

## نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا)

نبيل محمد الجعيدي • ومختار محمد اسميو•

### ملخص

يتناول هذا البحث بالعرض والتحليل دراسة مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وتحديدًا فإنه يتعرض لثلاثة جوانب أساسيين هي: (1) وصف وتحليل خصائص أنظمة الحوكمة الحديثة في مؤسسات التعليم العالي بالعالم، (2) وصف وتحليل نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، (3) تقديم اقتراحات تتوافق مع التغييرات التي ينبغي تنفيذها حول استراتيجيات التعليم العالي في ليبيا، وبما يتوافق مع الرؤية المستقبلية للدولة.

يهدف البحث إلى تقديم تفسيرات وشروحات فكرية لخصائص النظم الفعالة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مع تقديم إطار فكري وعملي لنظام فعال لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. بناءً على تلك الأهداف فإنه تم الاعتماد على العرض النظري الفكري لمفهوم الحوكمة مع إبراز أهم خصائص أنظمة الحوكمة الفعالة وفق المعايير الدولية.

تأكيداً على تقديم فهم شامل لمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، فقد تم تحديد أهم الخصائص التي تتصف بها النظم الفعالة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن تلخيصها في:

- 1- تبني نموذج الاحتراف الإداري (Managerialism) في حوكمة مؤسسات التعليم العالي من خلال استخدام أدواته وتبني فلسفته بما يضمن تحقق نظام شامل يتوافق مع أنظمة الحوكمة العالمية لمؤسسات التعليم العالي.
  - 2- إنشاء وتطوير فكرة مجالس المحافظين/ الأمناء (Governance Board) بالجامعات مع الفصل بين الجوانب الإدارية والأكاديمية من خلال إنشاء وتطوير هيئات أو مجالس متخصصة بكل الجانبين.
  - 3- اعتماد أسلوب الإدارة الذاتية (Self-Management) كأسلوب لإدارة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وذلك من خلال التركيز على الانتقال بنمط إدارة مؤسسات التعليم العالي من نمط الزمالة الأكاديمية (Collegial Model) إلى نمط الاحتراف الإداري (Managerialism).
  - 4- الاعتماد على توفر المهارات الإدارية والاستراتيجية فيمن يقود مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، بدلا من الاعتماد الكلي على المعايير الأكاديمية في تولى مهام رئاسة المؤسسات التعليمية.
- الكلمات الدالة:** الحوكمة، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، نموذج الزمالة الأكاديمية، نموذج الاحتراف الإداري، نموذج التوجه بالسوق، أسلوب الإدارة الذاتية.

### 1- مقدمة

توفر مهارات عالية لسوق العمل "سلوكية، فكرية وفنية"، وتساهم في تنمية القدرات البحثية من أجل الابتكار وتحقيق مستويات أعلى من النمو الاقتصادي. وتزداد أهمية التعليم العالي في ظروف المنافسة وعند الحاجة إلى استغلال الأبحاث وتحويلها إلى مشاريع عمل. لذلك فإن أنظمة التعليم العالي يجب أن تعمل كنظام يربط بين المؤسسات التابعة لها والمتفاعلة معها (Zaman, 2015).

إن من نافل القول التذكير بإبراز الحاجة إلى أهمية التعليم والتعلم في رسم صفات المجتمعات المتقدمة ذات الإنتاجية المرتفعة التي تتنافس فيما بينها في إيجاد أنظمة تعليمية ذات جودة تعليمية وبحثية تمكنها من توجيه التنمية وبكافة أشكالها في مجتمعاتها. فأنظمة التعليم العالي تساهم في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمعات. فهي أنظمة

الرغبات والأهداف (Reilly and Jongsma, 2010). وبناءً على هذا التقديم، يتناول هذا البحث موضوع الحوكمة في أنظمة التعليم العالي، في محاولة لنقل المعرفة حول آليات إدارة مؤسسات التعليم العالي بالدول المتقدمة إلى المجتمعات الأقل تقدماً مثل ليبيا. لذلك فإنه يركز على توضيح وشرح هذه الظاهرة والاتجاهات الحديثة حولها مع إسقاطها على الواقع الليبي تلبية لطموحات التغيير المزمع إجراؤها مستقبلاً.

## 2- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد ثلاثة أهداف. أولاً: وصف وتحليل ظاهرة الحوكمة وشرح المفاهيم والنظريات المفسرة للظاهرة وتطبيقاتها المختلفة. ثانياً، دراسة وتحليل خصائص نموذج الحوكمة المستخدم حالياً في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. وأخيراً، تقديم تصور لإطار عمل فكري بشأن تحديث النظام الحالي للتعليم العالي في ليبيا من خلال تصميم نظام حديث وفعال بما يتوافق مع النظريات والأنظمة العالمية في هذا المجال.

## 3- تساؤلات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على البحث في التساؤلات الآتية:

ماهي الأطر الفكرية والتطبيقية الحديثة لأنظمة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في العالم اليوم؟  
ماهي الخصائص الحالية لنظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟

ماهي المقترحات التي يمكن إبرازها لمتخذي القرار في قطاع التعليم العالي والتي من شأنها المساهمة في تطوير هذا النظام مستقبلاً؟

## 4- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً له دور رئيسي في نجاح أنظمة التعليم العالي بالدول. حيث بينت الأبحاث وجود علاقة قوية بين النظم الحديثة لإدارة التعليم العالي وبين مستوى جودة التعليم والبحوث التي تقدمها تلك النظم (MaCaffery, 2010). فبالتالي يمكن القول أن دراسة موضوع الحوكمة وفهم جوانبه النظرية والتطبيقية من شأنه

من بين أهم الأنظمة التعليمية التي تصقل المهارات الوظيفية، سواء كانت بحثية أو تعليمية، هي أنظمة التعليم العالي. لكونها تأتي على رأس الهرم التعليمي وتمثل آخر حلقة تأهيلية رسمية للأفراد قبل الخوض في غمار العمل والإنتاج، لذلك فإنها في الدول المتقدمة عادة ما تركز على التعليم المهاري والتخصصي. ويمكن في الوقت الحاضر تحديداً، ملاحظة التنافس الكبير بين الدول والذي لزم مؤسسات التعليم العالي باتباع أنظمة الجودة والكفاءة في إدارتها. وإن متطلبات تحقيق أنظمة التعليم العالي لأهدافها هي أنظمة الحوكمة التي تنظم العلاقات بين الجهات التشريعية والتنفيذية في مؤسسات التعليم العالي. في هذا السياق، فإن نظام الحوكمة يشير ذلك النظام الذي يحدد صلاحيات التشريع لجهات منفصلة عن جهات التنفيذ.

لقد بين عدد من الأبحاث أن هناك ارتباط بين حق التعبير والمسألة السياسية، والاستقرار السياسي وغياب العنف وبين أنظمة الحوكمة المتميزة لأنظمة التعليم العالي. وأن الحوكمة الاقتصادية والجودة التنظيمية لهما أثر كبير في وجود أنظمة حوكمة فعالة في التعليم العالي. كما كان لدور القانون والسيطرة على الفساد ارتباط كبير مع الأنظمة الفعالة للحوكمة في السياقات المتميزة للتعليم العالي. كما تشير الدراسات إلى درجة مرتفعة من الارتباط بين أنظمة الحوكمة الفعالة وجودة المخرجات التعليمية لمؤسسات التعليم العالي، نظراً لأنها توفر التوافق بين مبدأ المسألة ومبدأ الاستقلالية (Zaman, 2016).

تشير الأبحاث الحديثة كذلك إلى أنه، وبالرغم من وجود أنظمة وآليات عمل داخل الإطار الوطني والمحلي يحدد كفاءات عمل مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هناك قدر من حرية التصرف تُعطى لمؤسسات التعليم العالي. بتطبيق اللامركزية الإدارية بها وتفويض السلطة التامة للمؤسسة التعليمية لتصبح مستقلة وذات إدارة ذاتية (Swansson et al., 2005). ولقد أثبتت عدد من الدراسات أن الانتقال إلى المدخل اللامركزي في حوكمة وإدارة مؤسسات التعليم العالي له عدد من الأسباب المنطقية أهمها: التعددية في الرغبات والإمكانات والأهداف لمؤسسات التعليم العالي، وإن مديري تلك المؤسسات هم الأقدر على تقدير الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لمقابلة تلك

الإطار الفكري لمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يتناول هذا الجانب من العرض وصف وتحليل مفهوم الحوكمة وأحدث النماذج التي تمثلها، تحديدا نموذجي: العمل الجماعي (Collegial Model) والعمل الإداري (Managerialism Model):

النموذج الحديث لحوكمة مؤسسات التعليم العالي: المفهوم والخصائص

يتعلق مفهوم الحوكمة بمفهوم السلطة، إذ يحدد من هو المسئول ومن يتخذ القرارات ومن يمتلك التصرف أو حق وضع الخطط والاستراتيجيات. في السياق الأكاديمي، ينظر لنظام الحوكمة على أنه نظام شامل لعملية الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والأكاديمية. كما ينظر لها على أنها نظام سياسي في المؤسسة التعليمية يتضمن هيكل عمليات اتخاذ القرارات. وتأكيد على ما سبق، فإن الحوكمة تشير إلى عملية تكوين السياسات التي تقود أنظمة العمل بالمؤسسة، وهي تمثل النماذج والعمليات الدستورية التي يتم من خلالها إدارة مؤسسات التعليم العالي لشؤونها (Rayner, et al., 2010) (Lombardi, et al., 2002). من جهة أخرى، توصف أنظمة الحوكمة في التعليم العالي بأنها صعبة التغيير وتأخذ وقتا طويلا لكي تتغير إلى نظام جديد. فهي لا تركز فقط على الإجراءات المؤسسية أو سياسات العمل وإنما تنطوي على علاقات تبادلية مع النظام السياسي والاقتصادي والقطاعين العام والخاص. لذلك فإن أنظمة الحوكمة في التعليم العالي تواجه ما يسمى بظاهرة "التصلب المؤسسي"، حيث تشير إلى بطء حركة التغيير في نماذج الحوكمة نظرا للأسباب ألفة الذكر (Braun, 1999).

يشير تعدد التعريفات لنظام الحوكمة إلى تعدد المداخل والرؤى. فوفقا للمدخل التجاري (Business)، حيث مؤسسة التعليم العالي هي مؤسسة ربحية تجارية (for-profit organization)، يشار للحوكمة بأنها تحديد الاستخدامات العامة التي يتم من خلالها توزيع الموارد وتوزيع عمليات اتخاذ القرارات على كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة (Matthews, 2015). ويتضمن مفهوم الحوكمة توفير الحماية

المساهمة في تصميم نظم تعليمية فعّال، أي قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذات جودة في مخرجاتها البحثية والتعليمية. من جانب آخر، فإن هذه الدراسة تساهم وبشكل مباشر بتقديم عدد من المبادئ (المقترحات) تمكن متخذي القرارات من تصميم استراتيجيات مناسبة للتغيير وإعادة الهيكلة المرتقبة في نظام التعليم العالي بالدولة الليبية.

## 5- منهجية البحث

تقوم هذه الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره منهجية دقيقة وتساهم بشكل مباشر في الوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث تتناول الدراسة وصف ظاهرة الحوكمة وتحليل أبعادها والنظريات التي تحكمها (الاستدلال) سعيا إلى إبراز الخصائص الحديثة المتعلقة بها. من جانب آخر، فإن الدراسة تهتم بتحليل نموذج واقعي لظاهرة الحوكمة في ليبيا (الاستقراء) وتسقط تلك الخصائص على واقع معاش سعياً إلى توجيه وتطوير ذلك الواقع. وعملا بهذه المنهجية، فإن هذه الدراسة تبرز أهم خصائص نظم الحوكمة العالمية لمؤسسات التعليم العالي من خلال الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية (نظرا لقلّة الأبحاث المنشورة باللغة العربية حول الأنظمة الحديثة تحديدا) حول ظاهرة الحوكمة والأنظمة الحديثة لإدارة التعليم العالي في المؤسسات المتقدمة في هذا المجال. كما تعمل هذه الدراسة على تحليل خصائص نظام الحوكمة في ليبيا من خلال أسلوب تحليل المستندات "تحليل المضمون" (Content Analysis) بدراسة القرار رقم (22) لسنة والصادر عن رئاسة الوزراء بالدولة 2008 والخاص بالهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي. والقرار رقم (501) بشأن اعتماد لائحة التعليم العالي. إضافة إلى تلك التحليلات، فإن الباحثين اعتمدا أيضا في تحليل خصائص الحوكمة على الخبرات الشخصية المترابطة لهما باعتبار انهما "ملاحظين من الداخل" (Insider Observer) حيث انهما يعملان كأعضاء هيئة تدريس بجامعة مصراتة وقد تقلدا عدة مناصب إدارية بها. ويشير مفهوم "ملاحظين من الداخل" إلى انهما يرصدان سلوك الظاهرة من داخلها وليس من خارجها. الأمر الذي يعطي ميزة للفهم العميق لكافة خصائص الظاهرة والسلوكيات التي تنتج عنها (Bryman, 2012).

الشكل، فإن نموذج الحوكمة يؤكد على الدور الإيجابي لمؤسسات التعليم العالي في التأثير على المجتمع الذي تتواجد به. كما تتميز نماذج الحوكمة الحديثة، كما سيأتي لاحقاً، بوجود تطبيقات عامة تركز على مبدأ الاستقلالية والتنوع في الممارسة بين مؤسسات التعليم العالي. تحدد الحالة القانونية للمؤسسة، أي تبعية المؤسسة للقطاعين العام أو الخاص ومستوى تدخل الدولة، قدرة المؤسسة على ممارسة الإدارة الذاتية لشؤونها ومدى قدرتها على اتخاذ قرار الفصل بين سلطة الإداريين (التنفيذ) والأكاديميين (التشريع). وإن الممارسة الفعالة لأنظمة الحوكمة تشير إلى إنه يجب توفر عدد من المجالس تتشارك في السلطة وفق ما يلي (Fielden, 2008):

جهة تنفيذية صرفه يترأسها مدير تنفيذي (رئيس الجامعة أو المعهد). فمثلاً يوجد في نظام التعليم البريطاني ما يسمى المجموعة التنفيذية (Executive Group) وهي مجموعة تتكون من رئيس المؤسسة التعليمية وعمداء الكليات أو رؤساء الأقسام بالإضافة إلى مدراء الإدارات الرئيسية بالمؤسسة.

