعتبر cuc شريكاً رئيسيا في تطوير التعليم العالي ذات الجودة العالية في المملكة المتحدة، يمكن الاطلاع على هذه المدونة التي صدرت في عام ٢٠٢٠ على الموقع:
https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/files/2018/06/CUC-HE-Code-of-Governance-publication-final.pd

(٢١) ربيعة تجاني، مصدر سابق، ص ٤٢.

(٢٢) محمد علي الشباطات، مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، بحث منشور في مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ٣٨ (٢) لسنة ٢٠١٨ ص ١٥٣.

(٢٣) نور غزلاني وعزيزي زينب، حوكمة الادارة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية / قسم الحقوق، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، ٢٠٢٢ -٢٠٢٣، ص ١٠

(٢٤) ربيعة تجاني، مصدر سابق، ص ٤٢.

(٢٥) قاعدة التشريعات لأقليم كوردستان، الموقع الالكتروني https://legislation.krd/law-detail/?id=3766.

(26) "Corruption Perceptions Index 2024." Transparency International, 2024, https://www.transparency.org/en/cpi/2024

(٢٧) الموقع الرسمي لقوانين المملكة المتحدة، https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/36/contents.

(٢٨) الموقع الرسمي لديوان التشريع والرأي الاردني، https://www.lob.gov.jo/?v=1&lang=ar.

(29) Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri and Elena ArnaL,previous source,P 89

([30]) Shafig Ibrahim AL-Haddad, Ayman Yasin, previous source.p90

([٣١]) ربيعة تجاني، مصدر سابق، ص ٤٣

([32]) Shafig Ibrahim AL-Haddad, Ayman Yasin, previous source,p90

([33]) Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri and Elena ArnaL, previous source,P 89

([34]) Anna Francesca Pattaro, Patrícia Mourae e Sà, Johan A.M. de Kruijf, Transparency and Accountability in Higher Education as a Response to External Stakeholders and Rules: a Comparison between three Country-case studies Sstudies, Article Published by Spring Nature 2022,pp 15-16

([35]) Philip G. Altbach, Jamil Salmi, The Road to Academic Excellence The Making of World-Class Research Universities, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2011,p 20

([36]) Shafig Ibrahim AL-Haddad, Ayman Yasin, previous source,p90

([٣٧]) ربيعة تجاني، مصدر سابق، ص٤٥.

([38]) IAU Policy Statement -INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES-, Academic Freedom, University Autonomy and Social Responsibility,April (1998) p2, https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/academic_freedom_policy_statement.pdf

([39]) Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri and Elena Arnal, previous source, p 80

([٤٠]) لطيفة رجب، صندرة سايبي، طلال عباسي، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق الجودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد ٢ العدد ٢(٢٠٢٠) ص ١٤٦.

([41]) Anna Francesca Pattaro, Patrícia Mourae e Sà, Johan A.M. de Kruijf, previous source,P30

([٤٢]) يمكن الاطلاع على القانون عبر الموقع الرسمي للنصوص القانونية الفرنسية:https://www.legifrance.gouv.fr

([٤٣]) د. احمد طلال عبد الحميد البدري، استراتيجية حوكمة التشريعات الادارية في العراق – دراسة مقارنة –، اطروحة دكتوراه، كلية القانون – جامعة بغداد، ٢٠١٩م، ص ٥٩

([44]) IAU Policy Statement, previous source, P 1.

([٤٥]) د. مالك منسي صالح، د. هالة هذال هادي، دور التعليم في تعزيز حقوق الانسان وسيادة القانون دراسة في ضوء القانونين الدولي والداخلي، بحث منشور في مجلة دراسات قانونية، العدد ٥٥، ٢٠٢٢، ص ٢٠٧ وما بعدها.

([٤٦]) اهداف التنمية المستدامة (SDGs) وضعت من قبل الامم المتحدة، بمشاركة الدول الاعضاء والمنظمات الدولية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، حيث جاءت الاهداف كجزء من خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، التي تم تبنيها بالإجماع خلال قمة الامم المتحدة للتنمية المستدامة في ٢٥ سبتمبر ٢٠١٥ في نيويورك، يمكن الاطلاع عليها على الموقع الالكتروني https://sdgs.un.org/goals

([٤٧]) يمكن الاطلاع على نص الاتفاقية على موقع اليونسكو الرسمي-https://www.unesco.org/en/higher-education/global-convention

([٤٨]) متوفرة على موقع اليونسكو https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000263618_ara

([49]) American Association of University Professors (AAUP). (1966). Statement on government of colleges and universities. Retrieved from: https://www.aaup.org/report/statement-government-colleges-and-universities. 13/4/2025

