

تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن باستراليا

إعداد

نهال رفعت إبراهيم محمد*

مقدمة

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التربوية المسؤولة عن نشر العلم وتعزيز ثقافة البحث العلمي إلى جانب تقديم برامج عديدة لخدمة المجتمع؛ وفي ظل الثورة العلمية والتكنولوجية، واتساع حركة تدويل التعليم العالي، أصبحت الجامعات ملزمة ببناء قدراتها التنافسية **Competitiveness** والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، والسبيل لذلك هو بناء ميزة تنافسية للجامعة بحيث تضمن لها حسن استثمار واستخدام مواردها وإدارتها بكفاءة وفعالية، بما يخلق لها مكانة أكاديمية رصينة بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة (عثمان عبدالله الصالح، ٢٠١٢، ٣٠٣).

وتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة جامعية يحتاج إلى وجود قيادة تؤمن بمبادرات التحسين والرؤى الجديدة والاستفادة من السبل التي اتبعتها الجامعات ذات الميزة التنافسية العالية (جمال محمدأبوالوفا ومحمد حسن رسمي، ٢٠١٢، ٢٨٩)؛ ومن ثم نما الاتجاه لدعم الحوكمة **Governance**، بما يضمن تطبيق الأساليب الحديثة في التسيير والتصرف والمساءلة عن النتائج والأداء، ودعم الحوكمة كعامل لا غنى عنه في أي خطة إصلاحية للتعليم العالي (نور الدين الدقي، ٢٠١١، ٦٩).

وتعتبر استراليا من الدول الرائدة في مجال حوكمة الجامعات؛ حيث توجد بها العديد من البروتوكولات الخاصة بالحوكمة، والتي تعتبر متطلباً إلزامياً، على الجامعات اتباعه حتى تحصل على تمويل إضافي (John Fielden, 2008, 41). كما أن الجامعات الاسترالية تنافس في كل من الأسواق المحلية والدولية نظيراتها في الدول الأخرى وخصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، على الطلاب وهيئة التدريس والتمويل، وكذلك على المكانة العالمية التي تستقطب كل ما سبق (Donald j. bradmore, 2007, 6-7).

*بحث مشتق من رسالة ماجستير - تخصص تربوية مقارنة وإدارة تربوية.

*معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس.

أما فيما يتعلق بالجامعات الحكومية في مصر، فتعاني من بعض المشكلات التي تحد من تنافسيتها عالمياً، فعلى سبيل المثال، توصف الجامعات في مصر على أنها كيانات مستقلة، لكن ثمة عناصر تشريعية وتنظيمية ومالية وعوامل تتعلق بالقيادة تحد من درجة الاستقلالية التي تتمتع بها تلك المؤسسات وتتحكم فيها؛ كما أن الجامعات المصرية لا تملك السيطرة التامة على مواردها، ولكنها مسئولة أمام المجتمع عن أدائها (وحدة التخطيط الاستراتيجي، وزارة التعليم العالي). ومن هنا اهتمت الدراسة بالتوصل إلى عدد من الإجراءات التي تساعد في تفعيل آليات تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، وذلك في ضوء نظم الحوكمة المؤسسية المطبقة في جامعة ملبورن Melbourne University باستراليا.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من تلك الأهمية البالغة التي توليها الحكومة المصرية للجامعات؛ إلا أن الجامعات مازالت تعاني من بعض نواحي القصور، منها ما يلي:

١. الخلل في بعض وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة، ومركزية صنع القرار الجامعي بشكل لا يسمح بالمشاركة المجتمعية، وغياب الشفافية والمساءلة.
٢. غلبة الطابع الإداري التقليدي والروتيني على أداء الإدارة الجامعية.
٣. الافتقار إلى الاستقلال المؤسسي في حوكمة الجامعات (اسماعيل سراج الدين، ٢٠٠٩، ١٨-٢٤).
٤. المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي نتيجة ضعف مصادر التمويل، وانخفاض إجمالي الإنتاج البحثي.
٥. انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية متميزة.
٦. غياب معظم الجامعات المصرية عن التصنيفات العالمية للجامعات (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية، ٢٠١٠، ٢٥٠-٢٥٤).

وتأسيساً على ما سبق، عولجت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظم الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في جامعة ملبورن باستراليا ؟

وتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

١. ما الإطار الفكري للحوكمة المؤسسية بالجامعات؟
٢. ما خبرة جامعة ملبورن باستراليا في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية؟

٣. ما واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في جامعات جمهورية مصر العربية؟
٤. ما أوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية؟
٥. كيف يمكن تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظم الحوكمة المؤسسية المطبقة في جامعة ملبورن باستراليا؟

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج المقارن من خلال توظيف الأسلوب العلمي لجورج بيريداي بخطواته الأربعة (الوصف - التفسير - المناظرة - المقارنة) ؛ والذي يعد الأنسب لطبيعة الدراسة؛ حيث أنه من أسهل صور التحليل المقارن من خلال اختيار مشكلة واحدة ودراستها في أكثر من نظام تعليمي، للوصول إلى الأساليب المختلفة التي أخذت بها النظم التعليمية في مواجهة هذه المشكلات (بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٠، ٣٩-٤٣).

