جامعة القاهرة

معهد الدراسات التربوية

قسم أصول التربية

تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة

(إستراتيجية مقترحة)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية
(تخصص أصول تربية)

إعداد الباحث
جاسم محسن إبراهيم المحاري

إشـــــراف

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين
أستاذ أصول التربية
ورئيس قسم أصول التربية
معهد الدراسات التربوية
جامعة القاهرة

أ.م.د/ نجلاء محمد حامد
أستاذ مساعد
قسم أصول التربية
معهد الدراسات التربوية
جامعة القاهرة

٢٠١٥م / ١٤٣٦هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۖ وَإِذَا قِيلَ انْشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة: آية ١١)

تشكيل لجنة المناقشة والحكم
على رسالة الدكتوراه في التربية
قسم أصول التربية

للطالب : جاسم مُحسن إبراهيم المحاري

عنوان الرسالة:

" تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة: استراتيجية مقترحة ".

وقد وافق السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة المسوّمة على النحو التالي:

أ.د. نجوى يوسف جمال الدين — **مشرفاً ورئيساً**
أستاذ أصول التربية ورئيس مجلس قسم أصول التربية بالمعهد

أ.م.د. نجلاء محمد حامد — **مشرفاً وعضواً**
أستاذ مساعد، قسم أصول التربية بالمعهد

أ.د. مراد زيدان مراد — **عضواً**
أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية بجامعة الفيوم

أ.م.د. دينا حسن عبد الشافي — **عضواً**
أستاذ مساعد، قسم أصول التربية بالمعهد

قرار اللجنة:
وقد أوصت لجنة المناقشة والحكم منحه درجة دكتور الفلسفة في التربية قسم/ أصول التربية، مع التوصية بالطبع والتبادل بين الجامعات.



جامعة القاهرة

معهد الدراسات التربوية

الاسم: جاسم مُحسن المحاري الجنسية: بحريني

تاريخ وجهة الميلاد: ١-٣-١٩٧٣م، البحرين

الدرجة: دكتوراه

التخصص: أصول التربية

المشرفون: أ.د. نجوى يوسف جمال الدين أ.م.د. نجلاء محمد حامد

عنوان الرسالة:

تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة: استراتيجية مقترحة

مستخلص الرسالة:

استهدفت الرسالة التوصل إلى إستراتجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي البحرينية في ضوء مبادئ الحوكمة، مستخدمة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الاستراتيجي (SWOT)، وتوصّلت الرسالة في نتائجها إلى أنّ واقع التعليم الجامعي الخاص وإدارته؛ تُشير إلى وجود ضعف وقصور في النظام الإداري، كما أنها تواجه العديد من التحديّات، وفي سبيل ذلك تم وضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي في مملكة البحرين.

الكلمات الدالة:

- الاستراتيجية.
- الحوكمة.
- مؤسسات التعليم العالي الخاص.
- الإدارة.

شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وعظيم سلطانه القديم، أنْ وفقنّي لاتمام هذا البحث، وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى (ص) الذي نورّني بهداه .. اللهمّ إنك أمرتنا بالشكر، فقلت : ((وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ)) (لقمان:١٢).

فإذا كان للباحث من كلمة يسجلها في مستهل هذا البحث، فهو اعترافاً بردَ الجميل لأهله بعد فضل الله سبحانه ومنّه إلى أنْ أتممتَ هذا العمل المتواضع.

فكم يطيب لي المقام أنْ أولي الشكر والعرفان للمربية القديرة والعِلم والعلَم **الأستاذ الدكتور / نجوى يوسف جمال الدين – أستاذ أصول التربية ورئيس قسم أصول التربية بمعهد الدراسات التربوية**؛ على تفضلها بالإشراف على هذه الرسالة ولما قدمته من آراء علمية سديدة وما بذلته من جهد كبير كان له الدور البارز والمميز في إخراج هذا العمل بهذه الصورة بعدما عايشت بمعيتها مراحل وخطوات هذه الدراسة حتى بان منها زاخر العلم ووافر العطاء وسديد النصح وحكمة التوجيه؛ مما أعانني على إتمام هذه الرسالة. كما أسجل جزيل شكري موفور تقديري للمربية الفاضلة **الدكتورة / نجلاء محمد حامد – أستاذ مساعد بقسم أصول التربية بمعهد الدراسات التربوية**، التي كان لها كبير الأثر في إتمام هذا العمل بعدما غمرتني بدماثة الخلق ونبل المواقف حتى أفاضت عليّ بوافر علمها وكبير خبرتها ونفاذ عقليتها وواسع بصيرتها في دقائق الأمور وتفاصيلها.

كما أقف اعتزازاً وشكراً وتقديراً وثناء **للأستاذ الدكتور / مراد زيدان مراد – أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية بجامعة الفيوم، والدكتورة دينا حسن عبدالشافي - أستاذ مساعد بقسم أصول التربية بالمعهد** على تفضلهما بقبول المناقشة متزوداً بفيض علمهما وعميق عطائهما. كما أتقدم بأزكى آيات الشكر والتقدير إلى جامعة القاهرة، وأخصّ فيها معهد الدراسات التربوية الذي احتضنني طوال فترة تواجدي على أرض الكنانة والسلام جمهورية مصر العربية. والشكر موصول للأساتذة الأفاضل الذين تكرّموا بتحكيم أداة الدراسة في كلّ من جمهورية مصر العربية ومملكة البحرين، وكذلك للكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين على ما أبدوه من تعاون في الإجابة على بنود الاستبانة بكل موضوعية.

وحسبي أنّي اجتهدت، وعلى الله مسعاي، والله ولي التوفيق ،،، **الباحث**

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ - و
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ح - ط
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	١ - ٢٩
الدراسات السابقة	٧
مشكلة الدراسة	١٩
أهداف الدراسة	٢١
أهمية الدراسة	٢٢
منهج الدراسة	٢٣
أدوات الدراسة	٢٤
حدود الدراسة	٢٤
مصطلحات الدراسة	٢٥
خطوات الدراسة	٢٧
الفصل الثاني **التعليم الجامعي الخاص**	٣٠ ـ ٦٧
أولاً: نشأة التعليم الجامعي الخاص	٣١
ثانياً: مفهوم التعليم الجامعي الخاص	٣٤
ثالثاً: أهداف التعليم الجامعي الخاص	٣٨
رابعاً: أهمية التعليم الجامعي الخاص	٤١
خامساً: مبررات ظهور التعليم الجامعي الخاص	٤٣
سادساً: إيجابيات وسلبيات التعليم الجامعي الخاص	٥٠
سابعاً: أسّس إدارة التعليم الجامعي الخاص	٥٤
ثامناً: أنماط إدارة التعليم الجامعي الخاص	٥٧
تاسعاً: خصخصة إدارة التعليم الجامعي	٦٢
الفصل الثالث **الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص**	٦٨ ـ ١١٩
أولاً: الإطار المفاهيمي للحوكمة	٦٩
ثانياً: حوكمة التعليم الجامعي الخاص	٩٦
ثالثاً: الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين	١١٤
الفصل الرابع **ملامح التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين**	١٢٠ - ١٦٦
أولاً: تطوّر التعليم الجامعي الخاص وأهدافه في مملكة البحرين	١٢١
ثانياً: العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين	١٢٧
ثالثاً: ملامح الجامعات الخاصة في مملكة البحرين	١٣٦

الفصل الخامس **الواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين (الدراسة الميدانية والتحليل البيئي)**	١٦٧ - ٢٠٣
أولاً: تعرّف الواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص (الدراسة الميدانية)	١٦٨
ثانياً: التحليل البيني (الكيفي) للواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين	١٩١
الفصل السادس **الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة**	٢٠٤ _ ٢٣٧
مفهوم الاستراتيجية	٢٠٦
مكونات الاستراتيجية	٢١٠
مبادئ الاستراتيجية	٢١١
محددات الاستراتيجية	٢١٢
محاور الاستراتيجية	٢١٤
أهمية الاستراتيجية	٢١٥
عناصر الاستراتيجية	٢١٦
مراحل الاستراتيجية	٢١٧
سمات الاستراتيجية	٢١٩
متطلبات الاستراتيجية	٢١٩
منهجية إعداد الاستراتيجية المقترحة	٢٢١
خطوات الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة	٢٢٣
المصادر والمراجع	**٢٣٨_٢٦٣**
المراجع العربية	٢٣٩
المراجع الأجنبية	٢٥٧
المواقع الإلكترونية	٢٦٢
الملاحق	**١_٥٠**
قائمة السادة المحكمين	١
أداة الدراسة في صورتها الأولية (قبل التحكيم)	٣
أداة الدراسة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)	٨
خطابات تسهيل مهمة باحث (باللغة العربية/باللغة الإنجليزية)	١٣
إفادات تطبيق أداة الدراسة	٢٨
إحصائية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات	٣٨
إفادات رسمية	٤١
قرارات الترخيص للجامعات الخاصة	٥٠
الملخص	**١_١٩**
الملخص باللغة العربية	١_١٠
الملخص باللغة الإنجليزية	١_٩

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	بيانات الجامعات الخاصة البحرينية	١٣٧
٢	مجتمع الدراسة حسب عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة (ن=٥٢٢)	١٦٩
٣	عينة الدراسة حسب عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة (ن=١٨٥)	١٧٠
٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس (ن=١٨٥)	١٧١
٥	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية (ن=١٨٥)	١٧٢
٦	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (ن=١٨٥)	١٧٣
٧	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة (ن=٣٠)	١٧٥
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة (ن=١٨٥)	١٧٦
٩	التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور السياق العام، الرسالة، والأهداف (ن=١٨٥)	١٧٧
١٠	التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الإدارة (ن=١٨٥)	١٨٠
١١	التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الاستقلالية (ن=١٨٥)	١٨٢
١٢	التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المساءلة (ن=١٨٥)	١٨٥
١٣	التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المشاركة (ن=١٨٥)	١٨٨
١٤	مصفوفة التحليل البيئي للجامعات الخاصة بمملكة البحرين	١٩٥
١٥	مصفوفة التحليل البيئي لإدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين	٢٢٤

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل (الرسم البياني)	الصفحة
١	مبرّرات الحوكمة	٨٠
٢	آليات الحوكمة	٨٦
٣	محددّات الحوكمة	٨٧
٤	أشكال الحوكمة	٨٩
٥	أطراف الحوكمة	٨٩
٦	أبعاد الحوكمة	٩٠
٧	مكونات الحوكمة	٩٣
٨	نماذج الحوكمة	١٠٢
٩	النسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعات الخاصة	١٧٠
١٠	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجامعات الخاصة	١٧١
١١	النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	١٧٢
١٢	النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	١٧٣
١٣	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	١٧٤
١٤	النسب المئوية لمحاور أداة الدراسة	١٧٧
١٥	النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور السياق العام، الرسالة والأهداف	١٧٩
١٦	النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور الإدارة	١٨١
١٧	النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور الاستقلالية	١٨٤
١٨	النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور المساءلة	١٨٧
١٩	النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور المشاركة	١٩٠
٢٠	مصفوفة التحليل البيئي	١٩٤
٢١	إعداد الخطة الاستراتيجية	٢٠٩
٢٢	مكونات الاستراتيجية	٢١٠
٢٣	مبادئ الاستراتيجية	٢١١
٢٤	محددّات الاستراتيجية	٢١٣
٢٥	محاور الاستراتيجية	٢١٤
٢٦	عناصر الاستراتيجية	٢١٦
٢٧	مراحل الاستراتيجية	٢١٧
٢٨	منهجية إعداد الاستراتيجية المقترحة	٢٢١
٢٩	مرتكزات الاستراتيجية المقترحة	٢٢٣

٣٠	مراحل تحقّق الهدف الإستراتيجي ومتطلباته	٢٢٧
٣١	البدائل الاستراتيجية	٢٢٩
٣٢	مسارات العمل الإستراتيجي	٢٣١
٣٣	آليات تنفيذ الاستراتيجية	٢٣٣

الفصل الأول

الإطار العام للدّراسة

- **الدراسات السابقة:**
  - الدراسات العربية
  - الدراسات الأجنبية
- **مشكلة الدراسة**
- **أهداف الدراسة**
- **أهمية الدراسة**
- **منهج الدراسة**
- **أدوات الدراسة**
- **حدود الدراسة**
- **مصطلحات الدراسة**
- **خطوات الدراسة**

الفصل الأول
الإطار العام للدّراسة

يحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في أغلب المجتمعات المتقدمة والنامية على حدّ سواء؛ لكونه الرصيد الاستراتيجي الذي يُغذي المجتمع بالكوادر البشرية التي يحتاجها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، كما يُوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المتعلقة بمجالات العمل الوطني، على اعتبار أنّه يُسهم في نشر المعرفة من خلال ما يُقدمه من أبحاث ودراسات ومعارف جديدة.

يُؤدي التعليم الجامعي دوراً أساسياً في تحديث المجتمع؛ لكونه النظام الذي يضّخ المعارف والقيم الحديثة التي تعمل على تفكيك الروابط الثقافية التقليدية للمجتمع التي تعوق من تطوره وانطلاقته، حيث لم يسبق لتاريخ البشرية أنْ استقطبت مقدار من الاهتمام والرعاية على الصعيد العالمي كما هو الحال في القرن الحادي والعشرون، الذي شغل الخبراء والمهتمين باستشراف آفاقه من أجل التحضير والاستعداد له، ووضع التصورات لمواجهة تحدياته؛ نظراً لما يحمل في طياته من ثورة تُعيد تشكيل الحضارة الإنسانية وتجمع بين الثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي الذي يتضمنّ تسارع الاكتشافات في مختلف التخصصات العلمية وتطور تكنولوجيا الحاسبات والالكترونيات الدقيقة والمواد التخليقية والهندسة الوراثية والطيران والفضاء وشبكات المعلومات والإنسان الآلي[1].

وبالرغم من التوسع الكبير الذي شهدته الدول العربية في أعداد الجامعات الحكومية، إلا أنّه ليس بمقدورها استيعاب المزيد من الأعداد الراغبة في مواصلة دراستها الجامعية؛ بسبب محدودية الإمكانات المادية والبشرية المُتاحة التي تُؤدي إلى فتورٍ في إعدادها نوعياً؛ بحيث تضمن اقترابها من مواصفات الجودة لخريجي التعليم الجامعي[2]. وفي ظل عجز الحكومات عن توفير الإعتمادات اللازمة للجامعات، أصبح التعليم الجامعي الخاص ضرورة؛ الأمر الذي أدّى إلى اتساع نطاق المؤسسات الخاصة واكتسابها مزيداً من الأهمية في العديد من أجزاء العالم، حيث أنشأت معظم الدول العربية جامعات خاصة بعد أنْ شجّعت على مشاركة القطاع الخاص على ذلك لتكون هذه الجامعات رافداً إضافياً للتعليم الجامعي الحكومي، مما يخلق نوعاً من التنافس الذي يرتقي بالمستوى التعليمي[3].

---

(1) حاتم علي فرغلي ضاحي: **الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في ضوء تحولات الألفية الثالثة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص٩.

(2) يوسف سعيد أحمد: **تمويل التعليم العالي ومواجهة تحديات العولمة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول " الجامعات العربية: تحديات العصر والآفاق المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط المملكة المغربية، في الفترة ٩-١٣ ديسمبر، ٢٠٠٧م، ص٤٤٤.

(3) جمهورية مصر العربية – وزارة التعليم العالي: **دليل كليات ومعاهد التعليم العالي في جمهورية مصر العربية**، القاهرة، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨م، ص٥٤٩.

وبما أنّ التعليم الجامعي يُعدّ مصدراً للفكر الإنساني في أسمى معانيه، ومصدراً للإلهام لتطبيق النظريات والمعارف العلمية والحفاظ على القيّم الإنسانية وتنميتها؛ لكونها مسئولة بالدرجة الأولى في مجتمعاتها عن تنمية ثرواتها البشرية وصولاً لتحقيق مستويات أفضل اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً لأفراد هذه المجتمعات؛ فإنّ ذلك يستدعي تشخيص القصور في النظام التعليمي والسعي لإصلاحه وتجديده وتطويره لتمكينه من القيام بدوره في الدفع بمسيرة التنمية الشاملة والتعاطي المرّن مع التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية على المدى القريب والمستهدف على المدى الأبعد[١].

هناك العديد من المعوقات التي لا زالت تواجه التعليم الجامعي، على الرغم من محاولات الإصلاح والتطوير التي تعرّض لها من أجل تطوير وظائفه وربطه بالمجتمع، حيث تكمن تلك المعوقات في زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي وقلة الموارد المالية المخصصة له ومستوى جودته سواء في النواحي الإدارية أو الأكاديمية التي يُمكن أن تُؤثر على مستوى الخريج ورفع كفاءته، بالإضافة إلى التغيرات والتحديات التي تفرض نفسها على التعليم الجامعي، بعد أنْ أصبح العالم تحكمه ظاهرة العولمة، وما جاءت به من قوانين اقتصاد السوق والثورة العلمية والطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والثورة الهائلة في مجال الاتصالات والإلكترونيات والتكتلات الاقتصادية العملاقة والتغيرات المعرفية والديموغرافية وغيرها[٢].

مما لا شك فيه أنّ التعليم الجامعي هو كلمة السرّ في نجاح أيّ دولة اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً وسياسياً أيضاً، على اعتبار أنّ أيّ دولة إذا ما أرادت الارتقاء بمستوى المجتمع اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً، فسيتطلب منها الاهتمام بمستوى التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة، ومن ثمّ تخصيص نسبة كبيرة من ميزانية الدولة للتعليم الجامعي والبحث العلمي.وإذا ما نظرنا إلى الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وكندا... إلخ؛ فسنرى أنّهم يُخصّصون الميزانيات الهائلة للتعليم الجامعي والبحث العلمي؛ إيماناً منهم بأهمية التعليم الجامعي بالنسبة للفرد والمجتمع ككل، فيما نرى العكس في الدول النامية، الذين يُخصّصون الميزانيات الضئيلة للبحث العلمي والتعليم الجامعي، ويُولونهما اهتماماً أقل[٣].

ومن أجل أن يقف التعليم الجامعي على المستجدات المتتابعة والقدرة على تشخيص المشكلات والقيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يُشّكل جامعة الغد؛ فإنّ ذلك يتطلب منه مراجعة الهياكل والأطر التعليمية والأهداف والسلوكيات بصفة مستمرة، وهذا لا يمكن معالجته بنمط إدارة الأمس أو بالإدارة التقليدية[٤]، حيث إنّ الإدارة تُعدّ المحرك الرئيس لعمل أيّ مؤسسة، وكُلما أحسن استغلال الموارد البشرية والمالية المُتاحة والمتوقعة تحققت الأهداف والنتائج المرغوبة. لذلك يتطلب لتطوير التعليم الجامعي الخاص، تبنّي بعض

---

(١) مؤيد السالم: **تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام**. القاهرة، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٢م، ص٢١٥.

(٢) هاشم فوزي دبّاس وآخرون: **إدارة التعليم الجامعي – مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، عمان، مكتبة الوراق، ٢٠٠٨م، ص٢٩.

(٣)موسى النبهاني: **تطور التعليم العالي الأردني**، مركز تطوير الموارد البشرية، عمان، ٢٠٠٤م، ص٢١٥.

(٤) يوسف عبد المعطي مصطفى: **نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم العالي المصري**، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد(٦)، مارس٢٠٠٢م، ص ص١١٥-١١٦.

النظم الإدارية الحديثة، على اعتبار أنّ الإدارة الجيدة هي جوهر العمل في أيّ تنظيم مؤسسي يسعى لاستثمار موارده المادية والبشرية بغية الوصول إلى الأهداف والنتائج المرغوبة؛ مما يستوجب تحديث الإدارة الجامعية والتغلب على أيّ معوقات أو أوجه قصور في ظل تحديات العصر ومواكبة الجودة الشاملة والمشاركة بفعالية في تحقيقها[١].

ومن هنا فقد حظيت عمليات التطوير باهتمام كبير في مختلف الدول لما لها من دور فعّال في توجيه العملية التعليمية وتجديدها، وذلك من خلال تجويد الخريجين نوعياً بعد تفعيل بعض النظم الإدارية الحديثة. ويأتي في مقدمة هذه النظم مدخل الحوكمة، الذي أصبح من أهم المداخل الإدارية خلال القرن الحادي والعشرين لما له من تأثير في توجيه وتحسين أداء الأفراد على كافة المستويات، ومن ثمّ المساهمة في رفع كفاءة العملية التعليمية، لما لها من دور فعّال في تقديم خدمات تعليمية أفضل للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادات، وكذلك قدرتها على تحديد أولويات تلك الجامعات وربط ميزانيتها بالأهداف[٢].

ولذلك تعدّ الحوكمة أداة رشيدة وبناءة وموجهة تستخدم لتطوير النظام الإداري في الجامعات الخاصة من خلال التركيز على كل من البيئة الداخلية للجامعة وتحليل ما يواجهها من تقلبات وتغيير مستمر وملحوظ، وكذلك البيئة الخارجية للجامعة الخاصة وما يواجهها من تغيرات. كما أنّها تُشجع على التميز وتعزّيز الإبداعات في ناحية إجراء العمليات وتقديم الخدمات، بالإضافة إلى كونها مدخلاً يتضمن عدداً من الخطوات المنظمة التي تحدد الوضع الحالي للجامعة الخاصة، ومن ثمّ تحديد انتقالها من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب فيه من خلال الفهم المشترك لمهامها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها واستراتيجياتها وإجراءاتها وأولويات التنفيذ وخطط المراقبة[٣].

وقد أصبحت الحوكمة تستخدم في كافة المجالات الإدارية، ولا سيّما في الجامعات، والجامعات الخاصة على وجه التحديد للتصدّي لأيّ قصور في الإدارة؛ يستدعي مداخل وأساليب إدارية جديدة مثل مدخل الحوكمة، خصوصاً وأنّ العديد من الدراسات قد أشارت إلى وجود الكثير من المشكلات والتحدّيات الداخلية والخارجية التي تُواجه التعليم الجامعي الخاص، مثل نقص التمويل الحكومي وزيادة الطلب على التعليم الجامعي وضعف كفاءة الخريجين والعولمة والتطور التكنولوجي وغيرها؛ الأمر الذي فرض ضرورة تطويره تطويراً شاملاً وجذرياً يتعدى الشكل إلى المضمون، وذلك من خلال استخدام طرق ووسائل متعددة لحلّ هذه المشكلات ومواكبة تلك التحديات[٤]. وللتصدّي لهذه التحديات ومواجهة تلك المشكلات؛ تأتي أهمية

---

(١) محمد عطوه مجاهد: **الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي – التطبيق على كليات التربية**، المنصورة ، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦م، ص٨٣.

(٢) محمد عبدالحميد لاشين، أسامة محمود قرني: **استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول**، المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، ٢٤-٢٥ يناير، ٢٠٠٥م، ص ص٢٧٧ – ٤١٥.

(3) Kanchanalak, M..: **The Status of Strategic Planning at Public and Private Universities in Thailand**, Unpublished PhD Dissertation, University of Pittsburgh, United States, 2000, p.166.

(4) Dooris, Michael J, et al .: **Strategic Planning in Higher Education**, Journal of New Directions for Higher Education, No. 116, 2003, p.7.

استخدام الحوكمة كمدخل إداري يعمل على التطوير والتحديث والاستثمار الأمثل لإمكانات الجامعات الخاصة من أجل التصدّي لتلك المشكلات والسعي لتحقيق الجودة في العملية التعليمية ومواكبة التقدم في مجالات التعليم الجامعي، حيث يُواجه تحدّيات تتطلب التوسّع مع ضمان الجودة والتّميز فيه. ولذلك ظهرت أنماط من التعليم الجامعي الخاص؛ ولضمان تحقيقها للجودة والتّميز؛ فإنّها تحتاج إلى نظم إدارية متميزة كالحوكمة؛ الأمر الذي حدا بالدول الساعية لتطوير التعليم الجامعي الخاص لاستخدام مدخل الحوكمة في التطوير والتحديث الذي يُحقّق الجودة التعليمية.

في مطلع التسعينيات، ارتبطت طرق مواجهة هذه التحديات والتغيرات بتوجهات حكومية مساندة وداعمة من خلال إفساح المجال لإنشاء الجامعات الخاصة؛ لتُصبح شريكاً منافساً وحقيقّياً للجامعات الحكومية، وهذا ما حدث في الأميركتين وفي بعض الدول الأوروبية والأفريقية والآسيوية[1]. كما أظهر تقرير اليونسكو تخوفاً من زيادة الخصخصة في التعليم الجامعي في بلدان الوطن العربي عموماً، ودول الخليج العربية على وجه الخصوص، والتي ترتكز على الأنشطة المدرّة للدخل على حساب الجودة، الذي تُمارسه ما يُقارب ٤٣% من مجموع الجامعات الحكومية والخاصة؛ الأمر الذي أدى إلى خلق مشكلات للتعليم الجامعي الخاص، والذي انعكس سلباً على عملية التدريس والبحث العلمي وحولّت التعليم الجامعي الخاص إلى سلعة تجارية تمنح الشهادات لأغراض ربحية[2]. وبالرغم من وجود بعض التأييد لتلك الجامعات، كإيجاد سوق العمل للتعليم والمعرفة، وخلق فرص وقوى أكاديمية منافسة، وإتاحة فرص الراغبين بمواصلة الدراسة والمشاركة في تخريج الكوادر البشرية لتحقيق التنمية البشرية، إلا أنّه انعكس على التعليم الجامعي الخاص وجعله يحمل مخاطر كبيرة.

يُواجِه التعليم الجامعي الخاص في الوطن العربي والخليج، ومنها مملكة البحرين – بحسب تقرير اليونسكو – العديد من التحديات، من أهمها انتشار مجموعات من المؤسسات الربحية التي تهدف إلى الربح على حساب الجودة والنوعية بصورة لافتة، وابتعاد أغلب التخصصات عن خطط التنمية البشرية والاقتصادية، وقلة التخصصات الفنية التي تساعد على النهوض بخطط التنمية، وزيادة أعداد الملتحقين في التعليم الجامعي العام والخاص معاً، بالإضافة إلى التغيّر السريع في متطلبات قطاعات سوق العمل الخاص والعام وتزايد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وعلى ضوء ما سبق، لم يكن التعليم الجامعي في مملكة البحرين، باعتباره واحد من أهمّ المؤسسات المجتمعية التي تُسهم في صنع التقدم والرخاء وبناء القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمم، بما تملكه من إمكانات علمية وبشرية تمكنها من قيادة حركة المجتمع وتوجيه عمليات التنمية؛ بمعزل عن

([1]) فرانك نيومان، لارا كوتوربير، جيمي سكاري: **مستقبل التعليم العالي: الشعارات والواقع ومخاطر السوق**، ترجمة وليد شحادة، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٠م، ص١٩٠.

([2]) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: **التعليم العالي في مجتمع العولمة: وثيقة توجيهية**، ترجمة وليد شحادة، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٠م، ص١٩٠.

تلك التحديّات الإقليمية والعربية، مما يجعلها تتطلع بدور قيادي متميز لتطوير سائر المنظومات المجتمعية الأخرى لتحقيق أهدافها[١]. وخاصة الجامعات الخاصة التي تُعاني الكثير من المعوقات التي تحول دون تمكنّها من تقديم رسالتها على الوجه المطلوب[٢].

وبالرغم من التطور الملموس الذي شهده التعليم الجامعي الخاص خلال السنوات العشر الأخيرة، سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها، أو من حيث الممارسات الإدارية وأنظمة العمل بها؛ فهي بحاجة لتفكير عميق لحوكمة التعليم الجامعي الخاص بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال. وعليه، فإنّ التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في حاجة ماسّة لتطوير إدارة جامعاته وفق مبادئ الحوكمة[٣]. خصوصاً وأنّ إدارة التعليم الجامعي الخاص تحتل مكانة مهمة في سبيل إصلاح التعليم وطمأنة الرأي العام وسوق العمل بمخرجات تلك الجامعات وتحقيق الانسجام مع رؤية مملكة البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠م، التي أكدت على ضرورة تحسين أوضاع التعليم العالي الخاص وتطويره [٤]. وذلك مما دعا للبحث عن علاج لحل الكثير من مشكلات التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، لاسّيما مع ما تعيشه في الوقت الحاضر من ظهور العديد من تلك المؤسسات التعليمية التي تفتقد لوجود استراتيجية واضحة في إداراتها من أجل أن تقوم بالدور المنوط بها على أكمل وجه[٥].

وبعد تولي الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك مملكة البحرين مقاليد الحكم في البحرين، حتى شهِد التعليم الجامعي الخاص طفرة كبيرة وتطورات رائدة في توجّهات الدولة وسياستها المُشجعة للتعليم الجامعي الخاص، خصوصاً وأنّ ميثاق العمل الوطني[٦] قد أحدث نقلة نوعية في مسيرة الإصلاحات التعليمية في البحرين بعدما أكد في أبرز بنوده على توفير الحرية الأكاديمية في التعليم الجامعي الخاص وضمان ممارستها[٧].

وعلاوة على ما ذُكر؛ فإنّ مفهوم حوكمة الجامعات ظهر في الآونة الأخيرة ليُعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمرّ بها الجامعات الخاصة، تلك الأزمة التي تتمثل في وجود إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون هؤلاء دون أن يكون لأيّ من هؤلاء الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس حقّ مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو

---

(١) صلاح الدين جوهر: **دراسة حول أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٠٠، يناير ٢٠٠٢م، ص١٢.

(٢) مملكة البحرين: **قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م بشأن التعليم العالي**، الديوان الملكي، ٢٠٠٥م،ص١.

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، **التقرير السنوي**، مملكة البحرين: الهيئة الوطنية لمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٣م، ص١١.

(٤) مملكة البحرين: **من الريادة إقليمياً إلى المنافسة عالمياً: رؤية مملكة البحرين الاقتصادية حتى عام ٢٠٣٠م**، مملكة البحرين: مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء، ٢٠٠٨م، ص١٩.

(٥) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، **التقرير السنوي**، مملكة البحرين: الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٣م، ص٨١.

(٦) مملكة البحرين: **مشروع ميثاق العمل الوطني لمملكة البحرين**، مؤسسات الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م،ص١٨.

(٧) على مفلح محافظة: **ميثاق العمل الوطني لمملكة البحرين والتعليم الجامعي، الكتاب السنوي الثالث**، مملكة البحرين، مؤسسة الأيام للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص٩٣.

ما عزّز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعات الخاصة أو خارجها، كما أضعف من تطور هذه الجامعات بوصفها المؤسسات الأكاديمية المفترض فيها أنْ تُعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع. لذلك فالحوكمة تُوفر البنية الفريدة التي تضمن ديمومة التنمية الشاملة وتُسّهل التواصل بين الطلاب في بيئة ديمقراطية عادلة عبر إيجاد نظم فعّالة للموازنة بين احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وأصحاب المصالح والمساهمين؛ نظراً لما تتمتع به من شفافية ومساءلة وإدارة رشيدة للموارد البشرية والمادية القائمة[١].

وبناء على ما سبق، فقد انطلق الباحث إلى الدراسات السابقة التي رأى أنها ذات صلة بالموضوع؛ ليتلمس فيها ما يُعينه على استجلاء مشكلته وتحديد جوانبها، وخاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وأهميتها وتحديد أبعادها. ويُمكن عرض أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الإشارة إلى موضوع الدراسة وأهدافها وأهم النتائج أو التوصيات التي جاءت بها، مع مراعاة التسلسل الزمني لعرضها. وأنّه في ضوء هذا، استدعى الدراسة الحالية الوقوف على تلك الدراسات السابقة في مجال تطوير التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة للخروج منها في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدودها ومنهجيتها المستخدمة وأدواتها، والإشارة لمصطلحاتها وخطواتها المتبعة.

الدراسات السابقة:

لم تعثر الدراسة الحالية – في حدود علم الباحث – على دراسة سابقة تناولت موضوع تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة. وما قد سبق هذه الدراسة، دراستان تناولتا التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين، من زاوية متطلبات الاعتماد الأكاديمي [٢]، والأخرى اقتصرت على تحديد مشكلات التعليم الجامعي الخاص وفق رؤية نقدية[٣]. لذلك تأتي الدراسة الحالية كمحاولة لتحقيق ذلك الهدف الذي يتمثل ضرورة تطبيق بعض النظم الإدارية لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، كما أنّها استكمالاً لجهود الباحثين السابقين حول تطوير الجامعات الخاصة في البحرين، وتيسير وصولها للاعتماد الأكاديمي والتصدّي لمشكلاتها. وسوف يستعرض الباحث قائمةً بالدراسات السابقة التي تناولت تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة للاستفادة منها في الإطار المفاهيمي، وسيتم عرض الدراسات المُشار إليها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي من حيث أهداف كل دراسة والمنهج المستخدم فيها، بالإضافة إلى أهمّ النتائج التي توصلّت إليها كل دراسة.

---

(1) Amey Marilyn & Jessup Anger: **Community College Governance: What matters and Why?** New Directions for Community Colleges, vol.28, no. 141, Spr 2008.

(٢) سيد فاضل حيدر مهدي: **متطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات الخاصة بمملكة البحرين: تصور مقترح**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠١٠م.

(٣) سيد فاضل حيدر مهدي: **مشكلات التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين: رؤية نقدية في ضوء متغيرات العولمة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣م.

(أ) الدراسات التي تناولت التعليم الجامعي الخاص:

(١) " تصور مقترح لدور الجامعات الخاصة في تطوير التعليم العالي في الوطن العربي" (٢٠١٤)[١]

استهدفت الدراسة تعرّف واقع التعليم العالي في الوطن العربي وأهم مشكلاته، وأهداف الجامعات الخاصة ودورها، والواقع الحالي للجامعات الخاصة في الوطن العربي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي – دراسة مسحية. وشملت عينة الدراسة أوضاع الجامعات في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية، ودولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها:

أ- وجود مشكلات تواجه التعليم الجامعي في الوطن العربي، مثل الافتقار إلى فلسفة تربوية وسياسة تعليمية واضحة المعالم ومحددة الأهداف، ومحدودية مصادر التمويل وقلة أعداد أعضاء هيئة التدريس وضعف كفاءة البحوث العلمية المقدمة.

ب- تتمتع الجامعات الخاصة في الوطن العربي ببعض الإيجابيات، مثل توافر الأبنية والتجهيزات والمعامل والمكتبات الحديثة، وتخفيف الأعباء المالية عن الدولة من خلال جهود القطاع الخاص والتمويل الذاتي لهذه الجامعات.

ج- تُعاني معظم الجامعات الخاصة في الوطن العربي من بعض السلبيات، مثل ارتفاع المصروفات الدراسية بها وعدم التزام بعضها بقرارات مجلس الجامعات الخاصة، وافتقارها لوجود نظام محدد لقبول الطلبة وازدياد أعدادهم في بعض الكليات عن الأعداد المقررة.

(٢) "مشكلات التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين: رؤية نقدية في ضوء متغيرات العولمة" (٢٠١٣)[٢]

استهدفت الدراسة الوقوف على آثار العولمة على التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين بما يتضمنه من مشكلات نتجت عن تأثيرها، والتعرّف على تحدّيات التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء الاستجابة لمتغيرات العولمة، ومن ثمّ التحليل النقدي لمشكلات التعليم الجامعي الخاص في ضوء ما يسفر عنه الواقع واستخلاص الرؤية النقدية التي من شأنها أن تساهم في حل مشكلات التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين. وقد اعتمد الباحث المنهج النقدي في دراسته حيث اقتصرت عينة الدراسة على عينة من ست جامعات من أصل (١٣) جامعة خاصة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- التعليم الجامعي الخاص يقع تحت تأثير اقتصاديات السوق وسياسة الخصخصة.

---

(١) هاني سليمان رومان: **تصور مقترح لدور الجامعات الخاصة في تطوير التعليم العالي في الوطن العربي**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٤م.

(٢) سيد فاضل حيدر مهدي علوي: **مشكلات التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين: رؤية نقدية في ضوء متغيرات العولمة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.

ب- مؤسسات التعليم الجامعي الخاص تتحمل مسئولية في إحداث الانشقاق المجتمعي.

ج- أثّرت جملة التغيرات العالمية والإقليمية والمحلية على سياسة منح التراخيص لمؤسسات التعليم الجامعي الخاص بالشكل المفرّط.

د- تُعاني مؤسسات التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين من نقص في اتفاقيات التعاون مع جامعات محلية وعربية وقومية.

هـ- فقدت مؤسسات التعليم الجامعي الخاص جوهرها العلمي وتحولت إلى سلعة ومشروع ربحي تجاري هدفه الأول الربح المادي والاستثمار المالي.

(٣) "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" (٢٠١٣)[١]

استهدفت الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مستخدمة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم والتحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT).

وتوصلّت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أنّ واقع الجامعة وإدارتها تشير إلى وجود ضعف وقصور، وأن هناك فرص وتحديات.

ب- تتطلب عملية تطوير الإدارة الجامعية وجود خبراء في تحليل السياسات والأهداف الاستراتيجية على مستوى الوزارة ومختلف الجامعات والكليات والأجهزة الإدارية والبيئية المحيطة بالجامعة.

ج- تهتم الإدارة الجامعية بممارسة مختلف العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتقييم؛ وذلك على درجات متفاوتة من الكفاءة والفعالية.

د- يؤدي عدم مشاركة الإدارة الجامعية في وضع الخطط الاستراتيجية مع الإدارة العليا إلى نتائج سلبية في العلاقات بين الهيكل التنظيمي والأداء.

هـ- يجب توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، وأهمها الحاجة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية والمناخ الجيد المحفز على الإبداع والابتكار والمشاركة الفعالة.

(٤) " تطوير أداء إدارة الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة-تصور مقترح" (٢٠١٣)[٢]

استهدفت الدراسة التعرّف على الواقع الراهن لتطوير إدارة التعليم الجامعي باليمن في ضوء مدخل إعادة الهندسة باعتباره من الاتجاهات الحديثة للتطوير الإداري والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير بعض العمليات الرئيسية في إدارة التعليم الجامعي باستخدام مدخل إعادة الهندسة لتطوير الأداء الإداري في إدارة

---

(١) طارق أبو العطا الألفي: **تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.

(٢) عبد الغني محمد عبده سعيد: **تطوير أداء إدارة الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة: تصور مقترح**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.

التعليم الجامعي اليمني. واستخدم الباحث أسلوب دلفي كأحد أساليب الدراسات المستقبلية، واقتصر البحث على عمليات إدارة البحث العلمي وخدمة المجتمع وإدارة الموارد المالية.

وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود قصور كبير في عملية تطوير الأداء الإداري في الجامعات اليمنية تتمثل في غياب النسق الفكري للتطوير.

ب- إغفال تشخيص الوضع القائم عند الشروع في التطوير، الذي يكون في الغالب ردود أفعال لأزمات طارئة.

ج- ضعف قدرة الجامعة على إحداث التطوير الذاتي.

د- خلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير بعض العمليات الرئيسية في إدارة التعليم الجامعي باستخدام مدخل إعادة الهندسة.

(٥) " نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية-تصور مقترح للتطوير" (٢٠١٣)[١]

استهدفت الدراسة دراسة الواقع الفعلي لعمليات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، واستعراض المهام التي تضطلع بها وحدات ضبط الجودة الشاملة في كليات التربية وإبراز السبل والوسائل والإجراءات التي تتبعها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعريف بأهمية إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى كليات التربية في هذه الجامعات وبرامجها ومخرجاتها التربوية، وتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في كليات التربية في جامعات المملكة العربية السعودية، والتعرف على أبرز مظاهر التحسن والتطوير في الأداء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية.

واستخدم الباحث المنهج المختلط – المقابلات المفتوحة والمغلقة، والزيارات الميدانية، والاستبيان المفتوح والمغلق. وتكونت عينة الدراسة من أساتذة الجامعة التربويين. وشملت العينة كافة العاملين في كليات التربية سواء كانوا إداريين أو أعضاء هيئة تدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أنّ الإتقان الوارد في ديننا الإسلامي الحنيف هو أساس الجودة.

ب- أنّ هناك تبايناً بين كليات التربية بالجامعات السعودية.

ج- تقدم كلية التربية بجامعة الملك سعود على باقي الكليات بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د- مستوى جامعة الطائف جاء متأخراً بسبب عدم تطبيقها لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

هـ- أنّ نظام التعليم العالي بالمملكة يحث الجامعات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

(١) صفوان حامد أبو الريش: **نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية: تصور مقترح للتطوير**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.

و- لا يزال مفهوم إدارة الجودة الشاملة غائباً عن أذهان الكثير من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.

ي- تقوم أغلب الجامعات السعودية بدور جيد داخل المجتمع عبر كليات خدمة المجتمع المنتشرة في كافة مناطق المملكة لنشر ثقافة الجودة بهذه المجتمعات.

(ب) الدراسات التي تناولت حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

(١) "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس" (٢٠١٤)[١]

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية في كل من جامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في هاتين الجامعتين، أما عينة الدراسة فتمثلت في (١٧٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من حملة مؤهل الدكتوراه. ومثلت عينة الدراسة (٢٣%) من كامل المجتمع الذي يبلغ (٧٥٠) عضواً.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها أنّ أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بكل من جامعة حائل وجامعة الملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط.

وأوصت الدراسة ببعض التوصيات، منها:

أ- تطبيق مبادئ الديمقراطية في إدارة الكليات التربوية.

ب- العمل على إشراك عضوات الطاقم الأكاديمي في تطوير وتحسين العملية التعليمية في الكلية.

ج- إلزام كافة مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية بتحديد متطلبات الحوكمة وتطبيقها.

(٢) " إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" (٢٠١٢)[٢]

حاولت الدراسة استقصاء حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي من حيث المفهوم ومراحل تطبيقها، ومؤشراتها في ضوء معايير ضمان الجودة. حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا تعني الحوكمة بشكل عام وبمجال التعليم الجامعي بشكل خاص؟ ما مراحل تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي؟ وما هي المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج:

أ- أنّ الحوكمة كتلة متكاملة تخلق توازن بمجال العمل.

---

(١) أحمد فتحي أبوكريم، وطارق محمد الثويني: **درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود**. مجلة العلوم التربوية النفسية، العدد (٣)، المجلد (١٥)، جامعة البحرين٢٠١٤م.

(٢) يعقوب عادل ناصر الدّين: **إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة**. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢٠١٢م.

ب- يُشارك في عملياتها كل من مجلس الأمناء والعمداء والأقسام الأكاديمية وكل من الأساتذة والطلبة ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ج- أظهرت الدراسة أيضاً أنّ للحوكمة ثلاثة مؤشرات أساسية، وهي الشفافية، والمساءلة، والمشاركة.

(٣) "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات" (٢٠١٢)[١]

هدفت الدراسة إلى تعرف دور حوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، ومساعدة إدارات الجامعات في الاضطلاع بدورها في مواجهة التحديات، كما هدفت إلى تعرف مفهوم الحوكمة المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها:

أ- أنّ الحوكمة مؤسسات التعليم الجامعي تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات تعنى بها.

ب- تدفع حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي الجامعات نحو التغيير ومواجهة التحديات.

ج- تُسهم حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء في هذه المؤسسات.

وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها:

أ- العمل على تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في مؤسسات التعليم الجامعي.

ب- إصدار وتطوير التشريعات فيما يخص الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي.

ج- نشر ثقافة الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة.

(٤) "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها" (٢٠١٢م)[٢]

استهدفت الدراسة تعرّف واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة (التخصص، الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، ومدة الخدمة العملية) وواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية، ودرجة الرضا الوظيفي، ودرجة الولاء التنظيمي).

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات والكليات الأهلية السعودية المختارة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

---

(١) أحمد محمد برقعان، وعبدالله علي القرشي: **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**. ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، في الفترة ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢م، جامعة الجنان، لبنان، ٢٠١٢م.

(٢) خديجة مقبول الزهراني: **واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٢م.

أ- تُمارس الجامعات الأهلية السعودية الحوكمة الرشيدة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ب- يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة من الرضا الوظيفي ومن الولاء التنظيمي.

ج- توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

(٥) "نماذج من حوكمة الجامعات الحكومية: دراسة دولية مقارنة" (٢٠١٢م)[١]

استهدفت هذه الدراسة تطوير نموذج مفاهيمي أوسع من العوامل المؤثرة على نماذج الحوكمة في الجامعات الحكومية. وهو يعتمد على مفهوم الحوكمة متعدد النظرية ويسعى إلى تحديد هذه العوامل من خلال مراجعة رؤية التنفيذيين باستخدام منهج (أسلوب) تحليل الأبحاث النوعية. كشف الجانب النظري على عدد من العوامل المؤثرة المشتركة، مما أدى إلى نماذج مختلفة من الحوكمة. هذه النتائج تقدم رؤى عن العوامل المسببة التي تشكل نموذجا لإحدى نماذج حوكمة الجامعات الحكومية.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها:

أ- أنّ العوامل المؤثرة على نماذج الحوكمة، تحتاج إلى أن تؤخذ في الاعتبار الدراسات المقبلة من حوكمة الجامعات.

ب- أنّ أصحاب المصلحة تُؤثِر في الأساس على تحديد قاعدتها.

ج- أنّ ذلك يترتب عليه التزامات تعاقدية.

د- أنّ تطوير آليات الرقابة والعمليات والإدارة هي التي تُنفذ الإجراءات الإدارية.

هـ- ضمان حوكمة الإجراءات الإدارية.

(٦) "آثار الحوكمة الجديدة على التدريس في الجامعات الألمانية" (٢٠١٢م)[٢]

استهدفت الدراسة عرض نتائج دراسة استقصائية وطنية في التشكيك في الأثر الفعلي للهياكل الجديدة للإدارة في الجامعات الألمانية على التدريس الأكاديمي. حيث تحاول هذه الدراسة تعرف تأثير الحوافز الانتقالية (الأجور، الجدارة والأداء، الإدارة والأهداف، وجوائز التدريس) على سلوك عضو هيئة التدريس الأكاديمي.

وقد قام الباحثان باختيار مجتمع الدراسة الذي يتكون من (٨٠٠٠) عضو هيئة تدريس أكاديمي في الجامعات الألمانية؛ حيث يمكن تأكيد فرضية الدراسة من خلال الجوانب التحفيزية وعمليات التنشئة الاجتماعية.