جهة تشريع أكاديمية تتولى إدارة الأمور الأكاديمية بالمؤسسة، حيث تضع سياسات المؤسسة الأكاديمية مثل معايير القبول وتقييم الأداء ووضع سياسات التعليم والتعلم. وتسمى هذه الجهة بعدد من التسميات أهمها وأقدمها مجلس السينات (Senate Board).

جهة عليا تشرف على الهيئة التنفيذية والهيئة الأكاديمية. قد يشار إليها بمسميات عدة منها مجلس المحافظين (Governing Board) أو مجلس الأمناء (Board of trustees) (Bradshaw, 2009; MaCaffery, 2010).

توفر الاستقلالية التامة لمؤسسة التعليم العالي عن السلطة المحلية أو الوطنية وإتاحة الفرصة لممارسة الإدارة الذاتية بالمؤسسة.

من أهم خصائص النموذج الحديث هو أن يكون على رأس المؤسسة أناس من ذوي الخبرة الإدارية وليس الأكاديمية فقط. وهذا يعني أن يكون رئيس الجامعة مثلاً ممارساً لشؤون الإدارة والتنظيم (Management) ولديه القدرة على تحويل السياسات والاستراتيجيات إلى آليات تنفيذ صحيحة، أي أن يكون مديراً

للملاك من انفراد الإدارة بالسلطة والعمل لمصالحها الذاتية (Schmidt, 2014). أما من المدخل الاجتماعي، فقد عرفت الحوكمة بأنها " تأسيس وحماية رسالة المؤسسة واتجاهها العام" (Bradshaw and Fredette, 2009: 124). كما تعرف الحوكمة بأنها كل الأطراف والمؤسسات والإجراءات التي تمثل جزء من عملية اتخاذ القرارات حول التخصيص الرسمي للموارد والقيم (Braun, 1999).

من هذه التعريفات يتبين أن الحوكمة هي نظام شامل لعمليات إدارة المؤسسة بشكل استراتيجي شامل يضمن توزيع المهام وفصل السلطات بين جهات متعددة بشكل يضمن مساهمة أكبر عدد ممكن من الأطراف في إدارة دفة المؤسسة التعليمية. وبهذا المفهوم فالحوكمة هي نظام ثقافي وقيمي أكثر منه نظام إداري فقط. فالحوكمة هي تأسيس الثقة من خلال الحوار واتفاق حول كيفية اتخاذ القرارات وتطوير لغة المشاركة. كما تشير في أحد أبعادها إلى مفهوم خاص من مفاهيم الإدارة اللامركزية من خلال احتوائها على مفهوم الإدارة الذاتية لمؤسسة التعليم العالي (Fielden, 2008). ويتعامل مفهوم الحوكمة مع آليات وضع الاستراتيجيات وتحديد الأولويات، ولا يتعامل مع العمل اليومي الروتيني، حيث يبرز الاهتمام بالتخطيط الطويل الأجل في مؤسسات التعليم العالي. وبالرغم من اعتماد أنظمة الحوكمة على التعددية، حيث لا يمكن وضع نظام حوكمة واحد لكل أنظمة التعليم العالي وفي مختلف البلدان، إلا أن هناك عدد من الخصائص ارتبطت بالنماذج الفعالة للحوكمة أبرز منها Zaman (2016) الاتي:

- الاتجاه نحو المزيد من الدعم لمؤسسات التعليم العالي
- إعطاء استقلالية إدارية ومالية موسعة
- الربط بين النتائج وكمية الدعم الممنوح للمؤسسة
- التعددية في موارد الدخل بما يسمح بوجود علاقات مع أطراف وجهات أخرى.

يعتمد نموذج الحوكمة الحديث على تبني مجموعة من القيم التي تدعم البناء الاستراتيجي طويل الأمد، سعياً إلى المحافظة على الاستقرار المؤسسي. كما يركز النموذج أيضاً على تبني آليات واستراتيجيات عمل تؤكد على مفاهيم النزاهة والسمعة الحسنة والحصول على الاعتراف والمشاركة الدولية. وبهذا

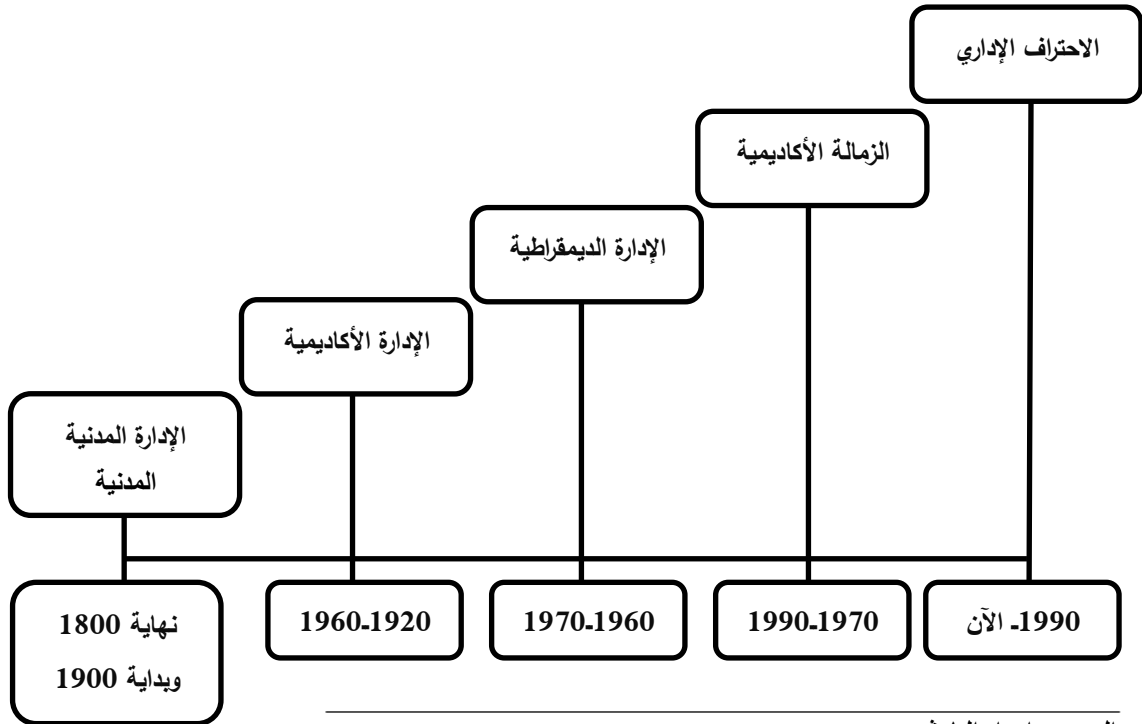
توجيه الأنشطة والعمليات لتحقيق الأهداف المنشودة منه (Bradshaw and Fredette, 2009).

مراحل تطور نماذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

مرت أنظمة إدارة مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات، بعدد من المراحل حتى وصلت إلى الشكل الحالي والحديث الذي يعتمد مبادئ اللامركزية الإدارية. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التطور لا زال مستمراً حتى يومنا هذا. ولقد بين الباحث أن هناك عدد من المراحل التي مرت بها آليات إدارة مؤسسات التعليم العالي أهمها: (1) نموذج الإدارة المدنية نهاية 1800 وبداية 1900، (2) نموذج الإدارة الأكاديمية 1920-1960، (3) نموذج الإدارة الديمقراطية 1960-1970، (4) نموذج الزمالة الأكاديمية 1970-1990، وأخيراً (5) نموذج الاحتراف الإداري 1990 إلى الآن (MaCaffery, 2010). وكانت آليات التطور مرحلية وليس ثورية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، حيث تعكس كل مرحلة استجابة لتغيرات البيئة التي كانت سائدة آنذاك، ويبين الشكل رقم (1) تلك أهم التطورات:

تنفيذياً (Executive Manager). من جانب آخر، فإن تبني مفهوم الحوكمة يتضمن نطاق واسع من عمليات اختيار لقيادات المؤسسة على أسس المهارة والقدرة الإدارية. حيث يتم اختيار رؤساء الأقسام العلمية بناءً على الأدوار والمهام التي يستطيعون القيام بها وليس بناءً على اختيارهم من زملائهم أو اختيار الأقدم أو الأعلى درجة علمية. في هذا السياق، قد تجدر الإشارة إلى أن معايير اختيار مجالس المحافظين لمؤسسات التعليم العالي لا بد وان تتضمن قدراً كبيراً من معايير الأداء الإداري، بينما قد تتضمن معايير اختيار أعضاء المجالس الأكاديمية قدر أقل. إن بناءً جسم تنفيذي فعال يتطلب الجودة في إعداد معايير الاختيار لأعضاء هذا الجسم. لذلك ففي بعض النماذج كانت الشروط ألا يتعدى أعضاء المجلس التنفيذي 25 وألا تزيد مدتهم في إدارة الجامعة عن 5 سنوات. كان الهدف من هذا الشرط هو وجود جسم تنفيذي صريح وواضح ومعلن وله كافة الصلاحيات التنفيذية. ولكي يمارس هذا الجسم مهامه بشكل فعال، فإن نظام الحوكمة عادة ما يقترن بوجود توصيف وشروح (Code of Practice) لأفضل الممارسات الفعالة "المثلى" للحوكمة، الأمر الذي يتيح

الشكل رقم (1) يبين مراحل تطور نماذج الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي



المصدر: إعداد الباحثين

### 1.1.1 الإدارة المدنية

النتائج السلبية لهذا النموذج في إدارة مؤسسات التعليم العالي. ولقد تميزت هذه المرحلة بإعطاء صلاحيات كبيرة لأعضاء المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل. فمثلاً شهدت تلك الفترة دخول أنظمة الفصل المفتوح وعمليات انتخاب رؤساء الأقسام ورؤساء المؤسسات التعليمية. وكما سبق القول، انتقد هذا النموذج فكرياً نظراً لاعتماده على فرضيات تقوم على أن أنماط إدارة الأنظمة التعليمية يجب أن تكون ديمقراطية لكي تنتج مخرجات مرتفعة الجودة. لكن النتائج جاءت للأسف مغايرة لهذه الفرضيات مما أدى إلى تطور نماذج إدارة أنظمة التعليم العالي لتصبح أنظمة كفؤة وفعالة (MaCaffery, 2010).

كانت البداية مع مرحلة الإدارة المدنية، والتي تشير إلى إدارة مؤسسات التعليم العالي من أطراف مدنية بالمجتمع، حيث كانت هذه الأطراف مؤثرة جداً على آليات إدارة تلك المؤسسات. وتميزت المؤسسات التعليمية في تلك الفترة بإدارات غير أكاديمية، إنما كانت سياسية أو مدنية. فمثلاً: كانت جامعتي (اندره وجلاسكو) في بريطانيا تدار من خلال مجالس البلديات التابعتين لهما، بينما كان عدد من الجامعات الأخرى يدار من خلال السياسيين والأمراء والملوك والناس ذوي الثقل الاجتماعي والسياسي. (Swansson et al., 2005)

### 1.1.4 الزمالة الأكاديمية (Collegial Model)

يعد نموذج الزمالة الأكاديمية من أهم نماذج الحوكمة التي انتشرت بين مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة في فترات قريبة سابقة. وقد طور النموذج الأكاديمي في النظام البريطاني بناءً على نماذج جامعتي أكسفورد وكامبردج، حيث يقوم على تبني هياكل تسمح بالمساواة بين أعضاء المؤسسة التعليمية في المشاركة في ممارسة السلطة. وبذلك فهو نموذج يتضمن قدر كافٍ من التقدير الفردي لما يجب عمله وكيف يجب عمله مع أقل ما يمكن من الرقابة من إدارة المؤسسة. بناءً على المبدأ القائل إن أي منظمة تعتمد على درجات عالية من المهارة المهنية يجب أن يعتمد نظامها الإداري على درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن سلطة المعرفة والتخصص، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعبر بشكل واضح عن أهم أسس هذا النموذج. وهي كما يلي:

1) يعتمد هذا النموذج على عدد من النظريات التي تركز على أن السلطة وعمليات اتخاذ القرارات يجب أن يتم مشاركتها مع كل الأعضاء المرتبطين بالمؤسسة التعليمية، أي مبدأ العمل الجماعي المشترك. ويشير هذا المبدأ إلى أن المؤسسة التعليمية تحدد سياسات عملها واتخاذ قراراتها من خلال عملية الحوار الذي يقود إلى الاتفاق، حيث تكون السلطة مشتركة بين الأعضاء أو كل الأطراف، والتي تشترك في الفهم حول الأهداف التي حددت للمؤسسة

### 1.1.2 الإدارة الأكاديمية

يعتبر نموذج الإدارة الأكاديمية نموذجاً مهماً نظراً لتضمنه آليات العمل الأكاديمي، والتي طالما ميزت مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات. لقد نشأ مرحلة الإدارة الأكاديمية نتيجة لكبر حجم ملكية الدولة لمؤسسات التعليم العالي والذي أدى إلى تغيير في حجم موارد الدخل للجامعات، حيث كانت تعتمد على مجالس البلدية وما تحصل عليه مؤسسة التعليم العالي من الدعم الصناعي ورسوم الدراسة. كما تميزت هذه المرحلة بكبر حجم ميزانية الجامعات وتولى الدولة إدارة وتغيير وتكوين الجامعات. هذا التكوين جعل منها مكاناً للانتفاع والربح وتدخل الساسة بها ودخول فكرة الطبقات الفكرية والاجتماعية والسياسية والتفاعل بين الساسة والأكاديميين الذي أنتج فكرة أن نخبة المجتمع توجد بمؤسسات التعليم العالي. ولقد أثار مفهوم النخبة رغبة أفراد المجتمع في خوض غمار التعليم العالي، مما أدى إلى قلة التجانس بين الأكاديميين والطلاب نتيجة كثرة الأفكار والمداخل والمناهج الفكرية (Fielden, 2008).

