

## دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات فى كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى

### وإمكانية الإفادة منها فى ليبيا

اعداد

د/عبد المطلب محمد الهاشمي

كلية التربية- جامعة الزيتونة

### مقدمة:

قد تزايد الاهتمام فى الآونة الأخيرة لدى معظم الدول الإفريقية على اختلاف مستوياتها ومنها ليبيا -على المستويين الحكومى والمجتمعى- بتطوير التعليم الجامعى من خلال تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية، وتفعيل نظم المحاسبية التعليمية، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الجامعى، بالإضافة إلى تفعيل دور مؤسسات التعليم الجامعى فى خدمة المجتمع، وتحقيق تقدمه فى شتى مجالات الحياة، وذلك استناداً إلى مجموعة من القيم والمعايير الثقافية التى تؤكد على الشفافية والموضوعية.

وتعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التى حاولت تطبيق الحوكمة المؤسسية فى مؤسسات التعليم الجامعى، بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة فى تنظيم العمل الجامعى، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعى، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء (الخوالد، 2007، 39)، وعلى مستوى أفريقيا تحل جنوب إفريقيا المرتبة الأولى بين الدول فى البدء بتطبيق نظم الحوكمة والحوكمة المؤسسية فى التعليم الجامعى من خلال تكوين مجالس الحوكمة، لما لها من دور مهم فى الارتقاء بالتعليم الجامعى وتحقيق جودته. (داود، 2008، 67)

وفى هذا الصدد، حاولت الجهات المسؤولة عن تطوير التعليم الجامعى فى ليبيا إجراء مجموعة من التغييرات والتحديثات فى الجامعات فى السنوات الأخيرة، إلا أن هذه المحاولات لم تحقق مستوى النجاح المتوقع منها، نتيجة ما يعانىه التعليم الجامعى الليبى من مشكلات عديدة قللت من فعالية عمليات التطوير والتحديث، وتتمثل فى: معوقات تتعلق بالإدارة الجامعية حيث تعانى المؤسسات الجامعية من خلل فى بعض وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة، ومركزية صنع القرار الجامعى، ومعوقات تتعلق بالمنهج وطرق التدريس وأساليب التقويم نظراً لتقدمها وانفصالها عن احتياجات سوق العمل، ومعوقات تتعلق بالبحث العلمى نتيجة ضعف مصادر التمويل.

كما تواجه الجامعات الليبية بعض الانتقادات بسبب ضعف المناخ الثقافى والعلمى السائد فى بعض الجامعات، وغياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة، وضعف مشاركة أصحاب المصالح فى صنع القرارات الجامعية من خلال حوار مجتمعى حول إدارة الجامعات الليبية، وحول الأسلوب الأمثل لتخطيط أنشطتها، والبدائل التمويلية المتاحة للجامعات فى ظل نظام متكامل من الرقابة والمتابعة (إسماعيل سراج الدين، 2009، 13).

ومن هنا دعت الحاجة إلى دراسة بعض نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في بعض الدول الأفريقية (جنوب أفريقيا وزيمبابوي)، ومراجعة فلسفتها، وأهدافها، وإجراءاتها، بهدف الاستفادة منها في تحقيق تطوير التعليم الجامعي الليبي، وتحقيق جودته، وإحداث نقلة نوعية في كفاءة وفعالية الجامعات.

**مشكلة البحث:**

على الرغم توجه الجامعات الليبية نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي من خلال تطبيق المعايير القياسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي يأتي في مقدمتها معايير القيادة والحوكمة كمحدد رئيس لجودة التعليم، إلا أن محاولات تطوير مؤسسات التعليم الجامعي لم تحقق النجاح المتوقع منها نتيجة غياب الفهم التام بمفاهيم الحوكمة المؤسسية، والمداخل الإصلاحية، والرؤى الإستراتيجية لعمليات التطوير والتحسين المستمر لدى بعض القيادات الجامعية، واطعاء هيئة التدريس ببعض الجامعات، ومن هنا يأتي هذا البحث بهدف تناول نظم الحوكمة المؤسسية في بعض الدول الأفريقية ممثلة في جنوب أفريقيا وزيمبابوي، وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في ليبيا.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن الإفادة من نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي في تحقيق جودة التعليم الجامعي الليبي؟.**

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما ملامح نظام الحوكمة المؤسسية في التعليم الجامعي بجنوب أفريقيا وزيمبابوي؟.
- 2- ما أوجه التشابه والاختلاف بين ملامح نظام الحوكمة المؤسسية في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي في التعليم الجامعي؟.
- 3- ما آليات تطوير الجامعات الليبية باستخدام الحوكمة المؤسسية في ضوء خبرات كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي؟.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى تناول نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في بعض الدول الأفريقية ممثلة في جنوب أفريقيا، وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في ليبيا، وذلك من خلال توضيح أساسيات الحوكمة المؤسسية، والتعرف على مبادئها، ومراحلها، والتعرف على ملامح وأسس الحوكمة المؤسسية في كلتا الدولتين، بالإضافة إلى التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين نظم الحوكمة المؤسسية في دول المقارنة، ومن ثم طرح بعض الآليات لتطوير التعليم الجامعي الليبي في ضوء خبرات كل من جنوب أفريقيا، وزيمبابوي.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال تزايد اهتمام الدول المختلفة في أفريقيا . بتحقيق التعليم المتميز، والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم الجامعي عن طريق تطبيق معايير الجودة والتي يأتي في مقدمتها معيار الحوكمة والقيادة الفعالة، كما ترجع أهمية هذا البحث أيضاً إلى تناوله لأحد الموضوعات الهامة وهو الحوكمة المؤسسية، ونظمها في جنوب أفريقيا وزيمبابوي، ودورها في تفعيل نظم المحاسبية التعليمية، والاستقلال المؤسسي للجامعات، والتمويل الذاتي لها.