([١]) Christopher, Joe: **Governance Paradigms of Public Universities: An International Comparative Study**. Tertiary Education and Management, V.18 No.4, 2012, pp. 335-351.

([٢]) Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J: "**The Impacts of New Governance on Teaching at German Universities**".The International Journal of Higher Education and Educational Planning, Vol.63 No.1, 2012, pp. 33-52.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أنّه لا توجد تأثيرات مباشرة للحوافز الانتقائية على الأداء التدريسي الفعلي لأعضاء هيئة التدريس.

(٧) "إصلاح الحوكمة للتعليم العالي في فيتنام وتأثيرها على جودة التدريس في الجامعات" (٢٠١٢م)[١]

استهدفت الدراسة تعرّف التغييرات العلمية الكبيرة التي شهدتها دولة فيتنام في سياساتها التعليمية وخصوصاً في مراحل التعليم العالي سواء في الهياكل التنظيمية أو في إدارة النظام التعليمي منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

أ- أنّ الجميع متفق على النتائج الإيجابية لعملية تطوير حوكمة التعليم العالي.

ب- تشكيل نظام ضمان الجودة على المستوى الوطني.

ج- وضع مؤسسات التعليم العالي تحت المراقبة لضمان الحد الأدنى من الجودة.

د- جميع مؤسسات التعليم العالي تكون تحت المراقبة من قبل القائمين على جودة منظومة التعليم العالي؛ وذلك لتكون مسئولة عن أداء هذه المؤسسات وتطوير ضمان الجودة الداخلية.

هـ- كان للتقييم الخارجي لجودة التعليم العالي تأثيراً في تحسين ظروف التعليم والتعلم إلا أنّ الحوكمة لم تساعد في تحسين الجودة في التعليم العالي بدون وجود حوافز مستمرة.

(٨) "إصلاح الحوكمة في الجامعات الصينية – مشروع ٩٨٥" (٢٠١١م)[٢]

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على محاولة إصلاح التعليم العالي في (٩٨٥) جامعة صينية على مدى العقد الماضي، ومحاولة إصلاح وحوكمة مؤسسات التعليم العالي.

تعكس هذه الدراسة الحالة العامة لإصلاح الإدارة في مؤسسات التعليم العالي الصينية في خضم عملية التحول الاجتماعي في الصين، والتناقضات بين واقع مؤسسات التعليم العالي والعمل الشاق لحوكمة الجامعات الصينية للاتجاه نحو الحوكمة الرشيدة.

(٩) "نماذج الحوكمة في الجامعات الحكومية: دراسة دولية مقارنة" (٢٠١١م)[٣]

استهدفت الدراسة تقييم وسلامة إجراءات مؤسسات التعليم العالي في رومانيا، باعتبارها من الأكثر فساداً في تقرير مؤشر مدركات الفساد. فقد أقيم في العام ٢٠٠٨-٢٠٠٩م وفق تقرير منظمة الشفافية الدولية.

([1]) Pham, ThiLan Phuong: **The Renovation of Higher Education Governance in Vietnam and Its Impact on the Teaching Quality at Universities.** Tertiary Education and Management, Vol.18 No.4, 2012, pp. 289-308.

([2]) Qingnian, Xiong; Duanhong, Zhang; Hong, Liu: **Governance Reform at China's "985 Project" Universities**. Chinese Education and Society, Vol.44 No.5, 2011, pp. 31-40.

([3]) Mungiu-Pippidi, Alina; Dusu, Andra Elena: **Governance Paradigms of Public Universities: An International Comparative Study.** International Journal of Educational Development, Vol.31 No.5, 2011,pp. 532-546.

فقد تم إجراء تقييم (٤٢) جامعة حكومية في مجال النزاهة الأكاديمية، الحكم الديمقراطي، الحرية الأكاديمية، وسلامة الإجراءات المالية لمدة سنة أكاديمية واحدة، حيث تمّ التعرف من خلالها على أسباب فشل أنظمة المساءلة على المستوى الجامعي وسير الحياة الجامعية.

وتوصلّت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أنّ الجامعات الحكومية تنافست فيما بينها من أجل الحصول على صورة مشرفة في المجتمع الروماني.

ب- أنّ هذا التنافس قد خلق حافزاً لهذه الجامعات من أجل أصلاح ممارساتها في العديد من المجالات الأكاديمية.

(١٠) "ما الذي يمكن عمله لحوكمة الجامعات؟" (٢٠١١م)[١]

استهدفت الدراسة اهتمام المعنيين حول الممارسة الجيدة في إدارة الجامعات البريطانية بعد طلبات الاستقالة لبعض القيادات التربوية من هذه المؤسسات، وبالأخص طلب استقالة نائب مستشار رئيس جامعة لندن متروبوليتان؛ نتيجة للفساد في الإجراءات المالية في مارس ٢٠٠٩م، ووقف مجلس المحافظين التمويل لهذه الجامعة.

وقد توصلّت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تسليط الضوء على نقاط الضعف في الإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا.

ب- وضع نظام متفق عليه للتحقق من وقوع من الأخطاء في الإجراءات المالية؛ وذلك لحوكمة مؤسسات التعليم العالي ككل.

(١١) "الأغلبية لا صوت لها: نوعين من المستندات المتناقضة والتغيير الديمغرافي في مهنة التدريس بالولايات المتحدة الأمريكية باستخدام الحوكمة" (٢٠١٠م)[٢]

هدفت إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في مختلف الولايات في أمريكا حول الحوكمة والمشاركة فيه. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، منها:

أ- يواجه أعضاء هيئة التدريس الكثير من الأعباء الإضافية نتيجة مشاركتهم في تطبيق الحوكمة، مثل: وضع الأهداف، الخطط البحثية، وتحديد الاحتياجات.

ب- أنّ الحوكمة أدت إلى ظهور جوانب سلبية، منها الفوضى والصرعات الداخلية بين أعضاء هيئة التدريس أو الإدارة.

ج- أنّ المشاركة في الحوكمة كانت لمصلحة أعضاء هيئة التدريس الأكبر سناً.

([1]) Brown, Roger: **What Do We Do about University Governance?**. Policy and Practice in Higher Education, Vol.15 No.2, 2011, pp. 53-58.

([2]) Krupar, K. & Cook, L.: **The voiceless majority: A pair docs on Paradox and Changing Demographics in the American Professorate Related to Shared Governance,** Online Submission, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Association of University Professors, Washington, dc, Jun 10, 2010.

(١٢) "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة" (٢٠١٠م)[١]

استهدفت الدراسة اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة، وإذا ما كانت التجربة المصرية في التعليم المفتوح قد اعتمدت على احتضان الجامعات التقليدية لمراكز التعليم المفتوح؛ فإن هذه المراكز من البديهي أن تنسحب عليها ملامح العملية الإدارية القائمة بهذه الجامعات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى التخطيط الاستراتيجي الذي يستشرف آفاق المستقبل التربوي المحتمل والممكن. واقتصرت الدراسة على مراكز وكليات التعليم المفتوح بجامعة القاهرة وعين شمس والإسكندرية وأسيوط.

وقد توصلت الدراسة إلى التالي:

أ- تحديد أهم معالم الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح المعتمدة في التعليم الجامعي التقليدي من حيث الصلابة والجمود والبطء في اتخاذ الإجراءات الإدارية والمركزية في صناعة القرارات.

ب- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين.

ج- اتفاق آراء أفراد العينة حول واقع مبادئ الحوكمة.

د- ضعف توفرّ مؤشرات مبادئ الحوكمة داخل المنظومة الإدارية لمراكز التعليم الجامعي المفتوح.

هـ- ضرورة توفير الكوادر الإدارية والفنية وتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

(١٣) "ما هو نظام الحوكمة التي يمكن لمؤسسات التعليم الجامعي التايوانية إتباعه للتّعلم من الجامعات الأمريكية" (٢٠١٠م)[٢]

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي في تايوان ومقارنتها بمؤسسات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية؛ بهدف تحسين الممارسات من قبل الجامعات التايوانية، وبالأخص معيار الشفافية وإشراك أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري في اتخاذ القرار.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها:

أ- أنّ مؤسسات التعليم الجامعي التايوانية ما زلت متأخرة عن مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية لتحقيق الديمقراطية والكفاءة.

---

(١) فاروق جعفر عبدالحكيم: **استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، ٢٠١٠م.

(2) Lee, L. & Land, M.: **What university Governance Can Taiwan Learn from the United States?** Paper Presented at International Presidential Forum, Harbin, China, Jun 6, 2010, pp. 179-187.

ب- تعتمد مؤسسات التعليم الجامعي التايوانية على مجلسين، وهو معتمد أيضاً في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية، وهو ما يتعلق بالجوانب المالية والإدارية والأكاديمية.

ج- أظهرت الدراسة حاجة مؤسسات التعليم الجامعي التايوانية إلى التواصل فيما بينها من أجل الوصول إلى مستوى أعلى في مجال حاكمية القرار.

(١٤) "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء" (٢٠١٠م)[١]

استهدفت الدراسة محاولة إبراز أهمية المعاينة في دراسة بعض مبادئ الحوكمة الجامعية من خلال سبر لآراء عينة من طلبة جامعة فرحات عباس، حيث ركزت الباحثة على أهم مبادئ الحوكمة الجامعية من جانب الطالب، والمتمثلة في الرضا، والتفاعل (العلاقات - المشاركة)، الثقة، الفعالية، والطموحات المستقبلية.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها:

أ- أنّ تطبيق الحوكمة في جامعة فرحات عباس يتطلب طالباً راضياً عن محيطه التربوي ومتفاعلاً داخل محيطه الجامعي.

ب- أنّ تطبيق الحوكمة في جامعة فرحان عباس يتطلب أن يوثق الطالب في الهيئات المكونة للجامعة وأن يكون فعالاً في تحصيله الدراسي ومستقبله المهني من خلال دراسته الجامعية.

(١٥) "بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس أداءه: دراسة استطلاعية في جامعة البصرة" (٢٠٠٨م)[٢]

استهدفت هذه الدراسة تطويع نظام حوكمة الشركات ليتلاءم مع المؤسسة الحكومية العراقية، واعتمدت الدراسة فرضية مفادها: "يعتمد مستوى أداء المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل طبقاً لأبعاد المنظور ذاته"، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الطاقم الإداري والأكاديمي بجامعة البصرة.

توصلّت الدراسة إلى مجموعة توصيات، منها:

أ- إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الجامعية العراقية.

ب- أن البنية الهيكلية للجامعة وقيمها الجامعية ونظمها الرقابية غالباً ما تكون مستجيبة إلى حد ما لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة.

ج- انعكس ضعف استجابة الجامعة إلى بعض من المتطلبات الأساسية للحوكمة وخاصة ما يتعلق منها بالشفافية والإفصاح والمشاركة والعدالة؛ سلباً على إمكانية السيطرة على بعض حالات الفساد الإداري.

---

(١) نزيهة مقيدش: **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس (سطيف)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٠م.

(٢) مسلم شبلي، ومحمد منهل: **بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس أداءه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٢٠٠٨م.

(١٦) "إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي" (٢٠٠٨م)[١]

استهدفت هذه الدراسة وضع برنامج لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي. واعتمد الباحث على أسلوب الاستقراء التحليلي لأدبيات الدراسة ولنتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، منها:

أ- تصميم برنامج متكامل من حيث الرؤية والأهداف والمبادئ وخطة العمل من أجل رفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات موضوع الدراسة.

ب- أظهرت النتائج أن الكثير من التشريعات في الأردن تغطي مبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت العديد من الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة وتطبيقاتها بمختلف الجامعات الخاصة، بما يحقق الارتقاء والتطوير بمستوى تلك الجامعات وتحقيق أهدافها المرسومة. كما اتفقت العديد منها على ضرورة القيام بمزيد من الدراسات في هذا المجال من أجل مواكبة التوجهات الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي الحديث. وأنه من خلال نتائج هذه الدراسات، فقد أظهر استخدام نظام الحوكمة في إدارة التعليم الجامعي سواء الجامعات الحكومية أو الخاصة، كفاءة كبيرة في تطوير هذه الجامعات وإصلاحها ومواكبتها لمعايير الجودة، كما بيّنت هذه الدراسات عدم وجود دراسات مماثلة تعرّضت لقضية الحوكمة كمدخل إداري جديد في البحرين بعد انتشار الجامعات الخاصة في مملكة البحرين وتأثيرها على المجتمع البحريني، وضرورة التصدّي لمشكلاتها الإدارية لتمكينها من تحقيق أهدافها وفقاً لما جاء في الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين السابق ذكرها، وعلاقتها بالتعليم الجامعي الخاص رغم وجود نفس المشكلة الإدارية فيها، وهو ما استوجب الدراسة الحالية. كما أشارت النتائج أيضاً إلى ضرورة تبنّي مداخل إدارية جديدة تناسب طبيعة التعليم الجامعي الخاص كصيغة مغايرة في طبيعتها للتعليم التقليدي.

كذلك الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهومي الإدارة ومبادئ الحوكمة في التعليم الجامعي غير أنها تختلف عنهم في ربطها لموضوع مبادئ الحوكمة بتطوير إدارة التعليم الجامعي. كما أن غالبية الدراسات السابقة، استخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، بينما الدراسة الحالية سوف تستخدم بالإضافة إلى الاستبيان، أسلوب التحليل البيئي (S.W.O.T Analysis) مثل دراسة طارق أبو

---

(١) محفوظ جودة: **إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمّان المالي.** ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة : الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، نوفمبر٢٠٠٨م، ص ص١١١-١٤٥.

العطا لوضع الاستراتيجية المقترحة. إضافة إلى ذلك أنّ معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات محدودة ومغايرة لواقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، بينما الدراسة الحالية تختلف من حيث البيئة والزمن والواقع، خصوصاً وأنّ مملكة البحرين قد بدء فيها التعليم الجامعي الخاص في عام ٢٠٠٢م، فيما تتشابه هذه الدراسة مع تلك الدراسات في محاولة معالجة موضوع الحوكمة في التعليم الجامعي، رغم أنّ هذه الدراسة تحاول التركيز على محورين أساسيين: الأول يتضمن تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص، والثاني حوكمة إجراءات إدارة هذا التعليم.

وتناولت الدراسات والبحوث السابقة الحوكمة كمدخل لتطوير الإدارة من حيث طبيعة التغيرات الجارية في إدارة التعليم الجامعي والاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى جعله أكثر تحرّراً ومرونة من سيطرة الدولة وتفادي التعقيدات الإدارية لمواكبة التغيرات الجارية على المستوى العالمي وتسخير التقنية الحديثة والبحث عن القيادات الإدارية التي تسعى لتوفير البيئة الديمقراطية التي تسود فيها الشفافية والمساءلة، علاوة على مواكبة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم الجامعي من جهة، واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، في إبراز مشكلة الدراسة الحالية، وإيجاد مداخل إدارية جديدة لتطوير الإدارة الجامعية بصورة عامة، وإدارة التعليم الجامعي الخاص على وجه الخصوص، إضافة إلى استفادتها في بناء الإطار النظري والمنهج العلمي المتبع فيها، وتعرّف الاستراتيجيات ومراحل إعدادها في بناء وصياغة مشكلة الدراسة وأهميتها واختيار المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، وانتقاء العبارات من الاستبيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج البحوث السابقة.

وعلى الرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في بعض الجوانب إلا أنها تختلف من حيث الهدف الأساس للدراسة، وهو **تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة.**

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أنّ التعليم الجامعي يُشكل بؤرة اهتمام جميع دول العالم المتقدمة منها والنامية على حدّ سواء باعتباره ضرورة من ضرورات إعداد رأس المال البشري المؤهل للإنتاج والبحث، إلا أنّه يواجه تحديات مجتمعية متشعبة، داخلية مرتبطة بالتفاعلات الداخلية للمجتمع، وأخرى خارجية يفرضها الواقع العالمي. وفي مقدمة هذه التحديات قدرة الدولة على مواجهة الطلب المتزايد على التعليم وإعداد الخريج المناسب لمتطلبات العصر الحالي، وإحداث التوازن بين المتغيرات العلمية والتقنية، وتحديث نظم التعليم وتنوع أنماطه، علاوة

على قدرة الجامعات على التعامل مع مشاكل التمويل ومحدودية الموارد[١]. وقد أوجد تكدّس أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الحكومية مشكلات إدارية في هذه الجامعات في ظل وجود العلاقة ما بين حجم الجامعة ممثلاً في طلبتها ومستوى الكفاءة في إدارتها، كما أن جميع الجامعات الحكومية تعاني من إدارة جامعية عتيقة أو مهجورة، بالإضافة إلى محدودية الميزانية المخصصة للإنفاق وعدم كفايتها حتى لمواجهة أهم الأساسيات التي لا غنى عنها للعملية التعليمية؛ مما أدى لانخفاض جودة التعليم الجامعي[٢].

ومع بداية الألفية الثالثة، شهدت مملكة البحرين إصلاحات واسعة وتطورات كبرى شملت العديد من المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، والتي أضحى التعليم الجامعي الخاص فيها واقعاً ملموساً لاستيعاب الأفواج الهائلة من الخريجين ومواكبة حركة الاقتصاد العالمي والتطور التكنولوجي؛ الأمر الذي أسهم في تحقيق الشراكة مع القطاع الحكومي من أجل تلبية الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي؛ بسبب ارتفاع معدلات النمو التي تفوق الطاقة الاستيعابية الحالية لمؤسسات التعليم العالي الحكومية[٣]. ووفقاً لتلك المعطيات، أولّت مملكة البحرين اهتماماً كبيراً بتشجيع إنشاء الجامعات الخاصة عبر تخفيف القيود والضوابط المرتبطة بإنشائها لتلبية احتياجات البحرين من القوى البشرية المؤهلة. وقد دفع صدور المرسوم الملكي رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م رجال الأعمال وكبار التجار والمستثمرون إلى الاستثمار في التعليم العالي، وبرز ذلك جلياً من خلال افتتاح العديد من الجامعات الخاصة في مملكة البحرين[٤].

فقد أظهر تقرير منظمة اليونسكو حول الاتجاهات العالمية الجديدة في التعليم العالي عموماً وللتعليم الجامعي الخاص على وجه الخصوص تخوفاً وحذراً من زيادة الخصخصة في بلدان العالم العربي عامة ودول الخليج العربي خاصة، على اعتبار أن التعليم الجامعي الخاص يؤمّ المحرومين من فرص التعليم الجامعي الحكومي[٥]. كما أظهر تقرير هيئة ضمان جودة التعليم في مملكة البحرين أيضاً أن التعليم الجامعي الخاص يشكو ضعفاً في بنيته وأدواره ويفتقر للحد الأدنى من معايير ضمان الجودة وحصوله على التقديرات غير المرضية التي لا تبعث على الثقة[٦]؛ الأمر الذي حدا بالدول الخليجية في ذلك الوقت بعدم الاعتراف بالشهادات الصادرة من هذه الجامعات[٧].

---

(١) أحمد نجم الدين عيداروس، ومريم محمد الشهراني: **دور الإدارة الجامعية في تطوير آليات الإعداد المهني من وجهة نظر الهيئة التدريسية والطلاب بكلية التربية – جامعة الطائف " دراسة ميدانية "**، مجلة البحث التربوي، س٧، ع٢، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يوليو٢٠٠٨م، ص ص٤٠ – ٤٥.

(٢) محمد أحمد درويش: **الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية للجامعات – الكليات التكنولوجية**، القاهرة، علم الكتب، ٢٠٠٨م، ص٢٩.

(٣) إبراهيم مبارك الدوسري: **التعليم العالي: الواقع، المشكلات، الحلول**، (الكتاب السنوي): الخليج في عام٢٠٠٤م، دبي: الإمارات العربية المتحدة: مركز الخليج للأبحاث، ٢٠٠٥م، ص١٠١.

(٤) هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: دليل مراجعة البرامج الأكاديمية في مملكة البحرين**، المنامة مملكة البحرين، هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠٠٩م، ص١٠.

(٥) Philip G. Altabach, Liz Reisberg, Laura E Rumbley: **Trends in Global Higher Education Tracking an Academic Revolution,** a report prepared for the UNESCO World Conference on Higher Education, UN, Educational Scientific and Cultural Organization, 2009, pp. 78-87.

(٦) هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: دليل مراجعة البرامج الأكاديمية في مملكة البحرين**، المنامة مملكة البحرين، هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠٠٩م، ص٩.

(٧) مركز البحرين للدراسات والبحوث: **التقرير الاستراتيجي البحريني الثاني لعام ٢٠٠٩م**، مملكة البحرين: مركز البحرين للدراسات والبحوث، ص٦.

وأنه ومن خلال استقراء الأدب التربوي، يتضح أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير إدارته، ومن ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي التي تأخذ في صلب حسابها تطوير إدارة هذه النظم وتجديدها. علاوة على أنّ نتائج الدراسات السابقة أكدت على ضرورة تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي الخاص من خلال مداخل جديدة للتطوير، وأنّه استناداً على العديد من المجتمعات المعاصرة التي قطعت شوطاً واضحاً في الاعتماد على تطوير التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي الخاص على وجه التحديد. وأنّ التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين في الآونة الأخيرة ظهر وكأنه يمر بأزمة حقيقية في ظل غياب الحوكمة، والتي أصبح من الضروري تطبيق مبادئها التي تقوم على تطبيق مبادئ جديدة في الإدارة الجامعية للجامعات الخاصة كجزء من مؤسسات التعليم العالي[1]؛ فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة؟

وتجيب الدراسة الحالية عن السؤال السابق من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما طبيعة إدارة التعليم الجامعي الخاص، ونشأة التعليم الجامعي الخاص، ومفهومه وفلسفته، وأسسّ إدارته، وأهميته، ومبررات ظهوره، وأهدافه، وأنماطه التقليدية وغير التقليدية، وخصخصته، وأهم إيجابياته وسلبياته؟

٢- ما مدخل الحوكمة من حيث النشأة والأطراف والأبعاد والمبررات والمفهوم والأهداف والآليات والمحددات والأشكال والخصائص والمكونات، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص، والحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين؟

٣- ما ملامح التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين؟

٤- ما الواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة؟

٥- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في وضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، وفي سياق ذلك تفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

---

(١) إسماعيل سراج الدين: **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٩م.

١- يُبيّن طبيعة إدارة التعليم الجامعي الخاص، ونشأة التعليم الجامعي الخاص، ومفهومه وفلسفته، وأسسّ إدارته، وأهميته، ومبررات ظهوره، وأهدافه، وأنماطه التقليدية وغير التقليدية، وخصخصته، وأهم إيجابياته وسلبياته.

٢- يُوضّح مدخل الحوكمة من حيث النشأة والأطراف والأبعاد والمبررات والمفهوم والأهداف والآليات والمحددات والأشكال والخصائص والمكونات، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص، والحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

٣- يُلقي الضوء على واقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

٤- يُحدّد واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

٥- يقترح استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، ألا وهو " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة ". فقضية الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص تحتل مكانة مهمة في سبيل إصلاح التعليم وطمأنة الرأي العام وسوق العمل بمخرجات تلك الجامعات وتحقيق الانسجام مع رؤية مملكة البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠م، التي أكدّت على ضرورة تحسين أوضاع التعليم العالي الخاص وتطويره [١]. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

١- تتزامن هذه الدراسة مع جهود الأمانة العامة للتعليم العالي، وهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب ومجلس التنمية الاقتصادية بمملكة البحرين التي تسعى إلى تحسين مستوى التعليم العالي الخاص بكافة مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وصولاً لتطويره بما يتلاءم مع التغيرات التي طرأت على المجتمع البحريني.

٢- يمكن أن تفيد هذه الدراسة القائمين على الجامعات الخاصة في تطوير جامعاتهم؛ بما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الكفاءة والفعالية في أدائها.

٣- إن الضغط الكبير الناتج عن الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم الجامعي الخاص؛ جعل الحوكمة من العوامل الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في تحسين وتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين.

٤- يمكن أن تبرز أهمية هذه الدراسة في وضع الأرضية المناسبة لنجاح الجامعات الخاصة في ضمان جودة الأداء والمخرجات، حيث إن غياب الاستراتيجية العلمية عند التأسيس يسبّب خللاً في التطبيق الصحيح لمنظومة إدارة الجودة الشاملة.

---

(١) مملكة البحرين: **من الريادة إقليمياً إلى المنافسة عالمياً: رؤية مملكة البحرين الاقتصادية حتى عام ٢٠٣٠م**، مرجع سابق، ص١٩.

٥- اتضح للباحث ندرة وجود أبحاث ودراسات تناولت الموضوع محل الدراسة في جميع مراكز ومكتبات مملكة البحرين سوى بعض الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في بعض الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.

٦- تؤكد التقارير الرسمية حاجة الجامعات الخاصة لتطوير إدارتها وفق نظم إدارية حديثة، واعتباراً لذلك؛ فإنّ الدراسة الحالية تصبّ في مجال دراسة تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة: استراتيجية مقترحة.

وعلى ذلك تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في عرض المفاهيم الرئيسية وتحليلها ونقدها، مثل تعرّف طبيعة التعليم الجامعي الخاص وماهيته ونشأته وعوامل ظهوره وأهميته وأنماطه التقليدية وغير التقليدية وخصخصته وتبيان أهم إيجابياته وسلبياته. وكذلك تعرّف مفهوم الحوكمة ومبادئها التي ترتكز عليها ومبررات تبنيها، وتحديد واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص ومدى تناسبه مع مبادئ الحوكمة. كما تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في محاولات تعرّف واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين وفق مبادئ الحوكمة، والتي خرجت بها الدراسة من الإطار النظري إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، والتي يأمل الباحث أنّها ستساعد في تطوير إدارة هذه الجامعات بمملكة البحرين.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة المشكلة البحثية؛ فإنّ الدراسة تستخدم المنهج الوصفي (Descriptive Approach) الذي يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره . فالمنهج الوصفي بما يتضمنه من وصف وإحصاء، يتعرف على مبادئ الحوكمة في تطوير الجامعات الخاصة بطريقة أكثر عمقاً، خاصةً وأنّ تلك الموضوعات تعتبر حديثة نسبياً، وتحتاج إلى مزيد من الفهم والتفسير والتحليل؛ ولأن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها والاكتفاء بجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، بل يتعداها إلى تفسيرها والتعمق فيها ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة، ومن ثم رصد الواقع الفعلي ودراسته تحليلياً عن طريق الاستبيان، للحصول على البيانات المطلوبة[١].

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل البيئي (S.W.O.T Analysis) للوصول للاستراتيجية المقترحة للدراسة. وهذا الأسلوب الذي يقوم على تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات الخاصة، حيث يُعتبر من أكثر النماذج مناسبة لطبيعة المؤسسات التعليمية عموماً، والجامعات تحديداً. على اعتبار أنه يقوم على استخراج جوانب القوة (Strengths) وجوانب

---

(١) علي السيد محمد الشخيبي: **علم اجتماع التربية المعاصر: تطوره، ومنهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية**، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، الكتاب الثالث والعشرون، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م، ص٩١.

الضعف(Weaknesses) للبيئة الداخلية للجامعات الخاصة، وما يوجد في البيئة المحيطة بهذه الجامعات من فرص(Opportunities) وتهديدات(Threats) [1].

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث أداة الدراسة، الاستبيان (Questionnaire)، باعتباره واحداً من تقنيات وأدوات المنهج الوصفي من أجل استطلاع رأي عينة الدراسة المتكونة من أعضاء هيئة التدريس (الأكاديميين) في مواقعهم المختلفة في الجامعات الخاصة المنتشرة في مملكة البحرين حول حوكمة إداراتها لتحقيق التطوير المطلوب. كما استخدم أسلوب التحليل البيئي (SWOT Analysis) الذي يعتمد على معرفة نقاط الضعف (W) ونقاط القوة (S) في المؤسسة التعليمية، ومعرفة الفرص (O) والتهديدات (T) التي تواجهها حيث يعتبر من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال سواء طويلة أو قصيرة المدى وتخطيط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المؤسسة التعليمية، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة: نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات. والتي تتكون من جانبين، جانب تحليل الوضع الداخلي المتمثل في نقاط القوة والضعف التي يجب أن يقتصر فيها على ما هو فعلاً وحقيقة ويبتعد عن تحليل التوقعات والاحتمالات. وجانب آخر، هو تحليل البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات التي يؤخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، وتحليل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى. إضافة إلى المقابلة والملاحظة من خلال المعايشة لواقع عمل الباحث بإحدى هذه الجامعات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في وضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص في مملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، في التفصيل التالي:

١- **الحدّ الموضوعي:** تتناول الدراسة في هذا الحد، مبادئ الحوكمة، وإدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين، وأنّ الدراسة الحالية تعني بمؤسسات التعليم العالي الخاص هنا الجامعات الخاصة، والتي يعمل الباحث في إحداها بصفة محاضر؛ مما يتيح له إمكانية المعايشة. وهذه الجامعات الخاصة (١٠) جامعات من أصل (١٣) جامعة خاصة؛ لاقتناع الباحث أنها ممثلة لبقية الجامعات ولكونها متفاوتة في فترة التأسيس والإمكانات ونظام العمل والتّنوع في التخصصات والبرامج المختلفة والتفاوت في ملكيتها، وهذه الجامعات هي: الجامعة العربية المفتوحة– فرع البحرين، الجامعة الأهلية، الجامعة الملكية للبنات، الجامعة الخليجية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة المملكة، جامعة أما الدولية – فرع البحرين، كلية البحرين

([1]) عبدالعزيز مخيمر: **دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١م، ص١٦.

الجامعية، كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال– فرع البحرين، جامعة البحرين الطبية– فرع البحرين.

٢– **الحدّ البشري:** يقتصر الحدّ البشري في الدراسة الحالية على استطلاع رأي عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد – محاضر – مدرس) في مختلف الجامعات الخاصة بمملكة البحرين، بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص والتحديات أو التهديدات التي تواجه إدارات التعليم الجامعي الخاص وفق أسلوب التحليل البيئي (SWOT).

٣– **الحدّ الجغرافي:** يتمّ تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في (١٠) جامعات خاصة بمملكة البحرين، والمُشار إليها في الحدّ الموضوعي.

٤– **الحدّ الزماني:** يتمّ تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في (١٠) جامعات خاصة بمملكة البحرين في مطلع العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

مصطلحات الدراسة:

تفرض طبيعة الدراسة وأهدافها الاحتكام إلى تعريف أجرائي، يُحدد زاوية النظر ونطاق المعالجة. ويمكن للباحث تعريف أبرز المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية، والتي اشتقت من خلال الأدب التربوي، والدراسات المماثلة في مجال الحوكمة ومبادئها للتعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، وفيما يلي يستعرض الباحث تعريفا لكلّ مصطلح:

(١) **التطوير (Developing):** يُعرّف التطوير بأنه: " الوصول بالشيء المطوّر إلى أحسن صورة من الصور حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتمّ وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف "[١].

وعلى ضوء ذلك، فإن مفهوم التطوير في هذه الدراسة يعني: عملية مخططة وموجهة تهدف إلى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة في هياكل ونظم وأساليب عمل الإدارة الجامعية؛ من أجل زيادة قدرة وفاعلية الإدارة على تحقيق الأهداف الإدارية.

(٢) **الإدارة (The Administration):** تُعرّف الإدارة بأنها: " كل أسلوب إداريّ يقوم على مجموعة من المبادئ الإرشاديّة التي تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عاليّة للمستفيدين من خلال الاهتمام باحتياجات العمال والعمل على إشباعها، والاهتمام بطلاقة تأديّة العمل، واستخدام إجراءات تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات وتحسين عمل العمال بناء على الحقائق، وإتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن رؤيتهم في تحسين الجودة واتخاذ القرارات، والاعتراف بقدرات وإمكانات العمال لإشعارهم بثقتهم، وإتاحة

---

(١) حلمي أحمد الوكيل: **تطوير المناهج**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص١٥.

الفرصة لهم للدفاع عما يؤمنون به دون خشيّة، مما يحقق أداءً فعالاً في جميع المجالات"[١]. وتعرّفها موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارية بأنها: " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما أنها وظيفة ذات مهام ومسئوليات محددة يقوم بها أفراد معينون لتحقيق أهداف محددة، وهي تستلزم القيام بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه وإعداد التقارير "[٢].

وعلى ضوء ذلك؛ فإن مفهوم الإدارة في هذه الدراسة يعني: أسلوب إداريّ يقوم على مجموعة معايير، منها: التحسين المستمر لبيئة العمل، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم، وتهيئة المناخ الملائم لتحقيق الأهداف، والوصول إلى رضا منتسبي مؤسسات التعليم العالي الخاص عن الخدمة التي يقدمونها وشعور المجتمع بالرضا عن الخدمات التي تقدمها بأقل تكلفة ووقت ممكن.

(٣) مؤسسات التعليم العالي الخاص (Private Higher Education Institutions): تُعرف مؤسسات التعليم العالي الخاص بأنها: " المؤسسة التي تتولى التعليم الذي مدته لا تقل عن أربع سنوات دراسية كاملة بإحدى مؤسسات التعليم المعترف بها أكاديمياً بعد المرحلة الثانوية أو ما يعادلها "[٣]. وتُعرّف بأنها: " المؤسسة التي يلتحق بها من أتمّ دراسة المرحلة الثانوية؛ لأنها تقدم برامج تعليمية وتدريبية في شتى التخصصات النظرية والعملية، وذلك لمدة غالباً ما تكون أربع سنوات، وأحياناً تستمر إلى ست سنوات "[٤].

(٤) الجامعات الخاصة (The Private Universities): تُعرف الجامعات الخاصة بأنها: " مؤسسات جامعية ربحية تقدّم تعليماً بمصروفات يُنشئها ويُمولّها ويُديرها القطاع الخاص، وهي مؤسسات مستقلة وتدير أموالها بنفسها بعيداً عن تدخل الدولة وفقاً للقوانين المنظمة لها "[٥]. كما تعرّف أيضاً بأنها: " نوع من التعليم غير الحكومي الذي يموّل كلياً أو جزئياً بواسطة هيئات أو أفراد؛ بهدف الوصول إلى مجموعة من الأهداف. من أبرزها تحقيق ربح وعائد مالي؛ وذلك وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك "[٦].

وعلى ضوء ذلك، فإن مفهوم مؤسسات التعليم العالي الخاص في هذه الدراسة يعني: الجامعات الخاصة التي يُنشئها ويُموّلها ويُديرها أفراد محددين، وهي جامعات مستقلة تعمل على تشغيل أموالها وإداراتها بنفسها بعيداً عن تحكم الدولة وسيطرتها، وتعمل وفق ضوابط وشروط منظمة لها.

(٥) الحوكمة (The Governance): تُعرّف الحوكمة على أنها: " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة

---

(١) أحمد عبد الرحمن الشيميري وآخران: **مبادئ إدارة الأعمال ــ الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، ط٣، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ٢٠٠٦م، ص ص٢٤- ٢٦.

(٢) رجاء العسيلي: **تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مملكة البحرين، المجلد الثامن، العدد الرابع، ٢٠٠٧م، ص١٩٠.

(٣) جمال حلاوة ونداء طه: **واقع الحوكمة في جامعة القدس**. ورقة عمل قدمت في الملتقى الدولي " الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ". خلال الفترة من ١٨-١٩ مايو ٢٠١١م، جامعة سعد دحلب - البليدة (فلسطين)، ٢٠١١م.

(٤) علي راشد: **الجامعة والتدريس الجامعي**، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص٦٥.

(٥) شادية عبد الحليم تمام متولي: **دور الجامعات الخاصة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية**، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، السنة السابعة، العدد الأول، يناير٢٠٠٨م ص١٠٢.

(٦) علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان: **التعليم العالي العام والخاص: الواقع والتحديات**، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص١٧.

لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة. وبذلك فإنها تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية "[١]. كما تعرّف بأنها: " عملية جديدة للحكم، أو طريقة جديدة لحكم المجتمع، أو أنها تستخدم للإشارة إلى نمو طرق الحكم "[٢].

وعلى ضوء ذلك؛ فإن مفهوم الحوكمة في هذه الدراسة يعني: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة.

(٦) الاستراتيجية (The Strategy):تُعرّف الاستراتيجية بأنها: "فن استخدام القوات المسلحة لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطات السياسية، فهي علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات العسكرية "[٣].كما تُعرّف بأنّها: "مجموعة الخطط الموجهة، والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"[٤]. فيما تُعرّف في التعليم على أنّها: " ما يتم طرحه من بدائل تهدف إلى تطوير وتجويد التعليم ليفي بمتطلباته، ويواجه التحديات ويتخطى العقبات المستقبلية " [٥].

وعلى ضوء ذلك، فإن مفهوم الاستراتيجية في هذه الدراسة يعني: اختيار أفضل الطرق والبدائل المختارة بعناية؛ لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدّراسة:

تمثل هذه الخطوة تمهيداً ومدخلاً محدّداً للدراسة، وتشتمل على مقدمة الدراسة، والدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، وأدواتها وحدودها، والإشارة للمصطلحات التي تعرّضت لها، وأخيراً الخطوات المُتبعة في الدراسة. وقد تضمنّها **الفصل الأول** من الدراسة.

الخطوة الثانية: الإطار المفاهيمي لإدارة التعليم الجامعي الخاص:

---

(١) خلف عبد الله الوردات: **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي**، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنعقد في الفترة من ٢٤-٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥، ص٩.

(2) Elias, A, Elias, E: **Elias Dictionary,** Cairo, Elias Modern Publishing House, 1997, p. 354

(3) Brown, Roger: **What Do We Do about University Governance?**. Policy and Practice in Higher Education, Vol.15 No.2, 2011, pp. 53-58.

(٤) عايدة سيد خطاب: **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلية، الاندماج، مشاركة المخاطر**، القاهرة: دار شركة الحريري للطباعة،٢٠٠٣م، ص٤.

(٥) هيفاء عبد العزيز العواد: **استراتيجيات وسياسات تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رؤية مستقبلية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤م.

تُبيّن هذه الخطوة الحوكمة كمدخل للدراسة، وتناول الباحث فيها نشأة التعليم الجامعي الخاص، ومفهوم التعليم الجامعي الخاص من حيث المفهوم والفلسفة، وأسسّ إدارة التعليم الجامعي الخاص من حيث مفهوم إدارة التعليم الجامعي الخاص وخصائصها وأهمّ سماتها، وأهمية التعليم الجامعي الخاص، ومبررات ظهور التعليم الجامعي الخاص، وأهداف التعليم الجامعي الخاص، وأنماط إدارته من حيث مفهوم الإدارة أو حسب مفهوم الخصخصة أو اقتصاديات السوق أو الأنماط عير التقليدية، وكذلك خصخصة إدارة التعليم الجامعي، وإيجابيات وسلبيات التعليم الجامعي الخاص. وقد تضمنّها **الفصل الثاني** من الدراسة.

الخطوة الثالثة: حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

يتم في هذه الخطوة تناول حوكمة التعليم الجامعي الخاص،وتشتمل على الإطار المفاهيمي للحوكمة من حيث النشأة والأطراف والأبعاد والمبررات ومفهومها وأهدافها وآلياتها الداخلية والخارجية ومحدداتها وأشكالها وأبعادها وأهميتها وخصائصها ومكوناتها، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص من حيث المفهوم والأهمية ونماذج ممثلة لها ونظامها ومبادئها، وكذلك الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين. وتضمنّها **الفصل الثالث** من الدراسة.

الخطوة الرابعة: واقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين:

يتطرّق في هذه الخطوة التطرّق لواقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، وتتناول تطوّر التعليم الجامعي الخاص وأهدافه في مملكة البحرين من حيث النشأة والتطور والفلسفة والأهداف والمبررات المتعلقة بإنشاء تلك الجامعات، كما تتناول العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين مثل ميثاق العمل الوطني وخصخصة التعليم وإنشاء مجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، كذلك أشار إلى ملامح الجامعات الخاصة الثلاث عشرة في مملكة البحرين من حيث فلسفة ورسالة الجامعة الخاصة وأهدافها وكلياتها وبرامجها الدراسية ونظام الدراسة فيها وأعضاء هيئة التدريس واتفاقيات التعاون مع الجامعات العربية والعالمية والإمكانيات المادية المتوافرة والبُنى التحتية التي تتمتع بها كلّ جامعة. وتضمنّها **الفصل الرابع** من الدراسة.

الخطوة الخامسة: واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين(الدراسة الميدانية والتحليل البيئي):

في هذه الخطوة، يتطرق الباحث لواقع إدارة التعليم الجامعي الخاص، وتشتمل على تعرّف واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص (الدراسة الميدانية) من حيث أجزاء الدراسة الميدانية وإجراءات الدارسة الميدانية والنتائج العامة لمحاور أداة الدراسة ونتائج مفردات محاور أداة الدراسة، وكذلك التحليل البيئي (الكيفي) لواقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين من حيث المفهوم للتحليل البيئي وأركانه ومصفوفة التحليل البيئي ونتائج التحليل الكيفي لأسئلة المقابلات. وتضمنّها **الفصل الخامس** من الدراسة.

الخطوة السادسة: الاستراتيجية المقترحة:

في هذه الخطوة وبناءً على الإطار النظري والدراسة الميدانية، سيتم إعداد استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة؛ استرشاداً بنتائج استبيان أداة الدراسة وتحليل نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتحديات (Threats) بنظام أسلوب التحليل البيئي (SWOT Analysis)، وعلى أثر النتائج؛ سيتم بناء استراتيجية مقترحة وآليات تنفيذها. وتضمنّها **الفصل السادس** من الدراسة.

الفصل الثاني

التعليم الجامعي الخاص

مفهومه وأهدافه ومبرراته

- **نشأة التعليم الجامعي الخاص**
- **مفهوم التعليم الجامعي الخاص وفلسفته:**
  - مفهوم التعليم الجامعي الخاص
  - فلسفة التعليم الجامعي الخاص
- **أهداف التعليم الجامعي الخاص**
- **أهمية التعليم الجامعي الخاص**
- **مبررات ظهور التعليم الجامعي الخاص**
- **إيجابيات وسلبيات التعليم الجامعي الخاص.**
- **أسسّ إدارة التعليم الجامعي الخاص:**
  - مفهوم إدارة التعليم الجامعي الخاص
  - خصائص إدارة التعليم الجامعي الخاص وأهمّ سماتها
- **أنماط إدارة التعليم الجامعي الخاص:**
  - أنماط حسب مفهوم الإدارة
  - أنماط حسب مفهوم الخصخصة أو اقتصاديات السوق
  - أنماط غير تقليدية
- **خصخصة إدارة التعليم الجامعي.**

الفصل الثاني

التعليم الجامعي الخاص

تضع المجتمعات البشرية التعليم، وخاصة التعليم الجامعي كواحد من المرتكزات الرئيسة لتحقيق التنمية؛ نظراً لدوره الحيوي في إعداد الكوادر البشرية وبناء العنصر البشري ونشر المعارف وتنمية فروعها المختلفة[١]، وتشكيل الروابط التي تقوم بين العلوم المختلفة وتحويلها إلى قوى قادرة على تحقيق الأهداف لتلك المجتمعات، وتحقيق مزيداً من التقدم والازدهار، وتعزيز القدرات الكامنة على مواجهة تحولات العصر المختلفة.

فقد أصبح التعليم الجامعي الخاص في خضم التعليم الجامعي، واحداً من المتطلبات الأساسية في المجتمعات البشرية، قد فرضته الحاجة الملّحة للتطورات العالمية والمتغيرات المختلفة التي أوضحت بما لا يدع مجالاً للشكّ عدم استيفاء التعليم الجامعي العام باحتياجات الراغبين في مواصلة دراستهم الجامعية[٢]؛ نظراً للتزايد الكبير في أعدادهم، حتى أضحى أمراً حيوياً للجميع من أجل تحقيق التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمعات الإنسانية المختلفة.

وقد أتاح افتتاح العديد من الجامعات الخاصة، فرصاً جديدة لاستكمال الطلبة تعليمهم الجامعي في هذه الجامعات[٣]، باعتبارها إحدى المؤسسات العلمية والبحثية التي تتضمن مختلف التخصصات، وتُسهم في تهيئة مناخات الإبداع والابتكار وتنمية الثروة البشرية.

وبما أنّ الإدارة تعتبر العنصر المحرك للجامعة؛ فإنّه يستوجب توافر بعض المهارات الخاصة التي تساعدها في تطوير التعليم المقدم، مثل مهارات القيادة والاتصال واتخاذ القرارات وتوظيف التكنولوجيا، بالإضافة إلى تبنّي بعض المداخل الإدارية الحديثة، والتي يأتي في مقدمتها مدخل الحوكمة؛ لما لها من دور فاعل في إدارة الجامعات الخاصة بالتمحور حول المبادئ التي تساعدها على تحقيق رسالتها والنهوض بها.

وفي إطار ذلك، يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتعليم الجامعي الخاص على النحو التالي:

أولاً: نشأة التعليم الجامعي الخاص:

اتجهت العديد من دول العالم إلى إنشاء الجامعات الخاصة بعد خصخصة التعليم الجامعي سواء بإنشاء جامعات خاصة أو خصخصة جزئية داخل الجامعات الحكومية؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة

---

(١) عادل عبد الفتاح سلامة، أمين محمد النبوي: **دراسة مقارنة لنظام الاعتماد الجامعي في الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية**، مجلة كلية التربية، ع٢١، ج١٤، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٩٩٧م، ص١٠.

(2) The world Bank: **Higher Education in Developing Countries Peril and Prom's,** New York, 2000, p.27.

(٣) شبل بدران، جمال الدّهشان: **التجديد في التعليم الجامعي**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١م، ص٦٥.

أعدادها في الآونة الأخيرة في معظم دول العالم، حتى أصبحت واقعاً لا يمكن إغفاله أو تقليل دوره في التعليم العالي. وقد كان كثير من الجامعات الغربية في الأصل جامعات خاصة تعتمد في تحمّل نفقاتها على ما يُسدده الطلبة من مصروفات، أو ما يدرّ عليها من أموال تصلها عن طريق التبرعات أو من خلال حملات تسويق الخدمات والبرامج[١]. كما احتلت مؤسسات التعليم الجامعي الخاص نسبة لا تقل عن ٥٠% من إجمالي عدد مؤسسات التعليم الجامعي بعد أنْ شهدت نمواً ملحوظاً في العديد من دول العالم النامي والمتقدم[٢].