### 1.1.3 الإدارة الديمقراطية

كنتيجة للانتقادات التي تلقاها النموذج السابق، كتعقده وعدم مرونته، فقد ظهرت مرحلة الإدارة الديمقراطية لمؤسسات التعليم العالي التي امتدت لفترات قصيرة خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، إذ سرعان ما تم رصد عدد من

(3) ما يشجع ويدعم الانتشار الواسع لهذا النموذج بين مؤسسات التعليم العالي هو الخاصية المميزة لهذه المؤسسات وذلك بتضمنها لأفراد متخصصين ومحترفين لمهنة التعليم والبحث العلمي. ويستمد هؤلاء الأفراد سلطاتهم من مهاراتهم وخبراتهم التخصصية والعلمية، والتي قد لا يمكن لرئيس المؤسسة التعليمية أن يزعم أنه بمستوى أعلى منهم فيما يخص تأدية وظائفهم. لذلك فالسلطة يجب أن تركز لديهم في كل ما يتعلق بتقديم الخدمات التعليمية (Fielden, 2008). كما أن العمل على تبادل المعرفة حول أساليب التدريس بين أعضاء القسم العلمي وصولاً إلى توافق بينهم، يعد قاعدة من قواعد العمل المؤسسي الصحيح في مؤسسات التعليم العالي. الأمر الذي قد يحد من حدوث تعارض أو تناقض داخل القسم الواحد. إذا فالتوافق داخل القسم العلمي مطلوب ويعد ممارسة متميزة للحكومة، أما التوافق على مستوى الكلية فهو أقل ضرورة وتأثيراً.

(4) يتطلب تبني هذا النموذج وجود تحديد عام للقيم التي يتبناها أعضاء المؤسسة، حيث إن هذه القيم تلزم العمل الإداري بالمؤسسة كما تلزم الأساتذة الجامعيين وتدعم أيضاً إمكانية الاتفاق على أهداف المؤسسة.

(5) يتكون هذا النموذج من عدد من المجالس أهمها المجلس الأكاديمي (Academic Board) والذي يختص بوضع السياسات الأكاديمية وتصميم استراتيجيات العمل التعليمي. نتيجة لتطور بيئة المؤسسات التعليمية بالتعليم العالي، فقد طورت بعض المؤسسات أنظمة خاصة بها تجمع بين عدد من النماذج كنموذج الأمناء (Trustees) الذي طورته بعض الجامعات الأسترالية (Swansson et al., 2005; MaCaffery, 2010). في الجانب الآخر يوجد المجلس التنفيذي (Executive Board)، والذي يتولى مهام إدارة الموارد والميزانيات والتنفيذ والقيادة والإدارية للعمل الجماعي للمؤسسة. كما يعتمد على تولي المسؤولية عن الأداء من قبل رئيس المؤسسة حيث يقل الشعور بالمسؤولية التضامنية من قبل الأعضاء (Bush, 2011).

التعليمية (Bush, 2011). لقد طورت فكرة هذا النموذج في ثمانينات وتسعينات القرن الماضي كأداة لإدارة الكليات الجامعية، حيث تم اعتبارها من أهم الممارسات المثلى التي ينبغي على مؤسسات التعليم العالي تبنيها في أنظمة الإدارة. ويستدعي مبدأ المهنية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات لأن هذه المشاركة هي ما يضمن الفاعلية في تنفيذ وتحقيق الأهداف، كما أن هذه المشاركة تدعم عملية الاستفادة الأستاذ الجامعي من خبرة ودعم زملائه (De Boer, 2010). إضافة إلى ذلك، فإن هذا النموذج يتطلب وجود مجموعات صغيرة من متخذي القرارات (كالقسم العلمي مثلاً) لكي يسمح بالحوار والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة. كما يقوم هذا النموذج على اعتماد آلية الاجتماعات بمجالس الأقسام والكليات مع الاعتماد على اللجان المتخصصة. إن روح هذا النموذج هو المشاركة التامة في اتخاذ القرارات اعتماداً على الاتفاق وليس بناءً على التقسيم أو التعارض، حيث أنه مبني على فرضية وجود قيم وأهداف مشتركة (Reilly and Jongsma, 2010). وتأكيداً لدور التوافق وليس الإيجار، فإن القرارات تتخذ بالإجماع وفق هذا النموذج وليس بالتصويت من خلال مجلس الكلية ومجالس الأقسام العلمية بها. إذا فحق المشاركة في اتخاذ القرارات مكفول لجميع الأعضاء الأكاديميون بالمؤسسة (Swansson et al., 2005).

(2) يشترك هذا النموذج مع خصائص الحوكمة الحديثة في ارتباطه بمفاهيم الديمقراطية واللامركزية الإدارية والتعددية. فبالرغم من اقتران ممارسة هذا النموذج مع المؤسسات الخاصة غير التابعة للدولة، إلا أن هذا النموذج قد طُبّق حتى على أنظمة التعليم الأساسي والمتوسط؛ ففي جنوب أفريقيا مثلاً تحوكم المدارس الأساسية وفق هذا النموذج سعياً إلى تأكيد قيم الديمقراطية التي تشمل الحوار والتوافق وتقدير التعددية الفكرية. ويرى أنصار هذا النموذج أنه لكي يتم العمل التعليمي بشكل فعال، فإنه ينبغي توفير السلطة المناسبة والاستقلالية لآخر مستوى من مستويات العمل الإداري. (Reilly and Jongsma, 2010).

### 1.1.5 نموذج الاحتراف الإداري (Managerialism Model)

طور نموذج الاحتراف الإداري خلال ثمانينات وتسعينات القرن الماضي وازداد انتشاره خلال الألفية الجديدة كاستجابة لمتطلبات بيئة جديدة منها؛ قلة مصادر التمويل للجامعات، خاصة بعد رفع الحكومات أيديها عن دعمها، وارتفاع حجم المسألة والتعقيد في أهداف المؤسسات التعليمية (Swansson et al., 2005). وكانت هذه المرحلة مرحلة انعكاس للنمو المؤسسي للجامعات في ظل قلة الموارد وتعقد بيئات عمل مؤسسات التعليم العالي. وإن اتباع نموذج الاحتراف الإداري لم يكن فقط في التعليم العالي وإنما سبقته تغيرات في مكونات القطاع العام بالدول، حيث تقلص مفهوم هذا القطاع وأعداد المؤسسات التابعة له مع تبني أسس ومفاهيم الاحتراف الإداري الجديد. ولهذا كان من الطبيعي تأثر نظام التعليم العالي بهذا النموذج. إضافة إلى ما سبق، فقد تطور نموذج الاحتراف الإداري من علوم الإدارة الصناعية، حيث عمل علماء الاقتصاد والإدارة على إبراز جوانب هذا النموذج وفق الخصائص التي يعمل بها حالياً. لقد بين الكتاب والباحثين (Braun, 1999) في مجال الإدارة وجود أربعة اتجاهات حديثة تقود منظمات القطاع العام هي:

- 1- التركيز على الكفاءة والفاعلية وسلوك السوق
- 2- التركيز على التكلفة (التعاقدية والاستقلال المالي)
- 3- النظر برؤية إلى القطاع العام ودور الحكومات التنفيذي في تقديم الخدمات (الخصخصة، اللامركزية، الدور الإشرافي وليس التنفيذي للحكومات)
- 4- تبني أفكار التوجه الاجتماعي لنظريات ما بعد الحداثة Postmodernism Theory، التي تدعو إلى التمكين والتنظيم الذاتي عوضاً عن القوى الهيكلية في المنظمات.

لقد أدى تطوير خصائص التعليم العالي الحديث إلى تبني هذا النموذج وجعله ضرورة ملحة. لقد أوضح Braun (1999) أهم الدوافع التي أبرزت الحاجة إلى وجود هذا النموذج الاتي:

1- الأعداد الكبيرة للطلاب في التعليم العالي، وهي ظاهرة ملاحظة في جميع دول العالم ولها أسبابها المرتبطة بتطور الحياة وشدة المنافسة الاقتصادية بين المنظمات الأمر الذي يتطلب العمل على استخدام موظفين من ذوي التعليم المحترف والتخصصي.

2- تعددية مؤسسات التعليم العالي قادت إلى وجود أعداد كبيرة من المؤسسات ذات التوجهات المختلفة من حيث التخصص أو الهدف العام. فمثلاً ظهور مؤسسات تابعة لشركات صناعية وأخرى مهنية أو تقنية وثالثة تتميز بدراسة تخصص واحد دقيق.

وبعد مصطلح الاحتراف الإداري جديد على المجتمعات الأكاديمية، حيث ظهر هذا المفهوم كتخصص مقترن مع مصطلح التخطيط المؤسسي في ستينات القرن الماضي. لقد تبنت هذه المرحلة مفهوم استقلالية الكليات الجامعية، وهي نقلة شبيهة بآليات إدارة الجامعات بالمرحلة الأكاديمية. في كلتا المرحلتين كان الرابط بين النموذج الحديث والنموذج القديم لأنظمة إدارة الجامعات هو الحاجة إلى إدارات أمامية فعالة. بعبارة أخرى، ظهور الحاجة إلى تكوين فريق عمل (تنفيذي) يتولى مهام إدارة المؤسسة بشكل محترف. وعادة ما يتكون هذا الفريق من رئيس للمؤسسة يكون على رأس هيئة أو مجلس تنفيذي وتتسم وظيفته بتولي مهام المدير التنفيذي (CEO) للمؤسسة التعليمية. علاوة على ذلك، فإن وجود إجماع بين أعضاء المؤسسة حول حاجتهم لمن يحترف العمل الإداري الفعال كان داعماً لبناء وتبني نموذج الاحتراف الإداري. لقد أدى تطور هذا النموذج إلى دخول مفهوم الاحتراف (Professionalism) والتخصص الإداري (Managerialism) لمؤسسات التعليم العالي، وهذا بدوره أدى إلى وجود تصادمات وتعارض بين الفكر الإداري الساعي إلى الكفاءة والفاعلية وبين الثقافة الأكاديمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي والتي تتسم بالأداء الأكاديمي أكثر من الأداء الإداري. لذلك فإن مرحلة الاحتراف الإداري بمؤسسات التعليم العالي عانت كثيراً لتجد التلازم بين العمل الإداري الكفؤ والفعال وبين ثقافة المجتمع الأكاديمي السائدة في مؤسسات التعليم العالي (MaCaffery, 2010).



وممارسات الجودة وقبول الأعضاء الجدد. ولعل انتشار هذا النموذج بشكل واسع بين مؤسسات التعليم العالي له مؤثراته والتي من أهمها: الإطار العملي لتقييم البحوث Research Excellence Framework والتصنيفات المختلفة للمجلات العلمية Journal Rankings (Matthews, 2015). كما يتضمن نموذج الاحتراف الإداري مبادئ قوية للسيطرة الإدارية وتوجيه العمل بمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى مبادئ المعايير لكل التصرفات والأنشطة داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي. من جانب آخر، فإنه يحمل ثقة أقل في الهيئة الأكاديمية مقارنة بالنماذج الأخرى للحكومة، ويتيح إمكانية الاعتماد على فكرة إيجاد نظام شامل يضمن خدمة جميع الأطراف المتعلقة بعمل مؤسسة التعليم العالي (Havergal 2015).

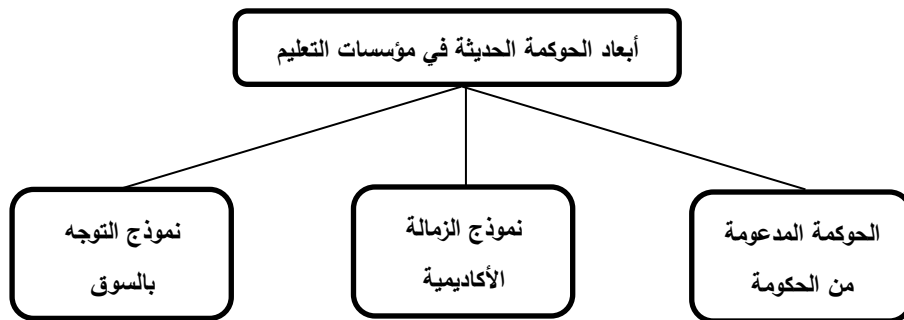
#### 1.1.5.1 الخلفية الفكرية للنموذج

تناولت العديد من الدراسات شرح الخلفيات الفكرية التي سبقت نموذج الاحتراف الإداري. وإن من أهم تلك الدراسات ما يلي: أولاً: لفهم هذا النموذج قدم Clark (1997) وصفاً لثلاثة أبعاد حديثة لحكومة التعليم العالي، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (2):

ويعرف الاحتراف الإداري بأنه "الاعتقاد والاعتماد على استخدام مديرين محترفين لإدارة مؤسسة ما أو التخطيط للقيام بعمل ما" (Braun, 1999: 8). وبالرغم من أن نموذج الاحتراف الإداري يقلص من سلطة الأكاديميين، إلا إنه يدعم العمل الجماعي ويزيد من عمليات التحكم والسيطرة من قبل الإداريين، حيث يضع المديرون قواعد العمل ويتخذون القرارات والأهداف الاستراتيجية مع ضمان وجود قدر من الاستقلالية للأكاديميين حول كفاءات تحقيق تلك الأهداف. وتؤكد ممارسات هذا النموذج أن تصرفات نموذج الاحتراف الإداري، تدعم نموذج الزمالة الأكاديمية من خلال الإدارة بالمشاركة والأهداف وبرامج التمكين والتفويض واللامركزية الإدارية. إضافة إلى ذلك فإنه يدعم ممارسات نموذج الزمالة الأكاديمية في المستوى الإداري الأول - مجالس الأقسام العلمية؛ ويعتبر أنها قلب العمل الأكاديمي، لأنها الأماكن التي تمارسها بها الوظائف الأكاديمية من تدريس وبحوث وتدريب واستشارات علمية (Matthews, 2015).