### منهج البحث:

اعتمد البحث على أحد أساليب المنهج المقارن وهو أسلوب جورج بيريداي ذو الخطوات الأربع في الدراسات المقارنة ( الوصف - التفسير - الموازنة أو المناظرة - ثم المقارنة ) في تحقيق أهدافه، حيث يعد أنسب أساليب مناهج البحث ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات (بيومي ضحاوي، 43-39، 2010)

### مصطلحات البحث:

يعتمد البحث الحالي على بعض المصطلحات تتمثل في:  
- **الحوكمة المؤسسية :**

تعرف الحوكمة المؤسسية بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية / هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسئوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي (The World Bank, 2008, 2)

وتعرف الحوكمة المؤسسية إجرائياً في هذا البحث بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية، بالإضافة إلى رسم هيكل واضح لعملها في إطار استخدام نظام أخلاقي وعلمي وإداري رشيد يحقق لها الجودة والتميز.

### - التمويل الذاتي :

يعرف التمويل الذاتي بأنه ذلك النوع من التمويل القائم علي موارد مالية خارج نظام الموازنة الحكومية للجامعات، والتي تساعد في تعزيز موازنتها السنوية، وتفعيل أدوارها المختلفة، حيث تعمل الجامعات على توفيره . (رضا المليجي ، 146، 2011).

ويعرف إجرائياً بأنه قيام الجامعة بتوفير مصادر بديلة للتمويل، من خلال ممارسة أنشطة إضافية، فضلاً عن قيامها بأدوارها الأساسية، بهدف تحقيق موارد مالية إضافية.

### الدراسات السابقة:

1- دراسة (جمال حلاوه ونداء طه، 2011): وقد استهدفت التعرف على واقع الحوكمة في جامعة القدس بفلسطين كأحد العناصر المهمة والداعمة في بناء المجتمع ومواكبة الجامعات من حيث التطوير والتنمية، وذلك للوصول بالجامعة إلى مستوى عال يصل إلى الجامعات المتحضرة

التي تعتبر (الحوكمة) من أولوياتها، كما تعتبرها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي، وقد أكدت أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها.

2- دراسة (أمنية فاروق، 2010) والتي استهدفت توضيح الفلسفة التي تقوم عليها مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس الثانوية العامة، والتعرف على مرتكزات أسلوب الحوكمة والمعايير التي تستند عليها، وعرض خبرات بعض الدول التي استعانت بأسلوب الحوكمة في مجال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والتعرف على الواقع الراهن دور مجالس الأمناء والمعلمين والآباء في ليبيا، وقد اعتمدت على المنهج المقارن في تحقيق ذلك، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها فعالية استخدام أسلوب الحوكمة لمواجهة مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وقد أكدت أن تطبيق أسلوب الحوكمة يسهم في تفعيل أداء هذه المجالس، ودعم مسؤوليات مجلس إدارة المدرسة.

3- دراسة (إبراهيم نسيمان، 2009): والتي استهدفت توضيح دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، مع عرض سريع لمفهوم حوكمة المصارف، وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها، ومن ثم التطرق إلى دور المراجعة الداخلية وتطور الميثاق الأخلاقي وتطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام والمسؤوليات المتعلقة بها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة.

#### ثانياً: دراسات اجنبية

1- دراسة (جيمس James، 2007) والتي حاولت التعرف على أهم التغيرات الحادثة في مجال التمويل، وأثرها على حوكمة المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوضيح دور الدعم المادي في تفعيل نظم الحوكمة المؤسسية، وتحسين العملية التعليمية بالمدارس، وكذلك الكشف عن أهم الموقات التي تحول دون تحقيق التمويل والدعم اللازم لتحقيق ذلك، وقد أكدت الدراسة ضرورة توفير مصادر تمويل بديلة للمدارس الابتدائية والتي يمكن الاستفادة منها في الإصلاح المدرسي، وتفعيل المشاركة المجتمعية في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

2- دراسة (لانجى وأليكسيادو Lange, B. & Alexiadou، 2007) والتي حاولت توضيح الأشكال الجديدة للحوكمة المؤسسية في قطاع التعليم، المعترف بها من قبل دول الاتحاد الأوروبي، وتوضيح كيفية توظيفها في تطوير السياسات التعليمية، وقد تناولت الدراسة بعض خصائص مدخل النظم المفتوحة للتنسيق والرقابة على المؤسسات التعليمية كالمرونة والتنوع، وقد قدمت الدراسة تحليلاً تفصيلياً لأشكال الحوكمة المؤسسية.