ويعود التزايد الحاصل في أعداد الجامعات الخاصة على مستوى العالم، إلى ما يلعبه القطاع الخاص وإسهامه في التعليم عبر تخفيف أعباء الإنفاق الحكومي على التعليم الخاص وإفراد الموازنات الضخمة في ظل تناقص الموارد الحالية[٣]. لذلك أصبح إنشاء الجامعات الخاصة أداة من أدوات السياسة الاقتصادية والاجتماعية في حقل التعليم الذي يرتكز على فلسفة تحمّل الطالب لمصاريف تعليمه مقابل حصوله على خدمة تعليمه[٤]. وقد اتجهت العديد من الدول إلى إنشاء جامعات خاصة، حيث أصبح الأمر ضرورياً خاصة في ظل عجز الحكومات عن توفير موارد كافية للجامعات التي تعدّ صرحاً وكياناً يقدم خدماته للمجتمع. وعلاوة على ذلك؛ فإن المجتمع المحلي لابدّ أن يُساهم في تمويل الجامعات، حيث إن العائد من مخرجات التعليم الجامعي يعود على المجتمع بكل مؤسساته[٥].

وقد حذت الدول العربية حذو الدول العالمية في التّوسع في التعليم الجامعي الخاص؛ لسدّ العجز المجتمعي في التعليم الجامعي الذي يُلبّي احتياجات الجميع، وكانت الأردن من أوائل الأقطار العربية التي بدأت التحول الكلي الكامل من الجامعات الحكومية إلى إقامة الجامعات الخاصة في نظامها التعليمي، حيث بدأ نشاط أول جامعة خاصة في الأردن عام ١٩٩١م، وعلى مدى عقد التسعينات تزايد عدد الجامعات الخاصة سريعاً ليصبح (١٠) جامعات في عام ٢٠٠٣م، مقابل (٨) جامعات حكومية فقط. وبلغ عدد الجامعات الخاصة حسب الإحصاءات عام ٢٠٠٩م لمكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (٢٠) جامعة خاصة، وهو ما يعتبر نمواً سريعاً في عملية انتشار التعليم الجامعي الخاص في الأردن[٦]. وفي المغرب، بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي (٥٠) مؤسسة مطلع عام ١٩٩٥م بعد

---

(١) علي أحمد مذكور: **الاستثمار في التعليم: بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتصورات المستقبل**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص٦٥.

(٢) هاني محمد جوهر وآخرون: **دراسة مقارنة للمنظومة التعليمية بالجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية**، مركز ضمان الجودة والاعتماد، جامعة القاهرة، ٢٠١٣م، ص٣٢.

(3) Naoko Saito & Yasuo Imai: **In Search of Public & the Private: Philosophy of Education in Post – War Japan, Comparative Education,** vol.40, no.4, November2004, p.588.

(4) Ka Ho Mok: **Impact of Globalization: Study of Quality Assurance System of Higher Education in Hong Kong & Singapore, a Comparative Education Review**, vol.44, no.2, May2000, p.153.

(5) Yong Xiao Cheng & Yancai Zheng: **Analysis of Private Higher Education in China, Education Review**, vol.2, no.11, November2005, p.18.

(٦) مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية: **دليل الجامعات في البلدان العربية**، بيروت، منظمة الأمم المتحدة والعلوم والثقافة، سبتمبر ٢٠٠٩م، ص١.

إنشاء أول مؤسسة خاصة للتعليم العالي في ١٩٨٤م، كما شرعت (٤) جامعات خاصة بصورة فعلية عام ٢٠١١م، وهو ما يُدشِّنّ مرحلة جديدة في قطاع التعليم الجامعي الخاص في المملكة المغربية[١].

وفي سلطنة عُمان، أنشئت جامعة واحدة خاصة في فترة التسعينيات، وقد تزايد استيعاب المؤسسات الخاصة للطلبة على مدى ثلاثة أعوام فقط بمعدل ١٩٩%. ففي عام ٢٠٠٣م، أصبح عدد الطلبة المقبولين في المؤسسات الخاصة للتعليم العالي يوازي تقريباً العدد المقبول في جامعة السلطان قابوس، باعتبارها الجامعة الحكومية الوحيدة ومؤسسة التعليم العالي الأساسية في عُمان، حيث بلغ عدد الجامعات الخاصة خلال هذا العام (٥) جامعات خاصة[٢]. أمّا في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تمّ إنشاء العديد من الكليات والمعاهد الخاصة في فترة التسعينات، فيما تجاوز في الآونة الأخيرة عدد الجامعات الخاصة التي أنشئت مؤخراً عدد الجامعات الحكومية، بعد أنْ بلغ عددها (٦١) مؤسسة تعليم عالي خاصة، وفي المقابل (٣) جامعات حكومية[٣].

ويعتبر التعليم الجامعي الخاص المحرك الأساسي لخلق التغيير والتطوير في قطر، فقد وصل عدد الجامعات الخاصة في ظل الطفرة العمرانية إلى (٦) جامعات خاصة، بينما لا توجد إلا جامعة حكومية واحدة فقط[٤]. أما في السودان، فقد بلغ عدد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الحكومية (٢٢) جامعة، بينما لا توجد إلا (٧) جامعات خاصة فقط، وهو ما يؤكد سيطرة الحكومة على التعليم الجامعي[٥].

وبالنسبة لليمن، فقد أنشئ عدد كبير من الجامعات الحكومية لمواكبة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، إلا أنّه في منتصف التسعينيات من القرن الماضي وصل عدد الجامعات (١٧) جامعة خاصة، لدعم مسيرة التعليم العالي وتخفيف الضغط على الجامعات الحكومية[٦]. وفي سوريا، وصل عدد الجامعات (١٥) جامعة خاصة، في مقابل (٥) جامعات حكومية بعد صدور قانون التعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي رقم٢٠٠١/٣٦م الخاص بالمؤسسات التعليمية الخاصة الذي يسمح بإنشاء هذا النوع من الجامعات[٧]. وفي جارتها لبنان، شهدت الفترة ما بين ١٩٦١-١٩٩٥م إنشاء (٨) جامعات خاصة، وخلال الأعوام ١٩٩٦-٢٠٠١م تمّ إنشاء (٢٣) مؤسسة جديدة خاصة، كما افتتحت (٤) مؤسسات جامعية خاصة في الفترة ما بين ٢٠٠٢-٢٠١٢م[٨].

---

(١) إسماعيل حمودي: **الجامعات الخاصة في المغرب تتوسع في ظل فراغ تشريعي**، التجديد، الاثنين ٢٠١٤/٩/٢٢م، الرابط الأصلي:http://www.attajdid.info/def.asp?codelanguage-6&infoun-61478

(٢) سلطنة عمان: **الكتاب الإحصائي الموحد لمؤسسات التعليم في السلطنة لعام ٢٠٠٢/٢٠٠٣م**، مسقط: وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٣م.

(٣) **موقع وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة**، الاثنين ٢٠١٤/٩/٢٢م، https://www.caa.ae/caaweb/desktopmodules/insprograms_a.aspx

(٤) مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية: **دليل الجامعات في البلدان العربية**، مرجع سابق، ص١.

(٥) **موسوعة السودان الرقمية**: الاثنين ٢٠١٤/٩/٢٢م، https://www.sudanway.sa/edu_universities.htm

(٦) الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم: **مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحله، أنواعه المختلفة للعام ٢٠٠٢/٢٠٠٣م**، صنعاء، أغسطس٢٠٠٤م، ص٣٨.

(٧) الجمهورية العربية السورية: **الجامعات والمعاهد، الجامعات الخاصة**، وزارة التعليم العالي، الاثنين ٢٠١٤/٩/٢٢م، https://www.mhe.gov.sy/new/index.php?page-show& ex-2 & ser-1& lang-1 & cat-565

(٨) محيا زيتون: **التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق**، ط١، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٥م، ص٣٦٠.

أما في جمهورية مصر العربية، فقد تعالت دعوات المثقفين والكتّاب المصريين منذ سنة ١٩٠٠م لإنشاء الجامعات الخاصة، وقد تمّ تقديم طلب رسمي لإنشاء جامعة خاصة في أكتوبر١٩٠٦م إلا أن الخشية من المعارضة البريطانية حالت دون ذلك[١]. وبعد رحيل المعتمد البريطاني عن مصر عام ١٩٠٧م، تمّ افتتاح الجامعة الأهلية المصرية بعد عام من رحيل المعتمد، غير أنّها تحولّت إلى جامعة حكومية فيما بعد. وقد صدر قراران جمهوريان يفوضان بإنشاء الجامعة الألمانية والفرنسية في عام ٢٠٠٢م، ليصل عدد الجامعات الخاصة في مصر حتى عام ٢٠١٤م (٢٨) جامعة خاصة[٢].

بينما نجد في مملكة البحرين، أنّ عمر التعليم الجامعي لا يزيد على ثلاثة عقود، حيث بدأ في ستينيات القرن الماضي بعد تأسيس المعهد العالي للمعلمين والمعلمات، وإنشاء كلية الخليج للتكنولوجيا عام ١٩٦٨م، ومن ثمّ إنشاء الكلية العالية للتربية والآداب والعلوم عام ١٩٧٨م، وبعدها إنشاء جامعة البحرين عام ١٩٨٦م[٣]. وفي عام ٢٠٠٠م، بدأ التعليم الجامعي الخاص بعد افتتاح العديد من الجامعات الخاصة، التي وصلت أعدادها إلى (١٣) جامعة[٤].

يتضح مما سبق عرضه، أنّ التطور التدريجي في نشأة التعليم الجامعي الخاص من خلال ما تمّت ملاحظته في خريطة؛ زيادة أعداد الجامعات الخاصة في أغلب الأرجاء العربية، وهو ما يُرجح النمو المضطرد الذي تشهده المجتمعات من تطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي.

ثانياً: مفهوم التعليم الجامعي الخاص:

تناولت العديد من الدراسات مفهوم التعليم الجامعي الخاص، كما استعرضت فلسفته. وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاهيم:

أ- مفهوم التعليم الجامعي الخاص:

تعددت تعريفات التعليم الجامعي الخاص في العديد من الدراسات، فتارة يُشار له " التعليم الذي يقدم في المؤسسات التعليمية غير الحكومية – وهو التعليم العالي فوق الثانوي – ويلتحق به الطلبة مقابل رسوم دراسية سنوية محددة "[٥]. ويُعرّف بأنه " التعليم الذي يَقْدِمُ لما بعد الثانوي ويتولى القطاع الخاص فيه مسئولية الإنشاء والإشراف والتمويل مقابل رسوم دراسية يدفعها المستفيدون منه "[٦]. ويُشار أيضاً بأنه " التعليم الذي يتم توفيره في مؤسسات ربحية يدخل إليها من الطلبة مَنْ لم يجد الفرصة التي يريدها في

---

(١) عبد الرحمن أبو المجد رضوان: **التعليم الجامعي الخاص وتحديات المستقبل: النموذج المصري**، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦م، ص٧.

(٢) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، جمهورية مصر العربية، الاثنين ٢٠١٤/٩/٢٢م، http://:www.campas.gov.eg/pages_ar.aspx?pageid-909

(٣) جامعة البحرين: **دليل برامج الدرجة العالية الأولى لكليات الآداب، إدارة الأعمال، التربية، العلوم، الهندسة للعام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١**، مملكة البحرين: مطبعة الجامعة، ٢٠٠١م. ص١.

(٤) فيصل الملا: **واقع التعليم العالي في مملكة البحرين ومدى اتساقه مع متطلبات التنمية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي، كلية التربية بجامعة البحرين (مج٢) ٢٠-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٧م، ص ٢٦٢.

(٥) جواهر أحمد قناديلي: **التخطيط لإنشاء جامعة أهلية في المملكة العربية السعودية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد ١٠، يناير ٢٠٠٦م، ص١٧٠.

(٦) صالحة عبد الله عيسان، عبدالله الشنفري: **التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان ودوره في التنمية**، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني: خصخصة التعليم العالي والجامعي، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من ٢٣-٢٥أكتوبر ٢٠٠٠م، ص٢٧٦.

التعليم الجامعي الحكومي "[1]. كما يمكن تعريفه " التعليم الذي تقدمه الجامعات ويكون المصدر الرئيس لتمويلها من القطاع الخاص سواء أفراد أو شركات أو هيئات غير حكومية، ويكون لها شخصية اعتبارية ولها مجلس أمناء يتكون من المؤسسين وبعض الشخصيات من ذوي الخبرة المميزة في مجال التعليم الجامعي، ويتم إنشاؤها بقرار من رئيس الجمهورية وتخضع لإشراف الدولة "[2]. وقد يكون " التعليم الموجود في الجامعات التي يتولى تمويلها القطاع الخاص بوصفها مؤسسة استثمارية وتقدم تعليماً مأجوراً وتخضع لإشراف غير مباشر من الدولة "[3].

يتضح مما سبق عرضه، أنّ التعليم الجامعي الخاص يُعدّ واحداً من معاقل الفكر الإنساني في أسمى مستوياته، ومصدراً معتمداً للاستثمار البشري، وهو يتطلب تعبئة القوى المنتجة واستخدامها بالشكل الأمثل كي تتحقق عملية النمو الاقتصادي، بعد أنْ أصبحت قضية الاستثمار في التعليم وربطها بمتطلبات التنمية الاقتصادية في المجتمع محل الصدارة في التفكير التنموي، وواحدة من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً بوصفها العملية الضرورية لتحريك وصقل وتنمية القدرات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، فهي عملية ضخمة لإعادة تشكيل الإنسان على نطاق واسع وعلى نحو أكثر إيجابية. ومن هنا باتت مهمة اختيار القيادات الجامعية في ضوء التحديات والتطورات المعاصرة بالغة التعقيد؛ نظراً لحجم وطبيعة المسئولية الملقاة على عاتقها والتحديات التي تواجهها والمعوقات التي تعترض سبيلها.

ب- فلسفة التعليم الجامعي الخاص:

تنطلق فلسفة التعليم الجامعي الخاص من المبادئ والاتجاهات التي تحددها الفلسفة التربوية التي تُستمد من فلسفة المجتمع؛ تمثل القاعدة الأساسية التي يقوم عليها هذا النوع من التعليم ويعمل في إطارها، وهي التي تقوم على تحديد وظائفه وترسيخ مبادئه ووضع أهدافه ورسم خططه وتنظيم برامجه التي تُحدّد بناءً على القواعد والهياكل الإدارية[4].

وتُحدد فلسفة التعليم الجامعي الخاص وتُحدّد مساراته والمبادئ التي يرتكز عليها من خلال واقع المجتمع وفلسفته التي يوجد فيها، وقد تكون مكتوبة في غالب الأحيان، حيث وجود هذه الفلسفة من الأمور البديهية طالما وُجد تراث للأمة يرتبط بماضيها ويؤثر في حاضرها ومستقبلها. كما أنّ التعليم الجامعي الخاص يُسهم في تكوين ثقافة المجتمع وإنتاج العناصر البشرية القادرة على التعامل والتفكير

---

(1) علي أحمد مذكور: **رؤية متكاملة لمنظومة التربية والتعليم في ضوء ثورة ٢٥يناير ٢٠١١م**، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، المجلد٢٠، العدد٢، الجزء٢، أبريل٢٠١٢م، ص١٧.

(2) حسين بشير محمود: **حول الجامعات الخاصة في مصر: الواقع والمأمول**، بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر، التعليم الجامعي العربي – آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، في الفترة من ١٨-١٩ديسمبر ٢٠٠٤م، ص١٣٩.

(3) عبدالله شمت المجيدل: **معوقات البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الخليجية الحكومية والخاصة – سلطنة عمان نموذجاً**: البحث العلمي في الوطن العربي: إشكاليات وآليات المواجهة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨م، ص٧٤.

(4) أحمد الهبوب: **فلسفة التعليم الجامعي في البلدان العربية: دراسة تحليلية نقدية لأهداف التعليم الجامعي في الأردن واليمن**، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر، الجامعات العربية في القرن الواحد والعشرون: الواقع والرؤى، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، الفترة من ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦، ص٢١.

المستنير والابتكار في ظل التغيرات والتطورات[١]، فمن غير الممكن الولوج لأيّ مجتمع جديد بلغة لا يعرفها المجتمع، فهو القاعدة الأساسية لكل استثمار بشري في أيّ من المجتمعات المتقدمة أو النامية على حدّ سواء باعتباره البداية الحقيقية لأي تقدم[٢].

فلسفة التعليم الجامعي الخاص – التي تعتبر بعداً من أبعاد فلسفة المجتمع وقاعدة انطلاقه الأساسية التي يقوم عليها ويعمل في إطارها وتحدد وظائفه وأهدافه وسياساته ومبادئه وتضع قواعده التنظيمية والإدارية والتمحور حول الطالب عبر توفير الأنشطة المتعددة التي تجعل منه إنساناً صالحاً ومتخصصاً في ميدان المعرفة – ترتكز على مجموعة من معيار أن هذا النوع من التعليم يعتبر خدمة عامة واستثمار تنموي واقتصادي، وأنّ المعرفة العلمية عملية تراكمية مركبة تقوم على إجراء التعديلات والترتيبات الجوهرية إذا ما ظهر نمو أو تطور أو مستجد على المعارف والعلوم الإنسانية المختلفة، ويكتسب البحث العلمي، باعتباره مكوناً أساسياً للتأثير في صياغة مستقبل المجتمعات البشرية، أهمية كبيرة لاجتياز الفجوة الشاسعة بين الأوضاع الراهنة والتقدم المعرفي[٣].

وتتحدد فلسفة التعليم الجامعي الخاص في ضوء المتغيرات والتحديات ذات الصلة بطبيعة المجتمع والمعرفة والقيم الموجودة فيه وطبيعة الطالب نفسه الذي ينخرط في صفوف الدراسة. فهذه الفلسفة تنبع من أهداف المجتمع المتغيرة، بما يشير إلى أنّ قدرة التعليم الجامعي الخاص على تحقيق أهداف المجتمع؛ تُعدّ مقياساً واضحاً لتحديد كفاءته. كما أنّ طبيعة المعرفة، غالباً ما تتسم بالزيادة المستمرة والاتساع والتغير الدائم. وعليه فإن الإلمام بها سيكون أمراً مستحيلاً وملمحاً جليّاً من ملامح المجتمع الجديد المتغير الذي يقوم على إنتاج المعرفة والمعلومات والإسهام في فاعلية الممارسات الإدارية الجيدة وتدعيم العلاقات الوظيفية والتّعلم التنظيمي[٤]. فيما تتغير القيم من وقت لآخر وتظهر قيم جديدة؛ مما يستلزم من الفرد التعامل الإيجابي والتعاطي الناقد مع هذه القيم الجيدة على النطاق العالمي. كما أن طبيعة الفرد المتعلم لا تحدها حدود المكان أو الزمان؛ ذلك أنّ التطور العلمي والتكنولوجي أدّى إلى زوال كثير من الحواجز والحدود والتنقل من مجتمع لآخر.

وقد توصف الفلسفة بالمتصلبة، إذا ما قامت على عنصر المركزية في صناعة القرارات وانعدام التوازن في الجوانب الكمية والكيفية وانخفاض معدلات الاستثمار للموارد والمرافق، والافتقار لأنظمة المتابعة والتقويم، وغياب التكامل والمرونة والتنسيق بين الجامعات المختلفة، وكثرة التقلبات والتعديلات في السياسة التعليمية، وضعف الارتباط بالسياسات الخاصة بأنشطة المجتمع المتنوعة[٥]. في حين يقوم

---

(١) Roger King: **Globalization & University, in King, Roger et al.(eds.) The University in the** Global Age, New York, Pal Grave Macmillan, 2004, p.52.

(٢) محمد علي نصر: **تفعيل بعض مخرجات التعليم الجامعي في عصر تعدد مصادر المعرفة**، المؤتمر السنوي الثامن، مخرجات التعليم الجامعي في ضوء معطيات العصر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، الفترة من ١٣-١٤ نوفمبر ٢٠٠١م، ص١٩.

(٣) المجالس القومية المتخصصة: **التعليم الجامعي والعالي: وظائفه وسياسته والتوزيع الجغرافي لخدماته**، الدورة الثانية والعشرون للعام ١٩٩٤-١٩٩٥م، القاهرة، ١٩٩٥م، ص٣٧.

(٤) P. Liao,: **Knowledge Management Beyond Quality Assurance in Educational Institutions**, ASAIHL Conference on Regional Corporation, Hong Kong, 2004, pp. 125-133.

(٥) إبراهيم عصمت مطاوع: **الإدارة التربوية في الوطن العربي: أوراق عربية عالمية**، دار الفكر للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص ص ٩٤-٩٧.

التعليم الجامعي الخاص على الإبداع في كيفية إدارة العملية التعليمية الجامعية، وفن الانتقاء والتحليل والتركيب وفن اكتشاف العلاقات بين الظواهر غير المترابطة وتشكيل البناء التركيبي الذي يقوم أساساً على اكتشاف هذه العلاقات وفق فهم ورؤية جديدة[١]، بعيداً عن جعل المعلم المصدر الأوحد والرئيس للمعلومات، وتعميق مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات. علاوة على ذلك، نظام التلقين والأحادية وحشو الأذهان واسترجاع المعارف المُقولبة الصمّاء في أوقات الامتحان التي تنحصر في فحص قدرات الطالب الجامعي بالحفظ والاستذكار من جانب، وتتجنب تطوير المهارات الإبداعية والقدرات الإبتكارية له من جانب آخر[٢]. كل ذلك قد أفقد التعليم الجامعي الخاص مكانته حتى أصبح خريج الجامعة غير قادر على القيام بدوره في عملية التنمية الشاملة.

ويرتكز التعليم الجامعي الخاص على مجموعة من القواعد والأسس على الرغم من الاختلاف الحاصل في تحديد الفلسفة التي يسير عليها هذا النوع من التعليم. فهو يُعتبر حقّ للجميع الذي تؤدي فيه الجامعات الخاصة رسالتها في ضوء مجموعة من الأهداف المعرفية والاجتماعية والاقتصادية والإنسانية، وتقوم بوظيفة التعليم والتأهيل والتوجيه والتثقيف والتنسيق والتكامل بين مختلف مؤسسات البحث العلمي، وتحقيق الترابط والتفاعل بين بقية مؤسسات التعليم الجامعي ومراكز البحث العلمي ومؤسسات الإنتاج، وتسويق الخدمات والبحوث الجامعية، والبحث عن مصادر جديدة للتمويل والانفتاح على العالم من خلال البعثات والمهام العلمية والمنح التدريبية عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة شبكة الإنترنت[٣].

كما أنّ عدم الاستقرار على فلسفة محددة، والمركزية في التعليم الجامعي الخاص، والرتابة والروتين والنمطية وعجز القيادات الجامعية عن ترجمة هذه الفلسفة إلى أهداف واضحة؛ قد انعكس على بقية أعضاء المجتمع الجامعي، في اضمحلال القدرة على الإبداع والابتكار، وخلق الأفكار الجديدة. مما يستدعي إعادة النظر في فلسفة التعليم الجامعي الخاص من أجل إبراز التميز وتحقيق الإنجازات والتنافس مع بقية الجامعات العالمية، وهذا لن يتأتى إلا بوجود فلسفة ذات سمات واضحة المعالم، وتتسمّ بالمرونة والتجديد والإبداع والمشاركة من الجميع من خلال لجنة دائمة تشرف على صياغة الفلسفة الجامعية وتطويرها بما يتوافق والمتطلبات البيئية المحيطة[٤].

ويتضح مما سبق عرضه، أنّ غياب الفلسفة المحددة للتعليم الجامعي الخاص، يتطلب من الإدارة الجامعية أن تكون لها رسالة واضحة، وأن تلعب دوراً حيوياً في جعل أعضائها أكثر فاعلية في أدائهم لتحقيق أهداف الجامعة المحددة، وجعل هذا الأداء أكثر فاعلية في تحقيق الإستراتيجيات على المدى

---

(١) يوسف الطائي، هاشم العبادي: **إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، عمّان، دار الوراق، ٢٠٠٨م، ص٣٢.
(٢) ضياء الدين زاهر: **جامعاتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة: تحديات وخيارات**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٢٩.
(٣) فريد النجار: **فلسفة التعليم الجامعي: من المحلية للعالمية**، مؤتمر تطوير التعليم الجامعي، رؤية جامعة المستقبل، جامعة القاهرة، مجلد٢، نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، للفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩م، ص٧٦.
(٤) عبد الله السيد عبد الجواد: **تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي: رؤية ميكروسكوبية، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، الفترة من ٣-٥ مايو ٢٠٠٤م**، ج٢، **المكتب الجامعي الحديث**، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص١٥٨٦.

البعيد، وهو ما يبرز ضعفها الذي ينعكس على جميع كلياتها وأقسامها العلمية المختلفة؛ الأمر الذي يمثل تحدّياً كبيراً وعقبة كؤود تستوجب تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة للتصدي لتلك الصعوبات وتخفيف وطأتها بالتدريج.

ثالثاً: أهداف التعليم الجامعي الخاص:

تُعلّق الكثير من الآمال على التعليم الجامعي لتحقيق التقدم للمجتمع باعتباره الحلقة الثالثة في مراحل التعليم لما يقدمه من خريجين ملائمين لسوق العمل وما يثبته فيهم من مهارات وقدرات تؤهلهم لتطوير المجتمع والعمل على تقدمه، حيث تكمن بدايته الحقيقية في التحديد الدقيق للفلسفة التربوية المنشودة، والتي تنطلق بدورها من الفلسفة الاجتماعية الشاملة، والتي تنبثق منها مجموعة من الأهداف الواضحة للتعليم الجامعي الذي يتطور في إطارها محتواه ومنهجيات تدريسه وطرق تقويمه[١].

وهناك اتفاق على مجموعة من الأهداف التي يسعى التعليم الجامعي الخاص لتحقيقها، وذلك بالرغم من تعددها. فهو يسهم في رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في كل مجال، ويُوفرّ الكوادر اللازمة التي تقود عملية التنمية في المجتمع العربي، والتقدم العلمي وإثراء المعرفة بكل أنواعها من خلال البحث العلمي، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة للإسهام في بناء مجتمعه وصنع مستقبل الأوطان، وتزويد الطلبة بالمعارف وتنمية مهاراتهم وجعلهم قادرين على تحمل المسئولية وإيجاد الحلول العلمية الملائمة لمشكلات المجتمع العربي، وبعث الحضارة العربية والموروث التاريخي للشعب العربي وتقاليده الأصيلة، ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والانتماء الوطني والنمو الفكري والثقافي، وتحقيق الذات وتنمية الشخصية والمواطنة الحقّة لدى الطلبة، وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل، وجذب العلماء والباحثين والمفكرين الذي تتفق اتجاهاتهم مع أهداف الجامعة ورسالتها من جميع أنحاء العالم، وإيجاد الارتباط المؤسسي الوثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة، ومؤسسات التعليم الجامعي الخاصة من جهة أخرى للإفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات وتطوير هذين القطاعين عن طريق الاستشارات والبحث العلمي التطبيقي، بالإضافة إلى تحقيق المساواة في المجتمع من خلال إتاحة التعليم العالي للجميع وتوسيع إمكانية الوصول إلى التعليم الجامعي[٢].

---

(١) Mohsen Elmahdy: **Overview of the Higher Education Enhancement Program in Egypt**, International Conference on Management of Higher Education Area in the Arab World, Cairo University, Egypt, 1-4 July, 2006, p.88.

(٢) انظر:

- أسامة أنور: **قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات**، طبعة٢٠١١م: مادة(١) في الهيكل العام للجامعات، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع، ص٤.
- حاتم فرغلي ضاحي: **مستقبل التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين**، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، ص٨٤.
- رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري: **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤م ص ص٤٥-٤٧.

- Brend Johnston & Lewis Elton: **German & UK Higher Education and Graduate Employment**, The Interface between Systemic Tradition and Graduate View, Comparative Education, Vol.41, No.3, August2005, p.360.

وتمثل أهداف التعليم الجامعي الدليل الذي تهتدي به السياسة التربوية، حيث إن السياسة التربوية هي التي تجسد الأهداف العامة للتعليم، ومنها التعليم الجامعي الخاص، على اعتبار أنّ تحقيق هذه الأهداف يحتاج إلى إمكانيات مادية وطاقات قيادية وحرية أكاديمية وكفاءة تنظيمية وبشرية للقيام بها، والتي يجب فيها ترجمة هذه الأهداف إلى استراتيجيات وخطط دراسية وبرامج تعليمية. وبالرغم من ذلك، فإنّ الواقع يشير إلى وجود فجوة بين أهداف التعليم الجامعي الخاص والمُتحقق منها، وهو ما تُؤكده الشواهد في أنّ التعليم الجامعي بأشكاله وأنماطه التقليدية أصبح غير قادر على المشاركة في عملية الإصلاح والتنمية[1].

ولاشكّ أنّ أهداف التعليم الجامعي الخاص تُشتق من الأساس الفلسفي الذي يعتمد على فلسفة الدولة، والأساس المعرفي الذي يعتمد على فلسفة كل علم، والأساس الاجتماعي الذي يعتمد على فلسفة المجتمع، والأساس النفسي الذي يعتمد على سيكولوجية المتعلم والتّعلم[2]، حيث يعد احترام القانون شرطاً جوهرياً لتقدم المجتمع، وممارسة حضارية وضمانة أكيدة لسيادة النظام والعدل، بل ويُعّد الوسيلة الوحيدة للحصول على الحقوق، حتى بات من الضروري على التعليم الجامعي الخاص تهيئة طلابه كي يكونوا مواطنين صالحين معترفين بأهمية احترام القانون. كما أنّ احترام هيئة التدريس من خلال توفير الاكتفاء الاقتصادي للمحاضر؛ يرفع من مكانته الاجتماعية ويوفر له الوقت للاستمرار بالبحث والتعليم، وهي من وظائف التعليم الجامعي الخاص أيضا، التي تعود فائدتها لخدمة المجتمع والوطن، وكذلك احترام اختلاف الرأي والرأي الآخر، وهي من الأمور المهمة التي يقوم عليها التعليم الجامعي الخاص في تطوير تعليم الطلبة لغة الحوار واحترام الرأي الآخر – حتى وإنْ كان مخالف لرأيه – وإعداد الأجيال المحبة لوطنها ومؤهلة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال ما يتم اكتسابه من التعليم الجامعي الخاص من مهارات علمية ومعرفية ومهارية وسلوكية[3].

وتعدّ الإدارة في التعليم الجامعي الخاص من أهم العوامل التي يتوقف أدائها وممارستها على نمط المؤسسة الجامعية ورسم معالمها وتحديد كفاءتها؛ مما يسهم في جودة نظم وأنشطة أساليب العمل التي يمكن عن طريقها تحقيق أهدافها بصورة فعالة، حيث تسعى الإدارة الجامعية إلى توفير برامج تعليمية متقدمة ومختلفة التخصصات لتوفر احتياجات المجتمع وأعضاء هيئة التدريس القادرة على العطاء العلمي المتواصل بصورة متطورة، وتنظيم وإعداد وتقديم برامج التعليم المستمر لتحقيق الإثراء الشخصي والمهني للمتعلمين ومساعدتهم على الارتقاء بجودة عملهم، ودعم وتعزيز البحث العلمي من خلال إجراء البحوث

---

(1) انظر:
- علي أحمد مذكور: **التعليم العلي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل**، مرجع سابق، ص٤.
- حسن شحاتة: **التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب، ٢٠٠١م، ص١٤.
- سمير عبد الحميد قطب: **تهديدات نمط التعليم الجامعي التقليدي وفرص الانطلاق في عصر المعرفة**، بحث مقدم إلى مؤتمر ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، في الفترة من ١٣-١٤ يوليو، ٢٠١١م، ص٣٢٤.

(2) نعمة الأسدي: **المدخل إلى فلسفة الجامعة**، بغداد، جمهورية العراق، ٢٠٠٨م، ص٣.

(3) قاسم حسين صالح: **أفكار في فلسفة التعليم العالي وأهدافه**، المؤتمر السابع للتعليم العالي في العراق، مجلة آراء وأفكار، بغداد، جمهورية العراق، ٢٠١٢م، ص١٢.

العلمية التي تسهم في تقدم المجتمع، وتقديم أعمال الخبرة والاستشارات الفنية لمؤسسات المجتمع من خلال تهيئة المناخ الجامعي لممارسة الأنشطة المهنية في كافة المجالات والمعارف العلمية، إضافة إلى إنجاز عملياتها الإدارية عبر تهيئة المناخ المناسب للعمل وتوفير البيئة اللازمة لتحقيق الأهداف الجامعية والإشراف العام على المنظومة الجامعية بكل مكوناتها والعمل على رفع كفاءة أداء الجامعات وفاعليتها ونموها وتطورها لتحقيق آمال المجتمع وتطلعاته[1].

وقد لا تختلف الأهداف العامة للتعليم الجامعي الخاص عن التعليم الجامعي الحكومي، وغالباً ما تأتي هذه الأهداف انعكاساً لرسالتها في المجتمع ودفعه على طريق التطور والنماء من خلال آلية التنمية التي يلعب التعليم الجامعي الخاص فيها دوراً أساسياً ومؤثراً، على اعتبار أنّ أهدافه لا تحيْد عن الأهداف العامة لخطط التنمية الخاصة بالحكومات في مختلف المواقع الاقتصادية والثقافية والاقتصادية وغيرها، ولا تتوقف عند الأطر العامة لخطط التنمية واحتياجاتها من الكفاءات العلمية وتحمل مسئولية مواكبة التطور العلمي فحسب، بل إنّها تسهم في تطويره وتوسيع آفاقه ومحاولة إيجاد الكفاءات القادرة على تحديد الآفاق العلمية والوصول إليها من خلال نشر المعرفة العلمية عبر تعليمها للأجيال الجديدة الراغبة في الحصول عليها وإعداد القوى البشرية في كافة المجالات، وتنمية وإنتاج المعرفة وحفظها وتجديدها وتطويرها من خلال البحث العلمي الذي يعتبر من أسس التميز والتطور ووضع الحلول لعلاج مشكلات المجتمع والتقويم المستمر للمؤسسات التعليمية والبحثية والكثير من مجالات الحياة[2].

وتتحدد أهدافه أيضاً في توفير الخبرات التربوية العامة ذات القيمة الحقيقية عبر تنمية الفكر العلمي واكتساب المعرفة الضرورية وتحقيق النمو الشخصي والتعلم مدى الحياة، والإعداد المتكامل بين المعرفة النظرية والتطبيقية واكتساب الخبرات من فهم هذه المعرفة وتطبيقها وتحليلها وتفسيرها وتنمية المهارات والكفاءات واكتساب المعايير والاتجاهات والخصائص الشخصية وفهم الدستور الأخلاقي وتجريبه في نواحي الحياة المختلفة والتدبر في توظيف التغذية الراجعة في تقويم الأداء لتحقيق التنمية المهنية، وإعداد الأطر المتنوعة من المتخصصين والفنيين والمفكرين والعلماء لكافة قطاعات المجتمع للعمل في المجالات الإدارية والفنية والمهنية ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في المجالات التخصصية المختلفة، بالإضافة إلى تطبيق المعرفة من خلال خدمة المجتمع وتنميته تنمية شاملة للخروج من أسوار الجامعة والتفاعل مع المجتمع والنهوض به، لتمثل بذلك مؤسسات التعليم الجامعي مراكز لخدمة المجتمع وإمداده بالموارد التي يحتاجها لتحقيق التنمية المستدامة. وكذلك في نشر المعرفة

---

(1) انظر:

- Hofffman, A., & et al,: **Managing Colleges and Universities:** Issues for Leadership, Bergin & Garey, London, 2000, p.8.
- Shattuck, M., :**Managing good Governance in Higher Education**, Open University Press, New York, 2006, pp.12-14.

(2) نادية جمال الدين: **سياسة القبول للتعليم الجامعي في الدول العربية وتحديات الأمن والبقاء**، المؤتمر التربوي الثاني: التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، في الفترة من ٦-٢٠ إبريل١٩٩٤م، ص٥.

والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال إعداد القوى البشرية التي يمكنّها من تحقيق التنمية والتقدم في كافة المجالات والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها[1].

يتضح مما سبق عرضه، أنّ التعليم الجامعي الخاص، يُسهم بفعالية في إعداد الكوادر البشرية المتخصصة في مختلف مجالات المعرفة العلمية وربط التعليم الجامعي بالمجتمع واستخدام مؤسساته كمراكز للإشعاع الفكري والثقافي وبناء شخصية الإنسان المتكاملة وإعداده أكاديمياً وتربوياً ومهنياً من أجل إعداد مواطن مستنير بسعة أفقه، والقادر على فهم طبيعة العصر الذي يعيشه، والتعايش مع متغيراته وتحدياته المستقبلية وإجراء البحوث والدراسات العلمية التي تُسهم في التقدم العلمي والتقني، وتعمل على خدمة المجتمع والإسهام في إثراء المعرفة والفكر الإنساني بهدف الارتقاء بالمجتمع وإحداث التغييرات المأمولة. كما يتسمّ العصر بتسارع العلوم وتطبيقاته التكنولوجية، وتزول فيه الحواجز بين الأسواق العالمية، وتتعاظم فيه قيمة التطوير والابتكار في سوق المنافسة، وفي ظل التغيرات البيئية والمؤثرة في متطلبات الجامعة. لذا يلزم إحداث تعديلات جوهرية ومختلفة عن الأنماط الإدارية القديمة، وهو ما يقع كلّه على عاتق الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بها؛ مما يستلزم ضرورة وجود سمات ومهارات قيادية لهم.

رابعاً: أهمية التعليم الجامعي الخاص:

تبدو أهمية التعليم الجامعي الخاص في تطوير كافة نواحي الحياة في المجتمع من خلال استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في تنمية علاقات التفاعل والتعاون بين عناصرها واندماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة في نظمها، ويعمل على تنمية الموارد البشرية علمياً وتقنياً وثقافياً حتى تتكامل وتتوافق مع متطلبات العصر ومتغيراته المتسارعة من أجل توفير سبل التنمية المستمرة وتفعيل ثروات المجتمع[2]. كذلك يقوم التعليم الجامعي الخاص على تطوير المنظومة التعليمية لتتوافق مع المعايير والنظم العالمية التي تتيح الفرص للدارسين الالتحاق بسوق العمل والعودة مرة أخرى لاستكمال دراستهم، وتعظيم دور الجامعات باعتبارها مراكز تعليم وتثقيف وتنوير تشّع مساهماتها العلمية والفكرية على المجتمع الخارجي والاحتفاظ بهوية المجتمعات[3].

كما يعمل التعليم الجامعي الخاص على تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع والمساهمة في التنمية القومية من خلال التخطيط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية للجامعات، بالإضافة إلى بناء الموارد البشرية؛ بناءً على احتياجات قطاعات المجتمع المختلفة من القيادات العلمية

---

(1) نورة أبا خيل: **مدى إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الجامعات، نحو خطة إستراتيجية للتعليم الجامعي العربي**، مصر، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م، ص ص ٧٠٥-٧٤٢.

(2) بثينة عبدالرءوف، سلمى فضل صعيدي: **الرؤية مقترحة لدور التعليم الجامعي غير الحكومي في مصر في مواجهة تحديات المستقبل**، المؤتمر الدولي الخامس، التعليم الجامعي في مجتمع المعرفة: الفرص والتحديات، الفترة من ١١-١٢ يوليو، مجلة العلوم التربوية، عدد خاص، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م، ص١١١.

(3) حسن شحاتة: **التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق**، الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ص١٢-١٥.

والفكرية اللازمة لتقدم المجتمع وتطوره، والاهتمام بالإعداد المتكامل للفرد نفسياً وأخلاقياً وتزويدهم بالقيم الروحية والاجتماعية[١].

وتظهر أهمية التعليم الجامعي في كونه تعليماً جديداً يقدم أشكالاً جديدة ويوفر فرص الالتحاق به من جميع فئات المجتمع التي أكملت متطلبات الثانوية العامة سواء التحقت بسوق العمل من عدمه[٢]. وقد أشار التقرير الإقليمي للبنك الدولي لأهمية التعليم العالي كرافد مهم يغطي متطلبات التنمية وسوق العمل في بلدان العمل عموماً والبلدان النامية على وجه أخصّ، كما أشار التقرير إلى الزيادة المطردة في أعداد السكان وعدم قدرة التعليم الجامعي الحكومي على استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلاب، ممّا حتّم وجود التعليم الجامعي الخاص كمحاولة للتنمية البشرية وتحقيق مستويات أفضل في عالم التكنولوجيا والمعلومات، حيث توصّل التقرير إلى أنّ التعليم الجامعي يُشكّل عبئاً كبيراً على الدولة إذا ما أُدير بطريقة حكومية، وحثّ على ضرورة مشاركة الأفراد في الاستثمار الصحيح في التعليم الجامعي، ولكن ليس بالشكل المطلق، أو بالأحرى ألا يكون منفصلاً تماماً في أهدافه بحيث يكون مرتبطاً بخطط التنمية لكل دولة، على اعتبار أنّه يقدم الكفاءات المطلوبة في مختلف ميادين النشاط الإنساني التي تتراوح من الإدارة إلى التعليم والأعمال والصناعة والصحة والاتصالات وصولاً إلى الفنون الجميلة والثقافة[٣].

وقد أشار خبراء البنك الدولي الاقتصاديين بأنّ السياسات تزداد تركيزاً على الروابط الناشئة بين نظم التعليم الجامعي وقطاع الشركات في ظل تنامي دور التكنولوجيا في التنمية؛ نظراً لأنّ الجامعات لم تعد مجرد مكان لنشر التعليم فحسب، بل أصبحت مصدراً لكل ما هو مهم للصناعة على مستوى المهارات التقنية والابتكارات وروح العمل الحر[٤]. وأنّه وفق وثيقة اليونسكو، يجب على الدولة والمجتمع إدراك أهمية التعليم الجامعي دون النظر إليه على أنّه عبء على الميزانيات الفدرالية، بل استثمار محلي طويل الأجل لأجل زيادة التنافسية الاقتصادية والتنمية الثقافية والانسجام الاجتماعي. وهو ما تؤكد عليه وثيقة أخرى على أنّ التعليم سلعة عامة وحق من حقوق الإنسان لا يمكن حرمان أيّ فرد منه، إذ أنه يساهم في تنمية الأفراد والمجتمعات، حيث تتبع اليونسكو منهجية شاملة تستند إلى حقوق الإنسان بالتعليم الجامعي الجيد الذي يلبي احتياجات التّعلم الأساسية ويثري حياة الدّارسين كافة، بغض النظر عن خلفياتهم وظروفهم مع التركيز بوجه خاص على الفئات المستضعفة والمهمّشة، وتشمل هذه الفئات

---

(١) إسماعيل دياب، عادل البنا: **تقييم جودة الأداء الجامعي: بناء نماذج رياضية لبعض الكليات بجامعات الإسكندرية ـ المنصورة ـ أسيوط**، المكتبة المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص١٩.

(٢) البنك الدولي: **التحديات الجديدة التي تواجه التعليم الجامعي العالي**، تقرير صادر عن البنك الدولي، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، القاهرة، إبريل، ٢٠٠٣م، ص٤.

(٣) موفق محمد ددن الخالدي: **خصخصة التعليم العالي من واقع التجربة الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثاني" التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية قضايا آنية وآفاق مستقبلية**، سوهاج، مصر: جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٧-٢٨ مارس٢٠٠٧، ص ٢٢٤.

(٤) التقرير الإقليمي عن شرق آسيا والمحيط الهادئ: **تفعيل التعليم العالي: المهارات والبحوث اللازمة في شرق آسيا**، طوكيو، البنك الدولي، أكتوبر ٢٠١١م.

الأطفال والشباب والراشدين ذوي الاحتياجات الخاصة والمهاجرين والبدو والأقليات الإثنية واللغوية والدينية والثقافية، وأطفال وشباب الشوارع والعاملين منهم[1].

كذلك بيّنت التوصيات الصادرة عن "الإيسكوا" أهمية التعليم الجامعي الخاص ودوره في إكساب الشباب المهارات العملية والعلمية المطلوبة للحصول على فرص عمل منتجة وتحقيق الاكتفاء الذاتي في حياة الفرد، الذي بدوره يدفع عجلة التنمية إلى التقدم المُحرّر نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة، فهو يلعب دور الأداة والقوة التحررية للعقل الإنساني من الجهل وتقوده إلى سبيل الحرية والخلود، باعتباره ضرورة استراتيجية في جميع مستويات التعليم وأساس للبحث والابتكار والإبداع على أساس قاعدة انطلاقه في نطاق مسئولية جميع الحكومات وتحظى بدعم اقتصادي، وهو ترجمة لما أكدّ عليه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي يفترض أن يكون التعليم الجامعي متاحاً للجميع حسب كفاءتهم[2].

يتضح مما سبق عرضه، أنّ التعليم الجامعي الخاص يعدّ وسيلة لتحقيق التنمية البشرية من خلال تولي المناصب والقيادات الإدارية والسياسية، ووسيلة أيضاً لتوفير متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة وتوسيع المدارك. كذلك يعتبر هذا النوع من التعليم الجامعي مدخلاً للالتحاق بالدراسات العليا والحصول على أعلى الدرجات العلمية، حيث تبرز أهميته في كونه وسيلة للمعرفة ونشرها وتطبيقها، إضافة إلى دعمه لشخصية الطالب وإعطاءه الثقة وتنمية قيمه والمعايير والسلوكيات الفاضلة وتأكيد انتماءه وولاءه للجماعة والمجتمع.

خامساً: مبررات ظهور التعليم الجامعي الخاص:

ارتبط التعليم الجامعي الخاص ارتباطاً وثيقاً بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والسياسية، حيث برزت العديد من العوامل والمبررات التي أدّت إلى ظهور هذا النوع من التعليم، وفي مقدمتها الحاجة الماسّة إلى توفير التعليم وكل ألوان المعرفة والفنون الحديثة من جانب، وتطلّع الشعوب إلى تنمية مواردها المادية والبشرية للوصول إلى التقدم والرخاء التي سعت من أجل توفير فرص التعليم أمام أكبر عدد من أبنائها من جانب آخر. وكذلك القصور الحاصل في الأساليب التقليدية للتعليم لتلبية احتياجات الشعوب في التزود بألوان العلم والمعرفة، ومواجهة الأعداد الكبيرة من الطلاب التي تتزايد عام بعد عام، بالإضافة إلى حاجة المجتمعات في عالمنا المعاصر إلى تنمية القدرات العلمية والمهارات العلمية لأبنائها العاملين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة خلال أوقات فراغهم حتى تضمن تنمية ثروتها البشرية دون وقف عملية الإنتاج. كل ذلك، جعلت من نشأة التعليم الجامعي الخاص أمراً

---

(1) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: **التعليم الجيد والإنصاف والتربية المستدامة: رؤية شاملة من خلال المؤتمرات العالمية الأربعة بشأن التربية التي تنظمها اليونسكو**، نوفمبر، ٢٠٠٨م، ص٦.