وفقاً لنموذج الاحتراف الإداري فإن المستويات الإدارية العليا تبدي اهتماماً أكبر بالتسويق ووضع الاستراتيجيات والميزانيات، بينما تبدي المستويات الدنيا اهتماماً بالعمل الأكاديمي فيما يخص المقررات الدراسية والمناهج والأسبقيات

الشكل رقم (2) يبين نموذج Burton Clark



المصدر: إعداد الباحثين

يرى (Van Vaught) أنه يجب أن يستبعد تصنيف التوجه بالسوق من تصنيفات التعليم العالي، وإنما قد يصنف إلى التوجه شبه السوقي. كما يرى أن السلطة عادة ما تقسم بين ثلاثة أطراف في نماذج الحوكمة الحديثة:

1- الحكومة ممثلة عن الدولة.

2- الأطراف التنظيمية الوسطي ممثلة بالإدارة العليا للمؤسسة.

3- المجتمع الأكاديمي ممثلاً بالأقسام والوحدات العلمية. ولم يستطيع (Van Vaught) في التصنيفان اللذان وضعهما تحديد التغيرات التي حددت في أنظمة الحوكمة الحديثة، وإنما اكتفى بوصف دور الحكومات في التأثير على تلك الأنظمة. فمثلاً إذا كان دور الحكومة قويا مثل الجامعات الأوروبية فإنها، أي الحكومة، تقوم بدور بارز في فرض النظام الذي يتبناه النظام السياسي للدولة. أما إذا كان دور الحكومة ضعيفاً، مثل الجامعات الأمريكية والإنجليزية، فإن دورها قد يقتصر على الإشراف والتوجيه بمعايير الأداء وجودة المخرجات التي يرغبها أطراف الأنظمة الاقتصادية والسياسية بالدولة. من جانب آخر، توجد أنظمة مختلفة عن بعضها البعض بالرغم من وجودها في تصنيف واحد. فمثلاً تصنيف الجامعات البريطانية والأمريكية في تصنيف واحد هو تصنيف غير صحيح. حيث يعمل النظام الأمريكي وفق آليات السوق Market Mechanisms، بينما لا يعمل النموذج البريطاني وفق هذه الآليات، حيث يميل نظام التعليم العالي البريطاني إلى العمل وفق نموذج الزمالة الأكاديمية (Braun, 1999) Collegial Model.

في خلاصة دراسة هذه التصنيفات فإن التصنيفان أعلاه يشيران إلى النموذج الحديث لحوكمة التعليم العالي وهو نموذج الاحتراف الإداري، الأكثر استخداماً في الجامعات الأمريكية والأنجلو سكسونية وبدرجات مختلفة في أغلب الجامعات الأوروبية. ولفهم نموذج الاحتراف الإداري، قدم Braun (1999) ثلاثة أبعاد تحليلية تكون أنظمة الحوكمة في المؤسسات الحديثة للتعليم العالي وفق الشكل رقم (3):

1) بعد الحوكمة المدعوم من الدولة State-Induced Cooperation Dimension ومن أمثلته السويد.

2) بعد الزمالة الأكاديمية Collegial Dimension (سبق تناوله آنفاً) من أمثلته بريطانيا وإيطاليا.

3) نموذج التوجه الجزئي بالسوق Market-like Dimension ومن أمثلته الجامعات الأمريكية.

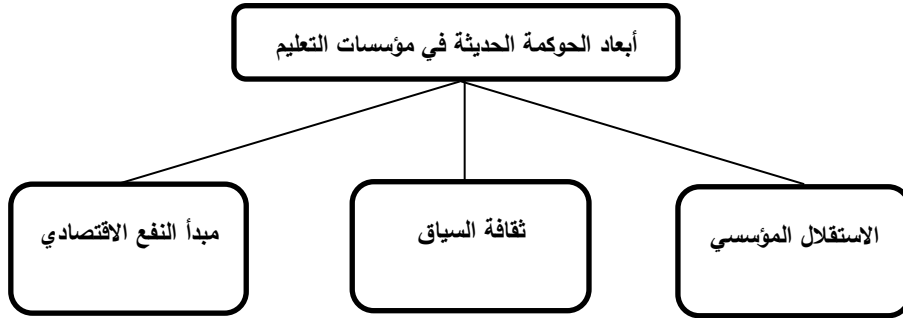
يرى أنصار هذا التقسيم أنه يمكن لأي نظام للتعليم العالي استيعاب هذه الأبعاد الثلاثة في آن واحد. ووفقاً لهذا التصنيف فإنه عندما تقل سيطرة الحكومات على أنظمة التعليم العالي، فإنها تكون أكثر عرضة للبحث عن مصادر تمويل جديدة والدخول في المنافسة أو السوق أي الانتقال من البعد الأول باتجاه البعد الثالث. (Braun, 1999)

ثانياً: لقد قدم (Van Vaught) (1994) تصنيفاً يعتمد على مدى تدخل الحكومة في شؤون مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

1) سيطرة الدولة على مؤسسات التعليم العالي، كما في العديد من الدول الأوروبية، حيث هناك نوع من تدخل الحكومات والاعتماد على العمل البيروقراطي وسيطرة نموذج الزمالة الأكاديمية. مما يعني أن للمجتمع الأكاديمي سيطرة كبيرة على الشؤون الداخلية لمؤسسات التعليم العالي كتحديد سياسات التعليم والتعلم وسياسات البحث العلمي.

2) إشراف الدولة على مؤسسات التعليم العالي، طبق تحديداً في الدول الأنجلو سكسونية والعديد من الجامعات الأوروبية الحديثة، وهو يتميز بسيطرة قليلة من الحكومات، حيث أن السلطة مقسمة بين مجتمع أكاديمي قوي وإدارة داخلية قوية للمؤسسة مثل سلطة رئيس المؤسسة أو سلطات العمداء أو الإدارات العليا بالمؤسسة. يتقلص دور الحوكمة هنا ليصبح الإشراف على نظام التعليم العالي فقط دون التدخل به، وتحديدًا تقوم الحكومات بالآتي: (أ) ضمان الجودة من خلال المعايير، (ب) المحافظة على مبدأ المسألة.

## الشكل رقم (3) يبين أبعاد (Braun 1999)



المصدر: إعداد الباحثين

الحكومة مثل دور أقوى للرئيس والعميد ومجلس الأمناء، واما سلوكيات داعمة لسيطرة الحكومة مثل دور أضعف للرئيس والعميد ودور أقوى للقسم العلمي والتأثير الحكومي. من جانب آخر قادت هذه الخيارات إلى وجود نوعين من البيئات: بيئة المنافسة، وبيئة عدم المنافسة. حيث يرتبط النوع الأول بإشراف الحكومة بينما يعتمد الأخير على سيطرة الحكومة. وبالتالي نتج عنهما الثقافة النفعية؛ المرتبطة بإشراف الحكومة والمنافسة والاستقلال الفعلي التام لمؤسسة التعليم العالي، والثقافة غير النفعية؛ المرتبطة بسيطرة الحكومة وانخفاض المنافسة والاستقلال الإجرائي.

## 1.1.5.2 أدوات النموذج

لقد نتج عن تطبيق نموذج الاحتراف الإداري عدد ممن المزايا التي لم تكن متاحة سابقاً لمؤسسات التعليم العالي، مما أدى إلى نمو هذا القطاع وتطوره بشكل متوافق مع تطور الحياة الإنسانية. ولكن قبل عرض مزايا هذا النموذج لعلمنا نستعرض اهم الأدوات التي تستخدمها مؤسسة التعليم العالي عند تبني هذا النموذج، وذلك كما في الشكل رقم (4) التالي:

## 1) الاستقلال المؤسسي (Institutional Independence)؛

ويتضمن نوعان هما:

أ- الاستقلال الفعلي التام: يشير إلى منح المؤسسة السلطة بأن تحدد الأهداف والبرامج التي تخدم تحقيق الوظائف الأكاديمية، أي صلاحية تحديد ما الذي يجب فعله.

ب- الاستقلال الإجرائي: يتعلق بكيفية تنفيذ الأهداف واستراتيجيات العمل، أي تحديد الصلاحية بكيفية التنفيذ دون التدخل فيما يجب تنفيذه.

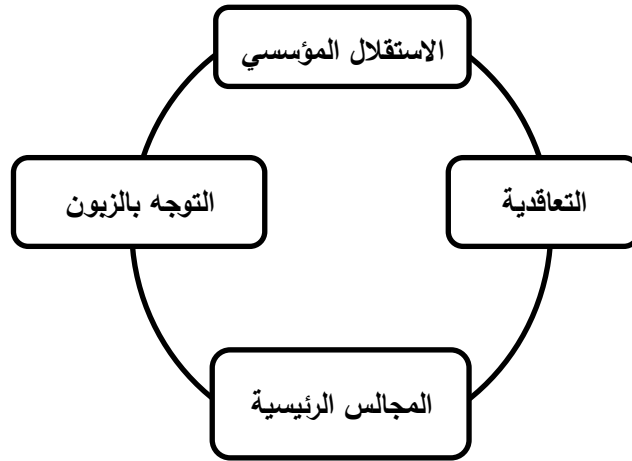
## 2) ثقافة السياق / نظرة المجتمع (Contextual Culture)

يعتمد تبني أحد النوعين من الاستقلال على ثقافة السياق الذي توجد به المؤسسة، حيث يتم التركيز على نظرة المجتمع لمؤسسات التعليم العالي والدور المتوقع منها في المجتمع. فمثلاً في أوروبا ينظر للجامعات على إنها مؤسسات علمية ترتبط بإنتاج المعرفة، بينما ينظر لها في السياق الأمريكي على إنها مصانع لتوفير مدخلات سوق العمل، والعمل ضمن إطار منافسة يسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع الاقتصادية.

## 3) مبدأ النفع الاقتصادي (Utilitarianism)

لقد أدى اتباع نموذج الاحتراف الإداري إلى وجود خيارين أمام الحكومات: الإشراف أو السيطرة. لقد قاد هذا التصنيف إلى وجود نوعان من السلوكيات، اما سلوكيات الداعمة لأشرف

## الشكل رقم (4) يبين أدوات نموذج الاحتراف الإداري في حوكمة مؤسسات التعليم العالي



المصدر: إعداد الباحثين

والسويسرية والهولندية، لكنه تدخل واسع يمنح المؤسسات حرية أكبر من التصرف مما كانت عليه في نماذج أخرى. بينما في بريطانيا وأمريكا فيكاد يكون دور الحكومات بسيط وغير مؤثر. لذلك توجد إجراءات التقييم في كل مؤسسات التعليم العالي التي تنتمي لنموذج الاحتراف الإداري، حيث ترتبط نتائج التقييمات بمستوى الدعم المالي والميزانية المخصصة للمؤسسة. حديثاً، بدءاً الحديث بشكل كبير حول تبني نموذج الجامعات الأمريكية في العمل وفق آليات السوق. فبينما بدأت العلاقات بين مؤسسات التعليم العالي وبين المنظمات الصناعية في أمريكا منذ ثمانينات القرن الماضي، بدأت ذات العلاقات في الانتشار في أوروبا منذ الألفية الجديدة، فمثلاً هولندا وبريطانيا يتميزان بوجود دعم كبير من منظمات المجتمع المدني وليس الحكومة فقط. بينما في باقي الدول الأوروبية فدعم الحكومات اختلف باختلاف الدول رغم وجود دعم حكومي من أغلب الدول لمؤسسات التعليم العالي (Braun, 1999).

## 2) التعاقدية Contractualization:

يهدف نموذج الاحتراف الإداري إلى الرفع من فاعلية النموذج البيروقراطي (الزمالة الأكاديمية) والرفع من التحكم والسيطرة الذي يفتقده نموذج التوجه بالسوق (النموذج الأمريكي). ولكي يتم تحقيق هذه المساعي فإن أنصار هذا النموذج يدعمون

## 1) الاستقلال المؤسسي (Institutional independence):

اقترح Braun (1999) استخدام بعدين عند دراسة نموذج الاحتراف الإداري هما: البعد الإجرائي والبعد الواقعي. ويتضمن البعد الإجرائي على سيطرة أكبر للحكومة تتميز بنوعين من السيطرة: السيطرة الضيقة والسيطرة الواسعة. بينما يتضمن البعد الواقعي القدرة على وضع الأهداف وهي قد تكون قدرة ضيقة أو واسعة لمؤسسة التعليم العالي. ويطلق على هذه الاتجاهات الأربعة مصطلح مكعب الحوكمة الذي يشير إلى رفض أسلوب الإدارة الضيقة أو الهيكلية من قبل الحكومة "رفض البعد الإجرائي". لذلك فإنه يتبنى نموذج الاستقلال المؤسسي التام في الإدارة المالية والتنظيمية للشؤون الداخلية للمؤسسة، بينما يتيح دور اقل للحكومة في تحديد خطوط عريضة وواقعية للتصرفات المؤسسية، بدلاً من تركها كاملة للمجتمع الأكاديمي. إذا يمكن القول ان نموذج الاحتراف الإداري يقوم على فلسفة الاستقلال المؤسسي التي ظهرت أواخر الثمانينات من القرن الماضي. بالرغم من القبول الكبير لهذه الفكرة، إلا أن هناك تردد حول فكرة الاستقلال المؤسسي، وهذا يختلف باختلاف الدول. ففي الأغلب تدور الفكرة حول الحرية الإجرائية أو الاستقلال الإجرائي. فمثلاً لا زال هناك تدخل من الحكومات في الجامعات الفرنسية والألمانية