3- دراسة (هالك وبيزون Hallak & Poisson، 2006) والتي استهدفت توضيح فعاليات الحوكمة في التعليم، ومتطلبات تطبيق المحاسبية والشفافية، وتتبع أهمية هذه الدراسة من قلة الدراسات التي ركزت جل اهتمامها بحوكمة التعليم، وكذلك تزايد الحاجة إلى تحقيق الرقابة على التعليم، وتفعيل محاولات

تطويره وتحقيق جودته، وقد أكدت على أهمية الحوكمة فى ترشيد عملية صنع القرار التربوى والتعليمى، وإدارة النظم التعليمية، وذلك من خلال تضمين الحوكمة المؤسسية فى طرق ومنهجيات التخطيط التعليمى، ناهيك عن دورها فى تفعيل نظم المحاسبية التعليمية.

#### ادبيات البحث

نظم الحوكمة المؤسسية فى التعليم الجامعى فى جنوب أفريقيا وزيمبابوى:  
أولاً: الحوكمة المؤسسية للجامعات فى جنوب أفريقيا:

سعت حكومة جنوب إفريقيا فى العقود الأخيرة إلى الاهتمام بالتعليم الجامعى وتحقيق جودته، وذلك من خلال تبنى بعض المداخل والآليات الحديثة للتطوير والتحسين المستمر، ويأتى على رأسها ضمان الجودة والاعتماد، والحوكمة المؤسسية والرقابة الذاتية للمؤسسات الجامعية.

ويمكن تناول نظام الحوكمة المؤسسية فى جنوب إفريقيا على النحو التالى:  
(أ) القوى والعوامل المؤثرة فى الحوكمة المؤسسية:

وتوجد عديد من القوى والعوامل التى تؤثر فى نظام الحوكمة المؤسسية بجنوب إفريقيا، وتتضمن هذه العوامل ما يلى:

#### - العامل الجغرافى:

فقد انعكست هذه الطبيعة الجغرافية على جودة التعليم الجامعى وحوكمة مؤسساته، نظراً لرغبة السكان البيض فى السكن بالمناطق الحضرية، والمناطق ذات المناخ الجيد، بينما سكن السكان السود فى المناطق الريفية، والجبلية، حيث أدى ذلك إلى قصور التعليم الجامعى على السكان البيض فقط حتى نهاية فترة التفرقة العنصرية، وبالتالي كان من الصعب تحقيق الحوكمة المؤسسية فى ذلك الوقت لنقص فرص تكافؤ الفرص التعليمية. (صدفة، 2005.27)

#### - العامل السياسى:

تخضع جنوب إفريقيا إلى نظام حكم جمهورى، وتم وضع أول دستور لها فى عام 1910م، أما الدستور الحالى فقد تم وضعه فى عام 1966م، وتتمثل السلطة التنفيذية فى رئيس الجمهورية، الذى يتم انتخابه من قبل المجلس الوطنى لفترة رئاسية تبلغ خمس سنوات، ويجوز ترشيحه لفترة ثانية، ويشغل رئيس السلطة التنفيذية ورئيس الحكومة، ويقوم بتعيين مجلس الوزراء، وتشمل السلطة التنفيذية نائب الرئيس التنفيذى والحكومة، أما السلطة التشريعية فتتمثل فى مجلسين، أولهما: المجلس الوطنى ويتم انتخابه بالإقتراع الشعبى المباشر لفترة مدتها خمس سنوات، وثانيها: المجلس الوطنى للمقاطعات (عبد الدائم، 2001.76).

#### - العامل الاقتصادى:

يعد اقتصاد جنوب إفريقيا هو الأكبر والأكثر تطوراً بين كل الدول الأفريقية، حيث تتنوع الأنشطة الاقتصادية ما بين الزراعية، والصناعية، والتجارية، فتعد الزراعة حرفة هامة فى جنوب أفريقيا، وذلك بسبب وفرة المقومات الزراعية، وتمارس فى إقليم الفيلد الأعلى، وفى إقليم البوشفيلد، وعلى سفوح المرتفعات،

وفي السهول الساحلية، ومن منتجات جنوب أفريقيا: القمح، والذرة، وقصب السكر، والقطن. وقد زاد إنتاج الاتحاد عن حاجة السكان. (دينيس، 2010.76).

#### - العامل الاجتماعي:

عرفت جنوب إفريقيا كدولة بتنوع شعبها ما بين العديد من الألوان والأجناس والديانات المختلفة، وذلك نظراً للاستعمار الذي تعرضت له من قبل الهولنديين الذين استوطنوا بها وعرفوا بإسم "البوير"، ثم احتلالها بواسطة البريطانيين الذين وفدوا على المنطقة ومحاربة الهولنديين فيما عرف بحرب "البوير" في الفترة ما بين 1899-1902، الأمر الذي أدى في النهاية إلى ظهور اتحاد جنوب إفريقيا، الذي بنى على أساس التفرقة العنصرية والتمييز بين الأجناس (The World Bank, 1992, 415).