حدود الدراسة

• الحد الموضوعي:

١. الحوكمة المؤسسية: وتحدد في نظم الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن.
 ٢. الجامعات المصرية: وتحدد في إدارة الجامعات الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات.
- الحد المكاني: وانصب اهتمام الدراسة على جامعة ملبورن في استراليا، وقد تم اختيار تلك الجامعة لرصد تطبيقات الحوكمة بها، والتي ساهمت في حصولها على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلح الرئيس التالي:

الحوكمة المؤسسية Institutional Governance:

وتم تعريف الحوكمة بالجامعات إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: مدخل إداري تطويري يقوم على الإفصاح والشفافية والمحاسبية وتوزيع المسؤوليات؛ ويتضمن وضع ومراجعة ومتابعة جميع السياسات والقوانين والقرارات والآليات والإجراءات والعلاقات، التي تحكم عمل الجامعة، لتصل بها إلى الجودة والتميز في الأداء.

أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية تحقيق الآتي:

١. التعرف على الإطار الفكري المتعلق بالحوكمة المؤسسية.

تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية --- نهال رفعت ابراهيم

٢. الوقوف على خبرة جامعة ملبورن باستراليا في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية في الجامعات.

٣. التعرف على واقع نظم الحوكمة المؤسسية في الجامعات المصرية.

٤. اقتراح بعض الإجراءات التي تساعد في تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظم الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- أنها تتفق مع التوجه الحالي للدولة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم الجامعي؛ نظراً لكونها مؤسسات تنموية بالمجتمع، ومن ثم فإن أي تطوير بها ينعكس بدوره على المجتمع ككل.
- اهتمام عديد من المنظمات والهيئات الدولية بإصدار مؤشرات لتصنيف الجامعات العالمية.

الدراسات السابقة

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم للأحدث.

١. واقع الحوكمة في جامعة القدس (٢٠١٢) (جمال حلاوة، ٢٠١٢):

استهدفت هذه الدراسة تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس بكل متطلباتها ومعاييرها وذلك للحصول على أغراض الجودة في مخرجات التعليم العالي؛ ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أنه بالرغم من تطبيق الحوكمة بشكل صحيح ولكن ذلك لا يعمل بشكل كبير على استقطاب موظفين وطلبة مميزين، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة واعتماد مفاهيم الحوكمة وخاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والوضوح.

2. Transformation of university governance: on the role of university board members (2013):

التحول نحو حوكمة الجامعات: أدوار أعضاء مجلس الجامعة (٢٠١٣) (M. Peter) (Kretek, 2013):

تهدف الدراسة إلى رصد العوامل التي تسهم في تحديد الأدوار المختلفة لأعضاء مجلس الجامعة، التعرف على أدوار الأطراف الفاعلة في الحوكمة. ولتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك بعض

الغموض الذي يكتنف عملية تحديد الأدوار الخاصة بأعضاء مجلس الجامعة، مما يؤثر على مستوى أدائهم، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث؛ لتحليل أدوار أعضاء مجلس الجامعة، وتقييم العوامل المؤثرة في عمليات صنع القرار بالجامعة.

٣. درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس (٢٠١٤) (أحمد فتحي أبوكريم، ٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس؛ واعتمدت الدراسة في تحقيق ذلك على منهج البحث الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بمستوى متوسط؛ وقد أوصى الباحثان بجملة توصيات من أهمها: تطبيق مبادئ الديمقراطية الإدارية في إدارة الكليات التربوية، والعمل على مشاركة عضوات هيئة التدريس في تطوير وتحسين العملية التعليمية في الكلية.

4. The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia (2015):

أثر الحوكمة على الأداء في قطاع التعليم العالي في استراليا (٢٠١٥) (chitra) (lokuwaduge, 2015):

استهدفت الدراسة تحليل تأثير نظم وهياكل الحوكمة على أداء الجامعات الممولة حكومياً. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن حجم مجلس الجامعة لا يرتبط بالأداء المالي، أو البحثي، أو التعليمي بأي شكل من الأشكال؛ وأوصت الدراسة بانتهاج أنماط مختلفة من الحوكمة، والتي تحقق أفضل أداء، وفقاً للعوامل الموقفية والنفسية والعلاقات بين أصحاب المصلحة.

٥. استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف (٢٠١٧) (ليلي محمد أبوالعلا، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة كانت بشكل كلي متوسطة، وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى الاستراتيجية المقترحة، وأوصت بعدة توصيات أهمها تطبيق الاستراتيجية المقترحة، ونشر ثقافة المساءلة، ومساواة فرص المشاركة في صناعة القرار بين الإناث والذكور.

المحور الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

ويتناول المحور الحالي الأسس النظرية للحوكمة المؤسسية بالجامعات، بما يتضمن ذلك مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهم مبادئها، وأهدافها، ومراحلها ومتطلبات ومعوقات تطبيقها.