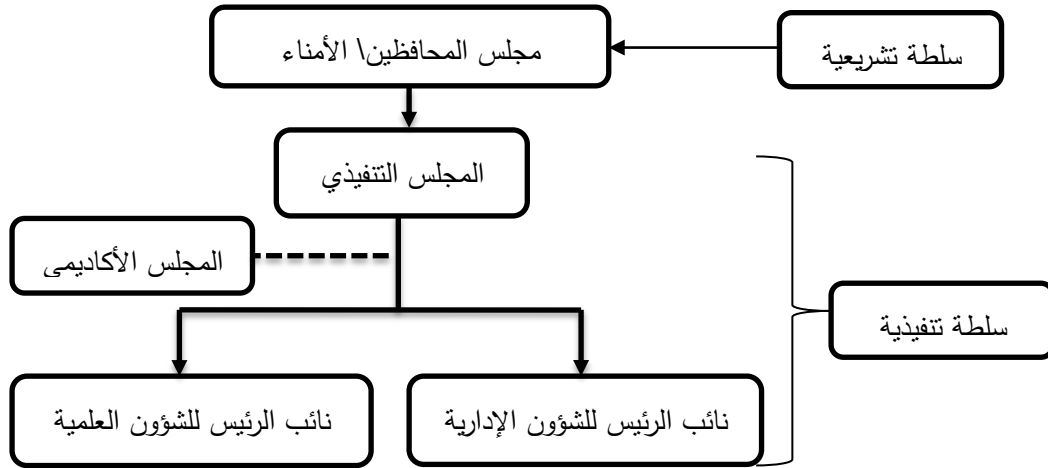
ضمن بنود التعاقدية بين المؤسسة والحكومة، نظراً لتوقفه على عدد من المتغيرات الأخرى الخاصة بعمل المؤسسة. ويستدعي مبدأ القيادة عن بعد (Leading from Distance) أن تكون الأهداف التي توضع عند التعاقد هي أهداف عامة توضيحية مرشدة للأداء، أي تصميم خطوط عريضة لأداء مؤسسات التعليم العالي. ويعطي عدم التحديد الدقيق للأهداف فرص أكبر من التفسير لكيفيات طلبات الحكومة، مما يعد خطراً معنوياً للنموذج (وهو خطر سوء الفهم أو التقدير لما يجب عمله). لذلك فإن التحديد الدقيق لا يعد حلاً لأنه سوف يخفض من روح المبادرة.

### 3) مجالس النموذج: التنفيذي والمحافظةين & Executive Governance Boards

يتكون نظام الاحتراف الإداري من مجموعتين من المجالس: هما مجلس المحافظين والمجموعة التنفيذية، وفق الشكل رقم (5) الآتي:

استخدام آليات التعاقد أو ما يسمى التعاقدية. يشير هذا المفهوم إلى تحديد شروط تعاقدية بين الحكومة أو صانعي القرار بالدولة ومؤسسة التعليم العالي، حيث ينفرد كل عقد بخصائص مميزة تبنى على أهداف عامة تسعى الحكومة إلى تحقيقها من خلال المؤسسة التعليمية (Braun, 1999). وتهدف عملية التعاقد إلى التقليل من عدد من العيوب المقترنة مع هذا النموذج، كما سيأتي لاحقاً، والتي من أهمها عدم ترك مساحة لسوء الفهم أو التعارض أو التداخل بين أهداف الحكومات وأهداف مؤسسات التعليم العالي. لذلك فإن التعاقد حول "ما يجب فعله" وقياس المخرجات "كيف يمكن القيام به" يعد من الأمور الأساسية لنموذج الاحتراف الإداري. يعتبر نموذج الاحتراف الإداري أن النظام الفعال للحكومة هو النظام الذي يعمل على تحديد الأولويات. لذلك فإن وجود علاقات تعاقدية بين الحكومة والمؤسسة عن طريق مؤشرات التقييم يعد من ضمن تحديد أولويات العمل للنموذج. هناك منافسة على الحصول على الدعم المالي للمؤسسات، حيث لا يدخل الدعم

الشكل رقم (5) يبين مجالس نظام الحوكمة وفق نموذج الاحتراف الإداري



المصدر: إعداد الباحثين

في الوظائف العامة بالدولة والمجتمع. ويتكون هذا المجلس من رئيس وأعضاء يكون أحدهم رئيس الهيئة التنفيذية بالجامعة، كما يتكون أيضاً من نائب عن الأساتذة الجامعيين ونائب عن الطلاب. يقوم مجلس المحافظين أيضاً بمهمة التأكد من أن

(أ) مجلس المحافظين / الأمناء / Governance/Trustees Board: يقوم المجلس بممارسة المهام الاستراتيجية لقيادة الجامعة، ويتكون من عدد غير محدد من الأعضاء وعادة ما يكون بين 12 إلى 40 عضو من أفراد مستقلين ممن يعملون

5. تطوير وتحديث عمليات اختيار وتقييم رؤساء المؤسسة، حيث يقوم المجلس بتقييم أداء الرؤساء بناءً على مصفوفات تقييم مناسبة تشمل عدد من الجوانب.

6. دعم آليات اختيار وتدريب أعضاء المجلس، وتشمل التركيز على ضرورة الحصول على مؤهلات علمية وتبني عمليات تدريب مستمر حول الحوكمة، ودعم الاستقلال المؤسسي، وتطبيق مبدأ الممارسة المثلى والتقييم الذاتي للأعضاء.

(ب) المجموعة التنفيذية Executive Group: تتكون هذه المجموعة من عدد من الأعضاء يترأسهم رئيس الجامعة، حيث تشمل مدراء الإدارات العليا وعمداء الكليات وعدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والدرجات العلمية العالية. يترأس هذه المجموعة رئيس الجامعة الذي يشرف على ثلاث هيئات: (أ) نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية. (ج) المجلس الأكاديمي (Academic Board): يقوم هذا المجلس أساساً بتقديم خدمات استشارية لرئيس الجامعة. من تلك الخدمات: وضع الإجراءات الأكاديمية واعتمادها، الرقابة على عملية التعليم والتعلم، التأكد من جودة الأداء. كما يقومون أيضاً بتصميم الاستراتيجية الأكاديمية للجامعة. وفقاً لنموذج الاحتراف الإداري، فإن مراكز الإدارات الوسطى تتطلب استغلال غير الأكاديميين من محترفي العمل الإداري وهم عادة أفراد تنفيذيون من خارج المجتمع الأكاديمي. عند تحول المؤسسة إلى مشروع اقتصادي فإنها تكون بحاجة إلى روى إدارية واستراتيجيات عمل، عادة ما يعجز عنها الأكاديميون الذين لم يتعاملوا مع علومها أو تطبيقاتها، نظراً لأنها تطبيقات تجارية وإدارية وليست من الأمور العلمية. لذلك فإن هذا الاختلاف في المتطلبات يمكن أن يغذي الصراع بين الأكاديميين والإداريين بالمؤسسات. بناءً عليه، فإن الصراع بين قياديي المراكز المختلفة في الإدارة الوسطى وبين الأكاديميين بالمؤسسة هو ظاهرة متوقعة ناتجة عن تطبيق نموذج الاحتراف الإداري (Braun, 1999). يتطلب هذا النموذج إدارات وسطى قوية مثل عمداء الكليات ورؤساء المؤسسات كما يتطلب كليات كبيرة الحجم ذات سلطة أكاديمية أقل. لا يعتمد نموذج

أداء الإدارة التنفيذية يسير وفق رسالة ورؤية الجامعة (Schmidt, 2014). يمارس المجلس مهامه عن طريق عدد من اللجان أهمها: لجنة المراجعة والتي تختص بتقييم الأداء الأكاديمي، ولجنة المالية وتختص بالأداء المالي للجامعة. وأخيراً، لجنة المحافظين والتي تختص بمهام التأكد من توفير كافة متطلبات أعضاء مجلس المحافظين والقيام بالمهام التي تكلف بها من المجلس. يتطلب العمل بمجلس المحافظين أن يمتلك كل عضو عدد من المهارات والمتطلبات منها: (أ) الحصول على المعرفة الخاصة بالعمل في مؤسسات التعليم العالي كالإلمام بآليات التعليم والتعلم والبحث العلمي بنوعيه الاجتماعي والتطبيقي وتطوير المناهج والنظم الدراسية والإلمام بالجوانب القانونية. (ب) امتلاك عدد من المهارات منها: المعاملات الإدارية والمراجعة المالية، أسس إدارة الموارد البشرية والتخصصات العلمية. (ج) الوعي بالقيم والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية ومنها: الوعي بإدارة الرأسمال البشري والعوامل الثقافية والبيئية المؤثرة على الأداء. ويجدر التنبيه إلى أنه لا يدفع لأعضاء مجلس المحافظين أي مكافآت مالية، وإنما يتم الاختيار بناءً على الرغبة في تطوير المؤسسة التعليمية وخدمة المجتمع بشكل عام. يعمل أعضاء مجلس المحافظين لمدد زمنية تتراوح بين الثلاث والتسع سنوات (Havergal 2015). ولقد لخص Schmidt (2014) الاختصاصات التي تمارسها مجالس الأمناء في النقاط التالي:

1. تحديد مهمة أو رسالة المؤسسة التعليمية.
2. حماية الحرية الأكاديمية والتعددية الفكرية، حيث تقوم المجالس بالمحافظة على الحياد المؤسسي، وضمان حرية التعبير، وتعددية التمثيل "المجالات الإنسانية والتطبيقية"، وضمان نزاهة آليات الاختيار والتعيين.
3. تصميم الاستراتيجية التعليمية، وتتضمن: ضمان تقديم برامج تعليمية متنافسة وصارمة، والرقابة على تلك البرامج.
4. فرض الالتزام بالشفافية في الأداء وفي النتائج، عن طريق اتخاذ القرارات بناءً على بيانات صحيحة، وطلب أدلة لحدوث عملية تعلم لدى الطلاب.

### 1.1.5.3 نقاط القوة ونقاط الضعف بالنموذج:

بناءً على العرض اعلاه والذي تناول ادوات نموذج الاحتراف الإداري، فإنه يمكن الان تلخيص عدد من المميزات والعيوب التي اقترنت مع استخدام هذا النموذج. لقد تميزت الاستخدامات المختلفة للنموذج بالدول الأوروبية بعدد من النقاط اهمها: (1) الجودة المرتفعة لأداء التعليمي، حيث يلاحظ ان تبني هذا النموذج يفرض على المؤسسات التعامل مع عدد من المؤشرات الدولية والمحلية (KPIs)، حيث تفرض هذه المؤشرات على المؤسسات العمل وفق معايير محددة وتقاس انشطتها ومخرجاتها بناءً على عملية نتائج القياس، والتي تمثل التزامات تعاقدية بالنسبة للمؤسسة. كما تجدر الإشارة إلى ان التركيز على عمل الجودة وإعطائه أهمية في هذا النموذج جاء من أجل تقديم خدمات تعليمية وبحثية أفضل ومن تم تطوير القدرة على المنافسة والاستمرار. (2) تخفيض الفجوة بين مخرجات أنظمة التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل. لقد لعب نموذج الاحتراف الإداري دورا بارزا في تقليص تلك الفجوة من خلال خاصية التوجه بالسوق وثقافة النفع الاقتصادي، حيث زاد التركيز على وصف مؤسسات التعليم العالي بأنها مصانع تنتج مدخلات مناسبة لسوق العمل. (3) الكفاءة والفاعلية في العمل. حيث لعب التركيز على وظائف العمل الإداري دورا مهما في تقليص تكاليف العمل وزيادة معدلات تحقيق الأهداف في هذا النموذج. فهو اول نموذج يتخلص من البيروقراطية الأكاديمية، ويعتبر ان مؤسسة التعليم العالي هي مؤسسة اقتصادية يمكن قياس ادائها، وليست مكانا لإنتاج المعارف والترف الفكري فقط، إنما هي مؤسسات تساهم في صنع قيمة للمجتمعات التي توجد بها. (4) دعم الابتكار والتطور العلمي. لقد تميز نموذج الاحتراف الإداري بإنتاج آليات عمل وتراكبات فكرية وتقنيات حديثة. فمثلا، يعتمد النموذج على بث روح المبادرة والابتكار بين المؤسسات من خلال تشجيع المنافسة الذي نتج عنه أساليب جديدة للتعليم والتعلم والتنوع في الخدمات لجلب الزبائن.

بالرغم من الجوانب الايجابية للنموذج، إلا أن هناك عدد من نقاط الضعف يمكن ايجازها وفق الاتي: (1) هناك خطر معنوي ينتج عن النموذج إذا ما أسئ استخدام، وهو يتعلق

الاحتراف الإداري على مبدأ الحكم الأكاديمي الذاتي، الذي يرتبط بالاحترام الذاتي للمجتمع الأكاديمي، باعتبار ان الأكاديميين مسؤولون عن الشؤون الأكاديمية. لذلك فإن قوة الإدارة الوسطى سوف تقود حتما إلى إضعاف تأثير سلطة الأكاديميين بالمؤسسات التعليمية. وجود مجلس المحافظين والمجلس الأكاديمي ومجلس إدارة المؤسسة الأمر الذي يعمل على تأكيد مبدأ فصل السلطات والمشاركة في صنع القرارات والنظم التي تحكم العمل التعليمي والبحثي بمؤسسات التعليم العالي (Lombardi, et al., 2002).