#### (ب) أهداف الحوكمة المؤسسية للجامعات:

تهدف الحوكمة المؤسسية للجامعات في جنوب إفريقيا إلى تفعيل نظم المحاسبية والمساءلة التعليمية لكل من الطلبة وأولياء الأمور، من قبل مؤسسات التعليم الجامعي بالتعاون مع بعض الهيئات المسؤولة عن تطوير التعليم الجامعي بما يسهم في تحقيق التعليم الجيد، وتقديم خدمة تعليمية متميزة، والحصول على خريج جامعي يمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهله للانخراط في سوق العمل، وتحديد الأدوار المختلفة للإدارة الجامعية، والمساهمين والمعنيين، وأعضاء هيئة التدريس، و التنسيق الجيد لأولويات الحوكمة المؤسسية في الجامعات، والتوجه نحو الجامعات ذاتية الإدارة، بالإضافة إلى استقلال القرارات المتعلقة بالبحث العلمي، وكذلك دعم وبناء قدرات التعليم العالي والتنقل الأكاديمي في جامعات جنوب أفريقيا. (بياتريس، 2010.45)

#### (د) مبادئ الحوكمة المؤسسية للجامعات وأسسها:

تستند الحوكمة المؤسسية في الجامعات بجنوب إفريقيا على عدة أسس ومنها:

- **الاستقلال المؤسسي** : حيث يجب أن تتمتع المؤسسات الجامعية بالحرية في إدارة شئونها الإدارية، وتصريف أمورها، والحرية في وضع وتطوير سياساتها، وترتيب أولوياتها، وتصميم وتخطيط الهياكل الأكاديمية، ومحتوى البرامج الدراسية، وتحديد سياسات تعيين أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين، بالإضافة إلى حرية الرقابة على عمليات تسجيل الطلبة وقيدهم . (Pampalliis, 2002, 512).

- **التمويل الجامعي Funding**: حيث يرتبط التمويل ارتباطاً وثيقاً بالحوكمة المؤسسية، وتحقيق العدالة والفعالية، بمعنى أن فعالية التعليم الجامعي تزداد كلما توافر التمويل المناسب للصرف على أنشطته المختلفة، ومن ثم توفيره لجميع الأفراد، وتحقيق العدالة، كما أن الحوكمة المؤسسية تهتم بعملية اتخاذ قرار حول الحصول على الأموال وتوزيعها في ضوء معايير الفعالية، والعدالة، والاختيار، والإنتاجية، فضلاً عن

ضرورة تقدير الكلفة، فثمة علاقة وثيقة بين كلفة التعليم وتمويله، فمن خلال تحديد كلفة التعليم، يمكن وضع تصور لمصادر ومتطلبات تمويل هذه الكلفة (Sayed & Ahmed, 2008, 29).

- **تقييم الجودة Quality Assessment**: حيث إن تحقيق الاستقلالية المؤسسية يصاحبه التوجه نحو تطبيق أنشطة وإجراءات ضمان وتقييم الجودة المؤسسية من خلال إحدى هيئات الحوكمة المؤسسية، والذي نتج عنه حدوث نقلة نوعية في الحكم على الممارسات الجامعية بواسطة المؤسسة الجامعية نفسها إلى إحدى جهات التقييم الخارجية.

- **القيادة المؤسسية Institutional Leadership**: حيث تعتبر القيادة في التعليم مسئولية الإدارة الجامعية لتوجيه العمل داخل المؤسسة الجامعية، وتعد الحوكمة والقيادة المؤسسية الفعالة أمران مهمان لتطوير نظام التعليم الجامعي في جنوب إفريقيا، لذا فإن هناك حاجة ماسة لبناء القدرات وتطوير الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، وتوفير المزيد من التدريب من قبل القادة التربويين بالجامعات، وتعزيز التنسيق والتعاون بين الجامعات، وبين الكليات في الجامعة الواحدة، بالإضافة إلى الاهتمام بجميع البرامج والمؤسسات الأكاديمية من أجل إحداث التغيير (Ota, 1997, 488).

#### (و) إجراءات الحوكمة المؤسسية للجامعات:

قد أكد "الكتاب الأبيض" على عدة إجراءات يمكن استخدامها لتحقيق الحوكمة المؤسسية للجامعات ومنها: التعاون بين المؤسسات الجامعية على مستوى البرامج الأكاديمية، حيث إن المدخل المتمركز حول البرامج في التخطيط والتطوير يؤدي إلى كثير من التنوع والمرونة، وثمة إستراتيجيات أخرى هي إعادة هيكلة البنية التنظيمية للجامعات، ودعم المشاركة المجتمعية في التعلم الجامعي من خلال إتاحة الفرصة لأولياء الأمور والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، للمشاركة في عمليات التطوير والتحديث، وكذلك دعم القدرة المؤسسية للجامعات، وقيادة ثقافتها التنظيمية، وإعادة صياغة رؤية الجامعات وربطها بالمتطلبات المحلية والقومية والدولية (Maharaj, 2005, 52).

#### (هـ) معايير الحوكمة المؤسسية للجامعات:

يتم حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي بجنوب إفريقيا وفق مجموعة من المعايير التي تنطبق لجميع جوانب المؤسسة الجامعية وعناصرها، وتتمثل هذه المعايير في (Pillay, 2004, 587-589):

- تطبق المؤسسة السياسات والإجراءات التي توفر التوجيه والتدريب لإدارة المؤسسة الجامعية.
- ضمان أن سياسة المؤسسة الجامعية يتم تطبيقها بسلوك مقبول.
- تتبع المؤسسة الجامعية مجموعة من السياسات الخاصة ببروتوكولات وإجراءات واللوائح والقوانين.
- يتم تنظيم سياسات حوكمة المؤسسة الجامعية وإتاحتها للعامة من الناس.
- تتيح المؤسسة الجامعية الفرصة للمساهمين لمناقشة الإدارة من خلال الاجتماعات ومنتديات الطلاب.