([٥٠]) تم اعتماد المعايير والمبادئ التوجيهية الاولى لضمان الجودة في منطقة التعليم العالي الاوربية عام ٢٠٠٥ ومنذ ذلك الوقت تم تحقيق تقدم كبير في ضمان الجودة وكذلك في خطوط عمل بولونيا وهذا يساهم في التحول النموذجي نحو

التعلم والتعليم وفي خضم السياق المتغير قادت الجهود المبذولة الى تبني واعتماد المعايير والمبادئ التوجيهية عام ٢٠١٥. يمكن الاطلاع على تقارير مجموعات العمل وخطة عمل مجموعة متابعة بوبونيا ٢٠٢١-٢٠٢٤ على الموقع الرسمي.https://ehea.info/index.php.

([51]) NESCO, 2022, Beyond Limits. New Ways to Reinvent Higher Education. Working document for the World Higher Education Conference. 18-20 May 2022: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389912 تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/١/٢

(٥٢) عقد في عمان-الاردن للمدة من ١١-١٣ مارس ٢٠١٧ في جامعة الشرق الاوسط حيث تم تنظيمه من قبل مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الاوسط، يمكن الوصول الى التوصيات عبر الرابط: https://www.addustour.com/articles/9utm_source=chatgpt.com.

(٥٣) مقال بعنوان ((اداة قياس جديدة تساعد الجامعات على تقييم ادائها)) نُشر على مدونة البنك الدولي في ٢٤- فبراير - ٢٠١٢ منشور على الموقع https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/١/٣.

(٥٤) تقرير معد من قبل فريق تابع لمركز التكامل المتوسطي التابع للأمم المتحدة بعنوان: مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الاوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق، يونيو/ حزيران ٢٠١٣ متوفر على الموقع الالكتروني:
https://issuu.com/pnowb/docs/benchmarking_governance_100_univers_8c2a4d689974c1?utm_source=chatgpt.com تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/١/٣

(٥٥) المؤتمر التاسع عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان نظام تعليم عال مرن مواكب للتغيرات العالمية السريعة والمطردة، متوفر على الموقع:
https://www.alecso.org/nsite/images/pdf/Partie1.pdf، تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/١/١

(٥٦) يمكن الاطلاع على وقائع المؤتمر من خلال الرابط https://ieex.io/ar تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/١/٤.

(٥٧) د. رياض عزيز هادي، الجامعات، النشأة والتطور، الحرية الاكاديمية، الاستقلالية، جامعة بغداد، مركز التطوير والتعليم المستمر، بغداد، عدد٢/ ٢٠١٠، ص ٣٢.

(٥٨) عيد احمد الحسبان، حق التعليم في النظم الدستورية المعاصرة – دراسة تحليلية مقارنة، بحث منشور في مجلة علوم الشريعة والقانون، المجلد ٣٩ – العدد ١، ٢٠١٢، ص ٣٧٥.

(٥٩) النظام الاساسي للحكم في المملكة العربية السعودية الصادر عام ١٩٩٢ متوفر على:
http://hrlibrary.umn.edu/arabic/Saudi_Con.html تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/١/٥

(٦٠) د. سامي نصار، الحق في التعليم في مصر، بحث منشور في مجلة دراسات في حقوق الانسان، العدد الثالث، ٢٠١٩، ص ٢٣ -٢٤.

(٦١) د. رشا سعد شرف، بناء منظر استراتيجي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي على ضوء الاستقلالية الجامعية والمحاسبية، بحث منشور في مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد السادس والعشرين، العدد يناير ٢٠٢٠ ج ٤، ص ٣١٤.

(٦٢) قانون التعليم العالي والبحث العلمي وقانون الجامعات متوفر على موقع التشريعات الاردنية متوفر على:
https://www.bau.edu.jo/laws/files/laws/an/2.1.pdf و https://jordanianlaw.com/ ، ومتوفر بصيغة https://www.bau.edu.jo/laws/files/laws/an/1.1.pdf.

(٦٣) نظام الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م / ٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ الطبعة الاولى ١٤٤٢هـ (٢٠٢٠م). https://www.cua.gov.sa/regulations-and-regulations/

(٦٤) مرسوم بقانون اتحادي بشأن التعليم العالي متوفر على الموقع: https://uaelegislation.gov.ae/ar/legislations/1968

(٦٥) متوفر على الموقع https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R43351

(٦٦) متوفر على الموقع الرسمي للتشريعات في كاليفورنيا: https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/publicationsTemplate.xhtml

(٦٨) د. منصور محمد ونيس عبد الله، حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة، بحث منشور في مجلة جامعة بني وليد للعلوم الانسانية والتطبيقية – ليبيا – العدد ثلاثون – ديسمبر ٢٠٢٣، ص ٣٢٠.