### (4) التوجه بالزبون/ الخدمات Client-orientation:

تقع مؤسسات التعليم العالي في نموذج السوق (النموذج الأمريكي) ضمن اهتمامات المجتمع المدني الواقعة في نطاقه تلك المؤسسات، حيث يمتلك الناس تصور للحياة الجامعية ولديهم تصورات حول ما يروونه عمل جيد أو غير جيد "الثقافة النفعية". لذلك فان المؤسسات تركز على توجيه اهتماماتها نحو المتطلبات التي يراها زبائنها ضرورية. من امثلتها كثرة العلاقات والروابط بين الجامعات الأمريكية والمجتمع الصناعي الذي تقع ضمن اطاره المؤسسة. لقد اصبحت الجامعات أكثر تأثرًا بالعلاقات العلمية الصناعية عوضا عن كونها منظمات متجانسة مع ذواتها. تتطلب خاصية الارتباط بالمجتمع وتقديم الخدمات للمجتمع الصناعي توافق المجتمع الأكاديمي وإدارة المؤسسة لتطوير هوية جديدة لتصرفات المؤسسة وفق نموذج الاحتراف الإداري ربما يختلف عن النماذج السابقة كليا. كما تجدر الإشارة إلى أن تقديم الخدمات للزبائن وإقامة العلاقات معهم لا يدخل في إطار التحفيز في المجالات الأكاديمية العلمية مثل الترقبات. تبنى جودة العمل الأكاديمي العلمي على جودة إنتاج الأفكار والاكتشافات الجديدة وهي أنشطة تقيم أكاديميا وليس من قبل أطراف خارج الإطار الأكاديمي. من جانب آخر، فإن التحفيز نظير العلاقات مع أطراف المجتمع يجب أن يكون ماليا وليس علميا، بما يضمن عدم تأثير العمل المجتمعي على العمل الأكاديمي أو بالعكس (Braun, 1999).

الاقتصادية النفعية مثل امريكا وبريطانيا وهولندا، وهي دول تميزت باللامركزية والخصخصة وتوجه القطاع العام بالخدمات والزبائن. في الجانب الآخر، فإن الثقافات ذات الاهتمام بكفاءة النظم الإدارية مثل أوروبا، حيث الاهتمام كان أكثر بالكفاءة والفاعلية في الاداء وتخفيض التكلفة، قد يكون التحول إلى نموذج الاحتراف الإداري صعب بعض الشيء. بناءً على ذلك، فقد توقع أنصار النموذج أن الاستراتيجيات المركزة على الاداء الإداري سوف تتحول إلى التركيز على استراتيجيات الاستخدام الاقتصادي النفعي. فمثلاً، أخذ النظام البريطاني عدد من الخطوات الواسعة في التحول إلى نظام السوق (Committee of University Chairs, 2014).

ويجدر التأكيد على أن هناك علاقة بين نوع النظام السياسي ونظام التعليم العالي، حيث كلما كان النظام السياسي لا مركزي، فدرالي أو كونفدرالي، كلما كان التوجه أسهل نحو ثقافة النفعية وبالتالي التوجه بالسوق. بالرغم من ذلك، أظهرت الدراسات أن هذا النموذج يمكن تطبيقه أيضاً في السياقات ذات التوجه المركزي. فمثلاً، في فرنسا وألمانيا، وهي دول ذات توجه مركزي، اتبعت استراتيجيات الكفاءة لذلك فإن العمل بنموذج الاحتراف الإداري كان شأنًا سياسياً دعم بقرارات أو قوانين من سياسيين. ولقد دعم عدد كبير من الحكومات نموذج الاحتراف الإداري، من خلال تبنى مبادئه وتوجيه المؤسسات نحو العمل به، حيث بينت النتائج أن الدول التي ترتفع بها معدلات السيطرة والتحكم والالتزام بالقانون يمكن للنموذج تحقيق نجاح باهر بها. كما أكدت الممارسات أن هناك تهديداً كبيراً يقترن بالنموذج في حالة عدم تطبيقه بشكل تام، حيث يؤدي نصف التطبيق إلى حدوث حالة من الشلل في مؤسسات التعليم العالي. ويظهر هذا الشلل نتيجة لسببين: (1) ظهور نموذج مختلط للحوكمة، حيث يحدث الصراع بين الكيانات التنفيذية والكيانات الأكاديمية بسبب تداخل الصلاحيات. (2) ضعف أداء الوحدات التنظيمية بسبب عدم وضوح هياكل اتخاذ القرارات والافتقار إلى وظائف فعالة للتنسيق بين الوحدات التنظيمية، مثل عدم القدرة على التنسيق بين الكليات والاقسام العملية (Braun, 1999). ولكي تضمن الحكومات حماية مؤسسات التعليم العالي من الآثار السلبية التي قد تنتج عن

بممارسة الأكاديميين، ويحدث هذا الخطر عندما يدعمون مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة. وهي النقطة الاضعف في هذا النموذج، حيث لا يتضمن النموذج آليات قوية للرقابة على السلوك الأكاديمي، إذ أن جل الاهتمام ينصب على الاداء الإداري. (2) الاستقلال الذاتي للوحدات التنظيمية الأكاديمية مثل الكليات والمعاهد، يجعل امكانية التنسيق بينها عملية صعبة، وبالتالي قد يحدث نوع من الهدر في الموارد وتكرار للجهود. (3) صعوبة التنسيق بين أعضاء مجالس الكليات والاقسام، حيث تعتمد فاعلية التنسيق على مدى التوافق بين الاعضاء، وهي عملية غير محكمة السيطرة نظراً لأنها تعتمد على التوافق أكثر من الكفاءة (Havergal, 2015). (4) من عيوب هذا النموذج هي أن قيام الوحدات التنظيمية بإعطاء قدر كبير من الحرية للوحدات التابعة لها في التعامل مع شؤونهم الخاصة، يؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية بين تلك الوحدات. حيث تقود تلك الصراعات إلى إهدار الموارد والفرص بسبب سوء التنسيق والعمل الفردي، أو عدم الاستقرار حيث تستجيب كل وحدة تنظيمية بشكل مختلف يعكس مصالحها الشخصية. إذا يمكن القول أنه في حالة عدم السيطرة الفعالة فان المنافسة الداخلية بالمؤسسة قد لا تدعم الرفاهية بقدر ما تؤدي إلى الصراعات وإهدار الموارد.

لتجاوز نقاط الضعف سالفة الذكر يقوم النموذج على استخدام فكرة التعاقدية التي تشمل السياسات والأهداف العامة وتخدم كمؤشرات للتقييم الداخلي والخارجي، الأمر الذي يزيد من تكلفة استخدام النموذج، حيث تتطلب السيطرة على نشاطات الأكاديميين والتحكم من إدارة المؤسسة القيام بالعديد من الأنشطة الرقابية. أي بمعنى أن يتم التقليل من اخطار النموذج عن طريق الرفع من مستويات الرقابة الإدارية المؤسساتية، حيث تقوم الإدارة بالرقابة على الشؤون الداخلية لضمان تقليل الاخطار المعنوية (Braun, 1999).

#### 1.1.5.4 التحول إلى تطبيق نموذج الاحتراف الإداري

أكدت العديد من الدراسات أن التحول إلى نموذج الاحتراف الإداري له صعوبات في التطبيق، حيث تختلف تلك الصعوبات باختلاف نوع نموذج الحوكمة المطبق فعلاً في الدولة. فمثلاً، تطبيق هذا النموذج يكون سهلاً في الأنظمة ذات الثقافة



والبيكالوريوس والليسانس (4 أو 5 سنوات حسب التخصص) (Higher education in Libya, 2012).

ويتكون التعليم العالي في ليبيا من أربعة مكونات: جامعات عامة، جامعات خاصة، كليات تقنية ومعاهد تدريبية. تنتشر هذه المؤسسات أفقياً في الدولة وهي لاتزال مؤسسات حديثة نوعاً ما (Tamtam, 2011). يبلغ تعداد سكان ليبيا حوالي 6.4 مليون نسمة (World Factbook, 2016) نسمة منهم 341841 طالب في مؤسسات التعليم العالي موزعين على عدد 17 جامعة، منها 12 جامعة عامة و5 جامعات خاصة، وما يفوق 91 كلية تقنية ومعهد تدريبي (Higher education in Libya, 2012).

توافقاً مع ظاهرة ازدياد أعداد الطلاب في التعليم العالي كظاهرة عالمية، يوجد ارتفاع في أعداد طلاب التعليم العالي في ليبيا. وحيث أن التعليم العالي في ليبيا هو تعليم مجاني ومتاح للجميع الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مؤشر الدخل للتعليم العالي، حيث يعد من المؤشرات المرتفعة على مستوى العالم. إضافة إلى ذلك، فإن اتباع الحكومات السابقة لسياسات داعمة للتوجه نحو التعليم العالي، وثقافة المجتمع حول تعليم النخبة، زاد من مستويات الإقبال على مؤسسات التعليم العالي (Tamtam, 2011). لقد أدت الأسباب انفة الذكر إلى انخفاض حجم المنافسة بين تلك المؤسسات. الأمر الذي أضعف الحاجة الفعلية إلى التطوير والتغيير. من جهة أخرى، لقد نتج عن سياسات الحكومة المركزية والموجهة للتعليم العالي، وثقافة المجتمع العيديد من السلبيات منها ضعف في مؤسسات التعليم العالي الخاص، حيث أن هذا القطاع لازال بسيط باعتباره يمثل ثقافة جديدة بالمجتمع. كما نتج عن التوجه الحكومي المركزي عدم وجود فرص حقيقية للاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى ضعف البحث العلمي والدراسات المجتمعية (Teferra et al., 2004).

لقد شهد قطاع التعليم العالي، كغيره من القطاعات في ليبيا، العديد من التقلبات، حيث كان عدم الاستقرار أهم ما تميزت به قطاعات الدولة في فترة حكم ما يسمى بالإدارة الشعبية. وقد انعكس عدم الاستقرار على أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل

التحول إلى نموذج الاحتراف الإداري، فإنه يمكن العمل على وضع مؤشرات مؤسسية تضمن السير نحو الأهداف المطلوبة، ويمكنها أيضاً التمييز بين الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي بالشكل الذي يثير الاختلاف بينها (تعليم جامعي وتعليم تقني مثلاً). في الوقت الراهن، تسير أغلب مؤسسات التعليم العالي نحو مبدأ التدويل، أي أن تلتزم المؤسسة بحزمة من المعايير الدولية التي تسمح لها بالدخول إلى صناعة التعليم العالي. ومع هيمنة نموذج الاحتراف الإداري على أنظمة الحوكمة الجديدة فإن فاعلية وكفاءة وتميز أي مؤسسة للتعليم العالي سوف تقاس بمدى تطبيقها لهذا النموذج "الممارسة المثلى". وبشكل عام يمكن القول أن التحول التدريجي من أي نظام حوكمة آخر إلى نموذج الاحتراف الإداري يجب أن يتسم بالتدرج المرحلي وليس التحول الجذري (Braun, 1999; Mathews, 2015; Committee of University Chairs, 2014).

## 2 تحليل نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا:

وفقاً لمنهجية البحث، فإن هذا الجزء يستعرض بالتحليل نموذج الحوكمة المتبع في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. ويجدر التأكيد على أن تحليل النموذج وخصائصه يعتمد على تحليل المستندات عن طريق أسلوب تحليل المضمون، وتحديداً تحليل نظام الحوكمة الوارد بالقرار رقم (22) لسنة 2008 بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والقرار رقم (501) لسنة 2010 بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العالي. تجدر ملاحظة أن الدراسة تستثني من التحليل العديد من المناشير الصادرة عن وزارة التعليم العالي مؤخراً والتي في مجملها تؤثر على أداء المؤسسات التعليمية في جوانب حوكمة وإدارة القطاع وتكرس سيطرة الحكومة ومركزية اتخاذ القرار.

### 2.1 نبذة عن التعليم العالي في ليبيا:

يعد نظام التعليم العالي في ليبيا آخر مرحلة تعليمية تؤهل الطلاب إلىولوج في سوق العمل وبداية الحياة العملية للأفراد. يوجد بنظام التعليم العالي عدد من المؤسسات، الجامعات، الكليات التقنية والمعاهد الفنية والتدريبية، التي تعطي مؤهلات مختلفة ما بين الدبلوم العالي (3 سنوات)

2008 والمواد أرقام (113، 116، 176-182) من لائحة التعليم العالي المعتمدة بالقرار رقم 501 لسنة 2010م هي أمثلة واضحة لأركان نموذج الاحتراف الإداري من الحوكمة. في المقابل، فإن دعم فكرة العمل الأكاديمي الصرف في أهداف الجامعات من خلال التركيز المكثف على التدريس والتعليم والبحث العلمي في المادة رقم (1) من ذات القرار والتركيز على إدارة المؤسسات عن طريق المجالس العلمية أو مجالس الكليات والجامعات في المواد ارقام (10-30-43)، يؤشران على اتباع نموذج الزمالة الأكاديمية، حيث تدار هذه المجالس بفكرة التوافق والقرارات الجماعية، وهي أهم أركان نموذج الزمالة "كما سبق عرضه". من جانب آخر، فإن الأهداف العامة للجامعات ومؤسسات التعليم جاءت لتعكس عدد من النهايات منها: إنتاج المعرفة، البحث العلمي، اعداد المتخصصين وتقديم الاستشارات للمؤسسات العامة بالدول. كل هذه الأهداف تشير إلى تعددية في الأهداف تعكس اختلاط نموذج الحوكمة. من جانب ملاحظ واقعي، فإن وجود الصراعات بين الأكاديميين والإداريين يؤشر على النظام المختلط أو تطبيق جزئي لنظام الاحتراف الإداري، كما أن عدم التنسيق وعدم وضوح مراكز اتخاذ القرارات هو سبب آخر ملاحظ في البيئة الليبية. ويجدر التنبيه هنا إلى ما أكده Braun (1999) عندما اشار إلى خطورة تبني ناقص لنموذج الاحتراف الإداري. إذا يمكن القول إلى حد بعيد ان نموذج الحوكمة المستخدم هو نموذج مختلط من نمودجي الزمالة الأكاديمية ونموذج الاحتراف الإداري.