ثانياً: الحوكمة المؤسسية للجامعات في زيمبابوي:

ويمكن تناول نظام الحوكمة المؤسسية للجامعات بزمبابوي على النحو التالي:

(أ) القوى والعوامل المؤثرة في الحوكمة المؤسسية:

توجد مجموعة من القوى والعوامل التي تؤثر على التعليم الجامعي بزمبابوي، ومن ثم تؤثر على نظام الحوكمة المؤسسية للجامعات بها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- العامل الجغرافي:

تقع زيمبابوي في القسم الجنوبي الشرقي من وسط القارة الأفريقية، وهي دولة داخلية لاسواحل لها، إذ تبعد عن المحيط الهندي حوالي مائتين من الكيلومترات، ومخرجها من موزمبيق التي تحدها من الشرق والشمال الشرقي، وزامبيا من الشمال الغربي، وتتميز زيمبابوي بأن أرضها عبارة عن هضبة متوسطة، ارتفاعها حوالي ألف متر، وهي قسم من صحراء كلهاري، وأبرز المجاري المائية بها نهر (أوكافانجو) الذي يصب في مستنقع أوكافانجو في شمالها الغربي. (Wikipedia, 2011, 2).

- العامل السياسي:

وقد تأثر التعليم الجامعي في زيمبابوي بالمناخ السياسي السائد فيها، وفي ظل الصراعات السياسية، واحتلال زيمبابوي من قبل الاستعمار البريطاني، انخفض مستوى التعليم الجامعي، واتسم التعليم بالشكلية والضعف، ولكن في العقدين الأخيرين شهد التعليم الجامعي طفرة كبيرة في زيمبابوي، يث اتجهت الحكومة إلى وضع التعليم في أولويات الأجندة السياسية، وسعت إلى تحقيق الجودة والتميز وهما من ركائز الحوكمة المؤسسية.

- العامل الاقتصادي:

يعتمد الاقتصاد بزمبابوي على حرفتي الزراعة والرعي، ويعمل بالزراعة 96% من القوى العاملة، وأبرز الحاصلات الزراعية الذرة، والقمح، والأرز، ومن الحاصلات النقدية القطن، وقصب السكر، ولقد قام الأوروبيون بزراعة غلات تجارية جديدة، وتربي قطعان الماشية على حشائش السافانا، ولزيمبابوي شهرة في إنتاج النحاس، وكانت الأقلية البيضاء تسيطر على أخصب الأراضي والمناجم. (The World Bank, 2008, 102).

- العامل الاجتماعي:

ينقسم سكان زيمبابوي إلى مجموعتين عرقيتين ولغويتين، أولهما: ندييل وتتركز في جنوب غرب البلاد، وثانيهما: شونا، وتضم زيمبابوي مجموعة من السكان البيض والتي كانت تتمتع بكافة الامتيازات في فترة ما قبل الاستقلال، والسكان السود الذين لم يعرفوا الرفاهية أو الاعتراف بهم حتى استقلال البلاد، وهذه التفرقة العنصرية أدت إلى وجود نوع من الصراعات الداخلية في زيمبابوي، ومن أهم العوامل التي أدت إلى توسيع الفجوة في الأبعاد الاجتماعية بزمبابوي هو الإصلاحات الاقتصادية. (Karimanzira, 1991, 26).

(ب) أهداف الحوكمة المؤسسية للجامعات:



تهدف الحوكمة المؤسسية في زيمبابوي إلى تطوير اللوائح والقوانين الحاكمة للجامعات، وتعزيز قدراتها لكي تنهض بأدوارها الجديدة في ظل تحديات مجتمع القرن الحادي والعشرين، وتدعيم علاقتها بباقي مؤسسات المجتمع الأخرى، وزيادة حجم الاستقلالية المتاحة للجامعة وما تنطوي عليه من الاستقلال الإداري، والاستقلال الفكري (الحرية الأكاديمية)، والاستقلال المالي، وتطوير آليات صناعة القرار بداخلها، والأخذ بمبادئ توافر الشفافية وإعمال مبادئ المسؤولية والمحاسبية والتي يجب الأخذ بها، وما يرتبط بذلك أساساً بموضوع آليات تقييم أداء العمل الجامعي (Chicoko,2008,284).

#### (د) مبادئ الحوكمة المؤسسية للجامعات وأسسها:

- تتضمن مبادئ الحوكمة المؤسسية للجامعات في زيمبابوي ما يلي (Chemhuru,2010,44):
- مبدأ الاستحقاق ودعم ثقافة الخدمات العامة التي تشجع روح المبادرة والعمل الجماعي، والتعاون بين الإدارات والوحدات الوظيفية وتبادل المعلومات بين المؤسسات الجامعية.
  - ضمان تحقيق الاتساق والتنسيق، وتعزيز الأدوار التي يؤديها كل من القطاع الحكومي والخاص، وأصحاب العمل، والمجتمع المدني، والمجتمعات المستفيدة، من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات الجامعية.
  - إضفاء الطابع الديمقراطي واللامركزي على إدارة النظام التعليمي بوجه عام، وإدارة الجامعات بوجه خاص.