(69) Maria De Lourdes Machado Taylor, and Matias, Pedro. "Governance in Higher Education Institutions: A Glimpse from the Us." International Journal of Film and Media Arts, Vol. 7, No. 3, 2022,, © 2022 BY-NC,p 70,73

(٧٠) متوفر على الموقع الرسمي للتشريعات في المملكة المتحدة: تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/١/٨. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2017/29/enacted

(٧١) د. لينا سليمان الخليوي نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية نموذج مقترح – دراسة مقارنة – بحث منشور في مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والنفسية – مجلة محكمة للجامعة الاسلامية –غزة، المجلد ٣٠ – العدد ٦، ٢٠٢٢، ص ١٠٥.

(٧٢) د. منصور محمد ونيس عبد الله، مصدر سابق ٣٢١-٣٢٢

(٧٣) قاعدة التشريعات العراقية – قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ المعدل وقانون التعليم العالي الاهلي رقم ٢٥ لسنة ٢٠١٦ متوفر على موقع: https://iraqld.e-sjc-services.iq/main_ld.aspx

(٧٤) الموقع الرسمي لقاعدة التشريعات في اقليم كوردستان: https://legislation.krd/.

المصادر

المصادر العربية:

الكتب:

١) اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر ٢٠٠٩

٢) رند رعد العفلوكي، الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد في دوائر الدولة، الطبعة الاولى، هاترك للتوزيع والنشر، اربيل ٢٠٢٣

٣) د. رياض عزيز هادي، الجامعات، النشأة والتطور، الحرية الاكاديمية، الاستقلالية، جامعة بغداد، مركز التطوير والتعليم المستمر، بغداد، عدد٢/ ٢٠١٠

٤) د. سامح عبد المطلب عامر و د. ياسين جودة السنطيل، حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر، الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية – عمان، ٢٠٢٠

٥) د. هوشيار معروف ود. عبد الرزاق عثمان ناوهنده يي، خطط استراتيجية لتطوير الجامعات – اقليم كوردستان العراق نموذجاً– الطبعة الاولى – هاترك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٢٤

الاطروحات والرسائل:

١) د. احمد طلال عبد الحميد البدري، استراتيجية حوكمة التشريعات الادارية في العراق – دراسة مقارنة، اطروحة دكتوراه، كلية القانون – جامعة بغداد، ٢٠١٩م

٢) ربيعة تجاني، حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات القيادة الادارية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ٢٠١٥-٢٠١٦

٣) نور غزلاني وعزيزي زينب، حوكمة الادارة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية / قسم الحقوق، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، ٢٠٢٢ -٢٠٢٣.

البحوث:

١) بن دعاس زهير، مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر، بحث منشور جامعة الجزائر ١، العدد ٣٣- الجزء الثاني/ جوان ٢٠١٩.

٢) د. رشا سعد شرف، بناء منظر استراتيجي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي على ضوء الاستقلالية الجامعية والمحاسبية، بحث منشور في مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد السادس والعشرين، العدد يناير ٢٠٢٠

٣) د. سامي نصار، الحق في التعليم في مصر، بحث منشور في مجلة دراسات في حقوق الانسان، العدد الثالث، ٢٠١٩

٤) د. صلاح النعيمي، د. علي حسون، منى حيدر عبد الجبار، انموذج مقترح للحكمانية في المنظمات العامة بالتطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية – جامعة بغداد. المجلد السابع، العدد الرابع، لسنة ٢٠١٢

٥) د. عمار كامل عبد الوهاب الخطيب. استراتيجية تطبيق مؤشرات الجودة على مخرجات التعليم وفق متطلبات السوق. بحث منشور في مجلة كلية العلوم الاسلامية/ جامعة بغداد. العدد ١٢/٧٤ ذي الحجة ١٤٤٤ هـ. ٣٠/ حزيران ٢٠٢٣ م

٦) عيد احمد الحسبان، حق التعليم في النظم الدستورية المعاصرة – دراسة تحليلية مقارنة، بحث منشور في مجلة علوم الشريعة والقانون، المجلد ٣٩ – العدد ١، ٢٠١٢

٧) لطيفة رجب، صندرة سايبي، طلال عباسي، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق الجودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد ٢ العدد ٢(٢٠٢٠)

٨) د. لينا سليمان الخليوي نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية نموذج مقترح – دراسة مقارنة – بحث منشور في مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والنفسية – مجلة محكمة للجامعة الاسلامية –غزة، المجلد ٣٠ – العدد ٦، ٢٠٢٢

٩) د. مالك منسي صالح، د. هالة هذال هادي، دور التعليم في تعزيز حقوق الانسان وسيادة القانون دراسة في ضوء القانونين الدولي والداخلي، بحث منشور في مجلة دراسات قانونية، العدد ٥٥، ٢٠٢٢.