أ. الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية

من الناحية اللغوية تشتق كلمة حوكمة **Governance** من المصدر "حكم" والذي يعني قضي، والحكم بمعنى القضاء (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ص ١٩٠). وتعني الحوكمة **Governance** الطريقة التي تدار بها الدول أو المؤسسات، وأنظمة القيام بذلك (Cambridge dictionaries online).

وبتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية على الجامعة، تعكس الحوكمة الجامعية نظاماً يركز على تميز وجوده إدارة الجامعات ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدراً للتميز وجوده الأداء، ومركزاً للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية الإطارات (أحمد منير نجار، ٢٠١٢، ص ٦٧).

ويمكن تعريف الحوكمة الجامعية إجرائياً في الدراسة الحالية على أنها:

مدخل إداري تطويري يقوم على اللامركزية، والاستقلالية، والشفافية، والمحاسبية، وتوزيع المسؤوليات، والديمقراطية والمشاركة، ويتضمن وضع ومراجعة ومتابعة جميع السياسات والقوانين والقرارات والآليات والإجراءات والعلاقات التي تحكم العمل داخل الجامعة؛ مما يرفع من كفاءة القائمين على إدارتها، ويصل بها إلى الجودة والتميز في الأداء، ويعزز من مركزها التنافسي ومكانتها على الصعيد الدولي.

ب. أهداف الحوكمة المؤسسية للجامعات

ويمكن إجمال أهداف الحوكمة المؤسسية في العناصر التالية (فاروق جعفر

عبدالحكيم، ص ٦٨-٦٩):

١. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في الجامعة، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها.
٢. تحسين وتطوير أداء الجامعة، مما يرفع من سمعتها في المجتمع وعلى مستوى العالم.
٣. مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

٤. تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
 ٥. تأكيد مسئوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات.
 ٦. المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء الجامعة.
- ج. مبادئ الحوكمة المؤسسية للجامعات
- ولتطبيق الحوكمة في الجامعات، لابد من الاسترشاد بعدد من المبادئ، ومنها
- (British and Irish ombudsman association, 2009, 3):
١. الاستقلالية: ضمان عدم وجود أي تدخلات في صناعة القرار بالجامعة.
 ٢. وضوح الهدف: التأكد من معرفة أصحاب المصلحة بمبرر وجود تلك الجامعة.
 ٣. النزاهة: ضمان التعامل بكل وضوح، على أساس من الموضوعية.
 ٤. الفعالية: ضمان جودة مخرجات الجامعة في مقابل ما يتم إنفاقه من مال وموارد.
 ٥. الشفافية: ضمان التعامل بكل علنية وحرية الوصول إلى المعلومات.
 ٦. المساءلة: أن تكون جميع أطراف الجامعة مسؤولة وخاضعة للمساءلة عن قراراتهم وأفعالهم، بما في ذلك إدارة الأموال.
 ٧. المشاركة الفعالة: تهدف إلى تجاوز الفجوة بين الإدارة وأعضاء الجامعة.
 ٨. حكم القانون: ويعني المساواة أمام القانون بغض النظر عن المراكز الاجتماعية.
- د. مراحل الحوكمة المؤسسية بالجامعات
- يتكون نظام الحوكمة من مدخلات سواء كانت تشريعية أو اقتصادية، وعمليات سواء كانت تنفيذية أو رقابية أو تطويرية، ومخرجات، فالحوكمة ليست هدفاً في حد ذاته، ولتحقيق هذا النظام، تمر الحوكمة المؤسسية لمؤسسات التعليم الجامعي بعدة مراحل يمكن تلخيصها في التالي (محفوظ أحمد جودة، ٢٠٠٨، ١٢١):
١. مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: يتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة، وهي مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كثقافة، وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس لتعاملات الجامعة.
 ٢. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: وتعد هذه البنية أمراً ضرورياً لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها.
 ٣. مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيته: حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقوبات التي تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة، ومن ثم معالجة كل منها، وبما يؤدي إلى حسن تنفيذ الحوكمة.