#### (د) إجراءات الحوكمة المؤسسية للجامعات:

- وتتضمن إجراءات الحوكمة المؤسسية تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم الجامعي، وعولمة أنشطته، بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم الجامعي، وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.
- وفي السنوات الأخيرة شهدت إجراءات الحوكمة المؤسسية تغييراً ملحوظاً حيث أصبحت تتم على عدة مستويات هي: (Johnson,2008, 4):

- **حوكمة السياسات والتشريعات:** وتتمثل في وضع رؤية ورسالة الجامعة، وصياغة السياسات والتشريعات الإدارية، وتحديد معايير القبول والتسجيل، وتحديد نمط الاتصال وقنواته، والتواصل مع الطلبة، وتحديد سياسات وبرامج إدارة الموارد المالية وميزانية الجامعة.
- **إدارة الأنشطة اليومية:** وتتمثل في وضع الجدول الدراسي ومتابعة تنفيذه، وتحديد مواعيد المحاضرات، والتأكد من حضور أعضاء هيئة التدريس بها، ودعم إدارة المؤسسة الجامعية، وتطوير الأنشطة والخدمات الطلابية.
- **إدارة ميزانية الجامعة:** وتتمثل في توفير الموارد المالية، وإدارتها بكفاءة وفعالية، ووضع ميزانية محددة للجامعة، وإعداد خطة لتنفيذها، بالإضافة إلى ربط الموارد المالية بالأداء الجامعي.

#### (هـ) معايير الحوكمة المؤسسية للجامعات:

أهم معايير الحوكمة المؤسسية للجامعات بزيمبابوي ما يلي (Chemhuru,2010,45):

- تعمل إدارة المؤسسة الجامعية على تفعيل نظم المحاسبية التعليمية.
- تحاول إدارة المؤسسة الجامعية توفير مصادر بديلة للتمويل.
- تعمل إدارة المؤسسة الجامعية على إدارة مواردها المالية ذاتياً.
- تتمتع المؤسسة الجامعية باستقلالية في إدارة شئونها المختلفة.
- تدعم إدارة المؤسسة الجامعية المشاركة في صنع القرار الجامعي

#### خامساً: تحليل مقارن لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في جنوب أفريقيا وزيمبابوي:

يهدف هذا المحور إلى الوقوف علي ما يمكن التوصل إليه من خبرات يمكن أن يكون لها دور فعال في تطوير التعليم الجامعي ، ويتطرق التحليل المقارن لبعض المحاور الخاصة بالحوكمة المؤسسية في كل من: ليبيا، وجنوب أفريقيا، وزيمبابوي، من حيث أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف، وأسباب ذلك، وصولاً إلي ما يمكن الأخذ به، أو الإضافة إليه، أو تعديله، وما يقتضي ذلك من إحداث التغيير والتطوير لتطوير التعليم الجامعي في ليبيا، وتتمثل هذه المحاور في:

#### 1- القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على الحوكمة المؤسسية للجامعات:

مما لاشك فيه أن النظام التعليمي بوجه عام، والحوكمة المؤسسية بوجه خاص، يتأثر بمجموعة من القوى والعوامل التي قد ينتج عنها إحداث مجموعة من التجديدات والتطورات داخل مؤسسات التعليم الجامعي، بهدف مواكبة طبيعة العصر الحالي، والمتأمل لمثل هذه القوى والعوامل في ليبيا ودول المقارنة يجد ما يلي:

(أ) **أوجه التشابه:** يتأثر نظام الحوكمة المؤسسية في كل من، وجنوب أفريقيا، وزيمبابوي، ببعض القوى والعوامل - وإن اختلفت شدتها ودرجة تأثيرها- ومنها العامل السياسي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والعامل الثقافي، كما تأثرت بسيادة ثقافة التمييز العنصري بين البيض والسود الأفارقة، وحدث انفراجة بعد القضاء على هذه السياسة في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي، وقد نتج عن ذلك أن أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي تابعة ووليدة للمجتمع تتابعه في حركته العامة.

(ب) **أوجه الاختلاف:** تتضح أوجه الاختلاف فيما أسهمت به هذه القوى والعوامل من وجود اختلافات فيما يخص الحوكمة المؤسسية في هذه الدول، ففي جنوب إفريقيا تأثر التوجه نحو الحوكمة المؤسسية بالنقد الاقتصادي لجنوب إفريقيا، وما نتج عنه من إصلاحات في التعليم الجامعي، وكذلك فإن الانتقال من فترة التمييز العنصري إلى الحكم الجمهوري قد أثر على حوكمة الجامعات، أما في زيمبابوي، فقد تأثرت الحوكمة باحتلال البلاد، وما نتج عنه من تدني في مستوى التعليم الجامعي، كما أن كل دولة قامت بتطوير مؤسساتها الجامعية وفقاً لظروفها.

#### 2- أهداف الحوكمة المؤسسية:

بعد استعراض أهداف الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوي، يمكن استنتاج ما يلي:

(أ) **أوجه التشابه:** تتشابه أهداف الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، حيث تهدف إلى تطوير أداء الجامعات، وتحسين سمعتها، وإكساب الجامعات القدرة على التنافس، وتحقيق المحاسبية والشفافية في العملية التعليمية، وتقديم ضمان للمكانة الجيدة للمؤسسة التعليمية، كما تسعى نظم الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى في التعليم الجامعي إلى تحسين البرامج، والقدرة المؤسسية.