## 2.2.2 دور الحكومة في نموذج الحوكمة:

يعد نظام التعليم العالي في ليبيا نظام تخطيط مركزي من خلال وجود وزارة متخصصة تقوم بتحديد استراتيجية عمل وتعليم وتدريب موحدة لكافة مؤسسات التعليم العالي بالدولة، حيث تلزم كافة المؤسسات باتباع التشريعات الصادرة عنها وعن رئاسة الوزراء. وتتطوي هذه التشريعات عادة على قدر كبير من التدخل في تخصصات الاقسام وفرضها على كافة مؤسسات التعليم العالي دون إعطاء أي دور لحجم المؤسسة أو تخصصها، فكل المؤسسات تدار باستراتيجية عمل واحدة. لقد ساهمت هذه المركزية الشديدة في عرقلة قدرة المؤسسة التعليمية

سلبية مسبباً عدداً من الظواهر المعيقة للتطور. مثل، عدم القدرة على تطوير استراتيجيات عمل صحيحة، الركون إلى التعليم التقليدي، انخفاض المهارات والالتزام بالعمل البيروقراطي. حالياً، يعمل النظام في ظل تقلبات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة، منذ بداية عام 2011 والتي أدت إلى زيادة تعقد مشاكل التعليم العالي وزيادة الآمال والتحديات التي يواجهها (Tamtam, 2011).

## 2.2 خصائص نظام الحوكمة في التعليم العالي في ليبيا

بعد أن تم التعرف على مفهوم الحوكمة وأهم النماذج الحديثة التي تمثلها، فإن هذا الجزء يستعرض أهم ملامح نظام الحوكمة المستخدم في نظام التعليم العالي الليبي. وقبل الخوض في تحليل خصائص النظام، فإنه تجدر الإشارة إلى أمرين وهما: (1) التحليل سيكون من واقع المستندات والتشريعات المستخدمة في إدارة التعليم العالي، حيث قد يختلف الواقع الفعلي عن تلك المستندات والتشريعات، خاصة في ظل عدم الاستقرار السائد بالدولة الآن، والذي لا يمكن من بناء دراسة واضحة ودقيقة. (2) انه لا يوجد اعلان واضح وصريح عن نوع نموذج الحوكمة المستخدم ولا أركانه، انما سيتم توصيف وتحليل النظام المطبق فعلاً عن طريق تحديد عدد من الادوات التي تمثل النموذج الحديث في حوكمة التعليم العالي في العالم وفق الاتي:

### 2.2.1 نوع نموذج الحوكمة:

عادة ما تتبنى أنظمة التعليم العالي في الدول المتقدمة نمودجا واضحا وصريحا لإدارة مؤسساتها التعليمية التابعة له، تماشياً مع متطلبات الشفافية والكفاءة في انظمتها السياسية. وإن المتفحص الدقيق لنظام الحوكمة في ليبيا يلاحظ وبوضوح عدم اتضاح أركان النموذج المستخدم، انما يميل إلى الاختلاط أكثر من كونه نمودجا واحداً محدداً. يحمل نموذج الحوكمة في السياق الليبي عدداً من الصفات التي تبرز تكوين النموذج من عدد من أنظمة الحوكمة. فمثلاً التركيز على وجود مجلس الجامعة (مجلس المحافظين/مجلس الأمناء)، وعلى أعمال الجودة وتقييم الاداء، وأعمال البحوث والاستشارات، في المواد ارقام (05-20-22) على التوالي من القرار رقم (22) لسنة

ولعل من مزايا النظام المركزي الذي تمارس فيه الحكومة قدراً كبيراً من السيطرة والتحكم إنه يمكنها من إصدار قوانين ملزمة بأركان نموذج الاحتراف الإداري (قانون الجامعات الجديد) إذا ما توفرت الرغبة والمعرفة والقدرة تماماً كما تم في فرنسا أو ألمانيا

### 2.2.3. المجالس المكونة لنموذج الحوكمة:

وفقاً للتشريعات سألقة الذكر فإن نموذج الحوكمة يتكون من جسمين: مجلس الجامعة واللجنة الشعبية للجامعة أو المجلس العلمي للجامعة. (أ) فمن النظرة الأولى قد يرى الملاحظ وجود مجلس الجامعة وهو ما قد يمثل السلطة التشريعية بالمؤسسة. ولكن للأسف الشديد إن هذا المجلس ما هو إلا جسم بدون صلاحيات تذكر. لقد نصت المادة رقم (5) من القرار رقم (22) على أن يكون لكل جامعة مجلس يتكون من 10 أشخاص من مختلف القطاعات بالدولة والمجتمع المحلي، ويعين هذا المجلس من وزارة التعليم العالي. ومن الملاحظ أن هذا الجسم غير مفعّل ولا يمارس أية اختصاصات تنفيذية أو تشريعية تذكر. حيث نصت ذات المادة على اختصاصات تقتصر على الاقتراح والقيام بالأعمال الفخرية. ولا يوجد رئيس للمجلس، إنما يقتصر الأمر على وجود منسق ويفتقر المجلس إلى الاختصاصات التشريعية. فهو جسم مركزي التوجه والتكوين وبدون صلاحيات رقابية. لذلك، بالرغم من كون فكرة وجوده هذا المكون تعكس آليات نموذج الاحتراف الإداري، إلا أن عدم تحديد اختصاصات فعالة أو إعطائه صلاحيات تشريعية أو رقابية، جعله من غير قيمة تذكر. يقارب هذا الجسم مع مجلس المحافظين أو الأمناء في نموذج الاحتراف الإداري في التسمية فقط، وقد لا يمكن اعتباره جسم موازياً لهما على أرض الواقع. (ب) تقوم "اللجنة الشعبية" أو المجلس العلمي للجامعة بالإدارة التنفيذية الفعلية للمؤسسة. حيث يتكون هذا المجلس من رئيس المؤسسة وعمداء الكليات ومديري مراكز البحوث والاستشارات ومراكز اللغات. حيث نصت المادة رقم (4) من القرار رقم (22) على قيامه بالإشراف والتنفيذ الفعلي لاستراتيجيات الحكومة وتحقيق الأهداف التي حددتها. يمتلك المجلس العلمي وفقاً للمادة رقم (10) من القرار رقم

على التطور والبحث عن الأفضل، فمثلاً إذا ما أرادت إحدى مؤسسات التعليم العالي إجراء أي تعديل أو تغيير في هيكلها أو أنظمة التعلم أو تقييم التعلم أو حتى تغيير المديرين بها فهي بحاجة إلى الرجوع إلى أعلى سلطة، الوزارة أن لم تكن رئاسة الوزراء. فبمراجعة القرار رقم (22) لسنة 2008م، والقرار رقم (501) لسنة 2010 المنظمين للتعليم العالي يُلاحظ شدة تحكمهما بعمل مؤسسات التعليم العالي. فمثلاً، ينص القرار (22) صراحة على شموله لكافة مؤسسات التعليم العالي، وينطوي على تحديد أهداف ملزمة لمؤسسات التعليم العالي، ولا مجال متاح لتغييرها أو تطويرها.

من جانب آخر، فإن القرار رقم (501) ينظم عمليات التدريس والتعلم وتقييم التعلم، حيث يتضمن قدر كبير من التفصيل في عمليات التدريس والتعليم إلى القدر الذي يمنع من الابتكار والتطوير. فعلى سبيل المثال لا الحصر تُلزم المادة (3) من القرار رقم (501) الكليات الجامعية بتنسيق تخصصاتها مع التعليم الثانوي، والمادة رقم (4) من ذات القرار تعطي الحق لوزارة التعليم العالي في تحديد المقررات الأساسية التي تدرس بالكليات الجامعية وحق تحديد مفردات تلك المقررات للجنة الوطنية للجامعات، ولا تترك للجامعات بكلياتها وأقسامها العلمية إلا الحق في تحديد مفردات ومحتويات المقررات الإضافية. كما تحدد التشريعات آليات اختيار الأساتذة الجامعيين وأنظمة الدراسة والامتحانات، والتي بنيت على أسس تعليمية تقليدية قديمة مبنية على الحفظ والتذكر والقياس بناءً على الامتحانات التحريرية وهي آليات ترجع إلى نماذج حوكمة قديمة تخلو من التعليم النشط أو التعليم الابتكاري. وحتى في أبسط الأمور الإدارية والتنظيمية تجد سلطة اتخاذ القرار قد سحبت من الجامعات والكليات وأسندت لسلطات عليا بالدولة؛ فتحدد الرسوم الدراسية وضوابط تنسيب الطلبة للكليات هي من اختصاص مجلس الوزراء (اللجنة الشعبية العامة سابقاً) وبداية ونهاية السنة الدراسية وعطلة نصف السنة من اختصاص وزارة التعليم العالي، وهذا وفقاً للمواد أرقام (6)، (61)، (5) من القرار رقم (501) على التوالي. لذلك فإن نظام التعليم العالي وُصف بوجود جمود وعدم القدرة على النمو والتطوير والميل نحو عدم الاختلاف بسبب قلة المنافسة (Tamtam, 2011).

(22) كافة الصلاحيات التنفيذية ويهتم أساساً بتحويل استراتيجية التعليم العالي إلى سياسات تنفيذية.

#### 2.2.4 احتراف العمل الإداري التنفيذي:

من أهم الخصائص التي تشير إلى ممارسة نموذج الزمالة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي هي آليات العمل الإداري التنفيذي. حيث لا تزال فكرة نموذج الاحتراف الإداري غائبة تمام عن الممارسة التنفيذية. وإن من أهم ما تفتقر إليه قيادات العمل التنفيذي بمؤسسات التعليم العالي هو عدم وجود خطط استراتيجية واضحة المعالم للجامعات يمكن تمييزها عن بعض. كما أن هناك ضعف في معايير اختيار قادة تلك المؤسسات، حيث وبسبب النظام التوجيهي المركزي لا توجد معايير واضحة أو شفافة لاختيار قيادات المؤسسات. كما يمكن ملاحظة ضعف التطوير والتدريب للكوادر التعليمية ووجود مركزية في اتخاذ القرارات وهياكل موحدة للجامعات دون النظر إلى أحجامها أو اعباء العمل أو التخصص، فالكل يلبس ثوبا واحدا. من جانب آخر، وبسبب ضعف مجالس الحوكمة وافتقارها إلى أنظمة جيدة للرقابة، فإن عمليات المسألة لقادة المؤسسات تكاد تكون غائبة، حيث إن الواقع الفعلي يؤكد أن هناك حاجة إلى تقنين صلاحيات التنفيذيون والرقابة عليهم (Tamtam, 2011). وبالرجوع إلى القوانين المسيرة للعمل الجامعي يُلاحظ أن المشرع يضع شروطاً في المادة رقم (8) من القرار 22 يصف فيها متطلبات من يشغل رئاسة المؤسسة وأمين الشؤون العلمية، حيث لا غرابة في أن تقتصر المتطلبات على الخبرة في التدريس والبحث العلمي وإن يحمل درجة استاذ مشارك للرئيس واستاذ مساعد لأمين الشؤون العلمية. وتفتقر هذه المواصفات إلى العديد من الصفات الأخرى الداعمة للاحتراف الإداري أو الحصول على مهارات الإدارة والتنظيم أو مهارات التخطيط أو الكفاءة التنفيذية. إذا فالمعيار هنا هو أكاديمي بحث يعمق ممارسة نموذج الزمالة الأكاديمية.

إذا يمكن القول أن نموذج الحوكمة في النظام الليبي يحتاج إلى تطوير قيادات إدارية محترفة تعمل على قيادة مؤسسات التعليم العالي نحو تبنى هذا النموذج وتفعيل الثقافة النفعية بشكل مرحلي، ربما من خلال مشاركة القطاع الخاص، والعمل على بث روح المنافسة في بيئة العمل والغاء كافة القوانين

المعقدة لها، مع ضرورة تبنى استراتيجية الكفاءة في التطبيق والتركيز على تقديم خدمات أفضل للمتفاعلين معه.

#### 2.2.5 التنافسية والتوجه بالزبون (الصناعية والمجتمع):

على الرغم من تبنى نموذج الاحتراف الإداري للمنافسة كأداة متميزة للدفع إلى التطوير والبحث عن الكفاءة، إلا أنه من الملاحظ أن هناك انخفاض لمشاركة القطاع الخاص بالتعليم العالي. كما أن هناك عدم وضوح في آليات عمله ونظمه التعليمية، على اعتبار أنه لا زال قطاعاً نامياً. كما توجد عدة مؤشرات لبدائيات شراكات بين مؤسسات التعليم العالي وبين عدد من المنظمات الصناعية بالدولة، لكنها، ونتيجة لاتباع نظام حوكمة مبني على سيطرة الحكومة، لازالت ضعيفة وغير مفعلة بشكل تام نظراً لغياب الكيفيات أو لتقويض التشريعات الحاكمة للتعليم العالي لصلاحيات المؤسسات عند الخوض في الأمور الإجرائية.

في مجال ربط المؤسسة التعليمية بالمجتمع، تضمن القرار رقم (22) في مواده أرقام (18-22) على تكوين مكتب التعاون الثقافي ومركز البحوث والدراسات العلمية. حيث يقوم الأول بمهام التعاون مع الجامعات المناظرة وضمن الاهتمام بالمعايير الدولية وربط الجامعة بالنظام العالمي للتعليم العالي "التدويل"، بينما يقوم مركز البحوث بتأكيد فكرة ارتباط مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي والعمل على المساهمة في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجهه. فكلتا الودعتين يعبران عن خاصية من خصائص النموذج الحديث للاحتراف الإداري. كما أجازت المادة (156) من القرار رقم (501) للجامعات والأكاديميات والكليات عقد اتفاقيات الاشراف المشترك مع المؤسسات العلمية الأجنبية لتنفيذ برامج الدراسات العليا، إلا أن مركزية اتخاذ القرار وعدم منح مراكز البحوث الاستقلالية اللازمة للتعامل مع متطلبات السوق وإبرام الاتفاقيات والتعاقدات حالت دون تفعيل دورها في معالجة المشاكل التي تواجه المجتمع.

#### 2.2.6 الجودة ومعايير الأداء:

من أهم المؤشرات الجيدة والتي تدل على تطبيق نموذج الاحتراف الإداري هو تأكيد القرار رقم (22) على وجود وحدات

(22) لسنة 2008 و(501) لسنة 2010 سائلة الذكر . كما إن الاستقلال المالي هو استقلال مشروط بحدود الميزانية التي تخصص للمؤسسة من الوزارة الأمر الذي يؤكد سيطرة الدولة على التعليم العالي ومؤسساته.