- ٤ . مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة المؤسسية: وهي المرحلة التي يبدأ فيها قياس مدى استعداد الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ تحليل أكبر قدر من استقلالية السلطة في الجامعة، والمحاسبية والشفافية، وكذلك تفعيل نظام الثواب والعقاب.
 - ٥ . مرحلة مراقبة التطبيق ومتابعة وتطوير الحوكمة: حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة.
 - هـ . متطلبات الحوكمة المؤسسية بالجامعات
- يتطلب تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية في الجامعات توافر عدد من المتطلبات التي تعزز ممارسات الحوكمة داخل الجامعة، تشريعياً أو مادياً أو بشرياً، ويتضح ذلك فيما يلي (John Reilly, 2010, 14):
- ١ . لابد من وجود رؤية واضحة تحدد معالم استراتيجية الجامعة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤية وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى.
 - ٢ . تحديد معايير ومؤشرات واضحة للأداء بالجامعة، ووضع نظم واضحة للمراقبة على الأداء، والضبط المالي، والمحاسبية.
 - ٣ . إعلان وثيقة للحوكمة المؤسسية تعمل على تحديد المهام والعمليات والمسؤوليات المناطة بكل عضو في الجامعة.
 - ٤ . إصدار التقارير واتخاذ القرارات والإجراءات بشكل يتسم بالشفافية.
 - ٥ . التطوير المستمر لعمليات صنع السياسة التعليمية، بما يدعم لامركزية السلطة والديمقراطية.
 - و . معوقات تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات
- تواجه الجامعات عدد من العقبات والتحديات التي تعوق تطبيق نظام الحوكمة بها ومنها (بيومي محمد ضحاوي ورضا ابراهيم المليجي، ٦٧-٦٩):
- ١ . الثقافة السائدة في المجتمع:
- حيث أن هناك نقص بالوعي بمفاهيم الحوكمة المؤسسية في الجامعات، وهي أول مرحلة لتطبيق نظام الحوكمة وإقراره داخل الجامعة.
- ٢ . التشريعات الجامعية:
- غياب قوانين خاصة بالجامعات، فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة.

٣. طريقة إدارة الجامعة:

وتكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي يتم إتباعها في تعيين القيادات الجامعية، كما تعتمد إدارة الجامعة أحياناً على أهل الثقة بدلاً من أهل الكفاءة داخل الجامعة، مما يضعف من كفاءة اتخاذ القرار بالجامعة.

٤. غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:

حيث يؤثر ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها.

المحور الثاني: الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن Melbourne University

تعد جامعة ملبورن من أبرز الجامعات التي حققت مركزاً متقدماً على مستوى جميع التصنيفات العالمية للجامعات على مر السنين. فقد احتلت مؤخراً المركز ٣٣ بتصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي لعام ٢٠١٦ (THE world university ranking, 2016). واحتلت المرتبة ٤٤ في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠١٥ (academic ranking of world universities, 2015) والمرتبة ٧٥ في تصنيف ويبومتر كس للجامعات العالمية لعام ٢٠١٦ (ranking web of universities, 2016).

أُنشئت جامعة ملبورن في عام ١٨٥٣م، وهي مؤسسة عامة لها اسهامات متميزة في مجالات البحوث والتعليم والتعلم داخل المجتمع (Melbourne university).

١. وضوح التوجه الاستراتيجي

كونها جامعة من أرقى الجامعات في العالم، فإنها لا تزال ملتزمة بالمساهمة في المجتمع بطرق عديدة لإثرائه فكرياً وتحويل الحياة به للأفضل؛ ولذلك تتلخص رؤية جامعة ملبورن في أن تكون بحلول عام ٢٠٢٠م (Melbourne university):

○ الجامعة الإستراتيجية التي تحظى باختيار الطلاب الموهوبين والعلماء من جميع أنحاء العالم.

○ أن تكون دائماً وباستمرار من أفضل ٤٠ جامعة علي مستوى العالم.

○ أن تعرف بخدماتها للبلد، والاعتراف بمسئوليتها تحت القيادة الوطنية للتعليم العالي.

○ أن تعرف كجامعة بأبحاثها وتأثيرها، كجامعة رائدة عالمياً وشاملة.

○ تحقيق رغبات الطلاب، وأن تنافس أفض جامعات العالم في مستوى الخريجين.

○ أن تشارك الجامعة مشاركة كاملة في الحياة والثقافة، وتسهم في تحقيق تطلعات مدينة ملبورن والمناطق المحيطة.

- أن تعزز الروابط مع الحكومة والمجتمع، خاصة في النقاط البحثية والتعليمية.
 - أن يعترف بها كجامعة رائدة في ترسيخ الإستدامة في جميع مجالات الجامعة وعملياتها.
- وتلك الرؤية تدعم توجه الجامعة استراتيجياً نحو التميز والمنافسة والريادة عالمياً، في مجال التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

٢. الشفافية الإدارية

وتدار جامعة ملبورن من خلال مجلس الجامعة، وله مسؤوليات محددة معن عنها في قوانين وتشريعات الجامعة. ومن أهم مسؤوليات المجلس ضمان إدارة الجامعة بشكل قانوني، التصديق على الخطط الاستراتيجية وخطة الأعمال بالجامعة، تحديد النفقات والموافقة عليها مع تفويض سلطة إدارتها لنائب رئيس الجامعة، أما نائب رئيس الجامعة، فهو المسؤول التنفيذي داخل الجامعة، وتتم مساءلته أمام المجلس عن إدارة أمور الجامعة.

٣. الرقابة والمساءلة

وبالنسبة للكليات، فتخضع لرقابة المجلس على هيكلها وترتيبات الحوكمة بداخلها. فلا بد أن يكون الهيكل الأكاديمي للكليات مناسباً للتدريس والبحث العلمي والوظائف الأكاديمية الأخرى، وأن يكون عميد الكلية هو المسؤول عن أعضاء هيئة التدريس، وتقديم التقارير الدورية للمجلس بخصوص أي تغييرات مادية وكذا ممارسات الحوكمة بها (Melbourne university).