١٠) محمد علي الشباطات، مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، بحث منشور في مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ٣٨ (٢) لسنة ٢٠١٨

١١) د. منصور محمد ونيس عبد الله، حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة، بحث منشور في مجلة جامعة بني وليد للعلوم الانسانية والتطبيقية – ليبيا – العدد ثلاثون – ديسمبر ٢٠٢٣

١٢) د. مومن عواطف و د. عباس كريمة، حوكمة التعليم العالي كالية لضمان الجودة – الحوكمة كمقياس للتطوير الذاتي – بحث منشور في المجلة الدولية للدراسات الانسانية، المجلد الاول، العدد الثاني ٢٠٢٢.

١٣) د. هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز، نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق ابعاد المنظر الاستراتيجي للحوكمة، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث عشر، ربيع الاخر ١٤٣٩ هـ

المقالات والتقارير

١) مقال بعنوان ((اداة قياس جديدة تساعد الجامعات على تقييم ادائها)) نُشر على مدونة البنك الدولي في ٢٤– فبراير –٢٠١٢ منشور على الموقع:
https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves

٢) تقرير معد من قبل فريق تابع لمركز التكامل المتوسطي التابع للأمم المتحدة بعنوان: مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الاوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق، يونيو/ حزيران ٢٠١٣ متوفر على الموقع الالكتروني:
https://issuu.com/pnowb/docs/benchmarking_governance_100_univers_8c2a4d689974c1?utm_source=chatgpt.com

٣) المؤتمر التاسع عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان نظام تعليم عال مرن مواكب للتغيرات العالمية السريعة والمطردة، متوفر على الموقع:
https://www.alecso.org/nsite/images/pdf/Partie1.pdf

المصادر الاجنبية

Books:

1) Anna Francesca Pattaro, Patrícia Moura e Sá, Johan A.M. de Kruijf, Transparency

and Accountability in Higher Education as a Response to External Stakeholders and Rules: A Comparison Between Three Country-Case Studies, book chapter in Governance and Performance Management in Public Universities, edited by E. Caperchione and C. Bianchi, Springer Nature, 2022

2) Philip G. Altbach and Jamil Salmi, The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington D.C., 2011
3) Shafig Ibrahim AL-Haddad, Ayman Yasin - "Governance Reform in Higher Education Institutions in the Arab World: An Institutional Initiative." Princess Sumaya University for Technology,. Published by Palgrave Macmillan, part of Springer Nature, Cham, Switzerland., January 2018

Reports:

1) Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri, and Elena Arnal, Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 1: Special Features – Governance, Funding, Quality, report, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2008.
2) The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise, report, 1818 H Street, N.W. Washington, D.C. 20433, U.S.A., First printing, February 2000.
3) United Nations Development program, Governance for Sustainable Human Development, report, New York: United Nations Development program, January 1997.

Scientific Research and Articles:

1) Cerna, Lucie, The Governance of Innovation in Education, research article, Neveléstudomány: Oktatás-Kutatás-Innováció, Vol. 2, No. 4, 2014.
2) Justice Ray Achoanya Ayam, The Impact of Ghana's Higher Education Governance and Regulatory Framework on Financial Sustainability, research article, International Journal of African Higher Education, Vol. 6, No. 1, February 2020.
3) Maria De Lourdes Machado Taylor and Pedro Matias, Governance in Higher Education Institutions: A Glimpse from the US, International Journal of Film and Media Arts, Vol. 7, No. 3, 2022, © 2022 BY-NC.

Conference Research Papers:

1) Leisyte, Liudvika, Don F. Westerheijden, Elisabeth Epping, Marike Faber, and Egbert De Weert, Stakeholders and Quality Assurance in Higher Education, conference paper presented at the 26th Annual CHER Conference, Lausanne,

Switzerland, September 9–11, 2013.
2) Mwiria, Governance in Higher Education, paper commissioned for the World Higher Education Conference, 18-20 May 2022, UNESCO, 2022.
3) UNESCO, Beyond Limits: New Ways to Reinvent Higher Education, Working document for the World Higher Education Conference, 18–20 May 2022, UNESCO, 2022. Available at: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389912

Policy statement:

1) International Association of Universities (IAU), IAU Policy Statement: Academic Freedom, University Autonomy and Social Responsibility, April 1998, p. 2. Available at: https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/academic_freedom_policy_statement.pdf