### 3 المناقشة وخاتمة البحث:

لقد بين العرض اعلاه حول الحوكمة ونماذجها وحول البيئة الليبية عدد من النقاط المهمة التي تبرز نقاط القوة والضعف في نظام الحوكمة في التعليم العالي في ليبيا. كما تبرز أهم الفرص التي يمكن استغلالها والعمل على تطويرها من خلال تبني نموذج الاحتراف الإداري الذي اثبت فعاليته في تحقيق النتائج الموسومة من أنظمة التعليم العالي في الدول المتقدمة. بناءً على وصف خصائص النموذج الليبي، فإنه يمكن تحديد عدد من النقاط يمكن التركيز عليها وتطويرها لتصميم نموذج فعال للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا يتوافق مع نموذج الاحتراف الإداري:

**(1) الاستقلال المؤسسي:** يتضمن هذا المبدأ اعطاء كافة الصلاحيات والسلطات الازمة للمؤسسة التعليمية في تحقيق السياسة العامة للدولة دون التدخل المباشر من تلك الاخيرة. حيث قد يشمل صلاحيات وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف وآليات التنفيذ الخاصة بها. وكما سبق الإشارة اليه، فإن تبني اسلوب التعاقدية يشجع الحكومات على ضمان العمل على تحقيق المؤسسات للأهداف العامة التي تسعى لها الحكومة. اذ ان اعتماد مبدأ سيطرة الدولة عوضاً عن اشراف الدولة، من شأنه ان يكون قوالب جامدة ومؤسسات هيكلية بيروقراطية، نظراً للحاجة إلى الرجوع للحكومة في أي تغيير أو تعديل أو تطوير. بالرغم من فعالية وجدارة مبدأ الاستقلال المؤسسي، الا ان التحدي الاكثر تأثيراً هو ثقافة المركزية الإدارية والتوجه المركزي للنظام السياسي. حيث قد يجد تطبيق هذا المبدأ العديد من النزعات الثقافية التي تدعو إلى الاسلوب المركزي في إدارة مؤسسات التعليم العالي. لذلك فإن مبدأ الاستقلال المؤسسي يجب ان لا يكون نقطة خلاف في أي مشروع مستقبلي لتصميم نظام حوكمة لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

تنظيمية خاصة بعمل الجودة. فكما أشير سابقاً فإن عمل الجودة يمثل أداة من أدوات النموذج الحديث، اذ ان هذا العمل يسعى إلى ضمان تقديم خدمات جيدة للزبائن "الطالب والمجتمع والمؤسسات الصناعية"، كما يسعى إلى ضمان تقديم مخرجات ذات قيمة منفعية للدولة. ولقد نصت المادة رقم (20) على وجود مكتب خاص بالجودة وهو مكتب استشاري يقدم الاقتراحات لإدارة المؤسسة، إلا ان ما يؤخذ على هذا التقسيم التنظيمي هو عدم امتلاكه للسلطة التنفيذية وانما يقتصر على سلطة استشارية لا تمكنه من فرض مبادئ الجودة على الوحدات التابعة للمؤسسة. من جانب آخر، فقد ضمن القرار ذاته تأكيد وجود مكاتب الجودة في الكليات التابعة للجامعات بنص المادة رقم (31)، كما اشترطت المادة رقم (116) من القرار رقم (501) موافقة مركز ضمان الجودة قبل افتتاح اقسام للدراسات العليا بالكليات. وهذا مما لا شك فيه يعكس جانبا مهما من جوانب نموذج الاحتراف الإداري. وبالرغم من كل تلك الجهود، فإن الواقع العملي يشير إلى وجود حاجة إلى إجراء المزيد من التعديلات والتغييرات على برامج الجودة (Tamtam, 2011)

### 2.2.7 الاستقلال المؤسسي:

بناءً على العرض أعلاه يتبين أن الحكومات المتعاقبة تبنت نموذج سيطرة الدولة على نظام التعليم العالي، فإنه يمكن إدراك ان فكرة الاستقلال التام أو حتى الاستقلال الإجرائي لازالت بعيدة عن الممارسة والتطبيق. إن اتباع اسلوب الاستقلال المؤسسي يشير بشكل مباشر إلى ممارسة فعلية لنموذج الاحتراف الإداري، والعكس صحيح. من هنا يتبين أن نموذج الحوكمة في التعليم العالي في ليبيا يكاد يخلو تماما من مبادئ الاستقلال التام أو الإجرائي، حيث تكفلت الحوكمة المسيطرة وذات التوجه المركزي بتحديد كافة استراتيجيات وأهداف النظام وإجراءات العمل والتنفيذ. فقد تضمن القرار رقم (22) على وجود ميزانيات مستقلة لكل مؤسسة تعليمية وكلية تابعة لها وفق للمواد ارقام (2-3)، وهذا يعني إعطاء استقلال مالي فقط، دون الاستقلال الإداري أو التعليمي؛ حيث سحبت معظم صلاحيات الكليات والجامعات وركزت في وزارة التعليم العالي ومجلس الوزراء وفقاً لما نصت عليه العديد من مواد القرارين

والاقتصادي المحلي والعالمي. كما يجب ان يسعى إلى تبني أنظمة الجودة والبحث العلمي والتدويل والترابط مع المؤسسات. أخيراً، وبالرغم من تركيز هذا البحث على عرض أهم خصائص أنظمة الحوكمة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي المطبقة في الدول المتطورة، إلا انه يمكن اقتراح عدد من التوصيات التي قد تساهم في التحول نحو نموذج الاحتراف الإداري للحوكمة كما يلي:

- أ- العمل على تبني اللامركزية الإدارية والتعاقدية وإعطاء الاستقلال المؤسسي للمؤسسات.
- ب- انشاء مجالس المحافظين/الأمناء وتطوير رؤية خاصة بكيفيات عملهم وأعدادهم وآليات اختيارهم والمهام التي يقومون بها مع اعطائهم كافة الصلاحيات في رسم استراتيجيات العمل وسياسات التنفيذ بما في ذلك صلاحيات اختيار المجلس التنفيذي للمؤسسة واعفائه.
- ج- انشاء عدد من الهيئات الرقابية ذات الصلاحيات الواسعة والصارمة في الرقابة على اعمال مؤسسات التعليم العالي بما فيها الموافقة على انشاء مؤسسات التعليم العالي أو الغائها.
- د- وضع شروط لمن يتولى مهام إدارة المؤسسة التعليمية تتضمن القدرات والخبرات والمؤهلات الإدارية وعدم الاكتفاء بالجوانب العلمية أو التعليمية.

وفي خاتمة البحث فإنه ينبغي أن يعترف نظام الحوكمة في المؤسسة التعليمية بأهمية التعددية في المؤسسة، ولا يجب التركيز على توحيد الأنماط والإجراءات والنظم. أي إتباع النظام اللامركزي في إدارة المؤسسات وبين الكليات والأقسام (عدم فرض لباس واحد على الجميع). بالإضافة إلى أن يعتمد على نظام الحوكمة على العمل الاستراتيجي، حيث يزيد وجود خطة استراتيجية مصممة من مجلس المحافظين ومنفذة من إدارة تنفيذية من قوة نموذج الحوكمة. إن تصميم رؤية ملهمة ورسالة واضحة وأهداف دقيقة لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تناسب ظروفها الموقفية يساهم في توحيد الجهود وتماسكها وإمكانية تقدير وتقييم الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. علاوة على ذلك، فإن صياغة وتكوين وتبني قيم وأعراف أكاديمية تتميز بالفصل بين السلطات بين جميع

(2) دور الحكومة: وفقاً للنماذج الأكثر فعالية في تحقيق أهداف التعليم العالي مثل النموذج الأمريكي والبريطاني، فإن الدور المناط بالحوكمة يجب ان يكون الاشراف لا السيطرة، حيث تنمو وتتطور المؤسسات التعليمية بشكل طبيعي لا يقيد المؤسسات التعليمية بممارسة أو آليات عمل جامدة وموحدة القياس. لذلك فإنه، وتماشياً مع الاستقلال المؤسسي، يتوجب دعم وتبني فكرة الدور الاشرافي للحكومة من خلال تفعيل عدد من الهيئات أو المؤسسات التي تمارس تلك الوظيفة وتضمن وجود رقابة فعالة من خلال مؤسسات رقابية مستقلة مثل مؤسسة ضمان الجودة البريطانية (QAA).

(3) مجالس الحوكمة: لقد تم مناقشة الدور المهم لمجالس الحوكمة في اكمال اساسيات العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. فمن المجالس المهمة والتي تقع ضمن بؤرة التركيز في الأنظمة الحديثة للحوكمة، هي المجلس التشريعي الرقابي بكل مؤسسة. والتي يشار إليها بمجالس المحافظين أو مجالس الامناء. حيث تؤكد الأبحاث أهمية الاعتماد عليها في التوجيه والقيادة نحو تحقيق الأهداف المجتمعية والاقتصادية من خلال اختيار القيادة التنفيذية والرقابة عليا ووضع استراتيجيات العمل والرؤى المحققة للأهداف. إن عملية الفصل بين السلطات تتوافق مع المبادئ أعلاه من استقلال مؤسسي ودور اشرافي للحكومة على مؤسسات التعليم العالي. لذلك فإن التحدي القادم أمام تطوير التعليم العالي هو تنازل الدولة عن دورها من خلال تفويض المؤسسات بتحقيق الأهداف المرغوبة بأسلوب لامركزي وبآليات رقابية متعددة وصارمة.

(4) المنافسة والتوجه بالسوق: لقد اثبتت النظم الحديثة الفعالة والمتميزة للتعليم العالي انها نظم موجهة بالسوق وتعمل على احداث أثر فعال لدى مكونات المجتمع الذي تعمل به. فالمؤسسات التعليمية ليست مكونات جامدة أو مكونات علمية تعمل على إنتاج المعرفة والاهتمام بالترف الفكري فقط، انما هي احدى مكونات الحياة الاجتماعية، وتلعب دورا بارزا في عملية تطور المجتمع. كما تلعب المنافسة في تقديم الخدمات والأفكار دورا بارزا في تطوير استراتيجيات عمل مؤسسات التعليم العالي. لذلك فإن النظام الفعال للحوكمة يجب ان يسعى إلى المزيد من العلاقات والشراكات مع المجتمع الصناعي

الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي، تساهم في وجود نظام فعال للحكومة.

الأطراف تحدد ما يجب فعله وما لا يجب مثل قيم التعددية والشفافية والمشاركة ومبادئ اللامركزية والمسئولية والمسألة

### المراجع

10. Higher education in Libya, (2012), the education, audiovisual and culture executive agency, Tempus Programme, National Tempus Office Libya
11. Lombardi, J. Craig, D. Capaldi, E. Gater, D. (2002) 'University, Organization Governance, and Competitiveness, An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance', The Top American Research Universities.
12. MaCaffery, P. (2010) The Higher Education Manager's Handbook effective leadership and management in universities and colleges, 2nd edn, Routledge, NewYork.
13. Matthews, David. (2015) 'University Managerialism can boost Academic Freedom', accessed on Monday 09/04/2016, at 8:30 pm, available from: [www.timeshighereducation.com](http://www.timeshighereducation.com)
14. Rayner, S. Fuller, M. McEwen, L. Roberts, H. (2010) 'Managing leadership in the UK universities: a case for researching the missing professoriate?', Studies in Higher Education, 35:6.
15. Reilly, J. Jongsma, A. (2010) ' Changing rules\_ A review of Tempus support to university governance', A Tempus Study, European\_ Union\_ Tempus
16. Schmidt, Benno C., (2014), 'Governance for a new era', American Council of Trustees and Alumni, Washington.
17. Shattock, M. (2002) 'Re-Balancing Modern Concepts of University Governance', Higher Education, 56: 3.
18. Swansson, J. Mow, K. Bartos, S.(2005) 'Good university governance in Australia', Australasian Association for Institutional Research, ISBN 0- 646- 45592- 3.
1. Bradshaw, P. Fredette, C. (2009) 'Academic Governance of Universities: Reflections of a Senate Chair on Moving From Theory to Practice and Back', Journal of Management Inquiry, 18:23.
2. Braun, Dietmar. (1999), 'Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism ', Swiss Political Science Review 5(3): 1-24.
3. Bryman, Alan. (2012), 'Social research methods', 4th ed, Oxford University Press.
4. Bush, T. (2011) Theories of Educational Leadership and Management, 4th ed, Sage, London.
5. Clark, Burton C. (1997). 'The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective'. Berkeley, CA: University of California Press.
6. Committee of University Chairs, (2014), 'The Higher Education Code of Governance', accessed on Monday 09/04/2016, at 11:00 pm, available from: [www.universitychairs.ac.uk](http://www.universitychairs.ac.uk)
7. De Boer, H. Huisman, J. Meister-Scheytt, C. (2010) 'Supervision in 'modern' university governance: boards under scrutiny', Studies in Higher Education, 35:3.
8. Fielden, J.(2008) 'Global Trends in University Governance', Education Working Paper Series, The Word Bank, No:9.
9. Havergal, Chris. (2015) 'Cukoo managers are throwing out academy traditions accessed on Wednesday 11/04/2016, at 10:00 pm, available from: [www.timeshighereducation.com](http://www.timeshighereducation.com)

21. The world Factbook, (2016), Africa, Libya, accessed on Monday 11/04/2016, at 7:30 pm, available from: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ly.html>
22. Zaman, Khalid. (2015), 'Quality guidelines for good governance in higher education across the globe', Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences 1(2015)1-7.
19. Tamtam, Abdalmonem. Fiona Gallagher. Abdul, G. Olabi. Sumsun, Naher., (2011), 'Higher education in Libya, system under stress', International Conference on Education and Educational Psychology, Procedia - Social and Behavioral Sciences 29 (2011) 742 – 751
20. Van Vught, Frans. (1994), 'Autonomy and Accountability in Government/University Relationships', in Jamil SALMI and Adriaan M. Verspoor (eds.). Revitalizing Higher Education. Oxford: IAU Press.