والمحاسبية الفعالة تدعم تحقيق الجامعة لالتزاماتها نحو المجتمع، وتحقيقها لرسالتها الأكاديمية. وتتحدد أهداف المحاسبية في جامعة ملبورن في توفير إطار للمساءلة يضمن أن الجامعة (Melbourne university):

- تحقق أهدافها الاستراتيجية المعلنة في خطتها الاستراتيجية.
- تدير وتنفذ مسؤولياتها تجاه الأطراف المعنية بالجامعة بشكل فعال.
- تسعى لتحقيق مخرجات متميزة، لتساهم في خدمة المجتمع.
- تدعم الحرية الأكاديمية في البحث العلمي والنزاهة والشفافية والالتزام.
- توفير التدريب لقادة المستقبل في المجالات الأكاديمية والحكومة والصناعة.
- تستقطب أفضل الطلاب من مختلف الخلفيات الثقافية والمجتمعية.

٤. الشراكة بين الجامعة والمجتمع

تحرص جامعة ملبورن على الانخراط في المجتمع الخارجي كمؤسسة لها رؤية ولها وضع متميز في مجتمعها، وتسعى للتميز والمنافسة العالمية. ومن هنا نمت الشراكات

والتحالفات في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٥ بشكل كبير، ومنها ما يسهم في تنمية المعرفة مثل مدينة ملبورن، ومجتمع كارلتون، ومتحف فيكتوريا. كما برزت المشاركة من خلال خريجي الجامعة وإسهاماتهم في عدد من الأنشطة المجتمعية. وقد أسهمت تلك الممارسات في تعزيز مكانة ملبورن التنافسية على الساحة العالمية، مما دعم من جاذبية ملبورن لتصبح مقصد الطلاب كمؤسسة للتعليم العالي والبحث (Melbourne university).

المحور الثالث: حوكمة الجامعات في مصر

تختص الجامعات في مصر بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع؛ وهذا ما أكد عليه قانون تنظيم الجامعات. كما أشار قانون تنظيم الجامعات في المادة رقم ٩ إلى أن الجامعات المصرية تدار من خلال مجلس الجامعة والذي يترأسه رئيس الجامعة؛ كما يتولى إدارة كل كلية تابعة للجامعة مجلس الكلية الخاص بها وعميد الكلية، وأن كل قسم ضمن الكلية يدار بواسطة مجلس القسم وعلى رأسه رئيس ذلك القسم (وزارة التعليم العالي). وثمة كيانات أخرى تشترك مع وزارة التعليم العالي في الإشراف على الجامعات المصرية، ومنها مكتب التنسيق المركزي، والجهاز المركزي للحاسبات، وعدد من الكيانات الأخرى التابعة لرئاسة الوزراء ومنها: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، والمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وصندوق تطوير التعليم (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية، ١٠٤-٢٠١٠، ٩٦).

اللامركزية والاستقلالية الإدارية:

وتؤكد نصوص المواد المتعلقة بتشكيل المجالس على رئاسة الوزير للمجالس المختلفة مما يعد توجهاً مركزياً، خاصة أن الوزير هو رئيس المجلس الأعلى للجامعات، وكل المجالس تقدم تقاريرها للمجلس الأعلى لاتخاذ القرار، وهو ما يعني تعارضاً في السلطات؛ أما عن منصب نائب رئيس الجامعة، فما لديهم من مهام تكون بالتفويض من قبل رئيس الجامعة، وتحليل مهامه، نجد أنها لا تتضمن أي حق لاتخاذ قرار مطلق دون الرجوع لرئيس الجامعة، وبالتالي فهو منصب لا يتمتع بالاستقلال الإداري (رانيا عبدالمعز الجمال، ٢٠١٤، ٩١-٩٨).

ومما سبق يتضح حجم المركزية المفروضة على الجامعات المصرية، التي تعاني من هيمنة واضحة من قبل الدولة، مما يقلص من استقلاليتها، ويؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها، وأدائها لوظائفها (عبدالناصر محمد رشاد، ٢٠٠٤، ٥).

المحاسبية والمراجعة الداخلية:

تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية --- نهال رفعت ابراهيم

المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية يقتصر دورها على النواحي المالية والمحاسبية وتقييم نظم الرقابة الداخلية، ويعود ذلك لتبعية المراجعة الداخلية للإدارة المالية وقلة تمتعها بالاستقلال الكافي لتحقيق وظائفها، وعدم وجود وحدة مراجعة في معظم الجامعات المصرية ابراهيم مرعي العتيقي، ٢٠١٧، ١٩٣).

كما تعاني الجامعات المصرية من وجود ضعف في ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وقلة توافر المتطلبات اللازمة لنشر ثقافة المحاسبية التعليمية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات (منال ابو الفتوح قاسم، ٢٠١٣، ٤٩٤).