(2) انظر:
- موفق محمد دندن الخالدي: **خصخصة التعليم العالي من واقع التجربة الأردنية**، مرجع سابق، ص٢٢٦.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(الإيسكوا): **التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية في منطقة الإيسكوا: منظور النوع الاجتماعي**، نيويورك، الأمم المتحدة، ٢٠١١م، ص٦١.
- الفقرة الأولى من المادة (٢٦): **الإعلان العالمي لحقوق الإنسان**، الأمم المتحدة.

مُلحّاً في سبيل تهيئة الظروف أمام جميع أبناء المجتمع لمواكبة تطور المعرفة والتزوّد من العلوم الإنسانية المختلفة ونموها بمعدلات عالية[١].

ويعود بروز التعليم الجامعي الخاص، الذي أصبح ظاهرة عالمية بعد ازدياد ظهوره المطرد، إلى أسباب تتعلق بالشأن الداخلي والخارجي أو إلى وجود أسباب مشتركة في العديد من دول العالم، بالنظر إلى ظروف كل دولة وأسبابها الخاصة التي تُغذي هذه العوامل والأسباب قوة وتأثير بين حين وآخر، وبين مكان وآخر بالرغم من عمره القصير. وقد نالت العوامل والأسباب الخارجية – في الوقت الحاضر – النصيب الأكبر في الدفع بالتعليم الجامعي الخاص وظهوره في دول العالم ولا سيّما الدول النامية؛ نظراً لما يقع على هذه الدول من ضغوطات خارجية في توجيه سياسات التعليم عبر البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. فيما هناك عوامل داخلية تجعل الدول المعنية مهيأة للانصياع تحت إمرة الضغوط الخارجية وبمبررات داخلية وقوى المال العالمية وانفتاح السوق وغيرها. أما في الوطن العربي، فهناك ثمة عوامل وأسباب أدّت إلى نشأة التعليم الجامعي الخاص، قد يكون بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي إلا أنّها تعمل بصورة متعاونة ومتكاملة[٢].

ولعل أبرز هذه العوامل، التزايد المضطرد للإقبال على التعليم الجامعي الخاص، والحاجة إلى تلبية رغبات الجمهور المتنوعة بعد دخول الإناث وأبناء الأرياف وأفراد المجتمع الذين لم يكملوا تعليمهم الجامعي. خصوصاً وأنّ عدد طلاب التعليم الجامعي في العالم العربي كان في عام ٢٠٠٠م حوالي (٦و٢) مليون طالب بنسبة قدرها (٢و٥%) من الفئة العمرية بين (١٨–٢٢). وفي ظل الظروف الراهنة يكون من الصعب على الأقطار العربية إنشاء جامعات تعليمية حكومية تلبي حاجات هذه الأعداد المتزايدة من الطلبة[٣].

وفي إزاء نقص موارد الدول وعدم قدرتها على رفع ميزانية التعليم الجامعي بما يفي بالمطالب المتزايدة عليه، وعجزها عن إضافة اعتمادات مالية جديدة؛ فقد وجدت الدولة ضالّتها في وجود أنشطة اقتصادية صاعدة تتولى الإنفاق على توسيع التعليم الجامعي بدلاً عنها، ويُخّفف أيضاً من أعبائها المالية من أجل أنْ يُسهم القطاع الخاص في تحمّل مسئولية التنمية الشاملة. وفي السنوات الخمس الماضية، شهدت العديد من الدول العربية النفطية طفرة نفطية جلبت لها الإيرادات الضخمة في ظل تهيئة المناخات الاستثمارية على المستويين الإقليمي والوطني وتشجيع الاستثمارات، في قطاع التعليم الجامعي على وجه

---

(١) جواهر أحمد قناديلي: **التخطيط لإنشاء جامعة أهلية في المملكة العربية السعودية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد ١٠، يناير ٢٠٠٦م.

(٢) أحمد علي الحاج: **التعليم الجامعي الأهلي في اليمن، صور مقترح لتطوير التعليم الجامعي: رؤية ميكروسكوبية، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، الفترة من ٣-٥ مايو ٢٠٠٤م، ج٢، المكتب الجامعي الحديث**، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص١٥٨٦.

(٣) أسعد دياب، عدنان سومان: **مؤسسات التعليم العالي الخاصة في العالم العربي**، المؤتمر السابع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة، ٢٠٠٠م، ص٢١٥.

الخصوص، بعد اعتماد الكثير من الدول العربية سياسات تنموية واستراتيجيات تعليمية بغية تحقيق المواكبة بين العرض والطلب في التعليم الجامعي وحلّ مشكلة البطالة المنتشرة في الوطن العربي[١].

كما أنّ هيمنة آلية السوق على الاقتصاد، قد أقنعت النخب السياسية في الكثير من البلدان العربية بنجاح النموذج الرأسمالي في التنمية الشاملة، وقد دفعها ذلك إلى تنشيط آليات اقتصاد السوق؛ الأمر الذي أدى إلى فتح الطريق أمام القطاع الخاص بتولّي مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وهو – في ذات الوقت – تلبية صريحة لتوجّهات البنك الدولي وتوصياته فيما يتعلق بالقروض والمساعدات المقدمة. كذلك وجود أغلب الجامعات العربية في المدن الرئيسية، يُقلّل فرص التعليم الجامعي لسكان المناطق الريفية والتجمعات السكنية المعزولة والصحراوية والبدوية؛ مما يُشجع الهجرات من هذه المناطق إلى المدن والمناطق الحضرية، ممّا يحرم تلك التجمعات من الخدمات والتحولات الاجتماعية التي تحدثها الجامعات في المحيط المتواجدة فيه[٢].

وقد أدّت أحداث الحادي عشر من سبتمبر في الولايات المتحدة الأمريكية إلى انحسار فرص الابتعاث للخارج، وخصوصاً جامعات الدول الغربية كأوربا وأمريكا، كما قلّت الرغبة لدى الكثيرين منهم للدراسة للسّبب ذاته، وتفضيلهم للجامعات العربية هناك، بالإضافة إلى عزوفهم عن الالتحاق في صفوف الدراسة في الدول الاشتراكية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي؛ وذلك بعد أنْ كانت هذه الدول تُقدم آلاف المنح الدراسية سنوياً للدول العربية[٣]. ثم أنّ احتياجات سوق العمل المتغيرة، حتّمت على مؤسسات التعليم الجامعي أنْ تكون على استعداد للتكيف مع احتياجات المجتمع من التدريب في الكثير من المجالات المهنية والتكنولوجية والإدارية وفق سياقات متجددة[٤].

ومن الواضح، أنّ انخراط أعداد كبيرة من الطلاب في تخصصات لا يحتاجها السوق، وتكدّسهم في الجامعات الحكومية التي تعاني في الأصل من نقص في الموارد والإمكانات الضرورية؛ قد أدّى إلى تخلخل وضعف قدرة تلك الجامعات على تحسين نوعية التعليم ورفع مستواه وتقليل صور الهدر المادي والبشري ورفع الإنتاجية. في الوقت الذي لا حاجة لسوق العمل منهم، علاوة على تعقّد الروتين الإداري وتفشّي العلل والأمراض الإدارية وغيرها فيها؛ الأمر الذي شجّع قيام الجامعات الخاصة التي أثبتت قدرتها فيما بعد على منافسة الجامعات الحكومية وتحسين نوعية التعليم الجامعي فيها، إلى جانب تلبيتها لرغبات الطلاب في التخصصات التي يميلون إليها ويحتاجها سوق العمل المحلي، في الوقت الذي يتزايد الطلب على التخصصات العلمية النادرة التي لا تتوافر بدرجة كافية في الجامعات الحكومية كتقنية المعلومات وفروع الهندسة التطبيقية والاتصالات الحديثة[٥].

---

(١) المؤسسة العربية لضمان الاستثمار: **مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار**، ٢٠٠٨م، ص١٤٨.
(٢) أسعد دياب، عدنان سومان: **مرجع سابق**، ص٢١٦.
(٣) المؤسسة العربية لضمان الاستثمار: **مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت**، مرجع سابق، ص١٤٨.
(٤) أسعد دياب، عدنان سومان: **مؤسسات التعليم العالي الخاصة في العالم العربي**، مرجع سابق، ص٢١٩.
(٥) المرجع السابق، ص١٤٩.

تعهدت العديد من دول العالم بتحرير قطاع الخدمات التعليمية بعد إدراج التعليم ضمن القطاعات الخدمية التي شملتها اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات " جات "، وتقديم هذه الدول جداول التزامات ضمن الاتفاقية المذكورة؛ مما شجّع العديد من رجال الأعمال للاستثمار في قطاع التعليم الجامعي الخاص، وافتتاح الجامعات لفروع لها في الدول الأخرى في صورة استثمار أجنبي مباشر، أو توقيع اتفاقيات التوأمة والتآخي بين المؤسسات التعليمية المحلية والأجنبية، أو عمل عقود الامتياز التي تخوّل استخدام اسم الجامعة؛ الأمر الذي أدّى إلى تأثر وتغيير أنظمة التعليم الجامعي على مستوى العالم، والتحرّر من الأشكال التقليدية للجامعات واللجوء إلى التعليم الجامعي الخاص على اعتبار أنه يقدّم شكلاً جديداً وطريقة حديثة في التعليم تتناسب مع وضعية المنتسبين إليه(١).

وارتبط ظهور التعليم الجامعي الخاص ارتباطاً وثيقاً بالعديد من المتغيرات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، حيث تناولت الكثير من الدراسات مبررات نشوء التعليم الجامعي الخاص التي يمكن تصنيفها إلى مبررات تعليمية واجتماعية واقتصادية وسياسية. **فالمبررات التعليمية** تشير إلى توفير التعليم الخاص للتخصصات العلمية الجديدة والمجالات الحديثة التي لا توجد في التعليم الجامعي الحكومي من خلال تقديم الأنماط الجديدة من البرامج والتخصصات المطلوبة في سوق العمل، ومن ثمّ فإنّ نشوء التعليم الجامعي الخاص سوف يسد الثغرات في بعض التخصصات التي تتطلب إلى الموارد الضخمة من أجل توفير الأجهزة الحديثة وتجهيز المعامل والمرافق الضرورية(٢)، وكذلك تحسين جودة التعليم الجامعي التي تدهورت في التعليم الجامعي الحكومي بسبب زيادة أعداد الطلبة مقابل انخفاض الإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية وتنمية المهارات الثقافية والاجتماعية عند الطلبة والتوسع في دراسة اللغات الأجنبية بعد أنْ اتضح اكتساب طلبة التعليم الجامعي الخاص مهارات أعلى في اللغة الإنجليزية(٣). ثم أنّ اهتزاز الثقة في كفاءة التعليم الجامعي الحكومي؛ أدى إلى سرعة ظهور التعليم الجامعي الخاص واستيعابه لأعداد جديدة من الطلبة، ويمكنّها من الحصول على التعليم الجيد للحصول على الفرص الجيدة في العمل وفي التعليم المستمر(٤).

وقد أسهم انفراد التعليم الجامعي الحكومي بالتعليم الجامعي دون منافسة، إلى جمود هذا التعليم ووضعه في موقف احتكاري بعيداً عن ضغوط المنافسة وتهديداتها؛ الأمر الذي أدى إلى إشاعة روح التنافس بعد ظهور التعليم الجامعي الخاص، مما شجعهم على التحسين والتجديد والارتقاء بمستوى العملية التعليمية(٥). كما يوفر التعليم الجامعي الخاص الفرصة أمام الطلبة للالتحاق بالكليات

---

(١) محمد بن فاطمة: **التعليم العالي الحكومي والتعليم الجامعي الخاص: مجالات التكامل وأبعاد التّميز**، مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي، الرباط، المملكة المغربية: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة "إيسيسكو"، العدد٤، خاص عن التعليم العالي: رؤية مستقبلية، ٢٠٠٥م، ص٣٧-٣٨.

(2) Mark Bray & Nina Boreveskaya: **Financing Education in Transitional Societies: lessons from Russia & China, Comparative Education,** vol.37, no.3, August, 2001, p.353.

(3) Michaela Martin & Antony Stella: **External Quality Assurance in Higher Education: Making Choices**, Paris: UNESCO-International Institute for Educational Planning(IIEP), 2007, P.54.

(٤) على أحمد مذكور: **دور القطاع الخاص في تعزيز اقتصاديات التعليم العالي**، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع " التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة – الإتاحة – التعليم مدى الحياة "، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، في الفترة من ١٥-١٦ يوليو، ٢٠٠٩م، ص٩٨.

(٥) جابر محمود طلبة: **التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل**، المنصورة، مكتبة الإيمان للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م، ص١١٨.

والتخصصات المرغوب فيها من قبلهم بما يتفق وميولهم وقدراتهم التي لا يوفرها التعليم الجامعي الحكومي التي تعود لتدنّي معدلات النجاح في المرحلة الثانوية[١].

وفيما يتعلق **بالمبررات الاجتماعية** لظهور التعليم الجامعي الخاص، فإنّ الطلب الاجتماعي على التعليم العالي آخذ في التزايد نظير محدودية الطاقة الاستيعابية للتعليم الجامعي الحكومي؛ الأمر الذي دفع نحو ظهور التعليم الجامعي الخاص ليسد الفجوة بين العرض والتطلب على التعليم الجامعي وتوفير فرص التعليم الجامعي لشريحة واسعة في المجتمع وعدم حرمانها من مواصلة دراستها العليا على اعتبار أنّه حقّ أصيل لها[٢]. وفي ذات الوقت، منع الاغتراب الذي يمكن أنْ يصيب الأسر بعد اضطرار أبنائها السفر لغرض الدراسة في الجامعات الأجنبية بالخارج وتعريضهم للاغتراب الذي يترك أثره على شخصيتهم مستقبلاً[٣].

وقد ظهرت الحاجة الملّحة للتعليم العالي الخاص من أجل تخفيف العبء عن كاهل التعليم الجامعي الحكومي وتقليل الكثافة الطلابية عليه بعد التغيرات المجتمعية التي تمثلت في الزحف الطلابي من الريف إلى المدن ودخول العنصر الأنثوي في التعليم[٤]، وزيادة أعداد الطلبة المقبلين على التعليم الجامعي، مما يستوجب على الحكومات توفير هذا النوع من التعليم؛ استجابة لهذا الإقبال الذي يُمثل عبئاً ثقيلاً على مؤسسات التعليم العالي الحكومية[٥]، خصوصاً مع بروز شرائح وطبقات اجتماعية مقتدرة على الإنفاق لتعليم أبنائها واللحاق بالتعليم الجامعي الخاص وفسح المجال لاستيعاب التعليم الجامعي الحكومي المزيد من الطلبة، ناهيك عن أنّ وجود التعليم الجامعي الخاص سوف يؤدي إلى مزيد من العدالة لهؤلاء الطلبة المقتدرين في الحصول على مستوى عال من التعليم[٦]. فضلاً عن رغبة الطلبة في الحصول على المؤهل الجامعي الذي يضمن لهم الحصول على فرصة تحقيق مستوى اجتماعي مميز بعد أنْ أصبح الحصول على الوظيفة مرتبط بمستوى عال من التعليم، وبالأخص مع زيادة المعرفة وإيجاد الحلول أمام هذا الطلب المتزايد في ظل الإمكانات المحدودة الحالية[٧].

---

(١) فتحي درويش محمد عشيبة: **دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة**، القاهرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، ص٨٥.

(٢) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: **تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٣م**، أهداف التنمية للألفية تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية، ص١١٥.

(٣) محمد سيف الدين فهمي: **خصخصة التعليم الجامعي: المبررات والمحاذير، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني "خصخصة التعليم العالي والجامعي"**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من ٢٣-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٠م، ص٥٨.

(4) Diana Woodward & Karen Ross: **Managing Equal Opportunities in Higher Education: A guide to Understanding and Action,** Buckingham, The Society for Research into Higher Education "SRHE" and Open University Press, 2000, p.18.

(5) Fred Thompson & William Zumeta: **Effects of Key State Policies on Private Colleges and Universities: Sustaining Private Sector Capacity in the Face of the Higher Education Access Challenge, Economics of Education Review,** vol. 20, no.6, December, 2001, p.519.

(٦) جاسم محمد الحمدان، شيخة فاضل المجبل: **آراء بعض القيادات الجامعية نحو فاعلية إسهام القطاع الخاص في إنشاء مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت**، بمجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد٦، العدد١، ٢٠٠٠م، ص٨٢.

(7) Osmo Kivinen & Jouni Nurmi: **Unifying Higher Education for Different Kinds of Europeans, higher Education and Work: A Comparison of Ten Countries, Comparative Education,** vol.39, no.1, February, 2003, p.85.

أما بالنسبة **للمبررات الاقتصادية**، فيبدو الاعتماد بصورة كلية على التمويل الحكومي في ظل محدودية الموارد وعدم إسهام القطاع الخاص في تمويل هذا التعليم؛ سيحدث خللاً في أداء مهامه في نواحي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وانتقاصاً من استقلاليتها[١]. كما يظهر ارتفاع تكلفة الموارد المالية اللازمة لتقديم تعليم جامعي جيد مما يعوقها عن أداء واجباتها؛ مما استدعى بروز التعليم الجامعي الخاص الذي سيخفف الأعباء المالية الثقيلة التي تتحملها الدولة للإنفاق على التعليم الجامعي الحكومي[٢].

ويعد التوسع في دعم التعليم الجامعي الخاص من قبل القطاع الخاص دليلاً على حركة التوسع في التعليم الجامعي من ناحية، ومن جذب رؤوس الأموال من ناحية أخرى من خلال تعليم الطلبة الوافدين وتوفير العملة الصعبة التي ينفقها الطلبة في التعليم بالخارج، على اعتبار أن عدم وجود جامعات خاصة؛ سيؤدي إلى إلحاق جزء كبير منهم في كليات وجامعات أجنبية، مما يعني استنزاف ملايين الدولارات عليهم بدلاً من إنفاقها على المشاريع التنموية اللازمة لتطور البلد[٣]. كما أنّ اقتناع العديد من الدول بضرورة البحث عن مصادر غير تقليدية لتمويل التعليم العالي كالسماح لقطاع الخاص بالتمويل وإنشاء جامعات خاصة، لا يقضي بالضرورة لانخفاض نوعية التعليم بهذا التعليم كما هو متوقع[٤].

ثم أنّ نجاح تجربة التعليم الجامعي الخاص في المجتمعات المتقدمة، قد شجّع القطاع الخاص في بقية الدول على الاستثمار في هذا النوع من التعليم، خصوصاً وأنّ خصخصة التعليم الجامعي بدت اتجاهاً عالمياً ينبغي الأخذ به في التعليم والاسترشاد به لخدمة الأوطان[٥]، ويسهم كذلك في التنمية الاقتصادية والاستثمار في مشروعات المباني والمعامل والأجهزة والمكتبات وتوفير البيئة التعليمية المناسبة للطلبة، إضافة إلى توفير فرص العمل لحملة الجامعية العليا كالماجستير والدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس وتخفيف العبء عن الجامعات الحكومية في التعيين، وهو الذي يدفع بدوره أعضاء هيئة التدريس فيها للبحث عن أعمال إضافية خارج الجامعة الحكومية؛ الأمر الذي يتيح له الاستفادة من وجود الحوافز والمكافآت المالية المرتفعة التي تعمل على رفع معنوياتهم وتحسين مستوى أدائهم، إذا ما انخرطوا في التعليم بالجامعات الخاصة[٦].

ومن **المبررات السياسية** التي ساعدت على ظهور التعليم الجامعي الخاص – وهي بمثابة انعكاس للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للتعليم – اهتمام جميع دول العالم المتقدمة والنامية بنشر

---

(١) Ezzat Moluk Kenawy: **University Education & It's Relation to Development in Egypt,** Journal of Applied Science Research, vol.12, no.2, 2003, p.85.

(٢) **علي أحمد مذكور: مرجع سابق،** ص١١٠.

(٣) موسى النبهان: **قياس النمو الكمّي لمؤشرات التعليم العالي في الفترة من ١٩٨٤-١٩٩٩م**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد١، العدد١، ٢٠٠٢م، ص١٠٨.

(٤) William O. Brown: **Sources of Funds and Quality Effects in Higher Education, Economics of Education Review**, vol.20, no.3, June2001, p.23.

(٥) شبل بدران: **الجامعات الخاصة وتكافؤ الفرص التعليمية، الجامعات الخاصة في الميزان**، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ١٩٩٩م، ص٨٧.

(٦) المرجع السابق، مرجع سابق، ص ص١١١-١١٢.

التعليم، وخاصة التعليم الجامعي لتحقيق مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية، على اعتبار أنّ التعليم حقّ لكل مواطن؛ الأمر الذي أدّى إلى زيادة الطلب على التعليم واحتشاد أعداد كبيرة من الطلبة في أماكن محدودة بالتعليم الجامعي، وهو ما يحتّم توفير فرص أخرى لإلحاق الطلبة الذين لم يحوزوا على مقاعد لهم في التعليم الجامعي الحكومي لتحقيق مبدأ الديمقراطية[١]. وقد أثّرت العولمة على جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما فيها التعليم، حتى أخذت العديد من دول العالم بمبدأ الخصخصة وتطبيق المعايير الاقتصادية كالمنافسة وكفاءة الأداء وتعظيم العائد وتأكيد الربحية في كل المجالات، ومنها خصخصة الأنظمة التعليمية التي تعدّ أحد هذه التأثيرات والمتغيرات[٢].

وبما يتمتع به التعليم الجامعي الخاص من مرونة واستقلالية وارتباط ببقية قطاعات الإنتاج بعيداً عن هيمنة السلطة السياسية وجمود النظم الديمقراطية – سواء لسياسات القبول أو نظم التعليم والمناهج – التي قد تكون أقدر على التكيف مع المتغيرات الحديثة في مجال التعليم وصياغة البرامج الجديدة تعويلاً على متطلبات سوق العمل دون التوجهات المركزية، إضافة إلى أنّه يحظى بقدر من الحرية والاستقلال الإداري وكسر احتكار الدولة والحدّ من سيطرتها على التعليم العالي؛ بسبب ما تتمتع به من تمويل ذاتي واستقلال إداري، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليص تدخل الحكومات – غير الديمقراطية بالخصوص – في التعليم العالي بما يخدم مصالحها وبقائها في الحكم[٣]. وفي حال لم تتحقق رغبة الطلبة في التعليم الحكومي في أوطانهم، فإنّ التحاقهم بالتعليم الجامعي الخاص في بلدهم الأمّ يسمح لهم بتشكيل عقولهم على حبّ وطنهم والانتماء إليه بدلاً من التحاقهم خارج أوطانهم، فيؤثر على وطنيتهم وانتمائهم لبلدانهم وتجنب تغذيتهم بالأفكار المتباينة أو المتضادة وتحدّ من هجرة العقول الوطنية[٤].

يتضح مما سبق عرضه، أنّه بعد هذه التحديات، بات من غير الممكن احتكار التعليم الجامعي الحكومي، لتأتي الحاجة ملّحة لإشراك القطاع الخاص للشروع بالمهمة والتوسع في التعليم الجامعي الخاص بعيداً عن القيود والروتين الذي يغلب على التعليم الجامعي الحكومي. كما أخذت الجامعات الخاصة على عاتقها تلبية احتياجات سوق العمل ومتطلبات المستقبل، بما يترجم أهمية ظهور هذا النوع من التعليم الجامعي، وأنّه بات أمراً ضرورياً؛ لاتصاله بالتحولات والمتغيرات والتطورات العالمية من جانب، وعدم قدرة الحكومات على تأمين التّمدّد في التعليم الجامعي الحكومي من جانب آخر، الأمر وضع التعليم الجامعي الخاص المنفذ والمتنفس الوحيد لذلك. كما أنّ ظهور هذا النوع من التعليم الجامعي، لم يأتِ من قبيل الصدفة، بل كانت له مبررات ودواعٍ جاءت لتسدّ بعض الثغرات في التعليم

---

(١) سعاد بسيوني عبدالنبي: **بحوث ودراسات في نظم التعليم**، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠١م، ص٩٥.

(2) Clive R. Belfield & Henry M. Levin: **Education Privatization Causes, Consequences & Planning Implications**, Paris: UNESCO- International Institute for Educational Planning(IIEP), 2002, p.32.

(3) Shika Dhar: **Role of Privatization in Promoting Higher Education,** in Maya Shankar Sigh(Ed.) Self Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010, p.41.

(٤) محمد شريف عبدالرحمن: **العولمة والهوية: الهوية الثقافية لطلاب الجامعات الخاصة في ظل العولمة**، المنيا، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ص ١٦٧-١٧٧.

الجامعي الحكومي ومساندتها في تلبية الطلب المتزايد على التعليم الجامعي وتحقيق مبدأ الحق في التعليم في ظل الموارد المحدودة في التعليم الجامعي الحكومي.

سادساً: إيجابيات وسلبيات التعليم الجامعي الخاص:

يحظى التعليم الجامعي الخاص بالعديد من المزايا والإيجابيات باعتباره كنزاً استثمارياً، ورافداً هاماً لجودة التعليم الجامعي، ويؤدي دوراً أساسياً في المنظومة التعليمية بشكل عام، إلا أنّه يُعاني الكثير من السلبيات والمعوقات.

فالتعليم الجامعي الخاص يتمتع بتوافر الأبنية والتجهيزات والمعامل والمكتبات والملاعب وغيرها ذات البُنى والأساسات القوية؛ نظراً لما يتوافر به من مصادر التمويل اللازم لذلك، كما يوفر فرصاً أمام الطلبة الأغنياء الذين لم يتمكنوا من دخول التعليم الجامعي الحكومي بسبب انخفاض مجموع درجاتهم في الثانوية العامة عن المجموع المطلوب للكليات والجامعات التي يرغبون في الالتحاق بها بدلاً من سفرهم للخارج. كذلك إنّ التحاق الطلبة بالتعليم الجامعي الخاص يؤدي إلى خفض الكثافة الطلابية العالية في التعليم الجامعي الحكومي التي يجب أن يستغل التعليم الجامعي الخاص الفرصة لتحسين جودة العملية التعليمية فيه مع قلة هذه الأعداد، وتخفيف الأعباء المالية عن القطاع الحكومي من خلال جهود القطاع الخاص والتمويل الذاتي لهذا التعليم الجامعي لاعتمادها على المصروفات الدراسية التي يدفعها الطلبة، وهي في ذات الوقت تُوفرّ العملات الصعبة التي يدفعها الطلبة للجامعات الأجنبية خارج بلادهم لأجل إنفاقها على تعليمهم داخل الجامعات الخاصة في بلادهم. ثم أن التعليم الجامعي الخاص يضع نظماً لمنح دراسية للطلبة المتفوقين تحت إشراف رقابة خارجية مستمرة من جامعات أجنبية في ظل وجود اتفاقيات دولية بين بعضها[1].

ولإيمان التعليم الجامعي الخاص بأهمية الأنشطة المختلفة في بناء شخصية الطلبة علمياً وثقافياً واجتماعيا؛ فإنّه يهتم بالأنشطة التي يؤديها الطلبة في المجالات الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية، وهو ما يساعد على توفير المناخ الجامعي العصري خلال مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وفتح مجالات المنافسة العلمية مع التعليم الجامعي الحكومي بهدف التطوير فيما بينها، مع إمكانية إقامة العلاقات العلمية والندوات التعليمية بالاتفاق مع الجامعات الأجنبية في الدول المتقدمة بهدف إثراء برامجها وطرق تعليمها[2].

---

(1) انظر:

- Sangeeta Singh & Vinita Yadav: **Privatization of Higher Education: An Emerging need,** in: Maya Shankar Singh(Ed.) Self-Financing in Higher Education: Prospects & Respects, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010, p.70.

- حسين بشير محمود: **مرجع سابق**، ص ص ١٦٧-١٦٨.

- جورجي تدميان جورج: **تصور مقترح لإنشاء الجامعات الخاصة في كنف الجامعات الحكومية**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد٥٢، الجزء١، مايو ٢٠٠٣م، ص١٠٠.

- هاني محمد جوهر وآخرون: **دراسة مقارنة للمنظومة التعليمية بالجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية**، جامعة القاهرة، مركز ضمان الجودة والاعتماد، ٢٠١٣م، ص٣٢.

(2) انظر:

ويُضاف إلى ما سبق، أنّ التعليم الجامعي الخاص يكتسب قدرة على القيام بوظيفة الاستباق مقارنة مع التعليم الجامعي الحكومي؛ نظراً لما يتمتع به من مرونة في إيجاد التخصصات الجديدة التي تناسب احتياجات ومتطلبات المستقبل واستشراف التخصصات الواعدة مهنياً وعملياً والتركيز على مسالك التكوين التطبيقية التي نجحت فيها بعض الدول من خلال استحداث تخصصات غير تقليدية بالقطاع العام، وتلبية هذا التعليم الجامعي لرغبات الطلاب في اختيار التخصصات التي يميلون إليها؛ الأمر الذي يتيح فرصاً حقيقية لإنماء الطلاب لمهاراتهم ومعارفهم وتطوير قدراتهم ومواهبهم وتلبية احتياجات السوق المحلية والعالمية من التخصصات والمهارات اللازمة لأداء المهام والوظائف والقدرة على التعامل مع السوق ومتغيراته المتسارعة[1].

كما يتمتع التعليم الجامعي الخاص بقدر أكبر من الحرية الأكاديمية والاستقلال المالي والإداري وابتعاده عن هيمنة السياسة والبيروقراطية الإدارية التابعة للدولة وضيق فرص نشوء الحركات السياسية فيها مما يجعل هذا التعليم أكثر قدرة على الأداء والإنجاز. كما يسعى لرفع مستوى التعليم بها ورفع كفايتها الداخلية والإنتاجية والكمية والكيفية لتُقصي المُلتحقين بها وتوافر الموارد الكافية وكذا سُبُل الاستقرار؛ ولأنّ الطلاب سيكونون أكثر حرصاً على إكمال متطلبات النجاح والتخرّج حتى لا تتضاعف نفقات تعليمهم، ثم إنّ التعليم الجامعي الخاص ستكون أكثر التزاماً بمعايير الكفاية والفاعلية من خلال العديد من المؤشرات الكمية والكيفية كمعدلات هيئة التدريس للطلاب ومعدلات الكتب والوسائل التعليمية للطلاب ومعدلات الترفيع والتسرُّب والتخرّج. كذلك يخفف التعليم الجامعي الخاص العبء المالي الثقيل المُلقى على الدولة والمجتمع في وقت تزايدت فيه نفقات التعليم الجامعي الحكومي مقابل عجز الدولة عن توفير اعتمادات مالية جديدة لهذا التعليم، فجاء التعليم الجامعي الخاص كمُنقذ للحكومات من أزمتها المالية الحادة، في وقت ظهرت فئات ميسورة يمكنها تحمل نفقات الرسوم الدراسية لأبنائها مما يتيح للقطاع العام تقديم فرص التعليم الجامعي للفئات الفقيرة[2].

ويُسهم التعليم الجامعي الخاص في توفير القوى العاملة المؤهلة والمدربة في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل مباشرة، سواء للقطاع العام أو القطاع الخاص أو السوق العالي على اعتبار أنّ الملتحقين بها أكثر معرفة باحتياجات سوق العمل، فيكون هذا التعليم الجامعي أكثر قدرة على تلبية احتياجات السوق بالنوعية الملائمة حتى لا يفقد مبرّر وجوده. كما يحدّ هذا التعليم من هجرة الطلاب

- شادية عبدالحليم تمام متولي: **دور الجامعات الخاصة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية**، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، السنة السابعة، العدد١، يناير٢٠٠٨، ص ص ١٣٤-١٣٦.

- محمد شريف عبدالرحمن: **العولمة والهوية: الهوية الثقافية لطلاب الجامعات الخاصة في ظل العولمة**، المنيا، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص١٢٠.

(١) محمد بن فاطمة: **التعليم العالي الحكومي والتعليم العالي الخاص: مجالات التكامل وأبعاد التّميز**، مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي، الرباط، المملكة المغربية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، العدد٤، خاص عن التعليم العالي: رؤية مستقبلية، ٢٠٠٥م، ص ص٣٧-٥٤.

(٢) المرجع السابق، ٢٠٠٨م، ص٣٠.

للدراسة بالخارج في الجامعات الأجنبية مما يوفر فرص التأهيل والتدريب الذي يتناسب وأساليب العمل والإنتاج وأنماط ثقافة المجتمع من جهة، ويوفر العملات الصعبة من جهة أخرى[1].

ويُعاني التعليم الجامعي الخاص بعض السلبيات وأوجه القصور، فهو ينتهك مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم لإتاحة نوعية معينة من التعليم الجامعي لنوعية من أفراد المجتمع على أساس القدرة المالية فيكون هذا التعليم الجامعي لصالح الأغنياء على حساب الفقراء. والملاحظ ارتفاع المصروفات الدراسية على اعتبار أنه تعليم استثماري ربحي في المقام الأول ويعتمد على المصروفات الدراسية التي يدفعها الطلبة؛ لذلك نجد أنّ الرسوم الدراسية باهظة جداً وبالأخص في الكليات العملية من هذا التعليم. وقد لا يلتزم التعليم الجامعي الخاص بالقرارات الخاصة بأعداد الطلبة أو الحد الأدنى للقبول، أو عدم وجود نظام محدد لقبول الطلبة بسبب تطبيق نظام أولوية الحجز الذي يمكن ألا يلتحق به من حصل على مجموع أعلى ممّن سبق قبوله في الدراسة الجامعية. كذلك ازدياد أعداد الطلبة في بعض الكليات عن الأعداد المقرر قبولها يؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بين الطلبة يعدّ أيضاً مؤشراً على ضعف مستوياتهم العلمية وعدم تحقّق الجودة في هذا التعليم. وقد تخضع بعض الجامعات الخاصة لمبدأ الشركات العائلية مما دفع البعض بضرورة فصل مجلس أمناء هذه الجامعات الخاصة وملاكها عن العملية التعليمية، كما أنّ بعض هذه الجامعات الخاصة تنتدب أعضاء هيئة التدريس للجامعات الحكومية مما يؤدي إلى إضعاف هذه الجامعات الحكومية إذا ما قُورِنَت بالمرتبات المجزية التي تقدمها الجامعات الخاصة. وفي ظل انعدام الأمن الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وعدم الاهتمام بتقديم البرامج التنموية والمهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وانخفاض نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلبة؛ يؤدي إلى قصور في تحقيق التعليم الجامعي الخاص لأهدافه في تطوير التعليم الجامعي والنهوض به[2].

ويُواجه التعليم الجامعي الخاص قصوراً في أساليب التدريس والتقويم، ويكاد ينعدم الاختلاف عن الأساليب المتبعة في التعليم الجامعي الحكومي؛ بسبب أنّ التعليم الجامعي الخاص يعتمد على انتداب أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي الحكومي، لذلك نجد أن عضو هيئة التدريس يطبق نفس الأساليب التي يطبقها في التعليم الجامعي الحكومي، كما تعتمد لغة الدراسة على اللغة الإنجليزية مما يؤدي إلى ضعف اللغة العربية والانتماء للثقافة الغربية. وهناك قلة اهتمام بالبحوث والدراسات العلمية،

---

(1) محمد بن فاطمة: **التعليم العالي الحكومي والتعليم العالي الخاص: مجالات التكامل وأبعاد التّميز**، مرجع سابق، ٣٧-٥٤.

(2) انظر:
- حسين بشير محمود: **مرجع سابق**، ص ص١٦٥-١٦٦.
- جورجي تدميان جورج: **مرجع سابق**، ص١٠٦.
- على أحمد مذكور: **تطوير المناهج وتنمية التفكير**، مرجع سابق، ص٥١.
- محمد شبانة: **مرجع سابق**، ص ص٨٠٣-٨٠٥.
- هاني محمد جوهر وآخرون: **مرجع سابق**، ص٣٤.
- راشد صبري القصبي: **نحو تطوير التعليم الجامعي**، المنيا، دار فرحة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، ص٢٩.
- Priya Soni Khare & Abha Singh: **Privatization of Higher Education: Dimensions & Challenges**, in: Maya Shankar Singh(Ed.) Self-Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010, p.37.

وعدم معادلة بعض الشهادات الدراسية الممنوحة للطلبة في كثير من الكليات والتخصصات في الجامعات الخاصة بنظيرتها في الجامعات الحكومية، ناهيك عن عدم قدرة هذا التعليم الجامعي على تحقيق التوازن بين الاهتمام بتحقيق الأرباح والاهتمام برسالتها التعليمية، وكأنه مكاناً لبيع الشهادات الجامعية[1].

وقد يُفرّغ التعليم الجامعي الخاص التعليم الجامعي من رسالته الوطنية والقومية والإنسانية إذا ما حصرتها في مطالب فئوية آنية، وحَكَمَتْهَا بمعايير السوق وقيم الاستهلاك، وتركيزها على الثقافات الوافدة التي لها هيمنة على الفكر والثقافة العالمية ولغاتها الحاكمة؛ وذلك على حساب الثقافة الوطنية ولغتها القومية وتكريسها ثقافة القلة داخلياً، الأمر الذي أدّى إلى تهميش الهوية القومية وإضعاف التماسك الاجتماعي. كذلك يسعى التعليم الجامعي الخاص لإرضاء رغبات أفراد وأسرّ وفئات معينة في أوضاع معينة من التعليم الجامعي على حساب احتياجات المجتمع من التخصصات المختلفة اللازمة لقطاعات العمل والإنتاج، وتلبية مصلحة القلة على حساب المصلحة العامة وما ينجم عن ذلك من اختلالات حادة في سوق العمل ونظام التوظيف والأجور، حيث تحولّ التعليم الجامعي الخاص إلى مؤسسات ذات مردود عال على الصعيد المالي والاجتماعي والسياسي لفئات وطبقات معينة، ويمارس دوراً اصطفائياً نخبوياً يعزّز التمايز الاجتماعي في المجتمع عبر سعيها لإرضاء القادرين على شراء التعليم الجامعي في التخصصات التي تمكنهم من الحصول على الدرجات العلمية المتميزة بأسرع وقت عن زملائهم في التعليم الجامعي الحكومي[2].

ويعتمد التعليم الجامعي الخاص على معايير وأساليب مرنة للغاية سواء في قبول الطلبة وتوزيعهم على التخصصات المختلفة أو في كفاءة هيئات التدريس وتعيينهم بها، وفي أساليب التقويم والامتحانات ومنح الدرجات العلمية؛ الأمر الذي يجعلها تفرّط في شروط الكفاية والفاعلية الداخلية والخارجية والكمية والكيفية، وإهماله للتخصصات الفريدة والبحوث العلمية الدقيقة بسبب ارتفاع الاستثمارات الموظفة في هذه المجالات، إلى جانب أنّها ذات عوائد مالية متواضعة أو كاد تكون معدومة، ناهيك عن أنّه يُرسّخ قيماً ومفاهيم مغلوطة، وتزيد من التكاليف المقدرة للتعليم الجامعي وتستثمر أموالاً كبيرة على المجتمع في كليات وتخصصات مكررة، في حين كان بالإمكان استثمارها في أنشطة اقتصادية أخرى. بالإضافة إلى أنّ فتح باب القبول في التعليم الجامعي الخاص أمام الراغبين في التعليم يؤدي إلى تزايد الإقبال على الالتحاق بالمجالات النظرية التي تضم التخصصات الأدبية والاجتماعية على حساب المجالات العملية والتطبيقية، الأمر الذي يؤدي إلى بروز الفجوة بين المخرجات التعليمية واحتياجات سوق العمل وتنفيذ الخطط التنموية المتلاحقة؛ مما يسببّ في ظهور البطالة بين الخريجين، واللجوء للعمالة الأجنبية في لسد احتياجات المهن والتخصصات، وتناقص إنتاجية وفعالية بعض الوحدات المهنية والتخصصات الوظيفية،

---

(1) انظر:
- أسعد دياب، عدنان سومان: **مرجع سابق**، ص ص٢٥٨-٢٥٩.
- شادية عبدالحليم تمام متولي: **مرجع سابق**، ص ص١٣٧-١٣٨.
- Sangeeta Singh & Vinita Yadav: **Op. cit,** p.69.

(2) أحمد علي الحاج: **التعليم الجامعي الأهلي في اليمن**، ص٣٠.

وانعدام مسايرة متطلبات المجتمع الاقتصادي المتقدم التي تعتمد على القوى العاملة المؤهلة في حقول العلوم والتكنولوجيا الحديثة[1].

يتضح مما سبق عرضه، أنّ التعليم الجامعي الخاص يشير إلى وجود بعض الإيجابيات وبعض السلبيات فيه، والتي يجب أنْ تُوضع لها الشروط والضوابط بهدف تحسينه وتطويره حتى يكون له دور في تطوير التعليم الجامعي، غير أنّ التعليم الجامعي الخاص بوضعه الحالي لا يستطيع أن يطور التعليم الجامعي باعتباره مؤسسة ربحية بالدرجة الأولى ويُدر على غرار ما يجري في قطاعات الأعمال والنشاط التجاري ويهتم بالتخصصات النظرية أكثر من العملية لقلة كلفتها وتُهمل البحث العلمي وتعتمد على التدريس لا التّعلم، وأنّه من الممكن أن تتلون بلون أصحاب رؤوس الأموال، بالإضافة إلى تدّخلهم في الشئون الأكاديمية والإدارية؛ الأمر الذي يضيف عيوباً جديدة إلى التعليم الجامعي الحكومي بدلاً منْ أن تكون عاملاً فعالاً في تطوير التعليم الجامعي عامة.

سابعاً: أسّس إدارة التعليم الجامعي الخاص:

تتوقف كفاءة التعليم الجامعي الخاص في تحقيق أهدافه ومباشرة وظائفه على درجة من كفاءة وقدرة إدارته التي تلعب دوراً في ترسيخ أهمية هذا التعليم وتحقيق أهدافه وتنفيذ السياسة التعليمية من خلال تقديم الخدمات التي تساعد الطلبة على التّعلم، كما تنبع أهمية إدارته في صياغة ووضع الرؤية المشتركة بمشاركة كافة العاملين في الجامعات، حيث لا يمكن أن ينجح التعليم الجامعي الخاص أكاديمياً أو بحثياً أو في تنمية المجتمع ما لم تكن على رأسه إدارة أو قيادة جامعية علمية متطورة وواعية، ابتداء من رئيس الجامعة، مروراً بنوابه وعمداء الكليات، وانتهاء بالموظفين والإداريين. ويمكن تناول أسسّ إدارة التعليم الجامعي الخاص من خلال توضيح مفهوم إدارة التعليم الجامعي الخاص، وأهم خصائصه وسماته على النحو التالي:

أ- مفهوم إدارة التعليم الجامعي الخاص:

نظراً لتباين وجهات نظر المختصين من حيث تطور دور التعليم الجامعي وفلسفته، فقد اختلف مفهوم إدارته؛ أدّى لاختلاف نمط إدارة التعليم الجامعي من جامعة لأخرى ومن بلد لآخر، حيث يُشار لإدارة التعليم الجامعي الخاص أنّها: " مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها العاملون وأعضاء هيئات التدريس والطلبة بطريقة المشاركة والتعاون والتفاهم المتبادل فيما بينهم في جو ديمقراطي يحفزّ الهمّم ويبعث الرغبة في العمل المثمر لتحسين العملية التعليمية في مرحلة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة وتحقيق أهدافه"[2].

وتُعرّف إدارة التعليم الجامعي الخاص على أنّها: " مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام تعليمية معينة بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة جهودهم، وتؤدي هذه

---

(1) مركز البحوث والدراسات: **التعليم الجامعي الأهلي: أهميته – تخطيطه – ضوابطه**، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التعليم الأهلي في المملكة العربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، في الفترة ١٢-١٤فبراير، ٢٠٠١م، ص٨.

(2) رمزي عبدالحي: **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص٣١.

الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الخاصة"[1]. وتعرّف إدارة التعليم الجامعي الخاص أيضاً بأنّها:" الكيفية التي يُدار بها نظام التعليم الجامعي الخاص وفقاً لأيديولوجية المجتمع الذي تعيش فيه، وظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة واستخدام أساليب حديثة في مجال الإدارة، والتي تزيد من فاعليتها"[2]. وهناك مَنْ يرى أنّ إدارة التعليم الجامعي الخاص:" كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن، يعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم من خلال خبرات سابقة؛ يهدف لتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد"[3].

وقد تبوّأت إدارة التعليم الجامعي الخاص مكانة كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء، وخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات الخاصة. ولذلك فإنّ إدارة التعليم الجامعي الخاص لها جانبان، جانب "إستاتيكي" يتمثل في الهياكل التنظيمية للجامعات الخاصة والكليات والأقسام والإدارات ومراكز البحث وما يتصل بها من لجان وتوزيع اختصاصات وسلطات، وهناك جانب "ديناميكي" يتمثل في التفاعلات المستمرة بين الأفراد بعضهم بعضاً وبين الكليات والأقسام من جانب، والمجتمع المحيط من جانب آخر، وفي كل ما ينشأ خلال تلك التفاعلات من تنافس وتعاون وصراعات وفي تأثيرهم على الأداء الأكاديمي[4].

وتُعني إدارة التعليم الجامعي الخاص برسم واعتماد السياسات ووضع اللوائح والخطط المرتبطة بتحقيق أهداف الجامعة مما يتصل بالتخطيط الجامعي. كما يمكن القول أنّ كافة الجهود التي تبذل لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص أكثر استجابة وتقبّلاً للتجديد والتطوير ومواجهة التحديات ومتطلبات التعايش الإيجابي مع عصر التغيرات إذا ما جاءت وفق الهيكل الذي ينبغي أن يكون مناسباً لتحقيق أفضل تنسيق وتفاعل بين الأفراد والنظم، ومنها نظم المعلومات التي ينبغي أن تؤدي إلى أفضل كفاءة ممكنة للموارد، وأفراد يتمتعون بروح الابتكار والقدرة على التجديد والتطوير[5].

