

# اتحاد الجامعات العربية

الأمانة العامة للمجلس العربي لحوكمة الجامعات

حلقة نقاشية بعنوان:

حوكمة الجامعات

المحور:

التعريف بدور أصحاب المصالح في حوكمة الجامعات

إعداد:

د. يعقوب عادل ناصر الدين

أمين عام المجلس

## تعريف الحوكمة

يعرفها ناصر الدين بأنها: «نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط الجامعات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة؛ لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء».

(Nasereddin, 2013: b)

# أنماط حوكمة الجامعات ونماذجها

يوجد اتجاهان أساسيان لتطبيق نظم الحوكمة في الجامعات: يدعو **الأول** إلى تبني نمط موحد لنظام الحوكمة الجامعي يطبق على مؤسسات التعليم الجامعي بشكل عام، بغض النظر عن واقعها البيئي والقيم السائدة فيها، فيما يدعو **الثاني**، وهو الأكثر قبولاً، إلى وجود أنماط متنوعة للحوكمة الجامعية تقوم على مفهوم التناغم (Harmony) الذي يراعي عامل التنوع البيئي وليس على مفهوم التوحيد (Uniformity) الذي لا يأخذ هذا العامل في الحسبان.

لذا، وضمن هذا الإطار يعرض (Trukman, 2008) أربعة  
أنماط لحوكمة الجامعات، هي:

□ (1) النموذج الأكاديمي

The Academic Model

وهو النموذج الأكثر تمسكاً بالأعراف والتقاليد  
الجامعية كونه يعطي الأكاديميين الدور الأهم في  
وضع نظام الحوكمة الجامعية وتطبيقه.



## □ (2) نموذج الشركات The Corporate Model

وهو النموذج الذي يولي أهمية كبيرة عند تصميم نظام الحوكمة الجامعي وتنفيذه لمصادر الأموال واستخداماتها، ومن ثمّ المساءلة عن أوجه الصرف، مع إيلاء عناية خاصة لحماية حقوق الممولين.



## □ (3) نموذج الأمانة The Trustee Model

وهو النموذج الذي يمنح مجلس الأمانة سلطات واسعة، مقابل مسؤوليات كبيرة يتحملها في نطاق قيامه بواجب الأمانة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.



## □ (4) نموذج أصحاب المصالح

## Stake Holders Model

أو ما يُطلق عليه بعضهم ( Shared Governance Model)، وبموجبه يستند نظام الحوكمة الجامعي عند تصميمه أو في تطبيقه إلى تحقيق عنصر المشاركة من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة من: الطلبة، والموظفين، والأكاديميين، والإداريين، والجهات الممولة، والحكومة، والمجتمع المحلي، مع الحرص على تحقيق العدالة، وتوازن الحقوق والواجبات بينهم.

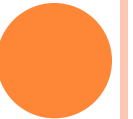
# النموذج المختلط





# أصحاب المصالح

أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة.



# (1) الطلبة

- 1-  تحديد آلية قبول الطلبة.
- 2-  استقطاب النوعية المتميزة من الطلبة.
- 3-  وسائل التحضير المادي والمعنوي.
- 4-  تمثيل الطلبة في مجالس الحوكمة المختلفة.
- 5-  متابعة خريجي الجامعة.

التعليمات

- 1-  تعليمات قبول الطلبة.
- 2-  آلية الاستقطاب.
- 3-  تعليمات منح الطلبة.
- 4-  قرارات تشكيل مجالس الحوكمة.
- 5-  وجود مكتب لمتابعة الخريجين.

أدلة الامتثال



## (2) الهيئة التدريسية

1- استقطاب أعضاء هيئة تدريسية متميّزة، وتوفير حصانة لهم،  
مع مراعاة:



- ❖ الشفافية والوضوح في اختيار أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم.
- ❖ الواجبات والمسؤوليات والمهمّات لأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ آليات شفافية وعادلة لتقويم أداء عضو هيئة التدريس.
- ❖ تطبيق سلم الرواتب على أعضاء هيئة التدريس جميعهم.
- ❖ تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ احترام حقوق أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- ❖ ضرورة مراعاة أعضاء هيئة التدريس لقواعد السلوك المهني والقيم الأخلاقية للجامعة لممارستهم الأنشطة الجامعية، وفي تعاملهم مع الطلبة والزملاء والإدارة الجامعية.
- ❖ توفير التأمين الصحي والضمان الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس.

التعليمات



## تابع: (2) الهيئة التدريسية

- إجراءات الاستقطاب.
- إجراءات الاختيار والتعيين.
- وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.
- آليات التقويم المستخدمة.
- وجود سلم الرواتب.
- وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.
- وجود ضمانات لحقوق أعضاء هيئة التدريس في الأنظمة والتعليمات.
- مدونة السلوك المهني والقيم الأخلاقية للجامعة.
- وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.

أدلة الامتثال



## (3) الهيئة الإدارية

1- استقطاب أعضاء هيئة إدارية متميّزة، وتوفير حصانة لهم،  
مع مراعاة:



- ❖ الشفافية والوضوح في اختيار وتعيين أعضاء الهيئة الإدارية.
- ❖ الواجبات والمسؤوليات والمهمّات لأعضاء الهيئة الإدارية.
- ❖ آليات شفافة وعادلة لتقويم أداء عضو الهيئة الإدارية.
- ❖ تطبيق سلم الرواتب على جميع أعضاء الهيئة الإدارية.
- ❖ تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية.
- ❖ احترام حقوق أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة.
- ❖ توفير التأمين الصحي والضمان الاجتماعي لأعضاء الهيئة الإدارية.

التعليمات



## تابع: (3) الهيئة الإدارية

- إجراءات الاستقطاب.
- إجراءات الاختيار والتعيين.
- وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.
- آليات التقويم المستخدمة.
- وجود سلم الرواتب.
- وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.
- وجود ضمانات لحقوق أعضاء الهيئة الإدارية في الأنظمة والتعليمات.
- وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.

أدلة الامتثال



## (4) البيئة والمجتمع

1. إطلاع المجتمع على الأنظمة والتعليمات بكل شفافية وموضوعية.
2. توفير تقارير معلنة عن أداء الجامعة الأكاديمي والإداري والمالي.
3. تفعيل المسؤولية المجتمعية المستدامة للعاملين بالجامعة جميعهم.
4. إجراء بحوث علمية تطبيقية تسهم في حل المشكلات المجتمعية.
5. نشر تقارير شفافة عن الأنشطة المجتمعية.
6. مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الإستراتيجية للجامعة.
7. تفعيل دور أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وكذلك الطلبة في المشاركة في أنشطة الجامعة، وفي تحمل المسؤولية المجتمعية.

التعليمات



## تابع: (4) البيئة والمجتمع

- مدى إلمام المجتمع بالأنظمة والتعليمات في الجامعة.
- دقة التقارير المعلنة.
- وجود برنامج لخدمة المجتمع.
- البحوث العلمية ذات الصلة.
- التقارير المتعلقة بذلك.
- مدى مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الإستراتيجية للجامعة.
- درجة مشاركة أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وكذلك الطلبة في أنشطة الجامعة وتحمل المسؤولية المجتمعية.

أدلة الامتثال