الإدارة التشاركية والمشاركة المجتمعية:

في اطار انفتاح الجامعات المصرية على مجتمعاتها المحلية والدولية، إلا أن هناك عدداً من المعوقات ومنها غلبة التخصصات النظرية على التخصصات العملية، تباعد العملية التعليمية عن متطلبات سوق العمل، قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة التوجهات الاستراتيجية لمؤسستهم الجامعية تجاه المؤسسات ذات الصلة، علاوة على الافتقار إلى آليات نشطة لتسويق الخبرات والإمكانات الموجودة بالجامعات (محمد ابراهيم عبدالعزيز خاطر، ٢٠١٥، ٣٠٠)، بالإضافة إلى عزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأنشطة العامة داخل الجامعة وكلياتها، وهو ما قد يكون معوقاً كبيراً أمام الحوكمة (نهلة عبدالقادر هاشم، ٢٠١٦، ١٤١).

المكانة الدولية والتنافسية:

إن خروج معظم الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية أو حصولها على مراكز متأخرة يعد مؤشراً على الحاجة لإعادة النظر في أوضاع التعليم الجامعي على وجه العموم، ويعود ذلك إلى بعد البحوث العلمية الجامعية عن المشكلات الحقيقية التي تعاني منها قطاعات الإنتاج، ونقص تمويل البحث العلمي، بالإضافة إلى ضعف كفاءة الجهاز الإداري، مع سيادة النظم الروتينية للإدارة الجامعية، وقلة البحوث المنشورة في الدوريات العالمية مقارنة بالمعدلات الدولية (خالد صلاح حنفي، ٢٩٣، ٢٠١٤-٢٩٤).

وبالرغم مما سبق تناوله من معوقات للحوكمة الجامعية، إلا أن محاولات الإصلاح المختلفة قد ساهمت في دخول عدد من الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات، ومنها تصنيف التايمز العالمي للجامعات ٢٠١٦، وإن كانت قد حصلت على ترتيب

متأخر مقارنة بنظيراتها على مستوى العالم، ومن تلك الجامعات جامعة القاهرة، وجامعة قناة السويس، وجامعة الإسكندرية (THE world university ranking 2016).

المحور الرابع: نتائج التحليل المقارن

من خلال تحليل أوجه الشبه والاختلاف بين الجامعات في مصر وجامعة ملبورن في استراليا، يمكن التوصل لمجموعة من النتائج، والتي تمثل أوجه رئيسة للاستفادة من خبرة جامعة ملبورن في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية، وذلك كما يلي:

١. استهداف جامعة ملبورن لخدمة المجتمع وإنتاج ما يتوقعه المجتمع منها، والاهتمام بالصورة الدولية لخريجي الجامعة وتخرج كفاءات معترف بها دولياً.
٢. ترشيد مسؤوليات الحكومة فيما يتعلق بالتعليم العالي، واقتصارها على الدور الاستشاري فقط، فالجامعات كيانات مستقلة تتمتع بالحكم الذاتي.
٣. اللامركزية والاستقلالية في إدارة شؤون الجامعة، حتى وإن كانت تخضع للدولة في بعض الإجراءات المحاسبية. كما أن مسؤولية إدارة الجامعات تقع في يد مجلس الجامعة.
٤. تعزيز الروابط المهنية والمجتمعية بين الجامعة وقطاع الأعمال والحكومة والمجتمع.
٥. التركيز على تقييم جودة التعليم العالي باستمرار نظراً لكونه مسؤولية مجتمعية شاملة، وبالتالي فالجامعات تخضع لمعايير جودة الأداء والعمليات بداخله، وللمساءلة.
٦. الإعلان المحدد الواضح لكل من أهداف الجامعات وتوجهاتها الاستراتيجية، وأدوار كل عضو فيها، وكذلك التحديد الدقيق لمعايير تقييم الجامعات في وثائق رسمية للجامعة.
٧. التأكيد على قيم المشاركة في الجامعة من خلال تعزيز العمل من خلال فريق عمل، وإيجاد سبل لتواصل أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة خارج نطاق الفصل الدراسي، وتشجيع الأنشطة البحثية التعاونية بين الجامعات، واتباع أساليب ديمقراطية داخل الجامعة.

المحور الخامس: توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من الإجراءات والتوصيات التي من شأنها أن تطور من الأداء الإداري في الجامعات المصرية، وذلك من خلال التحول نحو تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية على ضوء خبرة جامعة ملبورن في استراليا؛ وتتضح توصيات الدراسة فيما يلي:

١. نشر الوعي بثقافة الحوكمة المؤسسية من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية المختلفة.
٢. الشفافية والوضوح في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية.

تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية --- نهال رفعت ابراهيم

٣. توفير نماذج استرشادية في تطبيق تنظم الحوكمة المؤسسية في إحدى الجامعات المصرية.
٤. تعزيز التعاون و المسؤولية المشتركة بين الجامعات المصرية.
٥. تشريع مبدأ استقلال الجامعات بما يكفل انفصال الجامعة عن هيمنة سلطات الدولة.
٦. نظام محدد ومعلن وثابت للمجالس واللجان وأدوار أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة.
٧. تفعيل وتطوير أدوار قطاع شؤون خدمة المجتمع بالجامعات والكليات.
٨. بناء منظومة قانونية للحوكمة المؤسسية في التعليم العالي والجامعات تعكس الرؤية والإطار العام والضوابط المحددة لتطبيقها.
٩. اقتراح مجموعة من القرارات الوزارية التي تؤدي إلى مزيد من الإستقلالية الإدارية واللامركزية والرقابة والمحاسبية.
١٠. زيادة مخصصات الجامعات من الميزانية العامة للدولة في ضوء النسب العالمية لتمويل الجامعات.
١١. اقتراح خطة استراتيجية علي مدى زمني طويل تحقق التنافس والريادة للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية الرائدة.
١٢. قياس رضا أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) عن تحقق معايير الجودة بالجامعة.
١٣. قياس مدى تطابق القرارات التنفيذية مع التوجه الاستراتيجي للجامعة، ومع المعايير المعلنة بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
١٤. قياس مدى تحقق الشراكة بين الجامعة والمجتمع بشكل كمي وكيفي وقياس العلاقة علي ضوء مؤشرات مرجعية مناسبة.
١٥. تطوير البرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات، وتحليلها، وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها، وتقليل المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار وإنجاز المهام والعمليات.
١٦. تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على مجالس الجامعات.
١٧. استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجداول، مما ييسر توزيع الأعباء الدراسية والإدارية والإشرافية، ووضعها في برامج متطورة بحيث يراعى التوزيع معايير العدالة والشفافية.

١٨. تطوير نظام للإعلام والاتصال بأولياء الأمور والطلاب عن طريق تصميم مواقع إلكترونية بها أهم المعلومات اللازمة لهم.

١٩. وضع خطة وإجراءات محددة نحو استخدام القرار التشاركي في الإدارة، وإدارة العلاقات بين الأطراف المعنية عبر التقنيات المتقدمة في الإتصالات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- (١) إبراهيم مرعي العتيقي وجمعة سعيد تهامي، "تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية"، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، العدد ٢٧، المجلد ١٠، ٢٠١٧، اليمن، ص ١٩٣.
- (٢) أحمد فتحي أبو كريم و طارق محمد الثويني، "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد ٣، سبتمبر ٢٠١٤.
- (٣) أحمد منير نجار، "حوكمة مؤسسات الأعمال كأحد متطلبات عولمة النشاط الاقتصادي المعاصر: نظرة تحليلية إدارية اقتصادية محاسبية"، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، في الفترة من ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢، ص ٥٥ و ص ٦٧.
- (٤) اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١٨-٢٤.
- (٥) البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مراجعة لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر، حقوق النشر لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠، ص ص ٢٥٠-٢٥٤.
- (٦) البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مراجعة لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر، حقوق النشر لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠، ص ص ٩٦-١٠٤.
- (٧) بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا، دار الفكر العربي، القاهرة، بتاريخ ٩ يوليو ٢٠١١، ص ص ٦٧-٦٩.
- (٨) بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٣٩-٤٣.

٩) جمال حلاوة ونداء دار طه، " واقع الحوكمة في جامعة القدس "، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، الجزائر، ٢٠١٢.

١٠) جمال محمد أبو الوفا ومحمد حسن رسمي، " تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح: دراسة تحليلية ورؤية عصرية"، دراسة مقدمة بالمؤتمر العلمي بجامعة بنها بعنوان " التعليم المفتوح : الواقع والمأمول "، الفترة من ٢-٣ يوليو ٢٠١٢، جامعة بنها، ص ٢٨٩.

١١) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ط ٣٠، ٢٠١٣، ص ٥.

١٢) خالد صلاح حنفي محمود، "آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري"، المؤتمر القومي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان : تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، القاهرة، العدد ٢٦، في الفترة من ١٠-١١ أغسطس ٢٠١٤، ص ص ٢٩٣-٢٩٤.

١٣) رانيا عبدالمعز الجمال، " دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفينا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية"، مجلة التربية، العدد ٤٨، المجلد ١٧، مايو ٢٠١٤، ص ص ٩١-٩٨.

١٤) عبدالناصر محمد رشاد عبد الناصر، أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٥.

١٥) عثمان عبدالله الصالح، " تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح "، مجلة الباحث، العدد العاشر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٣٠٣.

١٦) فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق، استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٦٨-٦٩.

١٧) ليلي محمد أبو العلا، "استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، سلطنة عمان، المجلد ١١، العدد ١، يناير ٢٠١٧.

تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية --- نهال رفعت ابراهيم

١٨) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٩٠.

١٩) محفوظ أحمد جودة، " إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي"، المؤتمر السنوي التاسع بعنوان: الإبداع والتجديد في الإدارة - الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، في الفترة من ٩-١١ نوفمبر ٢٠٠٨، ص ١٢١.

٢٠) محمد إبراهيم عبدالعزيز خاطر، " صيغ مقترحة للشراكة الاستراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٥، يونيو ٢٠١٥، ص ٣٠٠.