ويُعدّ نجاح إدارة التعليم الجامعي الخاص تحقيقاً لأهداف التخطيط في الجامعات وتوفيراً لمتطلباته من الكفاءات والخبرات المختلفة، على اعتبار أنّ الإدارة التربوية تُعدّ مجالاً من المجالات التطبيقية لعلم الإدارة الحديث، وهي التي تُعنى بالتخطيط والتنظيم وتنسيق العمل التربوي والإشراف عليه

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص١٩.

(2) علي عبد ربه حسين: **تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة: دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص١٢.

(3) على راشد: **الجامعة والتدريس الجامعي**، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص٧٩.

(4) صلاح الدين جوهر: **الجلسة الافتتاحية، مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العرب، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، والمنعقد بكلية التربية بجامعة عين شمس، في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٩م، ص٤١.

(5) انظر:

- محمود مصطفى قمبر، شيخة عبدالله المسند: **الرقابة على الجامعات، ورقة عمل حول الرقابة على التعليم العالي**، مؤتمر التعليم في مصر وتحديات القرن الواحد والعشرين، جامعة المنوفية، في الفترة من ٢٠-٢١ مايو١٩٩٩م، ص٣.
- إبراهيم عصمت مطاوع: **الإدارة التربوية في الوطن العربي**، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص ص ٨٨-٩٨.

والقيام بتقويمه من خلال القيادات التربوية التي تستفيد من عملياتها من النظريات العلمية والجوانب التطبيقية لعلم الإدارة[1].

يتضح مما سبق عرضه، أنّ إدارة التعليم الجامعي الخاص تشمل بعض العمليات والوظائف، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم، والتي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمؤسسة الجامعية نحو تحقيق الأهداف الخاصة بها. كما أنّ التعريفات السابقة لإدارة التعليم الجامعي الخاص، تتفق على أن إدارة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة عبارة عن تنظيم يتكون من القيادات الإدارية العليا في الجامعة والإداريين الآخرين العاملين فيها، ويتكون كذلك من الوظائف والمهمات التي تُدار بواسطتها كل الأنشطة والعمليات الجامعية، وأيضاً من القواعد والإجراءات التي تمارس إدارة التعليم الجامعي الخاص بموجبها وظائفها ومهماتها.

ب- خصائص إدارة التعليم الجامعي الخاص وأهم سماتها:

بالرجوع للمفاهيم التي سيقت حول إدارة التعليم الجامعي الخاص، اشتقّت خصائص إدارة التعليم الجامعي الخاص من أنّها:

- إدارة ذات نظرة شمولية ومنظمة هيكلياً.
- تُراعي التخصص والقدرات الفردية لكل عضو وتُحدد مسئولية كل منهم.
- تعتمد على التخطيط العلمي في كل مشروعاتها وبرامجها التي تفتح فيها المجال للإبداعات الشخصية والجماعية.
- تعتبر أداة تطوير وتغيير مع مراعاتها لميول وطموحات كل الأعضاء[2].

كذلك تختّص إدارة التعليم الجامعي الخاص بقدرتها على تلبية الاحتياجات الاجتماعية والوظيفية والمهنية للملتحقين بالتعليم الجامعي الخاص لما يتمتع به من مرونة وحداثة وتوفير البدائل من جهة وارتباطه بحاجات وسوق العمل للعمالة المؤهلة والمدربة من جهة أخرى، وانتفاع هذا النمط من التعليم بالثورة التقنية الحديثة ووسائل الاتصالات المعاصرة، واستجابته إلى عدد من مبادئ التعلّم الإنساني الحديثة مثل توفّر الواقعية للتعليم والمرونة في بيئة التعلم ومراعاة أساليب التعلم عند الأفراد وارتباط التعلم بحاجات الأفراد الوظيفية والمهنية والشخصية والاجتماعية، علاوة على توظيفه الطرق والأساليب والتقنيات التعليمية التي تتصف بالمرونة وتستجيب لحاجات الطلبة وقدراتهم ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم[3].

---

(1) المجالس القومية المتخصصة: **تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، هياكل وأنماط التعليم الجامعي وتطوير التعليم الجامعي في مصر**، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص١٠١.

(2) انظر:

- يوسف عبدالمعطي: **الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي**، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص١٠١.

- E. Terhart & et al,: Teacher Education in Germany, Current State and New Perspectives, In P. Moon Institutional Approaches to Teacher Education within Higher Education in Europe, Current Models and New Developments, UNESCO, Bucharest, 2003, pp. 142-144.

(3) أحمد الخطيب: **الإدارة الجامعية: دراسة حديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية**، أربد، الأردن، ٢٠٠١م، ص ص٤٣-٤٤.

يتضح مما سبق عرضه، إنّ الإدارة الفعالة إتاحة الفرصة للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس وإحداث التكامل بين جميع عناصر الهيكل التنظيمي لكل الجامعات والكليات بمختلف مستوياتها الإدارية، وكذلك المشاركة الفاعلة في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها ورؤيتها، بالإضافة إلى عملية تحسين جودة العمليات الإدارية والتنظيمية والمساعدة في إتمام عملية الدراسة الذاتية والتقييم الذاتي للجامعة.

ثامناً: أنماط إدارة التعليم الجامعي الخاص:

نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ورسالتها، مرتبط بالكيفية التي تُدار بها، وبالأنماط التعليمية التي تمارسها، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في قدرتها على توظيف الإمكانيات المتاحة نحو العمل البّناء من أجل بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين، وتحسين أداء الأعمال والتحفيز على العطاء المستمر. والإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى، حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة؛ نظراً للدور المهم الذي تلعبه من أجل تحقيق أهداف الجامعة وإنجاح رسالتها من خلال ثلة من الأنماط الرئيسّة التي تتمحور حول محددات معينة كالأنماط حسب مفهوم الإدارة، أو الأنماط حسب مفهوم الخصخصة واقتصاديات السوق، أو الأنماط غير التقليدية، ويمكن تناولها بشيء من التفصيل في الأسطر التالية.

أ- أنماط حسب مفهوم الإدارة:

توجد العديد من الأنماط الإدارية للتعليم الجامعي الخاص حسب مفهوم الإدارة، وترتكز هذه الأنماط على ثلاثة أنماط رئيسية، حيث يشتمل النمط الأول على الجامعات التي تخضع لإدارة وتمويل الدولة، ويسود هذا النمط الدول الاشتراكية وبعض الدول الرأسمالية والكثير من الدول النامية. بينما يشتمل النمط الثاني على الجامعات التي يُموّلها ويُديرها القطاع الخاص، ويسود هذا النمط عدداً من الدول الغربية ذات التوجهات الرأسمالية وبعض الدول النامية. أما بالنسبة للنمط الثالث، فيشتمل على الجامعات التي تُدار وتُموّل بصورة مختلطة بين الحكومة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية في المجتمع. وقد يُموّل القطاع الحكومي بعض هذه الجامعات والمعاهد والكليات الخاصة، في حين تكون تحت إشراف القطاع الخاص، كما هو في الولايات المتحدة الأمريكية والهند وبلجيكا وهولندا وغيرها، أو قد يكون العكس عندما يُموّل القطاع الخاص بعض الجامعات والمعاهد والكليات فيما تُديرها الدولة[1].

ب- أنماط حسب مفهوم الخصخصة أو اقتصاديات السوق:

وهناك ثلاثة أنماط رئيسية للتعليم الجامعي الخاص حسب مفهوم الخصخصة، **فالنمط الأول** يشير للجامعات التي تتبع الخصخصة الشاملة، والتي يتولى القطاع الخاص تمويلها وإدارتها دون تدخل من الدولة، أو دون تقديم أيّة إعانات مالية أو غير مالية مباشرة؛ بغية الربح بالدرجة الأولى. وقد تزايد

---

(1) أحمد علي الحاج: **التعليم الجامعي الأهلي في اليمن**، ورقة بحثية قدمت لمؤتمر التعليم الأهلي، صنعاء، في الفترة من ٣٠ مايو -١ يونيو، ٢٠٠٠م، ص١٧.

عدد هذه الجامعات بصورة مستمرة في البلدان النامية والفقيرة كالهند والفلبين في شرق آسيا، والبرازيل وبيرو في أمريكا الجنوبية، كما بدأت في الانتشار في بشكل كبير في دول مجلس التعاون الخليجي العربية، حيث تكون الرسوم في هذه الجامعات عالية بحجة استرداد كامل نفقاتها المستثمرة في هذا التعليم أو تحت مبررّ تخفيف الأعباء المالية المُلقاة عليها، ونادراً ما يلتزم هذا النوع من الجامعات بقواعد القبول الصارمة أو معايير الكفاءة الداخلية أو الخارجية، الأمر الذي أدّى لانحدار مستواها العلمي في بعض الدول بالرغم من محدودية عددها. وغالباً ما يوصف هذا النمط من الجامعات بالرديء؛ لكونه يفرض رسوماً عالية تفوق مستوى دخل الفرد بالأضعاف، وارتكازها على التمويل المباشر من الطلبة، مما يعني اهتمامها بالربح نظير التّميز في الأداء وجودة المخرجات[1].

أما **النمط الثاني**، فيعبر عن الجامعات التي تتبع الخصخصة الجزئية التي يُموّلها ويُديرها القطاع الخاص، إلا أنّ القطاع الحكومي يدعمها مالياً في صورة اعتمادات دائمة أو هبات عقارية من الدولة والتّجار ورجال الأعمال والشركات، أو في صورة قروض ميسّرة للطلاب. كما يعمل القطاع الحكومي جنباً إلى جنب على تيسير سُبُل البحث عن مصادر تمويل جديدة لدعم مسيرة هذه الجامعات. وبذلك يمكن في هذا النمط تحديد الرسوم الدراسية مسبقاً، فيما هناك جامعات تتلقى دعماً مالياً أقل من القطاع الحكومي؛ الأمر الذي يجعلها تعتمد بصفة رئيسية على الرسوم الدراسية التي تفرضها على الطلبة، وهو ما يحقّق لها أرباح طائلة في مقابل تدنّي في نوعية التعليم المقدم، وهذا النمط يمثل العدد الأكبر من مؤسسات التعليم الجامعي الخاص في العديد من دول العالم، وبالأخص في كوريا الجنوبية والبرازيل واليابان.

وبالنسبة **للنمط الثالث**، فهو يُمثل الجامعات النادرة الخصخصة أو التي خصخصتها شكلية لا فعلية، وتشير للجامعات والمعاهد التي يُديرُها القطاع الخاص عن طريق القيادات الفكرية العلمية والاقتصادية، غير أنّها تُموّل من قبل القطاع الحكومي وتُغطى نفقاتها بصورة كاملة، لذلك تكون أرباحها شبه معدومة؛ فيكون من الصعوبة بمكان إطلاق اسم جامعة خاصة على هذا النمط من الجامعات وفق معيار الخصخصة والربحية المتعارف عليه، وينتشر هذا النمط في بلجيكا وهولندا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية مثل جامعة هارفارد وبيل وكولومبيا، بينما يندر وجوده في الدول النامية[2].

ج- أنماط غير تقليدية:

يشهد العالم تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات وتقنيات المعلومات، أدى إلى تعددّ الأنماط والتجديدات في مجال التعليم الجامعي الخاص. وقد أفرزت أنماطاً حديثة من التعليم الجامعي بعد أنْ شكلّت المتغيرات العالمية ضغطاً كبيراً على التعليم الجامعي الحكومي في العديد من بلدان العالم، حيث سبقها ظهور مجموعة كبيرة من المصطلحات التعليمية المتداولة في الوسط التعليمي،

([1]) جاندهيلاب تيلاك: **تخصيص التعليم العالي**، مجلة مستقبليات، اليونسكو، المجلد٢١، العدد٢، ١٩٩١م، ص ص ٢٧١-٢٨٨.

([2]) حسين بشير محمود: **حول الجامعات الخاصة في مصر: الواقع والمأمول**، بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر، التعليم الجامعي العربي-أفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر، ٢٠٠٤م، ص١٣٩.

منها: التعليم عن بُعد، والتعليم المفتوح، والتعليم العالي التعاوني، والتعليم مدى الحياة، والتعليم الرقمي وغيرها[1]. وسوف يتم استعراض أهم الأنماط العالمية التي أفرزتها المتغيرات العالمية، وفي مقدمتها التعليم عن بُعد، والتعليم المفتوح، والتعليم العالي التعاوني والمدمج.

فالنمط الأول، ويمثل التعليم عن بُعد، والذي يُعبر عنه بالنظام التعليمي الذي يوفر الخدمات التعليمية للراغبين فيها في أماكن تواجدهم، وفي الوقت الذي يرغبون فيه، حيث يكتسب الطالب المتعلم المهارات والخبرات عن بُعد بالتّعلم الذاتي من خلال وجود اتصال مستمر ومحدود بين المتعلم والمؤسسة التعليمية بعدة طرق لتحقيق أهداف محددة للبرامج التعليمية. ويُعرّف أيضاً بالنظام التعليمي الذي يقوم على فكرة إيصال المادة التعليمية للطالب المتعلم عبر وسائط اتصالات تقنية مختلفة، حيث يكون الطالب المتعلم بعيداً ومنفصلاً عن المُعلم، أي أنّ التعليم عن بُعد يشير للطريقة التي يكون فيها الطالب المتعلم بعيداً أو منفصلاً عن المعلم، ويتلقى خلالها المادة التعليمية مقروءة ومبثوثة أو إلكترونية عبر وسائل اتصال مختلفة.

ويهدف التعليم عن بُعد لتقديم الخدمات التعليمية لمن فاتتهم فرص التعليم في كافة مراحل التعليم، بتجاوز المعوقات الجغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أعاقتْ تعلّم الكثيرين، وإيجاد الظروف التعليمية الملائمة التي تناسب حاجات الطلبة لاستمرار تعليمهم لما يتصف به هذا النوع من التعليم من مرونة وتكيّف لجميع الدارسين، وتقديم البرامج الثقافية لجميع المواطنين وتوعيتهم وتزويدهم بالمعرفة، والوصول إلى العديد من الشرائح المختلفة التي تتفاوت في الأعمار وتتباين في الخصائص، وتمكين الطلبة من الجمع بين الدراسة أو العمل أو التدريب في مواقع العمل، وكذلك توفير البرامج التعليمية التي تُلبي متطلبات سوق العمل وخطط التنمية المستدامة على أسس علمية مدروسة[2].

والنمط الثاني، يمثل التعليم المفتوح، وهو إحدى وسائل التعليم عن بُعد التي تُعنى بنقل التعليم إلى المتعلم في مكان تواجده، وهو أسلوب تّعلم أكثر منه تعليم؛ لأنّه يقوم على تفريد التعلّم ويقضي باستخدام الوسائط التعليمية المتنوعة ذات الطابع التقني. كما يُعتبر التعليم المفتوح من أهم التحديات في أنماط التعليم الجامعي، حيث يمكن تعريفه على أنّه سياسة تعليمية تقوم فلسفتها على حق الأفراد في الوصول إلى الفرص التعليمية المتاحة. ويرى البعض أنّه أحد أجيال التعليم عن بُعد التي تُعبر عن نظام تربوي مرنّ يتميز عن أنظمة التعليم التقليدي وتشجيع التّعلم الذاتي ومساعدة الأفراد على اختيار طريقه بحرية أكبر في إطار أكثر مرونة واستقلالية، فهو تعليم مفتوح الذي يشير للانفتاح والحرية في اختيار الوقت والطريقة والتخصص وغيرها[3].

---

(1) محمد محمد الهادي: **التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت**، ط١، تقديم حامد عمّار، سلسلة آفاق تربوية متجددة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥م، ص٩٣.

(2) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: **الاستراتيجية العربية للتعليم عن بُعد**، مرجع سابق، ص٣٩.

(3) انظر:
- نوفل نوفل إبراهيم: **التعليم المفتوح في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والطموح**، ندوة أنماط التعليم غير التقليدية في التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية، وزارة التعليم العالي، الجزء٢، الفترة من ١-٣ مارس ٢٠٠٣م، ص٢٩٤.

ويستهدف التعليم الجامعي المفتوح، إتاحة فرص التعليم مدى الحياة من خلال زيادة عملية التعليم والتّعلم وزيادة فرص الدارسين لاستيفاء معارفهم أو إتبّاع مسار إعداد جديد أو النهوض بالتفتّح الشخصي، واستعمال أوجه التقدّم العلمي والتكنولوجي التي يُمكن بفضلها تعليم عدد متزايد من المواد عن بُعد عن طريق الإنترنت والتّوسع فيه جغرافياً على الشبكة العنكبوتية أو على المواد الإلكترونية التي يكتسبها الطلبة من معلميهم، وإدخال الإنترنت كجزء أساسي في العملية التعليمية برفع المستوى الثقافي العلمي للطلاب وزيادة الوعي باستغلال الوقت لتنمية القدرات الإبداعية للطلبة، ومحاولة بناء شبكة عنكبوتية لكل مؤسسة تعليمية يمكن من خلالها تواصل أولياء الأمور مع الهيئة الإدارية والتعليمية والفنية في تلك المؤسسات وتبادل المعلومات فيما بينهم واضطلاعهم على المستوى العلمي والتحصيلي لأبنائهم والنشاطات المختلفة الموظفة، ويُساهم في تأمين القوى العاملة المتخصصة اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل، خصوصاً وأنّها عملية ديناميكية مستمرة متعلقة مباشرة باحتياجات سوق العمل من التخصصات مثل إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلوم الكمبيوتر والذكاء الصناعي، وتمنح جميع الدرجات العلمية مثل الدبلوم والبكالوريوس والماجستير والدكتوراه[1].

وأما **النمط الثالث**، فيُشير للتعليم العالي التعاوني المتكامل الذي يُحقّق أقصى درجات التوافق بين مهارات الدراسة النظرية والخبرة المهنية، ويقدم برامج دراسية تجمع بين الدراسة النظرية والعمل في وقت واحد، وهو ما يُعبر عنه التعليم بالخبرة المتصلة بموقع العمل الحقيقي. ويُعدّ هذا النمط فرصة مهمة لتعليم المهنيين الذين لم يُكملوا دراستهم الجامعية ويلتحقون بأعمال وفق رغباتهم، حيث يُدار هذا النوع من التعليم من قبل الأفراد والمؤسسات الذين يمزجون بين مهارة المهنيين الميدانية والمنهج الدراسي، وتكون الدارسة في موقع العمل والإنتاج، باعتباره وسيلة من الوسائل الجديدة التي يكتسب من خلالها الطلبة الخبرة بطريقة منظمة خلال الدراسة النظرية، دون إخلال بمتطلباتها الأساسية من جانب، ومساعدتهم على اختيار المهنة المناسبة من جانب آخر، والتعرف على قدراته وإمكاناته من خلال المواجهة الفعلية للحياة العملية والحصول على الوظيفة المناسبة في مكانها المناسب[2].

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: **الاستراتيجية العربية للتعليم عن بُعد**، إدارة التربية، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥م، ص٣٧.

(١) انظر:

- منظمة اليونسكو: **مكتب إعلام الجمهور، وثيقة إعلامية عن التعليم عن بُعد والتعليم العالي المفتوح**، ص٢، الاثنين ٢٠١٤/٩/٢٢م، الرابط الأصلي:http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi38_distancelearning_ar.pdf
- منظمة اليونسكو: **مكتب إعلام الجمهور، وثيقة إعلامية عن التعليم عن بُعد والتعليم العالي المفتوح**، مرجع سابق، ص٣.
- جمال علي الدّهشان: **الجامعة الافتراضية أحد الأنماط الجديدة في التعليم الجامعي**، المؤتمر السنوي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، الجزء٢، القاهرة، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧م، ص٣٤.

(٢) انظر:

- Karesten E. Zegwaard, Richard K. Cool: **Using Cooperative Education & Work-Integrated Education to Provide Career Calcification, Science Education International,** vol.22, no. 4, December 2011, pp. 282-291.
- Cushman, Charles B., Jr.: **Cooperative Education in the Andean Countries: A Case Study of International Education Efforts, Continuing Higher Education Review,** vol. 74, 2010, pp. 121-131.
- عبدالرحمن سعد الحميدي وآخرون: **أنماط التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي العربية**، الرياض، وزارة التعليم العالي، ١٩٩٩م، ص٢٢٨.

ويهدف التعليم العالي التعاوني إلى إتاحة الفرص أمام الطلبة للاستكشاف المهني في مجال عام للمساعدة في اختيار المهنة وتوظيف الخبرات والميول في المكان المناسب، وتزويدهم بالمعرفة ببيئة العمل وبعض التدريب على المهارات التطبيقية في العلاقات الإنسانية التي ترمي لإعدادهم للوظائف الدائمة، ومساعدتهم على كسر بعض الحواجز المهنية التي تعترض المرأة والأقليات، وخلق الفرص التي تساعد الطلبة من ذوي الدخل المنخفض ومساعدتهم على دفع تكاليف تعليمهم الجامعي، وإيجاد الوسائل المناسبة لتغطية الرسوم الدراسية للمؤسسات التعليمية الخاصة ذات الرسوم المرتفعة مما يجعلها قادرة على المنافسة على الطلبة مع المؤسسات التعليمية ذات الرسوم المنخفضة لتقديم العون لطلابهم لمواجهة المصاريف الإضافية في الرسوم من خلال ما يتقاضونه لقاء ما يقومون به من مهام عملية. وكذلك يهدف للتّعرف على إمكانات قطاع التعليم في مجال توفير التخصصات المطلوبة وتوثيق الصلة بين المؤسسات التعليمية ومواقع العمل، والتّعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع الأهلي وعلى تحديد احتياجاته من العمالة المتخصصة، وتطوير المعلومات التقنية والأبحاث الأكاديمية من خلال العلاقة الوثيقة بمؤسسات الإنتاج ومواقعه المختلفة[1].

أمّا نمط التعليم العالي المدمج أو المزيج الذي يقصد به التّعلم القائم على مزج أو خلط أدوار المعلم التقليدية في الفصول الدراسية التقليدية مع الفصول الافتراضية والمعلم الإلكتروني، يُمثل **النمط الرابع** من أنماط التعليم غير التقليدية الذي أثبت أنّه نهجاً فعالاً لاستيعاب الطلبة المتنوعين بصورة متزايدة مع إضافة قيمة إلى البيئة التعليمية من خلال إدماج الموارد التعليمية عبر تقنيات الحاسب الآلي والإنترنت، حيث تدمج النشاطات العلمية الصفية بنشاطات تعلمية مثل النقاشات الصفية وعمل المجموعات النشطة والمحاضرات الحية على الإنترنت كالفروض ومجالس النقاش الإلكترونية وأدوات التعلم الإلكترونية الأخرى. وقد دعت مجموعة من الأسباب إلى إتباع هذا المساق في التعليم العالي، ومن أهمها توفر أرضية صالحة للأفراد الذين يعملون ويريدون الحصول على الشهادات العلمية، وكذلك توفر بناء الصفوف في الجامعات لتلبية حاجة أعداد الطلبة المرتفع، كما يسمح هذا النوع من التعليم بتجميعهم في صفوف عند الحاجة.

يتضح مما سبق عرضه، أنّ التعليم الجامعي الخاص يواجه نتيجة المتغيرات العالمية مجموعة من التحديات، وعلى رأسها انحسار دور القطاع الحكومي في دعم الجامعات الحكومية، مع عدم قدرتها على زيادة الرسوم والأجور الدراسية لأسباب اقتصادية واجتماعية. ومع أهمية هذا النوع من التعليم الجامعي ودوره الحيوي في المجتمع إلا أنّه يواجه في عصر العولمة والمعرفة عديدًا من المشكلات والتحديات التي تختلف باختلاف المجتمعات والمرحلة التاريخية التي تمر بها، فتجد في النامية منها على

([1]) انظر:
- عبدالرحمن سعد الحميدي وآخرون: **أنماط التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي العربية**، مرجع سابق، ص٢٢٩.
- مبارك بن محمد الحداد: **المتطلبات التنظيمية للتعليم التعاوني في التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، ندوة التعليم العالي الأهلي**، الرياض، النشر العلمي والطابع بجامعة الملك سعود، في الفترة من ١٢-١٣ فبراير ٢٠٠١، ص٢٢٩.
- عبدالرحمن سعد الحميدي وآخرون: **أنماط التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي العربية**، مرجع سابق، ص٢٣٠

سبيل المثال الضغط الاجتماعي والشعبي المتزايد للالتحاق بالتعليم العالي، والزيادة في أعداد الطلاب مع ضعف الإمكانات المادية والحاجة الملحة لإيجاد مصادر متنوعة للتمويل. وأمّا في الدول المتقدمة التي تصنع المعرفة وتطورها وتغيرها وتُضيف إليها الجديد باستمرار وبسرعة كبيرة؛ فإنّ مشكلات التعليم الجامعي ترتبط بالمستقبل وتحدياته والتنافس من أجل الحصول على التمويل، ومواجهة ما تفرضه آليات السوق من شروط ومواصفات وغيرها من القضايا التي ترتبط بالمستقبل وصناعته. ولذلك حظيَ التعليم الجامعي الخاص في السنوات الأخيرة على اهتمام رجال الفكر التربوي، ويأتي في مقدمة هذا الاهتمام تمويل واستثمار التعليم الجامعي الخاص والبحث عن مصادر التمويل. وهذا ما أشارت له تقارير اليونسكو التي أكدت على وجود علاقة مهمة وإيجابية بين الاستثمار في التعليم والنمو الاقتصادي في جميع دول العالم.

تاسعـاً: خصخصة إدارة التعليم الجامعي:

شاع مصطلح الخصخصة – وهو من المصطلحات الحديثة نسبياً – في أواخر سبعينيات القرن العشرين، وهو يعتبر من المفاهيم الاقتصادية التي تتبناها الدول الرأسمالية، حيث كانت انطلاقته في الولايات المتحدة الأمريكية وبعدها انتقل إلى أوروبا، وخاصة في المملكة المتحدة وفرنسا. فقد كانت البداية الحقيقية عام ١٩٦٩م في تطبيق أول عملية نقل للملكية العامة إلى القطاع الخاص، عندما اتجهت الحكومة الأمريكية إلى بيع المؤسسات العامة كصناعة النقل والاتصالات والفولاذ وبناء السفن؛ الأمر الذي دفع به لتعزيز النمو الاقتصادي وزيادة معدل التوسع فيه ليشمل التعليم فيما بعد[١].

وتتعدد مترادفات الخصخصة إلا أنّها تعبر عن نفس المفهوم، مثل التخاصية والتخصصية والتخصيص والخوصصة، غير أنّ مجمع اللغة العربية في جمهورية مصر العربية اقترح مصطلح الخصخصة بعد أنْ أجمعت عليه الآداب الاقتصادية العربية. وتعدّ الخصخصة واحدة من المحاور الرئيسية لسياسات الإصلاح الاقتصادي التي أقرّت بين الولايات المتحدة الأمريكية وبين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي للتّحول السلس إلى اقتصاد السوق أو ما يطلق عليه "الليبرالية الاقتصادية الجديدة". وغالباً ما يُشار لسياسة الخصخصة على أنّها إعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص لبلوغ أعلى درجات الكفاءة والتنافسية الممكنة بين القطاعين بالمقدرات الإنتاجية والأنظمة الخدمية، ويكون لها مفهومها الواسع في ميادين التعليم باعتبار أنها عملية منظمة مدعومة بإرادة سياسية ثابتة من أجل إعادة بناء مرافق الإنتاج والخدمات في الدولة لتحقيق أعلى معدلات النمو الممكنة وتوزيع مغانم التنمية ومغارمها بعدالة بين مختلف فئات المجتمع، حيث تبقى عملية تقسيم الأدوار بين القطاعين العام والخاص دائمة ومستمرة وديناميكية في كل مجتمعات العالم، ولاسيما المجتمعات الديمقراطية التي يُتاح للشعوب فيها التعبير عن إرادتها في إدارة مواردها ومرافقها المختلفة[٢].

---

(١) راشد صبري القصبي: **نحول تطوير التعليم الجامعي**، المنيا، دار فرحة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، ص١٦.

(٢) انظر:

- رفعت عبدالحليم الفاعوري: **تجارب عربية في الخصخصة**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤م، ص٦.

وتُعرّف الخصخصة بأنها نقل الأنشطة والممتلكات والمسئوليات من المؤسسة العامة الحكومية إلى أفراد أو هيئات خاصة بهدف التحرر من القيود الحكومية، أو أنها مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية. كما يُقصد بها أيضاً زيادة دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية وتقليص دور القطاع العام، باعتبارها عملية تحول نحو القطاع الخاص(١).

وتهدف الخصخصة إلى زيادة النمو الاقتصادي عن طريق تحويل مشاريع القطاع العام بيعاً وإدارة للقطاع الخاص وتشجيعه؛ كي يتمكن من اتخاذ قراراته الإنتاجية والتسويقية بعيداً عن الروتين من أجل إنتاج أكثر جودة في ظل منافسة تؤدي إلى المزيد من التحسن وجذب المزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية. كما نتجت ظاهرة الخصخصة بعد سيطرة اقتصاديات السوق على الفكر التربوي والممارسات التربوية، ولأنّ التعليم الحكومي أضحى قاصراً عن تلبية احتياجات السوق؛ نتيجة لعجز الحكومات وعدم قدرتها أو عدم رغبتها في الإنفاق، الأمر الذي جعل الحل في خصخصة التعليم الجامعي(٢).

فقد أصبحت الخصخصة شريكاً مؤثراً ومهماً للقطاع الحكومي في العديد من المجالات، وفي مقدمتها قطاع التعليم، وخصوصاً التعليم الجامعي الذي يُشار له بأنّه تحرير واستقلالية ملكية مؤسسات التعليم الجامعي العامة من سلطة الدولة إلى التصرف التام للقطاع الخاص، من خلال سلطة مطلقة وبعيدة عن تدخل الدولة في جميع وظائفها المتعلقة برسم السياسات الهيكلية والإدارية والتمويلية وغيرها، فيما يقتصر دور الدولة الإشراف العام على التعليم الجامعي(٣).

وتعرّف خصخصة التعليم الجامعي بأنها: " قيام القطاع الخاص بتمويل مؤسسات جامعية وإدارتها بغية تحقيق مجموعة الأهداف، ومن أبرزها تحقيق ربح مادي وعائد مالي وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك". وهي أيضاً: "سياسة نقل ملكية بعض المؤسسات التعليمية وإدارتها من الدولة إلى القطاع

- منير الحمش: **الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية**، بحوث ومناقشات الحلقة النقاشية التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، ط١، بيروت، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠١٠م، ص١٠١.
- صندوق النقد الدولي: **تقييم سياسات التخصيص في البلدان العربية**، نزيه وفيق عبدالفتاح، تحرير علي توفيق الصادق ، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة: صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٢م، ص٦٥.

(١) انظر:

- Clive R. Belfield & Henry M. Levin: **Education Privatization Causes, Consequences & Planning Implications,** Paris, UNESCO, International Institute for Educational Planning(IIEP), 2000, p.19.
- Kuldeep Singh Tomar: **Privatization of Education: Looking Back and Thinking of the Future in Maya Shankar Singh(Ed)** Self-Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010, p.89.

- راشد صبري القصبي: مرجع سابق، ص١٦
- محمد صالح الحناوي: **الخصخصة المصرية: رؤية شخصية**، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤م، ص١٩.

(٢) انظر:

- عبده محمد فاضل الربيعي: **الخصخصة وأثرها على التنمية بالدول النامية**، القاهرة، مكتبة مدبولي، ٢٠٠٤م، ص١٢٣.
- علي أحمد مذكور: **تطوير المناهج وتنمية التفكير**، مرجع سابق، ص٥٣.

(3) Holzhacker, D.(et al): **Institute for Higher Education, P. Privatization in Higher Education: Cross-Country Analysis of Trends, Policies Problems, and Solutions**. Issue Brief. Institute for Higher Education Policy, 2009, p.3.

الخاص". كما يقصد بها أيضاً: "أن يسمح بإنشاء مؤسسات للتعليم الجامعي مملوكة لأفراد أو شركات أو هيئات غير حكومية لا يكون هدفها أساساً تحقيق الربح، وألا يمنع هذا أن يكون لها عائدها الاقتصادي للقائمين على إنشائها، والاستثمار فيها، وأن تستهدف هذه الجامعات الأهداف نفسها التي تقصدها الجامعات الحكومية". كما تُعرّف أيضاً بأنها: "انتقال قطاع التعليم أو أحد أجزائه من حيث الإشراف عليه وتمويله من القطاع العام ممثلاً في الدولة إلى القطاع الخاص ممثلاً في الأفراد والهيئات والمؤسسات، أي إعادة هيكلة الجامعات الحكومية لتعمل بعقلية القطاع الخاص"(١).

ويُقصد بخصخصة التعليم الجامعي أيضاً، تخفيض التمويل الحكومي للجامعات مع مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم الجامعي، وتبدو الخصخصة أكثر قوة ومتانة في حال عدم اتساع نطاق دور القطاع العام في تلبية الطلب على التعليم الجامعي، وقد تأخذ الخصخصة أحد أشكال تحويل ملكية القطاع الخاص أو السماح بإنشاء الجامعات الخاصة أو زيادة مشاركة القطاع الخاص في تمويل الجامعات الحكومية أو إعادة هيكلة الجامعات الحكومية من أجل أنْ تعمل بعقلية القطاع الخاص(٢). وفسرّه آخرون على أنّه فلسفة اقتصادية حديثة تقوم على مبدأ الشراكة الاقتصادية من مدخل تحرير السوق، وتقوم بنقل ملكية مؤسسات جامعية تملكها الدولة إلى القطاع الخاص أو إنشاء مؤسسات جامعية حديثة تُدار اقتصادياً وإدارياً بشكل كلي منذ إنشائها من قبل مؤسسات وشركات غير حكومية، ويكون هدفها الاستثمار وتحقيق الأرباح نظير الخدمات التعليمية المقدمة(٣).

وقد تأخذ خصخصة التعليم الجامعي شكل الخصخصة الكلية الذي يتضمن الخصخصة التامة للجامعات حيث يتم تحميل الطالب تكلفة تعليمه كاملة داخل الجامعات الخاصة، وقد تأخذ شكل الخصخصة الجزئية من خلال إنشاء أقسام بمصروفات داخل الجامعات الحكومية(٤). كما يُمكن أنْ نُميّز

---

(١) انظر:

- فتحي درويش محمد عشيبة: **الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني "خصخصة التعليم العالي والجامعي"**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من ٢٣-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٠م، ص٥١٧.
- ميادة فوزي الباسل: **خصخصة بعض مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية**، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد٩٩، إبريل، ٢٠٠١م، ص١٦٢.
- محمد سيف الدين فهمي: **خصخصة التعليم الجامعي: المبررات والمحاذير**، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني"خصخصة التعليم العالي والجامعي"، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة ٢٣-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٠م، ص٥٨.
- جاسم محمد الحمدان، شيخة فاضل المجبل: **آراء بعض القيادات الجامعية نحو فاعلية إسهام القطاع الخاص في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بدولة الكويت**، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد٦، العدد١، ٢٠٠٠م، ص٨٢.

(٢) صالحة عبدالله عيسان وآخرون: **اتجاهات جامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني "خصخصة التعليم العالي والجامعي"**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من ٢٣-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٠م، ص٥١٧.

(3) Whitney, Karen Marie: **The Privatization of Public Higher Education: The Relationship between State Control and State Funding of Public Institutions of Higher Learning,** Ph.D., The University of Texas at Austin, 2004, p.53.

(٤) انظر:

- Holdhar Yadav: **Privatization of Education vs. Commercialization** , in Maya Shankar Singh(Ed.) Self-Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010, p.135.
- Ravindra Kumar: **A brief Overview of the Private Higher Education System**, in Maya Shankar Singh(Ed.) Self- Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010, p.60.

السياسات التي اتبعها البنك الدولي نحو خصخصة التعليم الجامعي باعتباره المحور المؤثر الذي تُستمد منه الكثير من التحولات التي تطرأ على هيكلية نظم التعليم ورسم سياساته، وبما يحظى به من مكانة كبرى ووزن عالمي لكونه المؤسسة المالية الكبرى، حيث يمكن التمييز في هذه السياسات على ثلاثة عناصر رئيسة، منها تحويل التمويل العام من مرحلة التعليم الجامعي إلى المراحل الأدنى على اعتبار أنّ التعليم الجامعي ذو تكلفة مرتفعة مقارنة بالتعليم الأساسي، خصوصاً وأنّ التعليم الأساسي يعاني تردياً واضحاً وارتفاعاً في معدلات التسرّب؛ الأمر الذي سيزيد من فرص الالتحاق لعدد كبير من الطلبة وسط تعليماً جيداً للفئات التي تخلفّت عن التعليم من الفقراء والنساء وسكان الأرياف. وهناك عنصر آخر يتعلق بتوصيات البنك الدولي للحدّ من زيادة الإنفاق العام وتخفيض التكاليف على جميع المراحل التعليمية من خلال زيادة مساحات الفصول وتعدد دورات التعليم المدرسي في اليوم الواحد وتخفيض أجور المعلمين.

وأما العنصر الثالث، فيؤكد على السياسات الكلية لبرنامج التكيّف الذي يحدّ من دور الدولة وإفساح المجال للقطاع الخاص ليحل محلّها في العديد من الأنشطة الاقتصادية وتشجيع دوره – وتحديداً في مرحلة التعليم الجامعي – في الخصخصة بشكليها المختلفين الذي يُشجّع أولها على إنشاء الجامعات الخاصة لتغطية الطلب المتزايد عليها، والشكل الثاني للحد من المساعدات المالية الحكومية عبر زيادة الرسوم الدراسية[1].

يتضح مما سبق عرضه، أنّ الخصخصة ضرورية لاستيفاء المتطلبات الاقتصادية وانفتاح السوق في الوقت الحاضر، وكسرت احتكار القطاع العام للتعليم الجامعي بعد أنْ أثبتت الخصخصة جدارتها في تلبية حاجات المجتمع والطلبة من خلال توفير التخصصات التي تواكب احتياجات سوق العمل على اعتبار أنّ الخصخصة وسيلة – لا غاية – لزيادة كفاءة الأداء التعليمي الجامعي في ظل تنوع أشكال الخصخصة ما بين الخصخصة الكلية التي تحوي التعليم الجامعي من مختلف أبعاده الإدارية والتمويلية والمنهجية وغيرها، وبين الخصخصة الجزئية التي يكون فيها القطاع العام والخاص شركاء، وبين الخصخصة المعتدلة التي تضمن التوزيع على القطاعين.

كما أنّ خصخصة التعليم الجامعي تقوم على أساس الكفاءة وانفتاح السوق؛ الأمر الذي ينطوي على تحقيق الأرباح على حساب الاستجابة لمتطلبات هذه السوق والكفاءة والمهارة والنوعية، خصوصاً وأنّ التعليم الجامعي يعدّ المنتج الأساسي في نمو الاقتصاد والتنمية وتخفيض الفقر وتحسين الدخل. وهناك أصوات تُنادي بخصخصة التعليم الجامعي استجابة للضغوط الاقتصادية وتبنّي سياسات الإصلاح الاقتصادي والتصحيح الهيكلي من قبل صانعي القرارات السياسية في دول العالم كصندوق النقد الدولي

---

(1) انظر:

- Martin Carnoy: **Structural Adjustment & The Changing Face of Education, International Labour Review,** vol.134, no.6, 1995, pp.653-657.

- محيا زيتون: **التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق**، ط١، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٥م، ص٣٦٠.

والبنك الدولي وبقية المنظمات التابعة للأمم المتحدة التي مارست ضغوطها على الحكومات في الدول النامية لتسريع عجلة التّحول الشامل للإصلاحات الاقتصادية[١].

وقد تضمنّت هذه الإصلاحات رفع الدعم الحكومي عن بعض السلع والخدمات المقدمة للمواطنين، ومن بينها خصخصة بعض القطاعات الاقتصادية التي غالباً ما كانت تُسجّل عبئاً مالياً على الحكومات في البلدان التي تتعرض للركود الاقتصادي والبطالة والتضخم، كشرط للحصول على القروض والمنح المالية وتقديم الدعم وجدولة الديون على فترات لتنفيذ المشاريع، حيث عملت الخصخصة في التعليم الجامعي – باعتباره أحد القطاعات الحيوية – على تحويله إلى مشروعات خاصة في مجال الملكية والإدارة من أجل تحسين الخدمات التعليمية والإيفاء بالمتطلبات التنموية للبلدان[٢].

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الحالي من الدراسة، الإطار النظري المرتبط بإدارة التعليم الجامعي الخاص، حيث تعرّض الفصل لنشأة التعليم الجامعي الخاص، ومفهومه وفلسفته، والأسّس التي تُبنّي عليها إدارة هذا النوع من التعليم الجامعي من حيث مفهوم إدارة التعليم الجامعي الخاص وخصائصه وأهم سماته. كما تناول الفصل أهمية التعليم الجامعي الخاص ومبررات ودواعي ظهوره وأهدافه، وكذلك أنماط إدارة التعليم الجامعي الخاص حسب مفهوم الإدارة، أو حسب مفهوم الخصخصة واقتصاديات السوق، وكذلك الأنماط غير التقليدية من هذا التعليم الجامعي كالتعليم عن بُعد والتعليم المفتوح والتعليم العالي التعاوني، وأهداف كل منهم. بالإضافة إلى عرضٍ لخصخصة التعليم الجامعي ودور البنك الدولي في ذلك، ومن ثمّ بيان إيجابيات وسلبيات التعليم الجامعي الخاص.

وذلك ما يؤكد على أنّ هناك ضرورة لاستخدام أحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص مثل مدخل الحوكمة، التي تُمكنّ القائمين على تسخيره كقوة دافعة لإدارة الجامعات الخاصة من أجل تحقيق أهدافها من خلال شبكة ديناميكية من العلاقات الرأسية والأفقية بين مختلف الكوادر الإدارية داخل المؤسسة التعليمية[٣]. وكذلك التخطيط للمستقبل، في سبيل إنجاز أهداف مرغوبة وتلبية احتياجات العصر الحاضر، باعتبارها منهجاً جيداً في مجال التطوير وإدارة التغيير بفعل تأثيرها الإيجابي على كافة جوانب التعليم الجامعي الخاص وبيئته الداخلية والخارجية ومساعدة إدارته للإسهام الجّاد والفعّال في تحقيق التطوير المرتقب.

ولذا سيتم في الخطوة الثالثة من هذه الدراسة – أي الفصل الثالث – استعراض الحوكمة كمدخل إداري من حيث النشأة والمفهوم والممارسة، ومفهوم الحوكمة، وأطرافها وأبعادها، والعوامل والمبررات التي

---

(١) Roninelli Dennis. A: **Privatization & Economics Transformation: The Management Challenge in Joseph Prokopenko(Eds.) Management for Privatization,** Switzerland International Labor Organization, 1995, p.5.

(٢) رءوف رشيد السيد: **التنمية الاقتصادية في عالم متغير**، مجلة الاقتصاد العربي الحديث، العدد١٤٨، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ص٧٤-٨٣.

(3) Dele Braimo and Rebecca Lekoko: **The Need for Policy Framework in Maintaining Quality in Open and Distance Education Programs in Southern Africa,** Turkish Online Journal of Distance Education, vol. 6, no. 4, October 2005, p. 101.

دعت إليها، وعوامل نشأتها، والفرق بينها وبين الحكومة، وأهدافها وآلياتها الداخلية والخارجية، وأهميتها وخصائصها ومكوناتها، ومبادئ حوكمة التعليم الجامعي الخاص ومؤشراتها.

الفصل الثالث

حوكمة التعليم الجامعي الخاص

☒ الإطار المفاهيمي للحوكمة:

- نشأة الحوكمة
- مفهوم الحوكمة
- مبررات الحوكمة
- أهداف الحوكمة
- أهمية الحوكمة
- آليات الحوكمة
- محددات الحوكمة
- أشكال الحوكمة
- أطراف الحوكمة وأبعادها
- خصائص الحوكمة
- مكونات الحوكمة

☒ حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

- مفهوم حوكمة التعليم الجامعي الخاص
- أهمية حوكمة التعليم الجامعي الخاص
- نماذج حوكمة التعليم الجامعي الخاص
- مبادئ حوكمة التعليم الجامعي الخاص

☒ الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين

الفصل الثالث

حوكمة التعليم الجامعي الخاص

يسود مصطلح الحوكمة العالم اليوم كفكرٍ حديثٍ يرمي للتطوير في كافة قطاعات المجتمع، حيث كان التركيز على المؤسسات الإدارية في كافة القطاعات، باعتبارها المعنية عن إدارة واتخاذ القرارات في مؤسساتها، حتى أنّ البعض من الإداريين قد اعتبر نجاح الإدارة، نجاح لأيّ مؤسسة أيّاً كان نشاطها سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي أو خدمي أو تعليمي. كما أنّ المصطلح يُعدّ واحد من المصطلحات التي دارت حولها النقاشات، واختلفت بشأنها الرؤى، وتعدّدت حولها مسارات التنظير التي تناولتها وفقًا لوجهات التبنّي ومشارب الفكر المختلفة.

يتناول الفصل حوكمة التعليم الجامعي الخاص من ثلاث زوايا رئيسية: الإطار المفاهيمي للحوكمة، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص، والحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين. ويمكن التطرّق لهذه الزوايا وفق التسلسل التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للحوكمة:

يكشف الإطار المفاهيمي النقاب عن الظروف التي نشأت فيها الحوكمة، وأطرافها الثلاثة الرئيسة، وبُعديها الرئيسان، والإشارة لأهم مبرراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمحاسبية والرقابية، وإشكاليات المفهوم، وأهدافها على المستوى العلمي والإداري والمؤسسي، وآلياتها المستخدمة داخلياً وخارجياً، وما تكتسبه من محددات داخلية وخارجية، وتنّوع في الأشكال، وتفرّع في الأبعاد التقنية والاجتماعية والسياسية، إضافة لأهميتها وفق الأدبيات الإدارية، وخصائصها التشاركية، والعلاقة التشابكية بين مكوناتها الرئيسة الثلاث. ويمكن تناول الإطار المفاهيمي على النحو التالي:

١- نشأة الحوكمة:

يرجع مفهوم الحوكمة Governance إلى العصور الوسطى، حيث كان متداولاً باتساع كبير، ويُشار إليه بالطريقة التي يُنظّم بها الإقطاعيون سلطاتهم، إلا أنّ هذا المفهوم قد تعرّض للنسيان بعد أنْ ارتبط في القرن العشرين مع نهاية الحرب العالمية الثانية بالتحولات العالمية الكبيرة التي حدثت في أوروبا وأمريكا[١].