(ب) **أوجه الاختلاف:** حيث يوجد اختلاف واضح في أهداف الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، ففي جنوب أفريقيا تهدف إلى تحقيق تميز وجودة الإدارة الجامعية، وتدعيم قدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى ذات الأداء المتميز في الدول المتقدمة، أما في زيمبابوى، فتهدف إلى تطوير اللوائح والقوانين الحاكمة للجامعات.

### 3- مبادئ الحوكمة المؤسسية:

بعد استعراض مبادئ الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، يمكن استنتاج ما يلي:

(أ) **أوجه التشابه:** تتشابه مبادئ الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى من الاتفاق على أن المسؤولية التامة للحوكمة المؤسسية تقع على عاتق مسئولية مجلس الجامعة، والتأكيد على المشاركة في عمليات التطوير، وتفعيل صنع القرار القائم على المشاركة، ووضع خطة للتمويل الذاتي بالجامعة، والاتصال والتواصل مع الأفراد العاملين، والالتزام بتحقيق المحاسبية والشفافية، وتفويض السلطة، والربط بين اللامركزية وإصلاح التعليم الجامعي، والتحسين في التدريس والتعلم، وأهمية الرقابة الذاتية.

(ب) **أوجه الاختلاف:** حيث يوجد اختلاف في مبادئ الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، ففي جنوب أفريقيا تتمثل في: وضع سياسات واضحة للحوكمة، وقيام الجامعات بتضمين أنشطة الحوكمة في عملياتها، وربط الحوكمة بسياسات الجامعة، ومشاركة أصحاب المصالح في تطوير العملية التعليمية، وتهيئة ظروف مناسبة لتحقيق وظائف حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي بالكفاءة والفعالية، أما في زيمبابوى، فتتمثل في: مراعاة اهتمامات مجتمع زيمبابوى بشأن تحقيق الحوكمة المؤسسية، مبدأ الاستحقاق ودعم ثقافة الخدمات العامة التي تشجع روح المبادرة والعمل الجماعي.

### 4- إجراءات الحوكمة المؤسسية وإستراتيجياتها:

بعد استعراض إجراءات الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، يمكن استنتاج ما يلي:

(أ) **أوجه التشابه:** وتتمثل في أن الحوكمة المؤسسية في التعليم الجامعي في تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم الجامعي، ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الجامعي على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية.

(ب) **أوجه الاختلاف:** حيث يوجد اختلاف بين نظم الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، ففي جنوب أفريقيا تتم الحوكمة على مستويين هما: الأطر القومية لحوكمة الجامعات، والحوكمة المحلية للجامعات، وتوجد ثلاثة مستويات للحوكمة المؤسسية بجامعات جنوب إفريقيا هي: الحوكمة على مستوى النظام، والحوكمة المؤسسية بين الجامعات، وكذلك

الحوكمة المؤسسية على مستوى الجامعة، أما في زيمبابوى، فتتم من خلال وجود نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة داخلياً، وخارجياً.

#### 5- معايير الحوكمة المؤسسية:

بعد استعراض معايير الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، يمكن استنتاج ما يلي:

(أ) **أوجه التشابه:** وتتمثل في أن معايير الحوكمة المؤسسية في دول المقارنة تتطرق لجميع عناصر المنظومة الجامعية، كما يتم تصنيف هذه المعايير في شكل معايير أساسية، يندرج تحت كل معيار منها عدد من المؤشرات والمعايير الفرعية، وتتمثل هذه المعايير في: سعى إدارة المؤسسة الجامعية على تفعيل نظم المحاسبية التعليمية، ومحاولة توفير مصادر بديلة للتمويل، وقدرتها على إدارة مواردها المالية ذاتياً، وتمتعها باستقلالية في إدارة شئونها المختلفة، ودعمها للمشاركة في صنع القرار الجامعي.

(ب) **أوجه الاختلاف:** حيث تختلف معايير الحوكمة المؤسسية في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، ففي جنوب أفريقيا تتمثل في أن الجامعات تطبق السياسات والإجراءات التي توفر التوجيه والتدريب لإدارة المؤسسة الجامعية، وضمان تطبيق سياستها بسلوك مقبول، وإتباعها مجموعة من السياسات الخاصة بتطوير اللوائح والقوانين، أما بالنسبة لمعايير الحوكمة المؤسسية في زيمبابوى فتتمثل في: دعم إدارة الجامعة السياسات التي تراعى التنوع..

سادساً: آليات تطوير التعليم الجامعي الليبي في ضوء خبرات كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى في مجال الحوكمة المؤسسية:

قد حاول الباحث في هذا المحور طرح بعض الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق تطوير التعليم الجامعي الليبي في ضوء خبرات كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى في مجال الحوكمة المؤسسية، وتتضمن هذه الآليات ما يلي:

- وضع نظم محددة لإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس، ودعم أدائهم من خلال وضع هياكل وظيفية للإدارة العليا وللأقسام وربطها بالاحتياجات العلمية والبحثية، والالتزام بالتفرغ للقيادات الجامعية، وتعديل نظام الترقى لتعكس الأداء والكفاءة والقدرات العلمية،

- توسيع رقعة المشاركة المجتمعية؛ بما يضمن تعظيم دور منظومة التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية البشرية من خلال بناء الكوادر والكفاءات البشرية القادرة على المنافسة والتفاعل مع مجتمع المعرفة.