٢١) منال أبو الفتوح قاسم عويضة، " ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، العدد ٣٣، يناير ٢٠١٣، ص ٤٩٤.

٢٢) نهلة عبدالقادر هاشم وآخرون، " تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد ١، المجلد ٤٠، ٢٠١٦، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ١٤١.

٢٣) نور الدين الدقي، " تجارب عربية رائدة في إدارة التعليم العالي العربي"، دراسة مقدمة بالمؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان " تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي"، الفترة من ٧-٨ ديسمبر ٢٠١١، المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالإمارات العربية المتحدة، جامعة زايد، أبوظبي، ص ٦٩.

٢٤) وحدة التخطيط الاستراتيجي، وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في مصر: التقرير الوطني، متاح على

http://www.higheducation.idsc.gov.eg/backend/upload/Country_Bac_ground_Report_Arabic_Summary-20100321041808.pdf

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

25) Academic Ranking of World Universities 2015, available at <http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>.

26) British and Irish Ombudsman Association, Guide to principles of good governance, October 2009, p.3

27) Cambridge dictionaries online, available at <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/governance>.

- 28) Chitra Lokuwaduge & Anona Armstrong, "The Impact of Governance on the Performance of the Higher Education Sector in Australia", Educational Management Administration & Leadership, Vol.43, No.5, 2015.
- 29) Donald J. Bradmore, The Quest of Australian Public Universities for Competitive Advantage in a Global Higher Education Environment, PhD thesis, RMIT university, Australia, 2007, p.p. 6-7.
- 30) John Fielden, "Global Trends in University Governance", education working paper series, the World Bank, No. 9, 2008, p.41.
- 31) John Reilly & Ard Jongsama, "Changing Rules a Review of Tempus Support to University Governance", European Commission Tempus, Issue 1, February 2010, p.14.
- 32) M. Peter kretek, "transformation of university governance: on the role of university board members", High Education, Springer, Vol. 65, 2013.
- 33) Melbourne University, Reputation and Rankings, available at <http://futurestudents.unimelb.edu.au/explore/why-choose-melbourne/reputation-rankings>.
- 34) Melbourne University, Statutes and Regulations, available at <http://unimelb.edu.au/governance/statutes>.
- 35) Melbourne University, the University of Melbourne Strategic Plan 2015–2020 Growing Esteem, the University of Melbourne, June 2005, available at http://about.unimelb.edu.au/data/assets/pdf_file/0006/1462065/11364-GROWING-ESTEEM-2015-FA-WEB.pdf, p.5.
- 36) Melbourne University, the University of Melbourne Strategic Plan 2015–2020 Growing Esteem, the University of Melbourne, June 2005, available at http://about.unimelb.edu.au/data/assets/pdf_file/0006/1462065/11364-GROWING-ESTEEM-2015-FA-WEB.pdf, pp. 1-6.
- 37) Melbourne university, Welcome to the University of Melbourne, available at <http://www.unimelb.edu.au/#study>.
- 38) Ranking Web of Universities, World Ranking of Universities, available at <http://www.webometrics.info/en/world>.
- 39) THE World University Ranking, World University Rankings 2015-2016, available at [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/sort by/rank label/sort order/asc/cols/rank only](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/sort%20by/rank%20label/sort%20order/asc/cols/rank%20only).
- 40) Times Higher Education, World university rankings 2016, <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking>.

تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن باستراليا

ملخص

استهدفت الدراسة تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة لجامعات المصرية على ضوء نظم الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للحوكمة المؤسسية، و رصد خبر جامعة ملبورن في استراليا في تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية، ورصد واقع نظام الحوكمة المؤسسية في الجامعات المصرية. ولتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج المقارن من خلال توظيف الأسلوب العلمي لجورج بيريداي بخطواته الأربعة (الوصف - التفسير - المناظرة - المقارنة).

توصلت الدراسة إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن باستراليا، وتتضمن هذه الإجراءات:

- إقرار وتطوير التشريعات والمعايير والسياسات المتعلقة بتطبيق نظم الحوكمة المؤسسية في الجامعات.
 - استكمال وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية لنظام الحوكمة المؤسسية داخل الجامعات.
 - تفعيل صيغ للشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي والدولي.
- تجربة نظام الحوكمة المؤسسية ببعض الجامعات

Developing Egyptian Universities Management in Accordance with Institutional Governance System in Melbourne University in Australia

Abstract

This study aimed at developing Egyptian universities management in accordance with institutional governance system, defining the experience of applying institutional governance systems in Melbourne University in Australia, exploring the reality of institutional governance systems in the Egyptian universities. The study uses the comparative method, through the scientific way of George Bereday with its four steps (description, interpretation, juxtaposition and comparison).

The current study proposed the following procedures in order to develop Egyptian universities management in accordance with institutional governance system in Melbourne University. These procedures include the following:

- Adoption of policies legislations, standards that promote applying university governance in universities.
- Developing the infrastructure and technology necessary for institutional governance within universities.
- Activating forms of partnership between the university and the local and international society.

Experimenting of the institutional governance system in some Egyptian universities as a guiding model for other universities