حدثت هذه التحولات العالمية الكبيرة في السياسات الاجتماعية والاقتصادية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا مع نهاية الحرب العالمية الثانية، من سياسة دولة الرفاه الكينزية إلى دولة الرفاه الليبرالية الجديدة، حيث لمس المواطنون في الدول الصناعية أنّ النمو المطرد في ظل التشابك الاقتصادي مع العالم الخارجي؛ أدى إلى رفع مستواهم المعيشي، حيث يعيش غالبيتهم في البلدان

([1]) Renaud Francois: **World Governance Index Forum of a New World Governance**, Paris: The African Unit of Armed Forces, 2009, p. 5.

الصناعية التي تسير على ضوء المبادئ التي صاغها "جون ماردينار كينز" في أعقاب الكارثة الاقتصادية التي اندلعت خلال الحربين العالميتين، ورَفَعَ من خلال هذه المبادئ الحكومة البريطانية إلى مصاف المستثمر في الاقتصاد الوطني بعد أنْ أناط بها التدخل بموازنتها المالية في النشاطات الاقتصادية من أجل تصحيح حالات البطالة والركود التي يفرزها السوق. وقد اتجهت كثير من الدول إلى إقامة الصناعات التي كان يعتقد أنها الضامنة لتحقيق نمو اقتصادي سريع، وزيادة الطلب على الأيدي العاملة[١].

وقد تحدّدت تلك المبادئ على تأكيد السوق الحرة وإلغاء النفقات العامة من أجل المجتمع وتحرير التجارة والخصخصة وإلغاء مفهوم الجمهور أو العامة، التي تقوم على عدم تدّخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية وراحت تبذل قصارى جهدها من أجل تحرير رأس المال من القيود، وألغت شريحة عريضة من الرقابة والتدخلات الحكومية وترك السوق يضبط نفسه بصورة ذاتية. وهو الأمر الذي أحدث تغيّراً في دور الدولة في ظل هذه الظروف. وما ظهور مفهوم الحوكمة إلا ليعكس تفاعل الدولة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وترابط تلك المؤسسات مع المواطنين وكيفية اتخاذ القرار في عالم يزداد تعقيداً يوماً بعد آخر[٢].

ويعود مفهوم الحوكمة إلى تقاليد فكرية، تتناول قضايا التوجيه والتنظيم والتحكم والإدارة في المجتمع، وقد دارت النقاشات حول هذا المفهوم في مختلف العلوم الاجتماعية والسياسية، وكان للتغيرات المتصلة بعلاقات الدولة بالشئون الاجتماعية النصيب الأكبر من التركيز[٣].

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فقد كان أول ظهور لها في تقرير البنك الدولي بشأن التنمية الصادر في دول جنوب الصحراء الأفريقية عام ١٩٨٩م[٤]، حيث تمّ استخدامها للتركيز على المساءلة المالية للحكومات، وأنّ الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية وفق الحوكمة يفترض أن تكون اقتصادية وفعالة، وأن تكفل العدالة والمساواة[٥].

وتركزّت الحوكمة على الجوانب الديمقراطية، من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل الدور الذي يجب أن يلعبه المجتمع المدني، والعمل على إزاحة الغبار عن كل ما يجعل من الدولة ممثلًا شرعياً لمواطنيها، خصوصاً وأنّ منظمة التنمية الاقتصادية قد ربطت بين جودة وفعالية الحوكمة وبين درجة رخاء المجتمع، وأكدت على أنّ المصطلح يذهب إلى ما هو أبعد من الإدارة الحكومية من خلال التركيز على كيفية

---

(١) هانز بيتر مارتين، وهارلد شومان: **فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، ٢٠٠٣م، ص ص ١٨٨-١٨٩.

(٢) هانز بيتر مارتين، وهارلد شومان: **مرجع سابق**، ص ١.

(3) Jason R.: **Globalizing Govern mentality**, Florida International University Digital Common, FIU Electronic Theses and Dissertation, Florida, 2010, p. 18.

(4) World Bank: **Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth,** A long-term Perspective Study, Washington DC, World Bank, 1989.

(5) Lettia Lawson: **The Politics of anti-corruption reform in Africa,** Journal of Modern African Studies,Vol.47, No.1 , 2009, P. 79.

تطبيق الديمقراطية من أجل مساعدة الدول على حلّ مشاكلها ومواجهة أزماتها؛ وهو ما استدعى تبنّي المفهوم على أساس أنّ يتعرض لما هو أبعد من الإدارة العامة والأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم، ليشمل مجموعة العلاقات القائمة بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا أفراداً أو كجزءٍ من مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية(١).

مما يسبق نستنتج، أنّ مفهوم الحوكمة لا يركزّ على التنظيمات والسياسات الاقتصادية التي تتبعها المؤسسات المجتمعية المختلفة التي تجد ترحيباً من المؤسسات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي في الأمور المتعلقة بتحرير الأسواق والحد من تدخل الدولة فحسب، بل إنّها تستند بصورة دائمة على القيمة الديمقراطية، وما يرتبط بها من أهمية تُمكنّ الأفراد من ممارسة دورهم، والمشاركة الفعالة في إعداد الخطط التنموية وتنفيذها(٢).

٢- مفهوم الحوكمة:

تتكون الحوكمة من مقطعين Govern, Mentality، وتُترجم شكلاً من أشكال الحِكمانية التي ترتكز على الليبرالية، فتُشير تارةً إلى الخصخصة، وإلى السيطرة تارةً أخرى. كما يُنظر على أنّها أيديولوجية تنتج الرضا من أجل إيجاد التبريرات لمجموعة من السياسات التي أفرزتها تلك الليبرالية من أجل إعادة هيكلة العلاقة بين الدولة والمجتمع، وجزء من تقنيات السلطة الجديدة التي يضمها مصطلح الحِكمانية(٣).

وبدأ ظهور مفهوم الحوكمة Governance كأحد المفاهيم الحديثة الهامة، وتمّ تناوله في فروع معرفية متعددة، حيث أخذت الأقلام بمختلف تياراتها في التصدي لعملية التأصيل النظري للمصطلح، ومن ثَم تعددت التعريفات والاتجاهات التي تبنته، حتى أصبح وضع تعريف واضح ومحدد له، بمثابة التّحدي الذي يُواجه كلّ من يتصدى لهذا الأمر. فعلى مدار قرابة خمسة عشر عاماً، لم تتفق الدراسات على تعريف واضح ومحدد. فقد حاولت دراسات – دورنبوس، كونيج، نيل، وكويمين، وبيتر وبيير، ورودس – تقديم تعريفات مبسطة للمصطلح من قبيل أنّ الحوكمة، هي بمثابة عملية جديدة للحكم، أو طريقة جديدة لحكم المجتمع، أو أنّها تستخدم للإشارة إلى نمو طرق الحكم(٤).

وقد ارتبط المصطلح بإشكالية الترجمة العربية التي قدمت للمصطلح، مثل الحوكمة والحكم العام والجديد والصالح والشامل والمتحد والشراكي والحكمانية والحاكمية وأسلوب الحكم الموسع وإدارة شئون الدولة والمجتمع والسلطة الرشيدة والنظام السليم للحكم والإدارة والمحكومية وأساليب سلطات الإدارة الرشيدة وأسلوب الحكم الجديد والإدارة المجتمعية. ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

أ) الحِكمانية:

---

(١) سلوى شعراوي جمعة: **مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية في إدارة شئون الدولة والمجتمع**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠١م، ص ص ٣-٤.

(2) Jon Pierre: **Debating Governance: Whatever that Mean**, New York, Oxford University Press, 2000, p.264.

(3) Sarah Johnsen: **Re-phasing Neu-Liberalism: From Governance to Govern Mentality**, Research and Development Unit, Social Work Department, London, Salvation Army, 2008, p. 12.

(4) Vello Pettai &Eveli Illin: **Governance and Good Governance: Introduction to the Special Issue of Terms & Trams,** Vol.8,No 4, 2004, pp. 347-351.

ترجع لمعجم الناطقين باللغة العربية الذي صدر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، حيث ورد فيه لفظ الحكمة بمعني معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، أو معرفة الحق لذاته، ومعرفة الخير لأجل العمل به. كما تعني الحكمة كذلك العلم والتفقه. ففي القرآن الكريم قوله تعالى "ولقد آتينا لقمان الحكمة". وفي لسان العرب تعني الحكمة العدل[1]. ويرى مؤيدي هذه الترجمة أنه إذا كانت الحكمة تعني معرفة أفضل الأشياء، أو معرفة الحق لذاته، ومعرفة الخير لأجل العمل به؛ فإنه عند الربط بين الحكمة وإدارة الأمور في الدولة أو المجتمع، فالأمر حينئذ ينصّب على الحكمانية في المعرفة، والعدل في التعامل مع الأشياء وهو ما يمكن سحبه على الأفراد والجماعات في المجتمع[2].

نستنتج مما سبق، أنّ الدراسة ترى صعوبة الاعتماد على هذه الترجمة؛ لاستنادها على التشابه والتماثل في البناء اللغوي فيما بين السلطانية والحِكمانية.

ب) إدارة شئون الدولة والمجتمع:

تعكس الحوكمة حسب أنصار هذه الترجمة أنّها تعكس في محتواها المعنى الأساسي للحوكمة، والمتمثل في العلاقة القائمة بين طرفي معادلة الحوكمة، وهما الدولة والمجتمع[3]. وتعني الحوكمة هنا مجموعة العلاقات والتفاعلات والقواعد والإجراءات التي تتم في إطار الشراكة بين المؤسسات الحكومية من جانب، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من أجل إدارة شئون الدولة والمجتمع[4].

وترى الدراسة، أنّ هذه الترجمة قد ابتعدت بصورة كلية عند اشتقاقها عن الجذر اللغوي للكلمة، وهو (ح، ك، م)، بالرغم من تركيزها على الربط بين الدولة من جانب، والمجتمع من ناحية أخرى.

ج) الحاكمية:

تعتبر من الترجمات الشائعة لمصطلح الحوكمة، والتي تعني في أصلها اللغوي الإطار المرجعي لشيء ما، كما أنها تحمل في طياتها دلالة دينية وتاريخية معينة سرعان ما تنشأ في عقل المتابع بمجرد سماعه لها، على اعتبار أنّ المستمع يتجه ذهنه مباشرة ناحية المتعلقات الدينية.

د) الحكم:

يرتبط مصطلح الحكم بأوصاف متعددة كالحكم الصالح والرشيد والمتحد والشامل والعام والشراكي، حيث يمثل إضافة مثل هذه الأوصاف، الصفة أو القيمة التي لحقت بمصطلح الحكم.

ويُلاحظ أنّ جميع هذه المترادفات، تتمحور حول أطراف معادلة الإدارة في الحوكمة، وهو الدولة مع إغفال الأطراف الأخرى، وعلى رأسها الجانب المجتمعي. كما أنّ إضافة هذه الصفة يستوجب إصدار

---

(1) محمد بن مكرم أبو الفضل ابن منظور الأنصاري: **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ٢٠٠٣م.

(2) زهير عبد الكريم كايد: **الحكمانية: قضايا وتطبيقات**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م، ص٩.

(3) سلوى شعراوي جمعة: **مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع - إشكاليات نظرية**، في إدارة شئون الدولة والمجتمع، تحرير سلوى شعراوي جمعة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠١م، ص ٨.

(4) حسن العلوانى: **صنع القرار المحلي في إطار مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع**، دراسة للوحدات المحلية بمركز فوه، في إدارة شئون الدولة والمجتمع"، مرجع سابق، ص ١٤٠.

أحكام على نوعية إدارة الحكم – عملية ممارسة السلطة – عن بيئة معينة، وتصبح في هذا الإطار غير موضوعية؛ على اعتبار أنّ إدارة الحكم تتخذ أشكالاً متنوعة عبر الأزمان والأمكنة.

هـ) الحوكمة:

في ٢٠ مايو ٢٠٠٣م، صدر عن مجمع اللغة العربية بالقاهرة نشرة نصّت على أنّ الترجمة العربية للمصطلح حوكمة Governance، ترجمة صحيحة مبنى ومعنى؛ فهي أولاً جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي[١].

والحوكمة كفكر حديث يسود العالم اليوم، يرمي للتطوير في كافة قطاعات المجتمع، حيث كان التركيز الأكثر على المؤسسات الإدارية في كافة القطاعات باعتبارها المسئولة عن إدارة واتخاذ القرارات في مؤسساتها، على اعتبار أنّ البعض يعتبر نجاح الإدارة هو نجاح لأيّ مؤسسة أيّاً كان نشاطها، اقتصادي أو سياسي أو تعليمي أو خدمي.

تعددت المفاهيم والمعاني لمعنى الحوكمة ومفهومها، مثل الإدارة المثلى وأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة والقواعد الحاكمة للشركات، وإحكام الرقابة على أداء مؤسسة معينة. وكلمة Governance معناها حاكمة من الإحكام أو الحاكمي. وإذا ما عدنا للمعاجم العربية والبحث تحت لفظ حكم؛ نجد أنّ العرب تقول: حَكَمَتْ وأَحْكَمَتْ وحَكَّمَتْ بمعنى منَعَتْ وردَدّتْ، أو الحكم هو القضاء، أو الحكم هو الحكمة من العلم والحكيم العالم، وصاحب الحكمة والحكيم هو المُتقن للأمور، وأحكمه فاستحكم أي صار محكماً، والحكم هو الحاكم وحكمه في ماله[٢]. ومن هذا قيل للحاكم؛ لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعاني للكلمة حكم الشيء، وأحكمه كلاهما منعه الفساد[٣]. والحوكمة كلمة إنجليزية يعتقد أنّ أصلها إغريقي، وتعني ممارسات قائد السفينة عند هبوب الريح؛ فإذا رجع بالسفينة إلى الميناء سالماً يصبح هذا رقياً في الحوكمة والعكس صحيح[٤].

وفي العاصمة الأمريكية واشنطن، يقدم مركز المشروعات الخاصة الذي يتبع غرفة التجارة مفهوم الحوكمة على أنّه الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها التي تُركز على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة[٥]. وقد وصف تقرير كادبري عام ١٩٩٢م الحوكمة بأنّها حوكمة الشركات التي بمقتضاها تُدار مؤسسة ما وتُراقب، كما أنّها النظام الذي يتمّ من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية[٦].

---

(١) مجمع اللغة العربية: **اعتماد أمين عام مجمع اللغة العربية لمصطلح "حوكمة"**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣م.

(٢) مختار الصحاح: **المعجم في اللغة العربية**، موقع بلاغة على الإنترنت، ٢٠٠٠م، ص ٧٤.

(٣) محمد عبدالحليم عمر: **حوكمة الشركات: تعريف مع إطلالة إسلامية**، ورقة عمل أساسية، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٥م.

(٤) مركز المشروعات الدولية الخاصة: **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، نشر عن طريق مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن، ٢٠٠٣م، ص ٣٨٨.

(٥) ماجدة شوقي محمد: **ندوة الحوكمة تقود السفينة**، العدد ٤٢٥٨٦، الأهرام، ٢٠٠٣م.

(٦) طارق عبدالعال حماد: **حوكمة الشركات : حوكمة المصارف**، الدار، ٢٠٠٥م، ص ٣.

تبدو عناصر مفهوم الحوكمة الأساسية أكثر وضوحاً في الانضباط لإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، والشفافية لتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، والاستقلالية لافتقارها للتأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، والمساءلة لإمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة المهنية، والمسئولية لوجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة، والعدالة لاحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة، والمسئولية الاجتماعية للنظر إلى الشركة كمواطن جيد[١]. ولكنّه يختلف نسبياً في مجال التعليم، فحوكمة التعليم استراتيجية شاملة ترسم هيكل عمل المؤسسات التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي رشيد يؤهل خريجي هذه المؤسسات للاعتراف بمؤهلاتهم وإتاحة فرصة عمل مناسبة لهم وملاحقة التطور العالمي ويسعى لتحويل هذه المؤسسات للتميز والجودة ويحقق التطور والتنمية المستدامة في مجتمعاتنا العربية والإسلامية.

وتتبني الدراسة الحالية الترجمة حوكمة، ومن ثَم سوف يتم تعميم هذه الترجمة على التعريفات والاستخدامات الواردة بالدراسة لمصطلح الحوكمة؛ وذلك لأسباب عديدة منها، كون الترجمة صادرة عن مجمع اللغة العربية، وبالتالي فهي الأقرب إلى التعميم والانتشار في الأوساط العلمية والأكاديمية والمهنية، وكذلك تأتي الترجمة "حَوْكَمَة" على وزن فَوْعَلَة. ومن ثَم فهي تتضمن معاني الحكم والرقابة سواء أكانت داخلية أو خارجية المصدر، ومحافظة الترجمة على الجذر اللغوي للكلمة (ح، ك، م)، وأنّه المصطلح الأكثر شيوعاً وانتشاراً في الدوائر الاقتصادية والعلمية محلياً وإقليمياً من خلال ارتباطه بالناحية الاقتصادية – أي حوكمة الشركات – في الأساس. كذلك يعني الحكُم العلم والتفقُه، أي العلم العميق بالقواعد القانونية وتفسيرها، وهو المعيار المعتمد لتفسير القواعد القانونية. وكذلك يعني الحكم الحِكمة؛ مما يفتح المجال للقيم والمبادئ السامية، مثل الرحمة فوق العدل، والمصلحة العامة في القضاء، والعدل هو أحد معاني الحكمة. ثمّ أنّ المحكمة تعبر عن هيئة قضائية للفصل في المنازعات. وهكذا يتضح أن كل اشتقاقات المصدر (ح، ك، م) تضم كل مفردات نسق الحكم المعاصر تقريباً وقيامه على ركائز العدل والعلم والحكمة[٢]. كما تدور أهم التعريفات التي قدمت للمفهوم حول ممارسة السلطة والسيطرة والتوجيه[٣]. فالحوكمة بمثابة العمليات والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة والرقابة وإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية[٤].

طرح مفهوم الحوكمة في العديد من العلوم والمجالات مثل الاقتصاد والقانون والتمويل والمحاسبة، وهو ما قاد لتنوّع تعريفاته وفق الفرع العلمي والمجال البحثي، حيث ورد في بعض الأدبيات والمنظمات

---

(١) المرجع السابق، ص٥.

(٢) انظر:

- حسن العلواني: **الإصلاح التنظيمي والمؤسسي للمحليات في مصر، في الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر**، تحرير مصطفي كامل السيد، القاهرة، مركز شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، ٢٠٠٧م، ص ص١٣٠-١٣١.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: **تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢م**، خلق الفرص للأجيال القادمة "، المكتب الإقليمي للدول العربية، ٢٠٠٢م، ص ١٠٢.

(3) Pavel Zgaga: **Reconsidering Higher Education Governance**, in Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces ,Strasbourg, Council of Europe, Centre for Educational Policy Studies, September 2005, pp. 22-23.

(٤) علا الخواجة: **مفهوم حوكمة الشركات**، في الحكم الرشيد والتنمية في مصر، تحرير مصطفي كامل السيد، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ٢٠٠٦م، ص٢٢٩.

العالمية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي ذكرت تعريفاً لحوكمة الشركات على أنّه ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات وتحديد الحقوق والمستويات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يوضّح قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الشركة ويُحدّد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء[1].

من التعريفات السابقة، يتضح أنّ مصطلح الحوكمة قد انطلق من رؤية المنظمة، حيث صبّت جلّ اهتمامها على الجانب الاقتصادي والتنظيمي والقانوني ولم تغفل أهميتها في تحقيق أهداف هذه المنظمات، وفي مقدمتها تحقيق مصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع. وقد ارتكز مصطلح الحوكمة على مجموعة من المبادئ، مثل الشفافية والديمقراطية والمساءلة والإطار القانوني، على اعتبار أنّها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويُحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية.

ويتضح مما سبق عرضه، أنّ الحوكمة أسلوب أو طريقة لممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لمساعدة الأفراد في الحصول على حقوقهم وتحقيق التنمية الشاملة واستخدام مفهوم القوة التي تعني السلطة والنفوذ معاً، وتتضمن كذلك الأساليب الرسمية وغير الرسمية في عمليات الإدارة والحكم. وتقوم الحوكمة على ثلاث ركائز أساسية هي: الركيزة الاقتصادية التي تشتمل على عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي الاقتصادية، والركيزة السياسية التي تتضمن عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي السياسية، والركيزة الإدارية التي تشتمل على النظم الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السياسات وضرورة الانتقال بفكرة الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني.

كما تتعلق الحوكمة بعملية صنع القرار في المجتمع ومؤسساته المختلفة عبر مجموعة التفاعلات التي تتم داخل الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار وتعبير أفراد المجتمع عن وجهات نظرهم في مختلف القضايا. كما أنّه من الممكن دراسة الحوكمة على المستويين الجزئي والكلي، واستعمال المفهوم في مضامين مختلفة سواء على المستوى العالمي أو المحلي، ومشاركتها في عملية صنع القرار على الأطراف الرسمية وغير الرسمية، وخصوصاً القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني؛ الأمر الذي أفقد الحكومة في ظل ذلك جزءاً كبيراً من سيطرتها، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتدخل في السياسات وبناء الشبكات، وهو ما يعدّ تحدياً مباشراً للإطارات الحكومية التي تركز على مركزية الإدارة، حيث يمكن رصدّ التوجهات التي تحكم التعريفات المتعددة،

([1]) Amos Karim: **Governance and Govern Mentality**, Relative and Relevance of Two Prominent Social Scientific Concepts for Comparative Education, Educ. Presque, vol. 3, no. 3, April 2010, p. 12

المقدمة للحوكمة وحصرها في الربط بين آليات السوق من جانب، وبين التدخل الحكومي من جانب آخر، وذلك فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة[1].

وينطوي هذا التوجه على الحد من السيطرة الحكومية وترشيد النفقات العامة، والسعي نحو الخصخصة والتركيز على المنظمات الخاصة ومنظمات إدارة الأعمال. وينطلق هذا التوجه من خلال سعيه لرضا العميل وتلبية متطلبات المساهمين والاتجاه نحو إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وتبني قيم جديدة كالمنافسة والتمكين وقياس الأداء، أو ما يعرف بالإدارة الحكومية الجديدة والربط بين الجوانب السياسية للحوكمة ومؤشرات شرعية النظام والمساءلة من أجل المساعدة في عملية التحليل الاجتماعي الذي يرتبط بصورة جذرية بالمبادئ التي تحكم عمل الحوكمة في الإدارة كالشفافية والمساءلة والسياسات العامة التي هي محصلة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين عدد من الفاعلين مثل الحكومة ومؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وهو ما يشير إلى مبدأ المشاركة الفعالة وضرورة إتاحة الفرص الحقيقية أمام كافة الأطراف المجتمعية لممارسة حقها في عملية صنع واتخاذ القرار والاهتمام بدراسة إدارة مجموعة الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة والمنظمات[2].

مما تقدم يتبيّن أنّ مصطلح الحوكمة Governance يتضمن دلالات على ما هو أكثر من نشاط الحكومة، وخصوصا فيما يتعلق بتحديد الأهداف والتنسيق بين المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص والمنظمات الأهلية، وأنّ الحدود القائمة بين المنظمات سالفة الذكر ليست ثابتة ولا واضحة تماماً، بل هي دائمة التحول والتغيير؛ كنتيجة طبيعية للتفاعل المستمر بين هذه المنظمات، استناداً لقواعد التعامل والتفاعل بين مختلف أعضاء هذه المنظمات، وإلى التفاوض المرتكز على الثقة المتبادلة فيما بينهم، وتمتّع أعضاؤها بدرجة كبيرة من الاستقلال الذاتي عن الدولة. كما يشتمل على ثلاثة مستويات، منها المستوي المؤسسي الذي يهدف لتكوين الدولة الحيادية، والمستوي الاجتماعي الذي يهدف لتكوين المناخ الليبرالي، والمستوي الفردي الذي يهدف لتكوين الذات المتحررة وضرورة إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط القائمة للدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

نستنتج مما سبق، أنّ تلك التوجهات وما تضمنتها من مبادئ تدعو إلى ضرورة تطبيق الحوكمة كمدخل إداري في التعليم الجامعي الخاص، حيث يتمتع هذا النوع من التعليم بدرجة كبيرة من المرونة تساعده على سرعة الاستجابة لرغبات المستفيدين، وهو ما يظهر جلياً في كل ما تقدمه الجامعات الخاصة من برامج وخدمات تعليمية، حيث تضع هذه الجامعات في اعتبارها طبيعة المنافسة القائمة فيما بينها على اجتذاب الراغبين في الاستفادة من برامج التعليم الجامعي الخاص، وهو ما يستلزم بالضرورة تبنّي الحوكمة كمدخل إداري لهذه الجامعات؛ لمساعدتها في مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها. كما يتضح مدى حجم النقلة النوعية المترتبة على تبنّي وإتّباع الحوكمة كمدخل إداري جديد يختلف

([1]) Guy Peters & John Pierre: **Governance Without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory**, part 8, April 1998, pp. 223-243.

([2]) عطية حسين أفندي: **أسلوب الحكم الموسع إطار مفاهيمي**، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في الفترة ٦- ٨ مارس٢٠٠٤م، ص ص٣-٦.

في طبيعته عمّا هو معتاد في مداخل الإدارة التقليدية التي تستبعد بشكل أو بآخر أيّ صور للمشاركة المجتمعية في صنع القرار أو اتخاذه داخل المؤسسات، حيث يتيح التطبيق السليم للحوكمة مساحات واسعة من الحوار البنّاء الهادف لرقي المجتمع وتقدمه. فالحوكمة تستهدف صالح الفرد والمجتمع من خلال خلق الذات المتحررة الرافضة للقيود، والساعية لممارسة كافة حقوقها في بيئة ليبرالية حرة تستمع لكل الآراء والاتجاهات وتأخذ منها ما فيه نفعها في ظل سلطة حيادية.

وحيث أنّ الدراسة الحالية تهتّم بالحوكمة كمدخل لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص؛ فإنّها تعرف الحوكمة بمجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق أهداف الجامعات الخاصة عن طريق إتباع المبادئ التالية: السياق العام والرسالة والأهداف، الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، والمشاركة.

٣- مبررّات الحوكمة:

ساعدت جملة من العوامل والمبررات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره، وتبنّيه من قبل المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، ويمكن عرض هذه العوامل فيما يلي[١]:

أ) المبررّات الاقتصادية:

يُعزى ظهور الحوكمة إلى الأزمات العالمية المتتالية، التي وُصِفَتْ بأزمات ثقة في المؤسسات والتشريعات التي كانت تُنظّم الأعمال والعلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال والحكومات. فقد كان لتصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبري الشركات الأمريكية، وعلى رأسها شركة إنرون وغيرها، وكذلك ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة؛ أدّى بتلك الشركات لأنْ تقوم بعملية الاستحواذ والاندماج فيما بينها من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، حيث اتضح وجود ما لا يقل عن مائة شركة تستحوذ على مقدرات التجارة الخارجية على المستوي العالمي من خلال ممارساتها الاحتكارية، الأمر الذي أدّى إلى التحول من الاقتصاد الوطني المنغلق على نفسه إلى الاقتصاد العالمي. كما أنّ الرغبة في التحول من منهجية الإدارة العامة القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفي، إلى الإدارة الحديثة المستندة على التمكين والتركيز على النتائج، وإعطاء فرصة أكبر للمسئولية الفردية مع التركيز على معيار الإنجاز والتعليم المستمر، إضافة إلى النجاح الذي حقّقه المصطلح في مجال إدارة الأعمال والممارسات المرتبطة بضمان مصالح وحقوق المساهمين؛ قد أغرى لإمكانية توسيع المفهوم ليشمل جميع المؤسسات القائمة بالمجتمع[٢].

وأخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة للحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنّب الوقوع في مغّبة الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية

---

(١) عطية حسين أفندي: **المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦م، ص ص١٥٣- ١٥٤.

(٢) ليلي البراداعي: **الحكمانية والهيئات الدولية في مجال التعاون التنموي**، في مصطفي كامل السيد (محرر)، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مرجع سابق، ص٤١٨.

وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب الثقة والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وصولاً لتحقيق التقدم الاقتصادي المنشود[١]. فيما ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الحوكمة أحد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي وتعزيز ثقة المستثمرين. ثمّ أنّ وجود نظام حوكمة فعّال، يُساعد في توفير درجة من الثقة لعمل الاقتصاد بشكل جيد والتشجيع على استعمال الموارد بكفاية أكثر؛ لتعزيز النمو الاقتصادي[٢].

ب) المبررّات الاجتماعية:

أدّت العوامل الاجتماعية دوراً مهماً في ظهور الحوكمة، فقد كان انعزال الحكومات القائمة عن المواطنين والتصاقها وتقيدها بالعمليات الإدارية؛ أدّى إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهمّ المواطنين والمجتمع، حيث أدّى فقدان الحكومات لسيطرتها واحتكارها للسياسات الاقتصادية والاجتماعية إلى ظهور أطراف أخرى على مسرح الأحداث كالمنظمات غير الحكومية والشركات متعددة الجنسيات، ورغبة الهيئات الدولية المانحة في تحسين فاعلية برامج المساعدات التنموية التي ظلت متدنية في كثير من الدول النامية؛ نتيجة لعدم الالتزام ببرامج الإصلاح من ناحية، وانتشار الفساد من ناحية أخري. بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الفرد الذي يملك بمفرده المعارف والوسائل اللازمة لأجل الحل الانفرادي للمشاكل المطروحة، فهناك دوماً عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين الأفراد، حتى وإن كانوا متنافرين وغير متجانسين. فالحوكمة تستلزم المشاركة والمفاوضة والتنسيق في ظل وجود أفراد من كل الفئات لديهم الرغبة في عملية المشاركة في صنع القرار، وهم في ذات الوقت في وضعية تمكنهم من اقتراح حلول جديدة للمشاكل القائمة. وأخيراً التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة والمعلومات، ومن اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، ومن التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية[٣].

كذلك تهتّم الحوكمة بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها من أجل ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، كما تلعب الحوكمة أهمية كبيرة للشعوب حيث يرغب كل بلد أنْ تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية وإشباع الحاجات الأخرى وتعزيز التماسك الاجتماعي[٤].

ج) المبررّات السياسية:

([1]) Adalbert Winkler: **Financial Development, Economic Growth & Corporate Governance,** Working Paper Series : Finance & Accounting, Department of Finance, Goethe University Frankfurt, 1998, p.18.

([2]) Asad Ali Shah: **Auditing and Governance Framework for Private Sector in Pakistan**, ADB/OECD Anti Corruption Initiative for Asia, Pacific Master Training Seminar, 2005. p. 31.

([٣]) ليلي البرادعي: **الحكمانية والهيئات الدولية في مجال التعاون التنموي**، في مصطفي كامل السيد (محرر)، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مرجع سابق، ص٤١٩.

([4]) University of Technology: **Sydney Center for Corporate Governance**, 2003, www.business-uts-au/management/research/ccg/corporate-governance, p. 1.

تعود أهم العوامل السياسية لظهور الحوكمة إلى الأهمية الكبيرة التي اكتسبها المصطلح بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، خصوصاً في دول العالم الثالث النامي؛ نظراً لضعف النظم القانونية القائمة بها، والتي لا يمكن معها إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطرق فعالة. كذلك توقف وانتهاء الحرب الباردة وما ترتب عليها من اختفاء الدوافع المساندة للغرب بسبب استمراره في مساندة الأنظمة السلطوية وتجاهل ممارساتها، والتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية، ومن النظم الديمقراطية النيابية، إلى النظم الديمقراطية المشاركة. بالإضافة إلى التطورات العالمية المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات والعولمة، وما ترتب عليها من انعكاسات على أدوار الدولة في العصر الحاضر، وضرورة انتقالها من الدولة الحارسة المسئولة عن جميع الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها، إلى دولة تنموية تلعب فيها المؤسسات الأهلية دوراً فاعلاً.

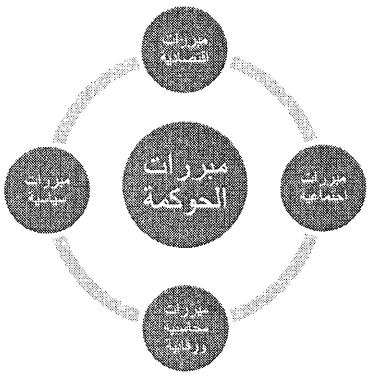
د) المبررات المحاسبية والرقابية:

تتجسد أهمية الحوكمة في هذا الجانب، من خلال محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها، وتفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد، ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية المتطورة وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتوفير فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية وضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين[1].

نستنتج مما سبق، أنّ الفلسفة الكامنة وراء نشأة الحوكمة وظهورها؛ نتيجة التغيرات التي حدثت في طبيعة أدوار الدولة، وما فرضته هذه العوامل من تحديات جمّة أمام الدول، يأتي في مقدمتها ضرورة إعادة توزيع الأدوار والتنازل طواعية عن أدوار عديدة كانت في السابق من أخصّ اختصاصات الحكومات المركزية التي أصبحت الحاجة إليها ماسّة كي تتبع أسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة الذي يقوم على مسلّمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شئون المجتمع. كما تُشير إلى التطور التصاعدي الذي لازم مفهوم الحوكمة وانتقاله من فلك العملية الاقتصادية البحتة ليدور في مدار أوسع رحابة، ممثلاً العملية التنموية الشاملة بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية. وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم الحوكمة، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

---

(1) أشرف حنّا ميخائيل: **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص 83 .



شكل (١)

مبررّات الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

٤- أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة باعتبارها فكر عصري حديث إلى إرساء فكر أخلاقي يدفع لإنجاح أداء أيّ مؤسسة أيّاً كان هدفها خدمي أو اقتصادي، يقدم من خلاله الأفراد أداءً متميزاً يتمتع بالشفافية، ويُرسي مبادئ العدالة والاستقلالية، ويضع كلّ مسئول في موقعه يتحمل المسئولية عن أداء عمله ويحاسب على نتائج أعماله وينتهي بالشفافية والعدالة. والحوكمة فكر يسعي للتميز في الأداء، حيث تتعدد أهدافها وفق اختلاف القطاع التي تُطبّق فيه، سواء أكان قطاعاً مجتمعياً أو مؤسسياً، خصوصاً وأنّنا نتلمس أهداف تطبيقها في قطاع التعليم الجامعي الخاص.

فعلى المستوى العلمي، تعمل الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف التعليمية كتدريس المناهج المتطورة التي تتواءم مع احتياجات المجتمع والتطور التكنولوجي العالمي الحاصل فيه وثورة الاتصالات، حيث تتسم بجودة عالية من أجل تخريج أفواج يمكنها تحقيق النهضة لتلك الأمة وإعداد البرامج المتميزة للبحث العلمي التي تتصف بخدمة المجتمع في حل مشاكل البطالة والبيئة وتلبية احتياجاته المتنوعة، إضافة إلى اللحاق بالتطور العلمي العالمي وثورة التكنولوجيا وإفراز المشروعات الكبيرة التي تنهض به.

وفي المستوى الإداري والمؤسسي، تعمل الحوكمة على تحقيق انتشار روح العمل في إطار الفريق والقضاء على الفساد الإداري، والعمل بفكر أخلاقي منضبط يُسهم في إنجاح الأعمال المتميزة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وترسيخ مبادئ الموضوعية والنزاهة والاستقلالية والحياد في العمل. وأمّا على المستوى المجتمعي؛ فإنّها تدعم المجتمع وتسعى لتحقيق المسئولية الاجتماعية وقياس تأثيراتها على رفاهية الفرد والمجتمع ككل، حيث يرتبط أداء الحوكمة الجيد في تخريج جيل بمواصفات عالمية، ينمو فيها مجتمعه ويتطور وفق قابليته ومرونته للمحاسبة الاجتماعية والمساعدة في أداء العمل في إطار واضح من العدالة والنزاهة والتوازن ومراعاة أصحاب المصالح – مثل الطالب، والأستاذ، وإدارة الجامعة،

والمجتمع- وانتشار السلوك الأخلاقي الجيد بين أفراد المجتمع؛ الأمرّ الذي يترك أثره جليّاً في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل[1].

وفي ظل تراجع دور القطاع العام بعد موجة التغيرات العالمية كالعولمة والخصخصة وآليات السوق الحر واتفاقية التجارة الحرة؛ قد أدّى لتعاظم دور القطاع الخاص في حياة المجتمعات، والذي تزامن مع بروز الكيانات والمنظمات الأهلية غير الحكومية على مسرح الأحداث، حيث ظهر مصطلح الحوكمة في ظل هذه التركيبة المعقدة والمتداخلة من المتغيرات من أجل تقييم مدى فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شئون الدولة والمجتمع، وكذلك مجموعة القيّم التي تتضمنها هذه المؤسسات. خصوصاً وأنّ تلك القيم، تُعد بمثابة المبادئ التي تنظم عمل المؤسسات، ويأتي في مقدمتها الشفافية والرقابة والمحاسبية ورشادة اتخاذ القرار والتمكين .

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد الأهداف الرئيسة للحوكمة التي تعمل على تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية عن طريق تحديد الحد الأدنى المقبول لمستوي معيشة الأفراد وتحقيق مستوي من الحياة الكريمة لهم دون أيّ تمييز، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية الذي يتطلب مزيداً من رشادة الاستخدام في ظل تزايد احتمالات نضوب الموارد الطبيعية وتحكّم الدول المالكة لها، وتأكيد المساواة بين الجنسين باعتباره هدفاً إنمائياً دائم الذكر والتكرار في جميع المواثيق والعهود الدولية بعدما عانت الإناث والأقليات الإثنية والعرقية من مظاهر التمييز ضدها حسب الإحصاءات العالمية، وتحقيق العدالة والإنصاف من خلال الكفاءة في تقديم الخدمات الذي تستهدفه الحوكمة لضمان وصول الخدمات للجميع[2].

كذلك تسعى الحوكمة لتوفير وإدامة حالة من الشرعية على قرارات السلطات في المجتمع، وتحقيق التنمية الاقتصادية ورشادة تخصيص واستغلال الموارد العامة والحد من استغلال السلطة الذي يؤدي لتنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وزيادة المدخرات وتعظيم الربحية، وتحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة متخذ القرار على اعتبار أنّ الحوكمة توازن بين الحقوق والواجبات، فإذا ما زادت اللامركزية في اتخاذ القرار ووجود الثقة التامة في القادة؛ فإنّها تحملهم مسئولية تحمّل عواقب قراراتهم الخاطئة. ثمّ أنّ الحوكمة تستهدف الالتزام بأحكام القانون وضمان مراجعة الأداء المالي للمؤسسات، وجعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار وبناء البرامج التنموية في المجتمع بما يرتبط بمبدأ رشادة اتخاذ القرار وتمكين الأفراد ومساعدتهم على استغلال الفرص المتاحة أمامهم للتعبير عن ذواتهم. إضافة إلى وجود الهياكل الإدارية التي تُمكنّ من محاسبة الإدارة أمام أفراد المجتمع، وتعبئة قدرات المجتمع وإدارة أكثر رشادة من خلال العمل على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط للقطاعات الحكومية والخاصة والمجتمع المدني،

([1])Margot E. Salomon: **International Economic Governance and Human Rights Accountability,** London school of Economics and Political Science, London, UK, 2007, p. 12.

([2]) المرجع السابق، ص٣.

والانتقال من النموذج أحادي المركز – من الحاكم للمحكوم، من المدير للمرؤوس، من مقدم الخدمة لمتلقيها – إلى نموذج ذي اتجاهين – الدولة، المجتمع المدني، القطاع الخاص[1].

وباستقراء هذه الأهداف، فإنه يمكن القول إنها تتفق في مجملها مع أهداف التعليم الجامعي الخاص، الذي يأخذ على عاتقه مهمة تحقيق تكافؤ الفرص بين الأفراد وتأكيد مبدأ المساواة فيما بينهم، بما يُظهر قيمة الحوكمة كمدخل إداري يسعي لإحداث نقلة نوعية في طبيعة الهياكل التنظيمية القائمة في مختلف مجالات التنمية المجتمعية من خلال محاولة الحوكمة لإعادة توزيع الأدوار على الأطراف الرئيسة بالمجتمع، بأنْ تصبح الريادة الاقتصادية ضمن نطاق اهتمام القطاع الخاص في ظل اقتصاد تنافسي قائم على الحرية الاقتصادية والانفتاح، مع عمل الحكومة على توفير الحرية السياسية والاقتصادية عبر خلق الأطر القانونية المعززة لذلك، في حين يقوم المجتمع المدني بمؤسساته المختلفة بإعداد الأفراد في منظمات قوية تشارك بإيجابية في مختلف أنشطة الحياة المجتمعية.

٥- أهمية الحوكمة:

لقد تزايدت أهمية وتأثيرات مفهوم الحوكمة في العديد من المجالات بعد أنْ تعاظم الاهتمام بها خلال العقود القليلة الماضية في الكثير من الدول المتقدمة، حيث ظهرت تأثيراتها على المجال الاقتصادي والقانوني والاجتماعي والمحاسبي والرقابي والتعليمي، وخصوصاً التعليم الجامعي الخاص. فهي تستهدف رعاية مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات بصورة عامة، وتعمل على سلامة الأوضاع الإدارية وتحقيق التنمية الشاملة في الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء على وجه التحديد.

وقد بدأ الاهتمام بموضوع " الحوكمة " Governance يأخذ حيزاً مهماً في الأدبيات الإدارية، كنتيجة لوجود خلل في الأداء الإداري للعديد من المنظمات؛ مما أثر سلباً عليها وأدّى إلى انهيارها. وإذا ما أردنا تطبيق الحوكمة على قطاع التعليم الجامعي الخاص، فإنّ السؤال يطرح نفسه: لماذا الحوكمة، ألا يوجد لدينا نظم علمية وإدارية ورقابية وأخلاقية كافية لإنجاح التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي الخاص بوجه خاص في أوطاننا، وما الذي ستضيفه الحوكمة، وما أهميتها؟

إنّ النظام التربوي والتعليمي لأي دولة، يُعد ركيزةً أساسيةً في سباق التقدم ومواجهة تحديات المستقبل، وأنّ الاحتياج لتطبيق الحوكمة على قطاع التعليم أصبح ضرورة ملّحة لوجود العديد من التحديات التي تواجه التعليم في العالم، وفي ظل حقائق فرضت نفسها على قطاع التعليم الجامعي الخاص، منها الفجوة الرقمية الكبيرة في المجتمعات الإنسانية، والهوة العظيمة الآخذة في الاتساع يوماً بعد يوم بين دول الشمال المتقدم ودول الجنوب المتأخر، حتى وجدت ما سميّت بالفجوة الرقمية التي خلقتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية.

وبنظرة دقيقة، نجد أنّ الواقع الذي نعيشه، هو أنّ الدول المتقدمة تملك أدوات التكنولوجيا، وتملك تحقيق مشروعات وأفكار تكفل لها التقدم، وتسعى لتحقيق تنمية مستدامة اقتصادياً واجتماعياً، بينما دول لا تملك أدوات التكنولوجيا، ولا تنفيذ المشروعات والأفكار الحديثة؛ لانعدام توافر البيئة التكنولوجية

([1]) المرجع السابق، ص٤.

والمعلوماتية المواتية اللازمة لدعم التنمية اقتصادياً واجتماعياً[1]. كما أنّ اتساع هذه الفجوة ينذر بكوارث شديدة للدول النامية؛ الأمر الذي يستوجب إعادة النظر كليةً في كافة القطاعات في هذه الدول، وعلى رأسها قطاع التعليم الجامعي الخاص، والاهتمام بمخرجاته، بما يؤدي لتقليل الفجوة الواسعة والهوة الشاسعة[2].

كما تبدو تحديات العولمة في قطاع التعليم الجامعي الخاص كبيرة، على اعتبار أنّ العولمة اتجاه رأسمالي فرض ثورة التكنولوجيا والتسارع في التقنية الحديثة، حيث يراها البعض بناء عالم واحد أساسه توحيد المعايير الكونية وتحرير العلاقات الدولية والسياسية والاقتصادية وتقوية الثقافات ونشر المعلومات وعالمية الإنتاج وانتشار التقدم التكنولوجي وعالمية الإعلام[3]. ثمّ أنّ الحفاظ على الهوية الوطنية في ظل تسارع قطار العولمة؛ لن يتأتى من مؤسسات تعليمية تعاني من الضعف والقصور وتُخرّج أجيالاً غير قادرة على تطوير مجتمعها أو اللحاق بالتكنولوجيا الحديثة.

كذلك فإنّ تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، والتي تعدّ من أشدّ المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم ألا وهو هدف تخريج مخرجات تنافسية؛ يستوجب أن يكون منتج التعليم العالي أفراداً متميزون لا يقلّون كفاءة وتميزاً عن خريجي الكليات العالمية الذين ارتقوا ببلادهم. وفي سبيل تحقيق ذلك، فمؤسسات التعليم في العالم العربي تحتاج للاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي حتى يتمّ الاعتراف بمؤهلات خريجيها والإقرار بحصولهم على القدر الكافي من المعارف والمهارات التي تكفل لهم المنافسة في كافة ميادين العمل المحلية والعالمية، وتُؤهلهم لإحداث نقلة نوعية ببلادهم. كما أنّ افتقار البحث العلمي للدعم في البلدان العربية، يُعدّ واحداً من الأسباب التي أدّت إلى تصنيف الجامعات العربية تصنيفاً متأخراً يُوضّح غياب الجودة والتميز في المؤسسة التعليمية المنوط بها تخريج أفواج متميزة؛ لأسباب تعود للتمويل وتخصيص الميزانيات الكافية من جانب، ومن مشكلة التطبيق من جانب آخر، حتى برزت الحاجة ماسّة إلى إعادة هيكلة شاملة لمؤسساتنا التعليمية من خلال استراتيجية حوكمية بفكر متطور يحفظ الهوية ويقضي على القصور والتّسيب والتأخر بفكر يسعى للتطور والتقدم والجودة[4].

وقد تزايدت أهمية الحوكمة خلال العقدين المنصرمين؛ نتيجة للتحول إلى نظام اقتصاديات السوق وتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي واتساع حجم المشروعات وانفصال الملكية عن الإدارة، وتزايد انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود وضعف آليات الرقابة على سلوكيات المدراء، التي أدّت إلى بروز الأزمات الاقتصادية كأزمة جنوب شرق آسيا[5].

---

(1) محمد عبد الهادي: **العصا التكنولوجية لعبور الفجوة الرقمية**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م، ص٧.

(2) Rutten & Martian poel: **Digital infrastructure,** Amsterdam, Ruthenium Institute, 2002, p.102.