- تطوير اللوائح المنظمة لاتحادات الطلاب بما يحقق الرؤية المتكاملة للحياة الطلابية التي تتوافق مع معطيات العصر، وما يستلزمه ذلك من توفير التمويل الذي يتناسب مع أهمية

العنصر الطلابي وتأثيره في مستقبل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على تطبيق نظم إدارة عمليات قبول الطلبة وتقييمهم، وذلك عن طريق استخدام إجراءات عادلة وشفافة، وقواعد

تسجيل معن عنها للجميع.

- راجع البحث  
- المراجع العربية:
- 1- إبراهيم نسمان: دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
- 2- أحمد عزت: مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، 2009.
- 3- أحمد عبد الدايم: التعليم والعنصرية في جنوب افريقيا 1948-1968، رسالة ماجستير غير منشوره، معهد الدراسات والبحوث الإفريقية، جامعة القاهرة، 2001
- 4- أمنية فاروق: مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة بنها، 2010
- 5- بياتريس جينجا: الشراكة الإستراتيجية لأفريقيا - الاتحاد الأوروبي: فرصة لتطوير التعليم العالي في أفريقيا، وللتعاون بين أفريقيا- الاتحاد الأوروبي في التعليم العالي، المؤتمر العلمي "برنامج نيريري: دعم التنقل الأكاديمي وإعادة إحياء التعليم العالي في أفريقيا"، كيب تاون ، جمهورية جنوب أفريقيا، 24 نوفمبر 2010.
- 6- بيومي محمد ضحاوى: مقدمة في مناهج البحث ، دار الفكر العربى، القاهرة 2010.
- 7- جمال حلاوه، نداء طه: واقع الحوكمة في جامعة القدس، دائرة العلوم التنموية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2011.
- 8- تشارلز ميشيل: جنوب افريقيا: دليلك الى المعاملات التجارية و قواعد السلوك الجنوب افريقية، ترجمة شويكار زكى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001
- 9- جون ك. أوكوباري: مواجهة تحديات الديمقراطية المستدامة: أفريقيا الجنوبية في القرن الحادي والعشرين، فى طابع أصيفا وآخرون: العولمة والديمقراطية والتنمية فى أفريقيا، مركز البحوث العربية، القاهرة، 2003
- 10- دينيس سالورد: التنقل الأكاديمي الإقليمي: الفوائد والفرص لمؤسسات التعليم العالي الأفريقية والموظفين الأكاديميين والطلاب، المؤتمر العلمي "برنامج نيريري: دعم التنقل الأكاديمي وإعادة إحياء التعليم العالي فى أفريقيا"، كيب تاون ، جمهورية جنوب أفريقيا، 23-24 نوفمبر 2010.
- 11- رضا المليجى: نحو تعليم متميز فى القرن الحادى والعشرين: رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربى، القاهرة، 2011.

- 12- \_\_\_\_\_ (ب): معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١١م.
- 13- صدفة محمد محمود: أثر التحول الديمقراطي على الأوضاع الاجتماعية في جنوب أفريقيا، المؤتمر الأول للباحثين الشبان: أفريقيا بين التحول الديمقراطي والتكيف الهيكلي، القاهرة، 2005.
- 14- عايدة الخوالدة: نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (63)، جامعة المنصورة، 2007.
- 15- عبدالعزیز داود: استراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد الرابع عشر، العدد (52)، يوليو 2008.
- 16- فكرى عبدالغنى: مدي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية -دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 17- مارتن هول: إشراك المجتمع في التعليم العالي في جنوب إفريقيا، في: التعلم والأعمال في التعليم العالي (رؤية مستقبلية)، مرصد التعليم العالي الإلكتروني، المملكة العربية السعودية، أبريل 2011م.
- 18- محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، 2002.

- المراجع الأجنبية:

- 19- **Alexiadou, N. & Ozga, J.**: Modernising Education Governance in England and Scotland; Devolution and Control, European International Educational Journal, Vol.1, No.4, 2002.
- 20- **Amaral, A. & et al**: Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance, Higher Education Dynamics, Vol.2, 2003.
- 21- **Anderson, C.**: Organization, Administration, and Governance of Higher Education, College of Education, University of South Carolina, 2007.

**22– Barber, D. & et al:** Regional Area School Governance Plan, Francis Group, New York, 2006.

**23– Berman, M. & Jekowski, J.:** Education System Governance; Comments in Support of a Data–Driven Decision Process, Albuquerque Business Education Compact, December 17, 2002.

**24– Brown, B. & Duku, N.:** Participation Politics: African Parents' Negotiation of Social Identities in School Governance and its Policy Implications, Int. J. of Lifelong Education, Vol. 27, No. 4, July 2008.

**25– Bush, T.& Heystek, J.:** School Governance in the New South Africa, Comparative Education Journal, Vol. 33, No. 2, British Association for International and Comparative Education, 2003.

**26–Campbell, M.:** The Involvement of Florida’s Full–Time Community College Faculty in Institutional Governance: Implications for Institutional Decision–Making, College of Education University of South Florida, 2003.

**27– Chaka, T.:** School Governance, Issues in Education Policy, No.2, Centre for Education Policy Development, Johannesburg, 2008.

**28– Chan, S.:** The Convergence and Differentiation of Higher Education: A Comparison of Taiwan and Britain, The Development and Governance of Higher Education: Comparative Perspectives Conference, National