(3) على أحمد مدكور: **الشجرة والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد: رؤية متكاملة للمنظومة التربوية**، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م، ص٧.

(4) Ali Imran: **University Student's Inclination of Governance and It's Effects on Entrepreneurial Intentions: An Empirical Analysis,** International of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, June, 2010, p. 31.

(5) N. Alfred: **Creating the Modern University: Changing Governance for a Changing World,** 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania, 23-26 August, 2009, p. 44.

وتكمن أهمية الحوكمة في محاربتها الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، وتفادي وجود أخطاء أو انحرافات متعمدة كانت أو غير متعمدة ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية المتطورة، وتحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج، وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفء للموارد، وضمان المساءلة وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام. كما تسعى الحوكمة جاهدة إلى توفير فرص العمل والخدمات الصحية، وهو ما قد يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي[١].

وترجع أهمية المفاهيم السابقة إلى إشارتها لوجود أكثر من جماعة فاعلة في صنع السياسات العامة، مع تغير هذه الجماعات من مجال سياسي لآخر، ومن وقت لآخر. كما تشير أيضاً إلى وجود أكثر من نمط اتصالي أو صور مختلفة من التشابكات، وأنواع متعددة من الشراكة التي تُسهم في تشكيل هذه السياسات. فالحوكمة تُركزّ على وضع القواعد التي تهم أفراد المجتمع، ومن ثَم فإنها ليست بالضرورة أن تكون حكومية[٢].

يعتبر المفهوم بمثابة المظلة التي تسمح لأيّ باحث بالتعامل مع أيّة ظاهرة من جميع جوانبها الإدارية والسياسية والاقتصادية، كما يتيح أيضاً حرية التنقل عبر مستويات التحليل المتعددة – المحلية، القومية، الإقليمية، والعالمية – بسهولة، ودون خروج عن الإطار النظري الأساسي[٣]، حيث أصبح من الجائز الحديث عن Global Governance كمجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الحكومية وغير الحكومية؛ التي تؤدي إلى صنع السياسات واتخاذ القرارات على المستوى العالمي. كما يمكن في ذات السياق الحديث عن Social Governance كتعبير عن التفاعلات والتشابكات التي تصنع السياسات، والتحكّم في اتخاذ القرارات في مجال معين كالمجال الاجتماعي. كما يربط مفهوم الحوكمة بين دراسة الإدارة العامة والسياسات العامة، بما يساعد على تحقيق التكامل والتداخل بين حقول المعرفة المختلفة، بدلًا من تعامل كل حقل علمي مع مفاهيمه ومنهجياته بصورة منفصلة عن الحقول الأخرى. كذلك تحتوى الحوكمة على جزء تعليمي تثقيفي، حيث تقدم الدراسات التطبيقية المرتبطة بها للمواطن العادي طرقًا للمشاركة الفعالة سواء على المستوى الإداري أو السياسي.

نستنتج مما سبق، أنّ الحوكمة تعمل على تحسين استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسات وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، بما يمكنّها من جذب مصادر تمويل محلية ودولية للتوسع والنمو، وبما يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المستهدفة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة

---

(١) أشرف حنّا ميخائل: **التدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي: الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة**، شيراتون القاهرة، في الفترة من ٢٤-٢٦ سبتمبر، ٢٠٠٥م، ص ٥.

(2) Carolyn J.Hill. Governance: **Governance Everywhere.** Journal of public Administration Research and Theory, vol.14, no.1, 2001, pp.139-142.

(٣) المرجع السابق، **مرجع سابق**، ص ص١٣-١٥.

في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال. ومن جانب آخر، تُشجّع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، ومُساعدة المشروعات على التمويل وتوليد الأرباح وإيجاد فرص العمل.

٦- آليات الحوكمة:

تلجأ الحوكمة إلى مجموعة من الآليات والحوافز والعوامل لتحقيق أهدافها، سواء أكانت هذه الآليات داخلية مرتبطة بالجامعة، أو خارجية قد توثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء الجامعة وقدرات الأفراد العاملين في كليات وأقسام وإدارات الجامعة، ويمكن تناول هذه الآليات وفق الآتي[١]:

أ) الآليات الداخلية:

ترتكز الآليات الداخلية للحوكمة على تُحديد العلاقة بين المديرين والعاملين في الجامعة، حيث مجلس الإدارة هو محرك المحفزات الداخلية لحوكمة الجامعة، على اعتبار أن من ضمن سلطاته متابعة أداء الإدارة من خلال كفاءة الإدارة في التطبيق الفعال للقوانين واللوائح المنظمة، وإتباع القواعد المالية والمحاسبية السليمة، وتنفيذ أهداف الجامعة. ومن أهم آليات الحوكمة الداخلية بالجامعات اختيار المدراء من بين أصحاب الخبرة والكفاءة، ومنحهم الحوافز الجيدة، مع تشديد إجراءات الإفصاح والشفافية.

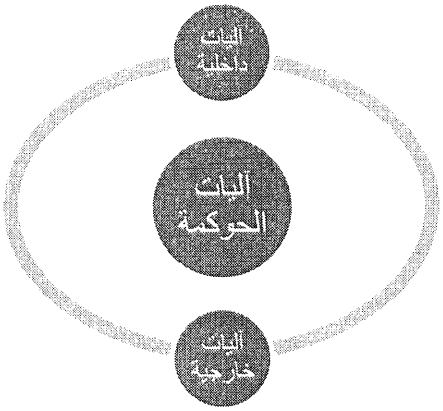
وباستقراء آليات الحوكمة الداخلية يتضح مدى تركيزها على مبادئ الحوكمة من خلال تبنيها لمبادئ المحاسبية والإفصاح والشفافية وكفاءة الإدارة.

ب) الآليات الخارجية:

تعمل هذه الآليات على تدّعيم واستكمال عمل الحوافز الداخلية للجامعة، حيث تشمل التشريعات والقوانين، ولا تكمن الأهمية في مجرد وضع القوانين المنظمة لطبيعة العمل، بل في التنفيذ السليم لها، ومدى فاعلية وكفاءة أجهزة الإشراف والرقابة على تطبيقها. كذلك تُعدّ تقارير المراجعة العامل الأساس في تفعيل حوكمة الجامعات، على اعتبار أنّها إحدى الآليات التي تحثّ الجامعة على إتباع القواعد السليمة للمحاسبة الدورية المستقلة بما فيه صالح الجامعة بصورة أشمل. ففي نطاق حدود الدراسة الحالية وسعيها لتناول قضية حوكمة التعليم الجامعي الخاص في ظل انتشار فرص التعليم وزيادة عدد الجامعات التي توفر التعليم الجامعي الخاص؛ بدأت قضية المنافسة في سوق العرض والطلب تطفو على السطح، وتأخذ مكانها من الاهتمام بصورة تدفع كل مؤسسة تعليمية مقدمة للخدمة إلى مراجعة ماضيها وتأمّل حاضرها واستشراف مستقبلها ومعرفة ما لها وما عليها من أنْ تتبوأ مكان الريادة وتحوز قصب السبق في تقديم هذه الخدمة. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

---

(١) نرمين نبيل أبو العطا: **حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦م، ص ص٦-٩.



شكل (٢)

آليات الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

نستنتج مما سبق، أنّ العامل الأساس في تفعيل الحوكمة، يرتكز في تولّيه المناسب على إحلال معيار الكفاءة في مكان معيار الترقية التقليدي الذي كان يعوّل على مبدأ الأقدمية وسيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في جميع مناحي الحياة المجتمعية؛ الأمر الذي يفسح لمزيد من العمل الخلاّق والرغبة الدائمة في العطاء والشعور بالمسئولية وأداء الواجب عوضاً عن استباحة الموارد العامة وهدر الطاقات، والتي إذا ما تُرجمّت في التعليم الجامعي الخاص؛ فإنها تستهدف تجويد القطاع الإداري فيه عبر مبادئ حكم القانون والمسئولية في مقابل المحاسبية، وكفاءة ورشادة صناعة واتخاذ القرار داخل الجامعات الخاصة.

٧- محدّدات الحوكمة:

يتوقف تطبيق الحوكمة على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية. وفيما يلي توضيح للمجموعتين بشيء من التفصيل[١]:

أ) المحدّدات الخارجية:

تُشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، ويشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي كقوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكفاءة القطاع المالي كالبنوك وسوق المال من أجل توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية كهيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات، وكذلك بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة كالجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها. بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة

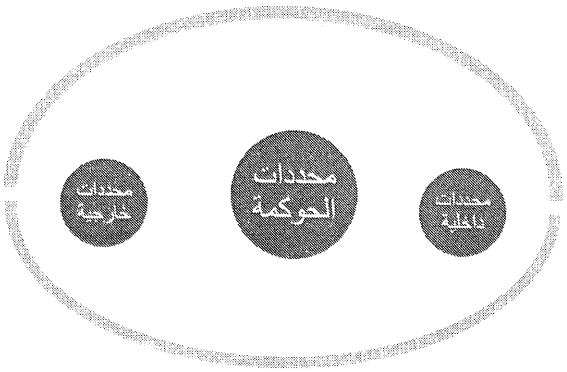
---

(١) محمد حسن يوسف: **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، يونيو، ٢٠٠٧م، ص ٦.

والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، حيث تعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، وتقلّل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب) المحددّات الداخلية:

وتُشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة[1]. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:



شكل (٣)

محددّات الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

مما سبق نستنتج، أنّ كلاً من المحدد الداخلي والخارجي يكتسبان أهمية متساوية إلا أنّه مهما كانت القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات يتم بصورة جيدة وملائمة في ظل انعدام المناخ الملائم في الدولة ووجود نظام كفء في السوق أو العكس؛ فإنّ ممارسات الحوكمة في أيّة مؤسسة لن يكتب لها النجاح.

٨- أشكال الحوكمة:

تتنوع أشكال الحوكمة، بين حوكمة الشركات، حوكمة المشروع، حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والحوكمة المشاركة. وفيما يلي توضيح لهذه الأشكال بشيء من التفصيل كالتالي:

أ) حوكمة الشركات:

تتعدد أنواع حوكمة الشركات، إلى الحوكمة الاقتصادية، السياسية، الإدارية، والحوكمة العادلة. فالحوكمة الاقتصادية تتضمن عمليات صنع القرار الذي يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الأنشطة الاقتصادية أو علاقتها بالاقتصاديات الأخرى، حيث عرّف البنك الدولي الحوكمة بأنها التأثيرات الغالبة

([1]) S. Fawzy: **Assessment of Corporate Governance in Egypt,** Working Paper, No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, 2003, pp. 6-7.

في القضايا المجتمعية كالجودة والفقر وجودة الحياة[1]. وتشير الحوكمة السياسية إلى صنع القرار وتطبيق السياسة المتعلقة بالتشريعات؛ الأمر الذي يتطلب السماح للمواطنين بالانتخاب المباشر[2]. كما أنّ الحوكمة الإدارية تعبر عن نظام لتطبيق السياسة التي تنفذ من خلال القطاع العام الذي يتسم بالمحاسبة والفاعلية والاستقلالية. أما الحوكمة العادلة، فتتطلب وجود آليات تساعد على احترام الحقوق والاهتمامات للمستفيدين وإيجاد روح الديمقراطية.

ب) حوكمة المشروع:

عادة ما يستخدم مصطلح حوكمة المشروع في الصناعة وتكنولوجيا المعلومات لوصف العمليات التي تؤدي إلى نجاح المشروع[3].

ج) حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

يتعلق هذا الشكل بالاتصال بين الإدارة وإدارة تكنولوجيا المعلومات، التي تضمن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وقيم الإدارة العامة وتخفيف المخاطر التي تتحدى مشروعات تكنولوجيا المعلومات.

د) الحوكمة المشاركة:

تُركز الحوكمة المشاركة على الالتزام بالديمقراطية، والتي تتطلب مشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة، حيث تقوم هذه الفكرة على ضرورة أنْ يلعب المواطنون أدواراً أكثر مباشرة في اتخاذ القرارات العامة. ويُشار إليها بتوزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل الجهاز والإدارة والمستفيدين والمشاركين ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار في المؤسسات، وهو ما يتطلب تدعيم الهيكل من خلال الأهداف التي وضعتها المؤسسة والوسائل التي حددتها لإحرازها[4].

نستنتج مما سبق، أنّ تقسيم أشكال الحوكمة يكاد يكون غير منطقي، على اعتبار أنّ هذه أشكالاً ليست منفصلة للحوكمة، فقد تتبنّى مؤسسة ما شكل حوكمة الشركات بكافة أنواعها، ومع ذلك قد تتبنّى مبدأ المشاركة، كما تتبنّى اتجاهاً يفضي إلى استثمار تكنولوجيا المعلومات. ولذا فإنّ الدراسة الحالية لا ترى أنّ هناك انفصالاً بين هذه الأشكال، فقد تتكامل بعض هذه الأشكال مكونة نمطاً واحداً للحوكمة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

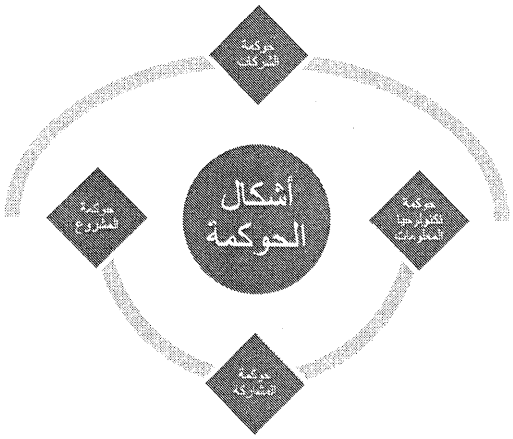
---

(1) محمد خالد المهايني: **حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية**، جمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق، سوريا، ٢٠٠٧م، ص ٥.

(2) Johnson Isabelle: **Redefining the Concept of Governance,** Political and Social Policies Division, Policy Branch, Canadian International Development Agency, July, 1997, p. 3.

(3) S. Fawzy: **Assessment of Corporate Governance in Egypt,** Working Paper, No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, 2003, pp. 6-7.

(4) James Rosenau: **Toward an Ontology for Global Governance,** Albany Sunny Press, 1999, p. 10.



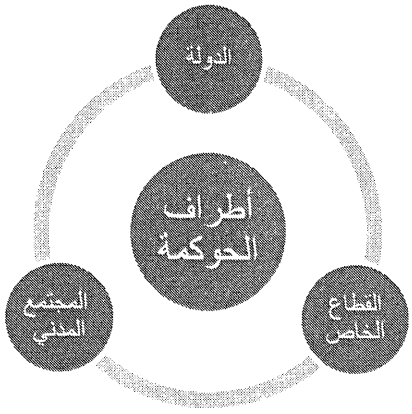
شكل (٤)

أشكال الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

٩- أطراف الحوكمة وأبعادها:

يُشير مفهوم الحوكمة – الذي أُعيد توظيفه من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – إلى ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية من أجل إدارة شئون الدولة، والتركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد الاجتماعي الجديد في ظلالها، وهم: الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني. وقد تمّ تأسيس عقد اجتماعي جديد لا تتحرك فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث، بل يشاركها في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المدني؛ الأمر الذي يفرض عليها أن تفسح لهم المجال لممارسة دورهم في جميع مناشط الحياة بعد تبنّي الحوكمة. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:



شكل (٥)

أطراف الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

كما أصبحت الحوكمة بمثابة أداة لتقديم أجندة جديدة للمعونات التنموية بعد التطورات التي طرأت على المنظمات الدولية التي ليس باستطاعتها تحقيق أهدافها إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، وعلى رأسها: الشفافية والمساءلة والكفاءة في نظم الحكم[١]، بعد إخفاق المساعدات المالية والفنية في إنجاز ذلك. وبالنسبة لأبعاد، فتُشير أبعاد الحوكمة للقدرة على الأداء بفاعلية وكفاءة واستجابة، والاسترشاد بالمبادئ المرغوبة من كل مستويات المجتمع، ويؤكد علماء الاجتماع على أنّ الحوكمة لا تعتمد في تطبيقها على المؤسسات، وإنما من خلال العمليات والإجراءات التي تحقق النتائج المرجوة[٢]، حيث تأخذ الحوكمة في اعتبارها بعدين متوازيين، يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنّى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم. فيما يؤكد البعد الثاني على الجانب السياسي للحوكمة الذي يرتكز على منظومة القيم الديمقراطية بجانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية. وهذه الأبعاد هي كالآتي[٣]:

أ) البعد التقني:

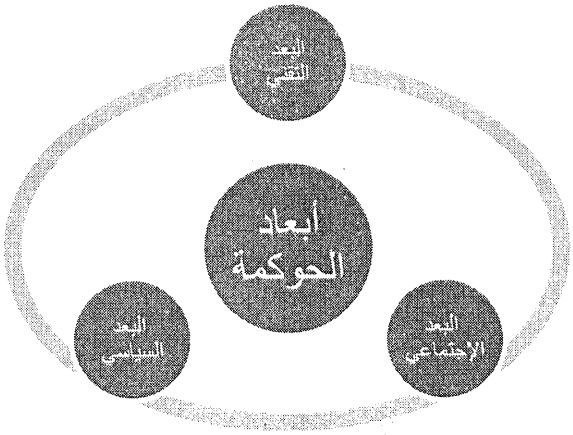
ويُشير إلى فاعلية إدارة المصادر العامة واستقرار البيئة المنظمة لأنشطة القطاع الخاص.

ب) البعد الاجتماعي:

ويهدف إلى بناء المؤسسات الديمقراطية وتحسينها من خلال المجتمع.

ج) البعد السياسي:

وتعني التشريعات والمحاسبة للعناصر السياسية، ومظاهر حقوق الإنسان، وقواعد القانون والعدالة والفاعلية والشفافية واحتياجات المراقبة. والشكل التالي يوضح أبعاد الحوكمة:



شكل (٦)

أبعاد الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

---

(١) ليلي البرادعي وخالد زكريا أمين: **إصلاح الجهاز الإداري الحكومي في مصر**، في مصطفي كامل السيد (محرر)، الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٧م، ص ٧٥.

(2) Niraja Gopal Jayal: **Review Essay: On Governance & Current Sociology,** International Sociological Association, January2007, Vol. 55, No.1, 2007, pp.126-135.

(٣) إليزابيث باكنر: **دراسة التعليم العالي في الأردن وتونس والمغرب وسوريا**، الجامعة الأمريكية، بيروت، ٢٠٠٦م، ص ٥.

نستنتج مما سبق، أنّ وجود مدخل إداري فعّال كالحوكمة، يبقى مهماً في إحداث التطوير داخل المؤسسة، وأمر حاسم لأيّة مؤسسة ترغب بتحسين نتائج عملها. وقد وسعّت الأبعاد السابقة لاستيضاح ماهية الحوكمة ضمن نموذجين واسعين: أنموذج خاص وعام، حيث إنّ الجامعات الحكومية أو العامة تمتلك مهام رسمية واضحة المعالم، بينما الجامعات الخاصة تعمل وفق أنموذج خاص لا يملك تحديداً واضحاً للمهام يجعلها ذات مستويات عالية من الحكم الذاتي والمساءلة.

١٠- خصائص الحوكمة:

وفي ضوء الأهمية السابقة لمفهوم الحوكمة، يمكن إبراز أهم خصائصها كالتالي:

- إتاحتها الحوكمة لفرص المشاركة، والتي هي حق أصيل للجميع في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم.
- تركيزها على توفر القدرات للمشاركة البناءة، وهو ما يمثل جوهر الحوكمة، وديمومة عملية التنمية الشاملة على المدى البعيد؛ لتقليص حدّة الفقر وتنمية الموارد البشرية وحسن استغلالها عبر قدرتها على تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح عملياتها.
- إتاحة الفرص الكاملة للحوار والنقاش البناء حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل.
- قدرتها على استثمار واستغلال الموارد اللازمة للكفايات الاجتماعية من خلال الفعالية في استخدام الموارد الموجودة في حوزتها وحسن إدارتها سواء أكانت مادية أو بشرية أو مالية؛ لتلبية الاحتياجات المتجددة للمجتمع.
- تقوية الآليات الوطنية والمحلية بغية تحديد وتبنّي الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين بالمجتمع.
- التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بفعالية وكفاءة، وتعزيز سلطة القانون لتكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة ولاسيما فيما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع[1].

وتُمكّن الحوكمة جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها، وإنشاء البيئة التي تمكنّهم من تحقيق أقصى حدّ ممكن من النجاح والرخاء للجميع، مع زيادة عدد الأطراف القائمة داخل المجتمع وتشّعب وجهات النظر؛ فإن الحوكمة تقتضي ضرورة التجسير بين الاهتمامات المجتمعية المختلفة والالتفاف حول المصلحة الأفضل والأهم لكل أفراد المجتمع من خلال بثّ أدوار الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في الحوكمة سواء القطاع الخاص أو المجتمع المدني أو الحكومة، وتركيزها على نطاق الإشراف والمتابعة، وتركها أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى، ووضعها متخذ القرار سواء أكان بالقطاع العام أو الخاص أو المدني أمام رقابة الجمهور، وتوفيرها فرصاً متكافئة أمام جميع أفراد المجتمع بصرف النظر عن أنواعهم وأجناسهم من أجل تمكينهم من تحسين أوضاعهم أو

---

(١) يمنية نزار: **الحكم الراشد والتخفيف من حدة الفقر في العالم الثالث**، عالم التربية، س٩، ع٢٥، القاهرة، رابطة التربية بالاشتراك مع المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مايو٢٠٠٨م، ص٣٢٠.

الحفاظ عليها، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال احتواء جميع أفراد المجتمع وشعورهم بأنهم داخل بؤرة الاهتمام، وهو ما يمثل المعيار الأساسي للحكم على جودة المجتمع، إضافة إلى إتاحتها تدفق المعلومات كي تكون في متناول يد المعنيين بها لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات[١].

وفيما يتعلق بنطاق الدراسة الإجرائي واهتمامها البحثي، يمكن تحديد أهمية الحوكمة بالنسبة للجامعات الخاصة في مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السُبُل الممكنة، وضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع، وتأمين حماية موارد المؤسسة التعليمية في إطار من النزاهة والحيادية، وضمان حماية مصالح المؤسسة التعليمية من خلال تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف، وتحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد بالمؤسسة التعليمية مع معالجة الأخطاء أولاً بأول، وضمان الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، وبين المسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى تدعيم الثقة والمصداقية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتبنّي بيئة العمل المحفزة للعاملين حتى يتم تحقيق التميز المنشود لها، وخلق علاقات العمل المتميزة بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية بها، وتأكيد فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل المؤسسة التعليمية[٢].

١١- مكونات الحوكمة:

إذا ما تمّ استقراء آليات الحوكمة والمجالات التي تعمل فيها وما تستهدفه من غايات تنموية شاملة؛ يتضح أنّ لها ثلاثة ميادين رئيسة، هي: الحكومة، القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، حيث ترتبط هذه الميادين الثلاثة فيما بينها بشبكة متينة من علاقات الضبط والرقابة، لأجل ضمان شفافية الحكم وتيسير المساءلة واحترام المصلحة العامة، حيث يؤدي كل طرف من أطراف هذه المكونات دوراً محدداً يختلف في طبيعته عن أدوار المكونات الأخرى، على اعتبار أنّ الحوكمة تسمح بالمشاركة وإتاحة الفرص المتكافئة واستيعاب التنوع الثقافي والتوازن بين هذه المكونات الثلاثة[٣].

إذا ما كانت مكونات الحوكمة الثلاثة ترتبط بصورة أو بأخرى بحياة المجتمع وأفراده وتمتاز بنقاط القوة وتعتريها في ذات الوقت بعض أوجه الضعف؛ فإنّ هدفها الاستراتيجي تعزيز التفاعل البنّاء بين هذه الميادين داخل المجتمع، ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي[٤]:

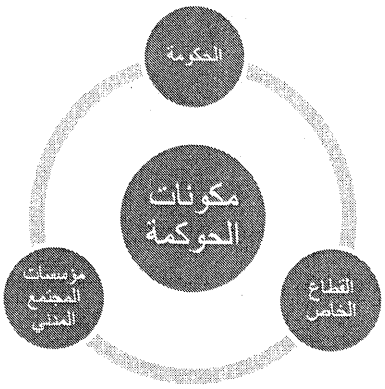
---

(١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP): **تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٢م**، تعميق الديمقراطية في عالم متفتت، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP)، ٢٠٠٢م، ص٥١.

(٢) **الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: جودة أداء الإدارة المدرسية القيادة والحوكمة**، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩م، ص١٠٥.

(٣) نبيل علي: **العقل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول**، سلسلة عالم المعرفة، ع٣٦٩، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، نوفمبر ٢٠٠٩م، ص٣٣.

(4) UNDP: **Governance for Sustainable Human Development**, AUNDP Policy Document, UNDP,NY, 1997, P6.



شكل (٦)

مكونات الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

فيما يلي تفصيل هذه المكونات، وطبيعة العلاقة التشابكية القائمة بينها:

أ) الحكومة:

ترتكز بعض وظائف الحكومة على البعد الاجتماعي التي تحدد فيها ملامح المواطن والمواطنة في المجتمع، وتراقب وتتحكّم في ممارسة الأفراد للقوة، وتهيئ البيئة المساعدة على التنمية البشرية بالمجتمع. لذا تقوم الحكومة بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعّال لأنشطة القطاعين العام والخاص. وتواجه الحكومة في سبيل أداء ما سبق من وظائف تحديات كبيرة، حيث تؤكد الحوكمة في هذا الواقع على اهتمامات واحتياجات الفئات الأشد فقراً، والعمل على زيادة الفرص المتاحة أمام الناس للبحث، وتحقيق نوعية الحياة التي يرغبون في تحقيقها. فالمؤسسات الحكومية يجب أن تعمل على تمكين الناس الذين تقوم بخدمتهم من خلال تزويدهم بالفرص المتساوية وتأكيد دمجهم في الأمور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفتح المجالات أمامهم للحصول على الموارد المتوفرة في المجتمع. فالمحك الرئيس لتحقيق هذا التمكين، يتمثل في العمل المناسب للسلطات التشريعية وسلطة القانون. ففي مجال التعليم على سبيل المثال، وفي ظل الطلب الاجتماعي الهائل والمتزايد من قبل أفراد المجتمع عليه ومحاولتهم اللحاق بركبه؛ تفرض الحوكمة على الحكومات ضرورة توفير السبل التي تكفل للأفراد وتُيسّر لهم فرص مواصلة التعليم والاستزادة منه.

نستنتج مما سبق، أنّ الحوكمة تفرض على حكومات الدول المتقدمة والنامية بصورة متساوية أنْ تُعيد النظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية؛ لتقليل مساحة هذا الدور وإعادة النظر فيه، حيث تأتي تحديات وجوب تغيير الدور الممارس كالحكومة من خلال القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة وتحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق والمواطن الذي يطمع

في مزيد من الاستجابة الحكومية لاحتياجاته، إضافة إلى الضغوط العالمية والاتجاهات العالمية الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه طبيعة الحكومة وتتحدى كيانها.

ب) القطاع الخاص:

ظهر تحول كبير في معظم دول العالم سواء المتقدمة أو النامية نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق الحر وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي. حيث يرجع هذا التحول إلى إدراك الدول لدور القطاع الخاص ومكانته كمصدر رئيس للمجالات الاقتصادية لتأهيل الأيدي العاملة وتشغيلها من أجل تحقيق النتائج الإيجابية التي تسهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، حيث تعمل الحوكمة على تقوية وتطوير القطاع الخاص وإدامته من خلال خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة، وإدامة التنافسية في الأسواق، والتأكيد على حصول الفئات ذات الفرص والإمكانات البسيطة على التسهيلات المالية والفنية للمساهمة في عمليات الإنتاج داخل المجتمع وتحسين مستوى دخولهم ومعيشتهم وتعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل، إضافة إلى استقطاب الاستثمارات والمساعدة على نقل المعرفة والتكنولوجيا للطبقات الفقيرة بشكل خاص، وتنفيذ القوانين والالتزام بها، والتحفيز على تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها[1].

ج) مؤسسات المجتمع المدني:

تُشرك مؤسسات المجتمع المدني الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية من خلال تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، والحصول على حق استغلال الموارد العامة، ولا سيما الطبقة الفقيرة، حيث تستهدف مؤسسات المجتمع المدني تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم عن طريق استغلال علاقاتها القائمة بين الفرد والحكومة وتعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية، والتي يمكن توظيفها وفق آليات التأثير على السياسة العامة وتعبئة جهود قطاعات من المواطنين، وحملها على المشاركة في الشأن العام، وتعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات، والسماح بتداولها على نطاق واسع، ومساعدة الحكومة عن طريق العمل المباشر والتمويل والخبرة على أداء أفضل للخدمات العامة، وتحقيق رضا المواطنين، والعمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون، وتربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية بإكسابهم قيم الحوار وقبول الآخر والاختلاف ومساءلة القيادات والمشاركة في الانتخابات والتعبير الحر عن الرأي[2].

ومن الملاحظ، أنّ هناك حالة من التباعد بين مكونات الحوكمة الثلاثة، وعجز الإدارة الحكومية عن تحقيق طموحات المواطنين بعدم الاستجابة لمتطلباتهم بشكل مناسب، والتأكيد على الحاجة الماسّة لفكرة الحوكمة؛ رغبة في تحقيق النتائج المأمولة لأفراد المجتمع من تخفيف حدّة الفقر ورفع مستوى المعيشة وتعزيز حقوق الإنسان والبيئة الديمقراطية في المجتمع. حيث تطوّر المفهوم ذاتياً إلى الحوكمة الجيدة Good Governance التي تُعنى بوضع الآليات اللازمة لتحقيق النتائج الاقتصادية والاجتماعية

---

(1) المرجع السابق، ص٤٧.

(2) UNDP: **Re-conceptualizing Governance,** Discussion paper(2), UNDP, N.Y, 1997, pp. 43- 46.

التي يسعي المواطنون لتحقيقها، وقد تمّ استخدام هذا المصطلح للتعبير عن ضرورة الانتقال بفكرة الإدارة والحوكمة من الحالة التقليدية، إلى حالة أكثر تفاعلًا وتكاملًا بين العناصر المكونة للحوكمة.

كذلك تتطابق الحوكمة الجيدة مع فكرة تطور الإدارة من وجهة نظر البنك الدولي، وتقدمها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين، حيث تستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسئولية أمام المواطنين. وبالرغم من تعميم البرامج والمشاريع التنموية من قبل البنك الدولي، إلا أنها تفشل في تحقيق النتائج المرجوة؛ الأمر الذي يستوجب اللجوء للحوكمة الجيدة من أجل خلق وإدامة البيئة الداعمة للتنمية التي تتسم بالقوة والعدالة والتكامل مع السياسات الاقتصادية[1]. كما تركز الحوكمة الجيدة على تحقيق النتائج المرغوبة من جانب، وتحقيقها بالشكل الصحيح من جانب آخر، حيث إنها تنسجم بشكل أو بآخر مع القيم المعيارية Normative Value للديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وتتجه نحو التخطيط المستقبلي، والغاية النهائية في وضع الأهداف وتحديد الطريق العام لتحقيقها وتأمين الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والتحكم والسيطرة عن طريق التأكيد الدوري على إدامة الآلية المؤسسية، والأخذ بها نحو الغاية النهائية في صورتها القانونية، والمساءلة باستخدام الموارد بكفاءة، وتقديم التقارير عن سير العمل والتزام سياسة الثواب والعقاب[2].

فالحوكمة الجيدة تعكس مناخاً مجتمعياً ديمقراطياً تتفاعل فيه كافة أطراف المجتمع؛ لتحقيق مستوي معيشي أفضل لكافة الأفراد على تنوع فئاتهم ومستوياتهم. إضافة إلى تعزيز وتقوية المساءلة والشفافية في الممارسات التي يتم اتخاذها في سبيل تحقيق الغايات النهائية لبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما أنّها ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط، بل هي أيضا حالة من المشاركة الديمقراطية وحقوق الإنسان والاتفاق حول مكونات النفقات العامة[3].

وفي ضوء ما سبق نستنتج، إنه لا يمكن فرض الحوكمة الجيدة سواء من قبل الجهات المحلية أو المنظمات الدولية، كما لا يمكن خلقها بين عشية وضحاها[4] على اعتبار أنّها إنجاز في حدّ ذاتها، والتي هي بدون الإدارة الواضحة التي يمكن التنبؤ بسياساتها والاستجابة للإجراءات وصرف المبالغ المخصصة للتمويل أو المعلومات لا يمكنها أن تمهدّ الطريق نحو الرخاء. كما أنّ إعداد البيئة المساعدة والمناسبة التي تُمكن للاستثمار أن يتم، وللثروات أن تتحقق، وللأشخاص أن يزدهر عملهم وينمو، من الوظائف الرئيسة للدولة، وهو ما يؤكد أنّ الحوكمة الجيدة تتطلب قناعة ومشاركة أفراد المجتمع، والاندماج الكامل التام لكافة المواطنين في مستقبل مجتمعاتهم. بالإضافة إلى أنّ الحوكمة الجيدة لا ترتبط بمعيار

([1]) The World Bank: **Governance and Development,** Washington, The World Bank Publication D.C, 1992 ,p.1.
([2]) Me Gill: **Governance DO'S & DON'Ts**, Canada, Ottawa, Institute on Governance, 2001, p.7.
([3]) Ellen Margret: **Good Governance and Development Assistance From a Danish Perspective, Partnership for Governance,** Washington, The Economic Institute of the World Bank, D.C,1996, p5.
([4]) Kofi Annan: **Governance for Sustainable Growth an Equity Report of International Conference,** N.Y, United Nations, 1997. P. 20.

أوتوماتيكي[١]، وهو ما يؤكد أنّ عملية تقييمها يصبح أمراً نسبياً من خلال بعض المظاهر الأساسية أو المبادئ التي تشكل ما يمكن أن يعكس الحوكمة الجيدة، كإدراك شرعية قوة السلطة العامة، وأنّ المواطن محور اهتمام متخذي القرار، وبناء البرامج المجتمعية على سماع صوت المواطنين، مع سرعة تكيف الإدارة العامة لاحتياجات المواطنين في توزيع المال العام.

ثانياً: حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

أصبحت الحوكمة من القضايا الهامة في التعليم الجامعي، ويرجع السبب في ذلك إلى أنّ هذا المفهوم يهتم بالرؤية المستقبلية للجامعة، حيث إنّها تُعنى بالأداء الفعّال للجامعة، وتُمثل واحدة من القضايا التي تهم مجتمع المعرفة. وقد تعددّت مفاهيم حوكمة الجامعات، فيُشير بعضها إلى الوسائل التي من خلالها تُدار وتُنظم مؤسسات التعليم العالي والعمل بالجامعات[٢]. كما تُشير حوكمة الجامعات إلى هيكل وعمليات سلطة اتخاذ القرار من خلال القضايا الهامة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، على اعتبار أنّ الجامعة تتضمن جهازاً حاكماً فعالاً ونشطاً يحظى باستقلالية متكافئة لضمان التكامل المؤسسي الذي يضمن لها القيام بمسئولياتها وتنمية مصادرها بما يتوافق ورؤية الجامعة ورسالتها[٣].

وتعني حوكمة الجامعات أيضاً، المشاركة الديمقراطية والإدارة الذاتية للجامعة وتحديث الطريقة التي تُدار بها الجامعة، حيث يدعو لإعادة التفكير في الطريقة التي تُدار بها الجامعة وفق آلية تحققّ لها الكفاءة والفاعلية والاستقلالية وديمقراطية القرار بإتاحة الفرص لكل الأصوات للمشاركة في اتخاذ القرار[٤]. كذلك يمكن أنْ تُعرّف حوكمة الجامعات بثلاث طرق، حيث تُشير الأولى إلى أنّ الحوكمة هي كل العمليات والقواعد التي تُنظّم الأقسام والإدارات داخل الأقسام والإدارات بالجامعات، والهيكل الكلي وعمليات التحكم الداخلية للجامعة. فيما تُشير الطريقة الثانية إلى الإطار التشريعي للجامعة الذي يُنظم العلاقة بين الجامعات والحكومة. وأما الطريقة الثالثة، فتُشير إلى أنّ الحوكمة تتخذ دوراً مُحَدّداً وأنشطة لأغلب اللجان بالجامعة[٥].

وقد تُعرّف حوكمة الجامعات، بأنّها عملية صنع القرار المؤسسي الاستراتيجي، وتُحديد العلاقات الخارجية بين القوى التي تتولى صياغة القواعد وإعادة التنظيمات والتعليمات المؤسسية وتوزيع المصادر التي تتضمن الاستجابة المؤسسية. كما تُشير حوكمة الجامعات إلى الممارسة الرسمية واللا رسمية التي

---

(1) Joan Corkery(ed): **Governance, Concepts and Application,** Brussels، International Institute for Administrative Studies, 1999, p.173.
(2) Mary Henke: **Can Academic Autonomy Survive in the Knowledge Society?**, A Perspective from Britain, Higher Education Research & Development, vol. 26, issue. 1, March 2007, p. 87.
(3) Key Performance Indicators for Governance of Public University in Malaysian: **Department of Higher Education Management,** Ministry of Higher Education, Malaysia, Asian Centre for Research on University Learning and Teaching, 2009, p.1.
(4) Report of the Commission on Global Governance Our Global, 2010, p. 1.
(5) Terri Kim: **Changing University Governance and Management in the UK and Elsewhere Under Market Conditions: Issues of Quality Assurance and Accountability,** Brunel University, London, 2007, p. 12.

تمارس تحت سلطة القانون والإجابة عن كيفية تطبيقه والاتصال بفعالية وكفاءة وجودة الخدمات التي تدّعم من أجل المستفيدين الخارجيين والداخليين[1].

من خلال التعريفات التي سيقت، يتضح أنّ الحوكمة تُشير إلى كيفية عمل الجامعات والطريقة التي يتم من خلالها ذلك العمل. وفي تعريف آخر، إشارة إلى المستفيدين الداخليين والخارجيين وضرورة وجود جهاز مستقل يمكنّه من إدارة الجامعة ويحقق لها وظائفها بنزاهة وموضوعية وحرية قيامه بدوره وفق القانون ومساءلته فيما بعد عن القرارات المتخذة. ويؤكد تعريف آخر على مبادئ الديمقراطية والمشاركة الجماعية والحفاظ على القيّم والأعراف الأكاديمية في الجامعة والمحافظة عليها واحترامها. كما يُنظر لحوكمة الجامعات في تعريف آخر من زاوية تتعلق بالعمليات التي يتمّ إنجازها داخل الجامعة أو التي تتضمن الجانب القانوني أو التي تركز على أدوار اللجان في الجامعة، ولكنه لم يشر إلى الهدف من حوكمة الجامعات أو الآليات التي يمكن الاستفادة منها. وهناك تعريف يركز على الأطراف الفاعلين والمتضمنين من أصحاب المصالح والمستفيدين في الجامعة والاستجابة لهذه الأطراف وطرق هذه الاستجابة، ولكنه لم يشر لسمات الحوكمة في المساءلة والمشاركة والشفافية الكفيلة بتنظيم العلاقة بين جميع الأطراف.

وفي الدراسة الحالية، يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنّها الأساليب والوسائل التي تُحدّد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها بما تتضمنه من معاني هامة في المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية، والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون.

يتضح مما سبق، أنّ المفاهيم التي تدور حول حوكمة الجامعات، تُترجم شكل الحوكمة الذي يتبناه التعليم الجامعي الخاص، ويُحدّد القيم والاتجاهات والإدارة والاستراتيجية ونظم اتخاذ القرار وكيفية مقابلة احتياجات المستفيدين، وكيف ترى الجامعات الخاصة نفسها وعلاقتها بالجامعات الأخرى من أجل تحقيق أهداف الجامعة، ثمّ أنّ اختيار الطريقة التي تتم من خلالها حوكمة الجامعات أمر في غاية الأهمية، ولا سيما أنّ مفهوم الجامعات المعاصر يكتسب سمات المجتمع المعاصر الذي تتحدد ملامحه في تحوّل التعليم الجامعي الخاص من الصفوة إلى الجماهيرية، والتّحول إلى مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة وتدويل التعليم الجامعي وتقليل التمويل العام للتعليم الجامعي؛ الأمر الذي جعل الحاجة ماسّة إلى التعليم الجامعي الخاص الذي يعكس شكل المجتمعات البشرية وكيفية عملها.

ويمكن تناول مفهوم حوكمة التعليم الجامعي الخاص، والأهمية التي يكتسبها، والإشارة إلى نماذج الحوكمة، ونظامها ومبادئها، والمرور بشيء من التفصيل على معايير الحوكمة في هذا النوع من التعليم، كالتالي:

١- مفهوم حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

([1]) Anthony Dooley: **Thematic Analysis: the Role of Academic Boards in University Governance,** Australian University, Australia, 2007, p. 56.

تعتبر حوكمة التعليم الجامعي الخاص عنصراً رئيسياً لارتكازه على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، حيث يتصدى هذا المفهوم – وهو مفهوم جديد نسبياً طورّه كلارك كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم – لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم الجامعي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها. كما أنّ الحوكمة لا تشير كثيراً إلى ما تقوم به الجامعات، وإنّما إلى كيفية أدائها له، على اعتبار أنّ الجامعات تُحدّد من خلال الأساليب والوسائل ما تُواجهه وتنظم نفسها من أجل تحقيق الهدف من وجودها.

وينطوي مفهوم الحوكمة بوجه عام، على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات، داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة. وفي التعليم الجامعي الخاص، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة من حيث كيفية تماسك أجزائها وكيفية ممارستها للسلطة واتصالها بالأعضاء الداخليين كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، واتخاذها للقرارات وتفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة الجامعات ورؤساء الجامعات وهياكل مشاركتهم وقواعدهم الإجرائية والتأديبية وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير[1].

في الآونة الأخيرة، ظهر مفهوم حوكمة التعليم الجامعي؛ ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم – أي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس – حقّ مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، الأمر الذي يُضعف من تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تُعيد صياغة التّوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع؛ نظراً لوضع يد القرارات في طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف في وضع المتلقي لهذه القرارات، والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، حيث تُؤخذ – على سبيل المثال لا الحصر – القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حقّ المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الاتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات، تستهدف تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيّم الديمقراطية واحترام الآخرين[2].

٢- أهمية حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

لقد أصبحت الحوكمة مسألة مهمة في مجال التعليم الجامعي الخاص بعد أنْ واجه تغيرّات جذرية خلال العقود الأخيرة، تضمنّت تلك التغيرّات تزايد الضغوط على الجامعات الذي أدّى إلى تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي وارتباطه بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة. كذلك ظهرت أنواع جديدة من التعليم قدِمَت

---

(1) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: **التعليم العالي في مصر**، ٢٠١٠م، ص١٩.
(2) المرجع السابق، ص٢٠.

من المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة المختلفة، وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وتزايد الطابع الدولي للتعليم الجامعي، وإسهام الجامعات في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة والبحث العلمي والتكنولوجي عن طريق تدريب العاملين المهرة مهمتهم التعليمية[١].

كما أنّ ضآلة حجم الدراسات العليا التي لا تزال الجامعات العربية جامعات موجهة نحو التعليم، حيث لم تتقدم في مجال التّحول نحو تطوير الدراسات العليا، وأنّ طلبة الماجستير يشكلون ٤و٣% فقط وطلاب الدكتوراه ٣و٠%، ومن أصل خمسة ملايين طالب أمكن حصر الدرجات العلمية التي يتابعونها، بعدما كان هناك (٣و٨٣)) ألف طالب مسجّلين في شهادة الدكتوراه، و (٢و٢٧٣) ألف مسجّلين في شهادة الماجستير. كذلك ضعف البُنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي التي تتخذ أشكالاً متعددة، والتوسع في البرامج – ولا سيما الدراسات العليا – التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، إضافة ضعف ثقافة البحث العلمي لدى جامعات القطاع العام والخاص، وضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية[٢].

وهناك أيضاً عدد من الاتجاهات الواضحة في التعليم الجامعي الخاص، فيما يتعلق بترتيبات تمويل التعليم التي تخضع تلك المؤسسات فيها لضغوط من أجل تنويع إيراداتها والحدّ من اعتمادها على التمويل العام. كذلك فإن آثار هذه التحديات على الحوكمة متنوعة، على اعتبار أنّ الجامعات كمستفيد من الأموال العامة، تواجه ضغوطاً جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. كما أنّ هناك قضية رئيسية لحوكمة الجامعات تتمثل في تمويل البحث العلمي لخدمة المجتمع والاقتصاد، حيث لم تعُد الجامعات الوحيدة في إنتاج المعرفة ونشر البحث والتعليم على اعتبار أنّ جامعات اليوم واحدة من بين العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة[٣].

لقد زاد التصنيف العالمي من الضغوط لحوكمة كبار الجامعات العالمية؛ لارتباطه بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة وتوفر التمويل والحوكمة. ثمّ أنّ الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة باقتدار، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة؛ باتت من الأمور الضرورية. غير أنها ليست كافية لدعم الجامعات وإبقائها ضمن التصنيف العالمي. بل أنّ هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة، مثل القادة الملهمين، الرؤية الاستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، فلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي[٤].

ونظراً لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ولكن التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، لم يستجيبا لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواكب مع سرعة التقنيات

---

(١) Fabric and Alexander: **Governance and quality guidelines in Higher Education**, OECD, 2008, p. 8.

(٢) اليونسكو: **إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته** - المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي- القاهرة، ٣٠ مايو- ٢ يونيو، ٢٠٠٩، ص٥٠.

(3) Kostyuk, Alexander N., et.al: **Corporate Governance**, Virtus Interprets, Ukraine, 2007, p.19.

(4) Kostyuk, Alexander N., et.al: **Op. cit**, p.20.

والاتصالات الحديثة في العالم. فقد تجاوبت مؤسسات التعليم العالي مع خطط التنمية في البلاد العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم ،فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل[1].

وأمام كل هذه التحديات، تُشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أنّ كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها، بعد أنْ أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي . وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية.

ومن الاعتبارات الرئيسية العلاقة التي تربط حوكمة المؤسسات بالدولة، وفي المقام الأول مدى الاستقلال المؤسسي وتأثيره على الأداء المؤسسي. وعلى المؤسسات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما ينتقل موضع تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسي.

المساءلة عنصراً متزايد الأهمية في إدارة نظم التعليم العالي. في سياق نظم التعليم العالي الممولة من القطاع العام، والذي يعد دافعي الضرائب احد الممولين الرئيسيين له مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية. إنه يعكس الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي تحتاج إلى التوفيق بينها وبين المنافع التي يمكن أن تحقق من الاستقلالية المؤسسية.

للمصلحة العامة ينبغي أن يستمر الاهتمام بها في مجالات ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي، ضمان إجراءات عادلة وفرص عادلة لقبول الطلاب، وضمان الاستخدام الملائم للأموال العامة داخل المؤسسات، أي الكفاءة الداخلية.

ويمكن ضمان المساءلة من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك معايير الجودة، والتمويل المرتبط بالأداء، وآليات السوق ومشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الهيئات الإدارية والذين يعملون على تقديم المشورة والدعم للمؤسسة فيما يتعلق بمساهمتها في المجتمع [2].

---

(1) منار حداد: **حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي**، المؤتمر العلمي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٨م، ص ص ١٠-١١.

(2) خالد العمري: **المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي**، المؤتمر العربي الرابع، جامعة عمان العربية للدراسات التربوية، الأردن، ٢٠٠٤، ص ص ١-٩.

تمثل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح و شفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي، وهنا يجب الإشارة إلى أن الحديث عن مصادر الموارد واستخداماتها يتضمن قضيتين أساسيتين لا يمكن الفصل بينهما .تتمثل القضية الأولى في ضرورة تنويع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، فقد ولى عصر الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع تلك المصادر وتنميتها. وتتعلق القضية الثانية بضرورة حسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذي يعني تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة.

تُسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومرا قبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها. ففي المملكة المتحدة مثلاً تتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلاً من الأموال العامة يشكل نسبة مئوية ما من إجمالي دخلها، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة وإنما تعمل من خلال سلسلة من مجالس التمويل لتزويد المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من برامج دراسية أو توجيه ما يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية. كما أن توظيف العاملين في هذه المؤسسات يتم من قبل المؤسسات نفسها وليس من قبل الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني من خلال هيئة مشتركة تمثل كلاً من الإدارة والاتحادات العمالية، ويقدَّم ما يتفقون عليه بصورة توصيات للكليات والجامعات المشاركة[1].

نستنتج مما سبق، أنّ أهمية الحوكمة في الجامعات الخاصة، قد جاءت من الحاجة إلى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويُحقّق المصداقية، بعد أنْ ظهرت نتيجة بعض الأحداث وانهيار الشركات المالية في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا عام ١٩٩٧م، حيث أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى الحوكمة في أعقاب تلك الأحداث والانهيارات التي وُصِفَتْ بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة؛ الأمر الذي أظهر بوضوح أهمية الحوكمة، وبالأخص بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. إضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة وخلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة وتشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية وصدّ محاولات الفساد وبسط الإصلاح.

٣- نماذج حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

تشير نماذج حوكمة التعليم الجامعي الخاص إلى وجود اتجاهين أساسيين. الاتجاه الأول طرح النظرية الموحدة التي تتناول أيّ نوع من نظم التعليم الجامعي، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين، أمثال كلارك ومرين ودي بور واندیراس وسكي مناك. وأمّا الاتجاه الثاني، فيذهب لإيجاد أنماط مختلفة

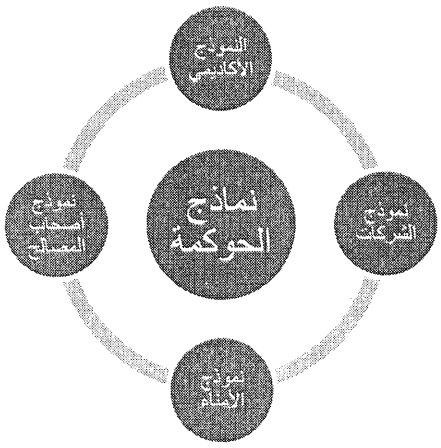
---

(١) باسكرفيل، وآخرون: **دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج**، وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة البحوث، ٢٠١١م، ص٩.

في ضوء الخصائص الخاصة بكل نوع من نظم التعليم الجامعي. وفي الواقع العملي، يمكن لمجموعة من العوامل المختلفة أنْ يكون لها تأثير متساوٍ على المؤسسات، ومع ذلك، فالتحليل المفاهيمي يمكن أن يتداخل فيه المنهجين[١].

وهناك نماذج عديدة للحوكمة تتفاوت حسب مضمونها الوطني، ونوع المؤسسة، وتراثها التاريخي وغير ذلك من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية. ومن الواضح أنّه لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات، يُعد نموذجاً منفرداً أو مقاساً واحداً يناسب الجميع.

وقد قام تركمان بدراسة نماذج الحوكمة في الجامعات البريطانية، الاسترالية، والأمريكية، التي يقل فيها التوجيه الحكومي عمّا هو عليه في الجامعات الأوربية، حيث قام باقتراح أربعة نماذج واضحة للحوكمة، وهي كما في الشكل التالي[٢]:



شكل (٧)

نماذج الحوكمة

الشكل من إعداد الباحث

١- النموذج الأكاديمي Academic Model

٢- نموذج الشركات The Corporate Model

٣- نموذج الأمناء The Trustee Model

٤- نموذج أصحاب المصالح Stakeholder Model:

تعتبر نماذج الحوكمة التي يقودها الأكاديميون، من النماذج الأكثر تمسكاً بالتقاليد، وهي النماذج التي تقوم على الافتراض ويتعين أن تخضع الجامعات لحوكمة الموظفين الأكاديميين، حيث توجد العديد

([1]) Braun, D.: **Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism,** Swiss Political Science Review, Vol. 5, No. 3, 1999, St. Gallen.

([2]) Trakman, L: **Modeling University Governance**, University of New South Wales, 2008.

من الطرق لتبنّي مثل هذا النهج، كأنْ يتمّ من خلال منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعّال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسئول في المؤسسة.

ففي الحوكمة الأكاديمية، يكون للموظفين الأكاديميين التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها، وأنّ المثال الكلاسيكي الأكثر شيوعاً لهذا النموذج هو جامعة أكسفورد، حيث رفض الموظفون الأكاديميون بصراحة أيّ نوع من أنواع حوكمة الشركات. وقد ظهرت حوكمة الشركات من ناحية أخرى كاستجابة للأزمات المالية ولحاجة الجامعات إلى أنْ تُدير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية. ويسود هذا النموذج في استراليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة، كما وأنّه خرج إلى حيز الوجود استجابة للحاجة إلى تحسين إدارة الجامعات[١].

وتعمل حوكمة الشركات في ظل افتراض بأن تطبيق أساليب الشركات مثل المساءلة المالية، سوف يساعد على تحسن النتائج. ويدل هذا النموذج عادة على أنّ رئيس الجامعة هو عبارة عن مدير شركة مهني وليس أكاديمياً فحسب. وأنّ الحوكمة من خلال الأمناء، مقابل الحوكمة من خلال نموذج أصحاب المصلحة؛ تمنح الإدارة سلطات "الأمناء"، وهذا يأتي عادة على هيئة مجلس أمناء له أعضاء غير منتخبين داخل المؤسسة. كما وأنّ هؤلاء لا يُمثلون مختلف أصحاب المصلحة، حيث يكون لمجلس الأمناء عادة مسؤوليات، منها ما يتعلق بواجب الأمانة وأخرى ما يتعلق بالغاية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أيّة عوامل تُشكل تضارباً في المصالح والوصاية. فيما يحدث نموذج أصحاب المصالح عندما تكون الحوكمة مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، والخريجون، والشركات الداعمة، والحكومة، والمجتمع المحلي[٢].

نستنتج مما سبق، أنّ الحوكمة في الجامعات الخاصة، تُعبّر عن القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الجامعة الخاصة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالجامعة الخاصة كالرئيس وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأساتذة الأكاديميين والموظفين والطلبة من ناحية أخرى، كما تشمل العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الجامعة، وأصحاب المصالح الأخرى والمجتمع بأسره. كذلك فإنّه موضوع متعدد الأوجه يُعنى بضمان المساءلة من خلال الآليات التي تحاول التقليل أو القضاء على المشكلة الرئيسية للعاملين وتحقيق الكفاءة الاقتصادية للجامعة ورفاهية المساهمين فيها.

٤- نظام الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص:

أوصّت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونيسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم الجامعي في عصر العلم والمعرفة

---

(١) نعمة عازوري: **مؤتمر الحوكمة الأكاديمية**، جامعة الروح القدس، الكسليك، الجمهورية اللبنانية، ٢٠٠٩م.

(2) Trakman, L: **Modelling University Governance**, University of New South Wales, 2008.

إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي[١].

وتلخصّت هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم الجامعي وبرامجه، بما في ذلك التوجه نحو التوسّع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام، ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء. وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم الجامعي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغييرات المتوقعة في مناخ التعليم الجامعي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم الجامعي وعولمة أنشطته، بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات تُوجّه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم الجامعي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع[٢].

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم الجامعي على أنّ تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحداً من الضرورات التي تُتيح للدول النامية الخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم الجامعي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيدَ أنّ اختيار التوليفة المُثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي، يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم الجامعي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة[٣].

كما أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة ارتباط استراتيجية تنويع نظم التعليم الجامعي بسياسات مكمّلة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي[٤].

٥- مبادئ حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

تعتبر الإدارة علم من العلوم الاجتماعية التي نشأت للحاجة الماسّة من وجود الإدارة في جميع المجتمعات البشرية التي تحظى بإمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها. وفي حقل التعليم، تُشكّل الإدارة حجر الأساس في هيكلية النظام التعليمي وعناصره المادية

---

(١) نادية الحلبي: **دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠٠٩م، ص ص٥٦-٦٠.

(٢) محمد آل عباس: **حوكمة الجامعات**، maalabbas@kk.edu.sa، ٢٠١٠م.

(٣) يعقوب ناصر الدين: **واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط**، عمّان الأردن، ٢٠١٢م.

(٤) جمال داود سلمان: **اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري، عمّان، الأردن، ٢٠٠٨م.

والبشرية، والعنصر الفعّال والحاسم في تحديد مدى قدرة النظام التعليمي على بلوغ الأهداف المرسومة له، حيث تتمتع العناصر البشرية فيه بالكفايات الإدارية والمهارات التي تمكنّها من الوفاء بمتطلبات العمل المسند إليها. كما أنّ طبيعة الوظائف الإدارية في التعليم الجامعي تختلف عن المهام في المجالات الأخرى؛ نظراً لما يتسم به التعليم الجامعي من خصائص ومميزات، على اعتبار أنّ أهدافه تنبثق من حاجات ومتطلبات المجتمع في توفير الكوادر من المتخصصين في مختلف مجالات الحياة، كما أنّ العاملين فيه من أساتذة وإداريين، يلعبون دوراً مهماً في تحديد قدرة التعليم الجامعي الخاص على بلوغ الأهداف المنشودة.

من الملاحظ وجود بطء كبير في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير في إدارة الجامعات الخاصة، وما تحتويه من عمليات وتتضمنه من مستويات إدارية؛ نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية والافتقار إلى السياسات الواضحة التي تتّسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية ومعايير الأداء الجامعي، وغياب التنسيق وضعف الاتصال بين المؤسسات الجامعية في داخل الجامعة، وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى، وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع وخطط التنمية، إلى جانب القصور في توازن الأداء الجامعي في وظائفه الثلاث الرئيسة: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى كثرة القواعد والنّظم واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية وجمود الإجراءات الإدارية عند الحديث عن إحداث تغيرات في البناء الأكاديمي أو البرامج أو أساليب الإعداد(١).

وقد أدّى القصور الذي عانت منه الكثير من دول العالم إلى ضرورة وجود رؤية شاملة تعمل على تطوير القوانين وسنّ التشريعات الحاكمة لإدارة التعليم الجامعي، حيث حددت الملامح العامة للتشريع الموحد لمنظومة التعليم الجامعي فيها بالاعتماد على الخلفية التي ترتكز على المبادئ الإدارية، مثل تقنين جودة الخدمة التعليمية، والإدارة الاقتصادية للمؤسسات التعليمية، والفصل بين الملكية والإدارة، وأنْ يأخذ الهيكل التنظيمي والإداري للتعليم الجامعي شكلاً وهيكلاً تنظيميا مستقلاً يدعم إداراتها لوظيفة إنتاج ونقل المعرفة من أجل دعم الأنماط التعليمية الحديثة والتغلب على الزيادة الهائلة في الطلب على التعليم الجامعي العام من ناحية، وتحقيق التوجه العالمي نحو التعليم الجامعي الخاص من ناحية أخرى.

وهو ما يمكن تحقيقه من خلال نموذج التنظيم الذاتي للجامعات، والاعتماد على نظام إداري متعدد المستويات ومتكامل الدرجات يتيح المجال لمشاركة العاملين في الجامعة والإدارات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والأقسام في عملية صنع القرار وتنفيذه داخل المؤسسات الجامعية. كما دعت خطط التطوير إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي باعتماد دعم اللامركزية وتوسيع مجال المرونة والتدبير

---

(١) انظر:
- عبد العزيز أحمد داود: **تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض صيغ التعليم من بعد**، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية والمؤتمر السنوي الأول لكلية التربية ببورسعيد " التعليم من بعد في الوطن العربي الواقع والمأمول، في الفترة من ٢٦-٢٧ يناير ٢٠٠٨م، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨ ، ص٥٨٢.
- Sherif Omar: **Laws Governing Higher Education in Egypt,** University Governance Conference, A key to Effective Higher Education in Egypt, Back Ground Paper, Bibliotheca Alexandrina, 26-28 March 2007.

والتصرف، ودعم المساءلة والتدبير والحكم الرشيد، بالإضافة إلى إشراك الهيئة التدريسية والطلبة في اتخاذ القرارات[1].

وبالنسبة لإدارة التعليم الجامعي الخاص، وفي ضوء ما تم بيانه من السلبيات التي تُعاني منها، يمكن القول إنها ليست بعيدة عن جوانب القصور سالفة الذكر، والتي تعاني منها إدارة الجامعات الخاصة، بحكم طبيعته المميزة التي تتطلب كفايات إدارية وقيادية خاصة تتمتع بالمرونة والقدرة على حلّ المشكلات وتقبل المشاركة ونقد الذات وتفويض السلطة، والجرأة في صناعة واتخاذ القرارات، والتكيف مع مواجهة التغيير والمواقف الجديدة[2].

وإذا ما كانت الجامعات الخاصة يُمكن أنْ تُمثل توجّهاً تعليمياً مقبولاً لتحقيق هدف الجودة مع استمرار الإتاحة، فإنّ إدارة هذه الجامعات تحتاج إلى أنظمة إدارية خاصة[3]. وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال تبنّي الحوكمة كمدخل إداري جديد للتعليم الجامعي الخاص، حيث تستهدف في مجملها الوصول إلى الإدارة الإبداعية لمنظومة التعليم الجامعي الخاص من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظومة التعليمية[4]: الأهداف، والسياسات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والتشريعات، وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، والبيئة التنظيمية، وإدارة نظم المعلومات، والرقابة، والشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات.

وهو ما يستهدف إحداث نقلة نوعية من قبل الحوكمة في منظومة التعليم الجامعي الخاص على مختلف الأُطُر التخطيطية أو التنفيذية أو التّتبعية[5]، خصوصاً وأنّ أغلب التوجهات التي نادت بحوكمة التعليم الجامعي الخاص، قد دعمّت ذلك بالتركيز على النتائج المتوقعة التي تمثّلتْ في النتائج الاجتماعية والعوائد الخاصة بالأفراد[6].

ومن ضمن ما تناولته النتائج الاجتماعية، إسهامات التعليم الجامعي الخاص في تنمية الاقتصاد العام، وإعداد الأفراد للالتحاق ببعض الوظائف والمهن المعينة في القطاع العام، واستمرار التعليم للمواطنين، وتعظيم الدور الاجتماعي، وتجنب الآثار السلبية للسلوك الإجرامي والبطالة وغيرها، في حين

---

(1) انظر:
- عصام الدين محمد متولي: **رؤية لاستراتيجية الاستقلال المالي والإداري لمؤسسات التعليم العالي**، ٥ مايو ٢٠٠٧م، ص - جامعة القاهرة، مركز المؤتمرات، المؤتمر الدولي الثالث للبحوث العلمية وتطبيقاتها، ٣ .١٥٣
- معتز خورشيد: **تنويع نظم التعليم العالي ومصادر تمويلها السياسات والتجارب الدولية**، مكتبة الإسكندرية، منتدى الإصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد " إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة . ٢٨ مارس ٢٠٠٧ - التعليم العالي في مصر" ، أوراق مرجعية، ٢٦
- أحمد الخطيب: **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، الأردن، أربد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م، ص١٩٧.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: **خطة تطوير التعليم في الوطن العربي التربية والتعليم**، العالي والبحث العلمي. تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، ٢٠٠٨م، ص١٦٢.

(2) أحمد الخطيب: **الجامعة الافتراضية نماذج حديثة**، الأردن، أربد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م، ص٦٢.

(3) معتز خورشيد: **أين الخلل في التعليم العالي بمصر**، مجلة وجهات نظر، العدد١٠٨، القاهرة، الشركة المصرية للنشر العربي والدولي، يناير٢٠٠٨م، ص١٠.

(4) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: **الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي**، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، ٢٠٠٥م، ص ص١٨-١٩.

(5) مصطفي عبد السميع محمد: **التعليم العالي والعولمة توجهات وانعكاسات: قراءة في وثيقة وطنية**، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتب الفني، ٢٠٠٧م، ص ص١٠-١٥.

(6) أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة: **الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة**، الأردن، أربد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م، ص٣٥.

ركزت النتائج الخاصة بالأفراد على إعدادهم وتأهيلهم لدخول سوق العمل[١]. كما يُضاف إلى ذلك ما تتمتع به الحوكمة من دور نقدي حرج في إدارة التعليم الجامعي الخاص، المتمثل في مراقبة السلوك الإداري الذي يجب أنْ يتطور بصورة يومية مع أنشطة الجامعات الخاصة[٢].

ويُشار لحوكمة التعليم الجامعي الخاص بالطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته[٣]، من خلال جملة الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تسمح للجامعات الخاصة بصناعة القرارات واتخاذ الإجراءات المحقّقة للأهداف، ومناقشة القضايا البارزة التي تهمّ الأفراد داخل الجامعات الخاصة وخارجها[٤].

وتبدو العناصر الأساسية لحوكمة التعليم الجامعي الخاص في نظامٍ محددٍ للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة – كالجامعة والكليات والأقسام والوحدات – التي تتضمن سياسات مكتوبة وتُحدّد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح مع إتاحتها لجميع فئات العاملين بالجامعات، كما تظهر عناصرها جليّة في وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.

وكذلك في النظم والإجراءات التي تُتيح فرص المشاركة الطلابية وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمسّ مصالحهم مع ضرورة تُوافر الخلفيات العلمية والخبرات العملية التي تتصل بالجامعات في أعضاء هذه المجالس واللجان، بالإضافة إلى المجالس واللجان التي تستجيب لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد وتُوجّه إليها وتتيح لها كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها في أسلوب عمل الفريق الواحد الذي يُدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة، إلى جانب التهيئة المستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان وتحديث المعلومات للأعضاء القدامى فيما يتعلق بالتغيرات في الرسالة والأهداف والبرامج والخطط للجامعات الخاصة، والنظم والإجراءات المحددة للتّقييم الدوري المستمر لفعالية هذه المجالس واللجان[٥].

وتُترجم الحوكمة هنا، في القضاء على الفساد الحاصل عن ضعف المساءلة والمحاسبية، والمزيد من الشفافية والمصداقية والمساءلة والديمقراطية، وتفعيل الشراكات، والنظام المالي والإداري المتطور، وتوظيف القوانين التي تُفعل اللامركزية، والاستراتيجية الإنمائية الفعّالة، وحرية التداول للمعلومات،

---

(1) Donald E.Heller: **State Governance and Higher Education Outcomes** .NY،Ithaca, Cornell Higher Education Research Institute Conference, June2002, pp.1-2.

(2) Keith G.Provan & Patrick Kenis: **Modes of Network Governance, Structure, Management, and Effectiveness**, Journal of Public Administration Research and Theory, 2 August 2007, p.2.

(٣) أحمد محمد زامل: حوكمة الجامعات: **رؤية حول تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية**، منتدى الإصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد، إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة التعليم العالي في مصر، أوراق مرجعية، مكتبة الإسكندرية، في الفترة ٢٦-٢٨ مارس ٢٠٠٧م.

(4) Morad Abou–Sab'e: **University Governance: Universities and Society, University Hospitals, Technological Hubs, Engineering and Industries**, University Governance Conference: A key to Effective Higher Education in Egypt, Back Ground Paper, Bibliotheca Alexandrina, 26-28 March, 2007.

(٥) عبد العزيز جميل مخيمر: **الطريق إلى الجودة والاعتماد في الجامعات العربية**، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٥م، الجزء١، ص ص١٦٧-١٦٨.

وإصلاح شئون الموظفين[١]. واستناداً للخبرات الدولية الساعية في تطوير التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي على وجه الخصوص؛ أصبح ما يُشبه الإجماع على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة، التي تقوم على تطبيق مبادئ جديدة في الإدارة الجامعية، وتعتمد على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، واستخدام السياسات والطرق الحديثة لقياس الأداء الجامعي، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمة التعليمية، وزيادة التفاعل الإيجابي مع مشكلات المجتمع[٢].

ويمكن التوصّل للنتائج المرجوة من وراء حوكمة التعليم الجامعي الخاص وتحقيق ما سبق من خلال الاستناد إلى جملة المبادئ والمؤشرات على التسلسل التالي[٣]:

أولاً: السياق العام، الرسالة والأهداف:

لدى كل جامعة جملة من الأهداف التي تسعى إلى بلوغها، وأثناء بلورة الأهداف إلى مشاريع؛ تحدّد الإجراءات والمشاريع التي يجب القيام بها من أجل بلوغها. وهذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال تعريف منسوبي الجامعة بهذه الإجراءات واللوائح؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام هذه الأطراف بهذه اللوائح سواء في التوظيف أو الترقيات أو إجراءات النقل أو أيّ إجراء أو عملية تجرى داخل المؤسسة. كما يجب أن تملك كل مؤسسة تعليم جامعي رسالة توضح من خلالها ما تريد الوصول إليه، والفئة المستهدفة، وكيف تحقق أهدافها، كما يجب أن تتلاءم هذه الأهداف مع وظائف مؤسسات التعليم الجامعي، ألا وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. هذه الرسالة يجب أن تكون مختصرة قدر الإمكان ومعبرة عن وظائفه وأهدافه[٤].

كذلك فإنّ الجامعات الخاصة مطالبة بأنْ تحدّد الأهداف التي تريد بلوغها، ويجب أنْ تكون هذه الأهداف مشتقة من الأولويات التعليمية في الدولة التي تكون فيها، كما يجب أنْ ترتبط هذه الأهداف بكل من وظائف التعليم الجامعي الثلاث، وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع[٥].

إنّ تحقيق هذه الأمور، لا يأتي إلا بوجود مجموعة من اللوائح والقوانين المنظمة لعملية تحقيق كل من الرسالة والأهداف، والسياق العام في ذلك، هو الإجراءات التي تسير بها الجامعة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها.

تحتل الحوكمة أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، والذي تلعب فيه الجامعات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، وما يتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه. وقد تزايدت أهمية الحوكمة بعد اتجاه كثير من دول العالم التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد على الجامعات الخاصة من أجل تحقيق معدلات مرتفعة

---

(١) عبد الله بيومي: **حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف داكار ٢٠٠٠م**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، في الفترة من ٢١-٢٣ إبريل ٢٠٠٩م، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، ٢٠٠٩م، ص٥.

(٢) معتز خورشيد ومحسن يوسف: **تحديات الواقع ورؤى المستقبل: دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة**، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٨م، ص٣٣.

(3) Board Source: **Twelve Principles of Governance That power Exceptional Boards,** Board Cource,2005,p.19.

(4) Feras AlAzzah & Abdelfatah Yahya: **Quality Procedures Review, Mission, Vision and Objectives in Higher Educational Institutions,** European Journal of Scientific Research, Vol. 45, No.2, 2010, pp 168 - 175.

(٥) عبدالرحمن رضوان: **التعليم الجامعي الخاص الواقع وتحديات المستقبل النموذج المصري**، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦م، ص١٧٢.

ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات في التعليم الجامعي إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الجامعات في أزمات مالية، مما دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.

وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الجامعة؛ بغية تحقيق الحماية للمساهمين، مع مراعاة مصالح العمل والعاملين، والحدّ من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص العمل الجديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ[1].

كما بدأت التطبيقات الأولية لعملية التخطيط الاستراتيجي بين عام ١٩٦١م إلى العام ١٩٦٥م في وزارة الدفاع الأمريكية، وبعد النجاح الكبير الذي تمّ إحرازه؛ أصدر الرئيس الأمريكي آنذاك "ليندون جونسون" توجيهاته لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في كافة الأجهزة الفدرالية التابعة للحكومة الأمريكية تحت مسمى "نظام التخطيط والبرامج والموازنة". ومنذ ذلك التاريخ، انتشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في كافة المؤسسات العسكرية والاقتصادية والخدمية والتعليمية ... إلخ، وعبر حدود الولايات المتحدة الأمريكية إلى العالم أجمع[2].

وعلى هذا، فإنّ من أهم المؤشرات التي يمكن أن تُعين في تفعيل هذا المبدأ في التعليم الجامعي الخاص ما يلي:

- يقضي الاتجاه العام لاستقلالية الجامعات؛ تمكينها من إدارة مواردها وتحديد أهدافها.
- تحديد وتعديل الرسالة من حين لآخر من وظائف الحوكمة؛ وذلك بمشاركة كلٍ من مجلس الإدارة والكادر الأكاديمي.
- تتواءم رسالة الجامعة مع الموارد المتاحة.
- تتواءم أهداف الجامعة مع الموارد المتاحة.
- تؤمنّ الحوكمة للجامعة الموارد المطلوبة؛ لتنفيذ الأهداف.
- للحوكمة دور في تعيين المدير العام ومن في حكمه لإدارة الجامعات.
- للحوكمة دور في تعيين جميع موظفي الجامعة.

---

(١) إبراهيم العيسوي: **التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**، القاهرة، دار الشروق، ٢٠٠٣م، ص ص ٣٦ – ٣٧.
(٢) عايدة سيد خطاب: **الإدارة الاستراتيجية المتقدمة**، جمهورية مصر العربية، ماس للطباعة، ٢٠٠٩م، ص ص١١-١٢.

ثانياً: الإدارة:

يكتسب مجلس الإدارة بالجامعة – مجلس الجامعة – مسؤولية اعتبارية تجاه المساهمين، ووصيّاً على حماية وتعزيز قيمة وسلامة كيان الجامعة، وضمان الالتزامات والمسؤوليات تجاه أصحاب المصالح، ويقوم بصياغة ورسم الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالأنشطة داخل وخارج المؤسسة. كما يتمتع بصلاحية تعيين الموظفين، والقدرة على تطوير قيم السلوك الأخلاقي والمهني، ووضع اللوائح والقواعد الخاصة باتخاذ القرارات داخل المؤسسة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد ورأس المال والثقة والنزاهة[1].

يكون لكل جامعة مجلس، يسمى "مجلس الجامعة" برئاسة الرئيس حيث يقوم بعدة مهام منها، التنسيق بين الأنشطة العلمية والتعليمية والتدريبية والاستشارية للكليات والوحدات الأكاديمية الفنية الأخرى في الجامعة وتوثيق صلتها مع مؤسسات القطاعين العام والخاص. كما يقوم المجلس بالعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وعلى هذا، فإنّ من أهم المؤشرات التي يمكن أن تُعين في تفعيل مبدأ الإدارة في التعليم الجامعي الخاص ما يلي:

- ترتبط عملية الحوكمة برؤية الإدارة الجامعية.
- ترتبط الإدارة الفعالة بالحوكمة.
- تستحدث الحوكمة موارد جديدة للجامعة.
- تُمكنّ الحوكمة إدارة الجامعة من إحداث تغيير في الهيكل الإداري.
- تمكنّ الحوكمة إدارة الجامعة من تخصيص موارد كافية لكافة أنشطتها.
- ترتبط الحوكمة برسالة الجامعة.
- تُساعد الحوكمة إدارة الجامعة على تحديد مسئوليات جميع أقسامها وإداراتها.
- تُساعد الحوكمة إدارة الجامعة على استصدار القرارات وفقاً للوائح والقوانين والأنظمة المتبعة.

٣- الاستقلالية:

يُشكل استقلال التعليم الجامعي قضية محورية عند التحدث عن الجامعات في أيّ مكان في العالم، حيث كان محطّ اهتمام أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات حول العالم، والمنظمات الدولية، وأحياناً الحكومات. كما عقدت له عدة مؤتمرات دولية، وظهر بشأنه العديد من الوثائق المهمة، ومن تلك المؤتمرات[2]:

١- إعلان "ليما" بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال التعليم الجامعي في ديسمبر عام ١٩٨٨م.

٢- إعلان عمان للحريات الأكاديمية واستقلال التعليم الجامعي والبحث العلمي في الأردن عام ٢٠٠٤م.

---

(١) إبراهيم راشد: **حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف: دراسة لأحد المصارف العراقية**، بغداد: الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٨م، ص٨.

(٢) خلود صابر: **استقلال الجامعة، القاهرة**، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، ٢٠٠٧م، ص ص ١٧-٢٥.

٣- المؤتمر العالمي الأول لرؤساء الجامعات - جامعة كولومبيا عام ٢٠٠٥م - بدعوة من الأمين العام للأمم المتحدة، والذي خرج عنه إعلان الحرية الأكاديمية في مايو ٢٠٠٥م.

واستقلال التعليم الجامعي يضمن حرية هذه الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشئونها الداخلية، سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي، أو الجوانب الإدارية المختلفة. كما يجب أن يتضمن هذا الاستقلال، استقلالاً مالياً، بمعنى أنّ للجامعة مطلق الحرية في إدارة شئونها المادية وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض مع مبدأ المحاسبة والشفافية، والذي يضمن للدولة المراقبة على الميزانية، غير أن هذا الاستقلال لا يتضمن الانفصال عن المجتمع[١]. ويتكون هذا الاستقلال من ثلاثة عناصر، وهي:

- الاستقلال العلمي (الحرية الأكاديمية).
- الاستقلال الإداري والمالي.
- اختيار الهيكل الإداري للجامعة.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن أنْ تحكم مبدأ الاستقلالية في التعليم الجامعي الخاص، هي كالتالي:

- للجامعة استقلال أكاديمي في تصميم المناهج.
- للجامعة استقلال أكاديمي في تحديد القدرة الاستيعابية من الطلبة المقبولين.
- للجامعة استقلال أكاديمي في تقييم مخرجات التعليم.
- للجامعة استقلال مالي في تحديد الرسوم، الاقتراض والاستثمار في الأصول المالية والمادية.
- للجامعة استقلال وظيفي في تعيين أفراد الكادر الإداري والأكاديمي، تحديد الرواتب، الأداء الوظيفي.
- للجامعة لوائح تحدد فيها كيف تنظم الأعمال بين مختلف أقسامها.
- للأقسام الإدارية مستوى من الاستقلالية في القرار الإداري دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة المركزية في الجامعة.
- تُشجّع الجامعة على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

رابعاً: المساءلة:

تعتبر المساءلة من المفاهيم الحديثة التي طرأت على الساحة التربوية، ويرتبط هذا المفهوم بمفاهيم أخرى مثل المحاسبة أو المتابعة أو التقويم. كما ترتبط عملية نشأة هذا المفهوم من خلال الربط بينها وبين المعايير الخاصة بالتربية والتعليم. وقد بدأت المساءلة تشقّ طريقها في النظام التربوي منذ ثمانينيات القرن الماضي، حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مقتصرة على التعليم الابتدائي والثانوي، حتى شقّت طريقها نحو التعليم الجامعي كأحد مطالب الارتقاء بمستوى النظام التعليمي[٢].

---

(١) المرجع السابق، ص ص١٩-٣٢.

(٢) إيمان مصطفى حويل: **واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١٢م، ص ص ١١-١٢.

وتُعرّف المساءلة هنا بأنها: "التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم كشف حساب عن طبيعة ممارساتها للواجبات المنوطة بها؛ بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات".

وتعتبر الرقابة جزء من عملية المساءلة، رغم أن مفهوم الرقابة ذو وقع سلبي في الأذهان. بينما المساءلة قد ينتج عنها آثار إيجابية إذا ما تمّ استعمالها بشكل صحيح، حيث ترتبط هذه الآثار بالمواطن ومؤسسات النظام السياسي ومنظومة القيم السائدة في المجتمع. كما تُعرّف المساءلة أيضاً بقيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما قام به من أعمال، وإشعاره بمستوى أدائه من خلال تقييم هذه الأعمال.

ومن المؤشرات التي يمكن أن تحكم عمل مبدأ المساءلة في التعليم الجامعي الخاص ما يلي:

- تخضع الجامعة للمساءلة من قبل الهيئات المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي.
- تخضع رسالة الجامعة لتقلبات الأهداف القريبة أو البعيدة مثل (قبول أعداد كبيرة، أو النظرة بأن النجاح هو الحصول على وظيفة).
- تُقيّم الجامعة الأهداف الاستراتيجية بشكل مستمر.
- تقوم الجامعة بمراجعة الحسابات المالية لها بشكل دائم.
- تستخدم الجامعة أساليب حديثة ودقيقة في تقييم وتقويم الطلبة.
- تستخدم الجامعة أساليب حديثة ودقيقة في تقييم أداء أفراد الكادر الإداري.
- يقوم طلبة الجامعة بتقييم أداء أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي بشكل مستمر.
- تقوم الجامعة بنشر المعلومات المتعلقة بأنشطتها وأهدافها مثل (الأهداف، إنجازات الطلبة، عمليات التقييم المؤسسي، الاعتماد).
- توجد لجان إدارية وأكاديمية تقوم بمراجعة القرارات المتخذة.

خامساً: المشاركة:

تعرف عملية المشاركة أو التشاركية في اتخاذ القرار، بأنها مشاركة المدير ومنسوبي المؤسسة في تحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة[1]، حيث يتفق كثيرون من رجالات الإدارة والفكر الإداري الحديث، أن إشراك منسوبي المؤسسة والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو على أعمالهم، يضمن تعاونهم والتزامهم بتنفيذها، ويُحقق ديمقراطية الإدارة، وحتى تُؤتي المشاركة في صنع القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة اعتبارات عدة، منها: الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات[2].

تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه. وتُعرّف المشاركة إجرائيا بأنها: "مساهمة أعضاء التعليم الجامعي الخاص في صنع ومراقبة

---

(1) هناء محمود القيسي: **الإدارة التربوية مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص ١٢٩.

(2) أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢م، ص ١٦٣.

السياسات من خلال إسهامهم في الأنشطة النوعية والتخطيط الاستراتيجي للجامعة". وتقوم علاقة المشاركة على أسسّ محددة منها[1]:

- الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، والتي تستوجب دولة قانون، ومؤسسات راسخة، ومجتمع مدني ناضج.
- استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من الدولة.
- امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافًا مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل والصراع السلمي.

لقد أجمعت الدراسات على أهمية المشاركة في صنع القرارات وتطبيقها، حيث إن إتاحة فرص المشاركة في صياغة السياسات؛ تمثل عنصراً هاماً ومؤثراً على معنويات منسوبي المؤسسات. كما ترتبط المشاركة ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بمجالات التطبيق، وأنّ العوامل الداخلية والخارجية تترك أثراً بالغاً في درجة مشاركة منسوبي المؤسسة في صنع القرار[2].

إنّ النمط التشاركي في اتخاذ القرار، يؤدي إلى وضوح الرؤية وتعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المؤسسة التعليمية وحل الخلافات بشكل فعال، إلى جانب القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة والمقدرة على التجدد[3]. ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم عمل مبدأ المشاركة، ما يلي:

- يشارك كلّ من أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي والطلبة ومؤسسات المجتمع المدني في وضع استراتيجيات الجامعة.
- يشارك أفراد الطاقم الأكاديمي في لجان الجامعة المختلفة.
- يتم إشراك جميع المنتسبين للجامعة في عملية صنع القرار.
- يشارك جميع أفراد الطاقم الإداري في عملية التقييم لأدائهم مع المسئولين.
- توجد لجان مشتركة بين جميع أقسام الجامعة للمشاركة في صنع القرار.
- يتم إعلام جميع المنتسبين للجامعة بجميع القرارات المتخذة.
- تتخذ جميع القرارات في مجلس الجامعة وفقاً لنظام التصويت أو التوافق.
- يتم تمثيل الطلبة في المجالس الرسمية بالكليات وفقاً لضوابط خاصة.

---

(1) عبدالغفار شكر: **الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر**، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥م، ص١٨٦.
(2) المرجع السابق، ص ص ١٦٤-١٦٥.
(3) حاتم دحلان: **التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسي (المفهوم. المبررات. الفوائد. المعيقات)**، مجلة رؤى تربوية، العدد ٢١، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، فلسطين، ٢٠٠٦م، ص ١٣٤.

ثالثاً: الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين:

أقرّت الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي بمملكة البحرين مجموعة من القوانين لضمان توافر نظام يحكم جميع قرارات وإجراءات الجامعات الخاصة في مملكة البحرين من جانب، ومن جانب آخر، قامت الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بمراقبة تنفيذ هذه القرارات والقوانين. فقد نصّ القرار رقم (١) لسنة ٢٠٠٧م بشأن لائحة إجراءات ومعايير وشروط الترخيص لمؤسسات التعليم العالي الخاصة ما يلي "يشترط على مؤسسات التعليم الجامعي أنْ تحقّق أهداف التعليم العالي الواردة في قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م بشأن التعليم العالي"[١].

كما نصّت المادة الثالثة عشرة من القرار رقم (١) لسنة ٢٠٠٧م على "أنْ تضع المؤسسة لائحة داخلية تنظّم شئونها الأكاديمية والمالية والإدارية وفقاً لشروط ومعايير الترخيص، حيث ينبغي على مؤسسات التعليم الجامعي الحصول على موافقة مجلس التعليم العالي عليها قبل مزاولة نشاطها، كما لا يجوز للمؤسسة تعديل هذه اللائحة إلا بعد الحصول على موافقة المجلس". كذلك جاء نصّ القرار رقم (٤) لسنة ٢٠٠٧م بشأن لائحة الأبنية والمرافق لمؤسسات التعليم العالي "أنْ تتضمن المؤسسة مجموعة من المرافق، وهي الإدارة، والكليات أو الأقسام، والمكتبة، والمعامل والمختبرات والورش، والمدرجات والقاعات الدراسية، والتسجيل والقبول، والمطاعم والاستراحات، والمنشآت والملاعب الرياضية، والعيادة الطبية، والمرافق الخدماتية، والمصليات، وكذلك الحدائق ومواقف السيارات"[٢].

مما سبق، يتضح أنّ بعض الجامعات الخاصة في مملكة البحرين لا تلتزم بهذه الشروط، ويمكن الإشارة الجامعة الأهلية، والتي لا تتوافر فيها المنشآت أو الملاعب الرياضية، كما لا تتوافر فيها الحدائق، وهذا ما ينطبق تماماً على الجامعة الخليجية وكلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال أيضاً، لا سيّما وأنّ المادة الخامسة من القرار السابق قد اشترطت تحديد أعداد الطلبة لمرافق المؤسسة، إلا أن بعض الجامعات الخاصة لا تعتمدها، وخصوصاً ما يتعلق بعدد دورات المياه في قِبال أعداد الطلبة وألا يقل نصيب الطالب في الورش عن أربعة أمتار.

وسعياً لذلك، فقد تمّ إنشاء الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، بهدف التأكد من أنّ الجامعات الخاصة تطبق اشتراطات الترخيص. وهذا ما ستسعى إليه الدراسة الحالية من أجل إيضاح جهود الجامعات الخاصة البحرينية في تطبيق الحوكمة، وما الإجراءات والسياسات التي تقوم بها في هذا الجانب، وهي كما يلي:

تسعى الدراسة الحالية إلى إيضاح جهود التعليم الجامعي الخاص في تطبيق الحوكمة، والإجراءات والسياسات التي تمّ اتخاذها في هذا الجانب، وهي كما يلي:

---

(١) وزارة التربية والتعليم: **قرار رقم (١) لسنة ٢٠٠٧م بشأن لائحة إجراءات ومعايير وشروط الترخيص لمؤسسات التعليم العالي الخاصة**، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠٠٧م.

(٢) وزارة التربية والتعليم: **قرار رقم (٤) لسنة ٢٠٠٧م بشأن لائحة الأبنية والمرافق لمؤسسات التعليم العالي**، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠٠٧م.

١- **الجامعة الملكية للبنات**[١]:

يوجد في الجامعة لجنة إدارية عليا مؤلفة من الرئيس، ونائبه، وعميد شؤون الطلبة، ومدير الشؤون المالية. وتتضمن صلاحيات هذه اللجنة الإشراف على وظائف وأعمال الجامعة إلى جانب تنفيذ السياسة الخاصة بالحكومة وضمان الجودة. ويرتبط مدير ضمان الجودة برئيس الجامعة بشكل مباشر.

وتوجد في الجامعة خمس لجان دائمة منبثقة عن مجلس الجامعة، تعقد اجتماعاتها شهريا، وهي: لجنة التعليم والتعلم، لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي، لجنة مشاركة المجتمع، لجنة المكتبة، ولجنة التعليم المستمر.

٢- **الجامعة العربية المفتوحة**[٢]:

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تطبقها الجامعة، وهي متاحة لإطلاع أعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة، إلا أن تقارير هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب ترى أنه من المبكر الحكم على مدى تطبيق هذه السياسات والإجراءات والتناسق وفاعلية التطبيق على أرض الواقع.

٣- **جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا**[٣]:

أعدّت جامعة دلمون مجموعة من السياسات والإجراءات، ولكنها في مرحلتها المبكرة، ويتفاوت معرفة منسوبي الجامعة بهذه الإجراءات والسياسات. ولم يتغير مجلس الأمناء لجامعة دلمون حتى الآن، رغم محاولة الفصل بين وظيفة المالك ومجلس الأمناء وإدارة الجامعة، وفريق الإدارة العليا غير متجانس في رؤيته نحو التوجه الاستراتيجي للجامعة؛ لذا فإنّ قدرة الجامعة على التطور محدودة؛ لذا ترى لجنة المتابعة التتبعية التابعة للهيئة العليا للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب حاجة جامعة دلمون إلى رئيس أثبت قدرة سابقة على القيادة في هذا المجال، ولا يقوم نواب الرئيس بالتدريس، وتم تقليص عدد ساعات التدريس للعمداء إلى(٦) ساعات تدريسية بالأسبوع، وقد تمّ منحهم المزيد من الصلاحيات؛ حيث يقومون بإعداد الخطط الإجرائية بكلياتهم، وما أن يوافق عليها مجلس الجامعة حتى يقوموا بوضع الموازنات لتنفيذها.

٤- **الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا (جامعة البحرين الطبية – فرع البحرين)** [٤]:

قامت الكلية الملكية للجراحين بوضع حزمة من السياسات والإجراءات والمصادقة عليها، والعديد من هذه السياسات قد دخل حيز التنفيذ. كما تم اتخاذ الاستعدادات اللازمة لمراجعة كافة اللجان المشكلة في الجامعة، بما في ذلك الوظائف المنوطة بهذه اللجان ومسئولياتها وعضويتها.

---

(١) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م، ص٤.

(٢) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة العربية المفتوحة)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م، ص ص٣-٤.

(٣) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م، ص ص٥-٧.

(٤) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الكلية الملكية للجراحين في أيرلندا)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١، ص٤-٥.

٥- جامعة العلوم التطبيقية[١]:

لا يوجد في جامعة العلوم التطبيقية عملية موثقة ومنظمة لإعداد سياساتها وإجراءاتها، وتقوم عملية وضع الموازنة بتحديد رؤساء الأقسام حاجتهم من البرامج الأكاديمية، ويقوم قسم الموارد بتقديم الدعم اللازم لهذه العملية، ومن ثم يقوم رؤساء الأقسام بتقديم ميزانياتهم إلى العمداء الذين يقومون بإعداد ميزانية خاصة لكلياتهم، ومن ثم تقدم هذه الميزانيات إلى لجنة المالية لتقوم بتجميعها، حتى يتم الموافقة عليها، وتتيح عملية وضع الميزانية الربط بين التخطيط، وتخصيص الموارد، وتدريس البرامج.

ويتم إعادة تشكيل مجلس الأمناء بشكل دوري. وقد قامت الجامعة بإبرام اتفاقية مع مؤسسة استشارية خارجية للحصول على الخدمات الاستشارية بمجال الحوكمة، على أن يكون المخرج الرئيس هو نظام حوكمي محدد توصي به الجهة الاستشارية؛ لذا لم يتم حتى الآن كيفية توزيع الصلاحيات والواجبات بين الملكية والحاكمية والإدارة، ولم يتم حتى الآن إعداد أدوار ووظائف مجلس الأمناء، ولم يوجد حتى الآن أي نظام مراقبة لتقييم فاعلية مجلس الأمناء؛ إلا أن لجنة المراجعة التتبعية التابعة لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب تشعر بالقلق من عدم تطبيق نظام الحوكمة في الجامعة.

٦- الجامعة الأهلية[٢]:

تقوم لجنة السياسات والإجراءات في الجامعة بوضع مسودة سياسة خاصة بإعداد ومراجعة السياسات. والتي عرضت على مجلس الأمناء لأخذ موافقتها عليها، وتتضمن هذه السياسة مراجعة دورية مجدولة لجميع السياسات والإجراءات.

ولتطبيق الحوكمة في الجامعة قامت الجامعة بفصل الترتيبات المالية للجامعة عن الترتيبات الخاصة بالشركة القابضة؛ وهذا يضمن للجامعة استقلالية قرارها ومسئولياتها المحاسبية الخاصة بها، وتعكف الجامعة إلى مراقبة فعالية أداء مجلس الأمناء ومجلس الإدارة، وهذا يعتمد على استطلاع أصحاب العلاقة.

٧- الجامعة الخليجية[٣]:

يوجد مجلس أمناء يمارس مهامه وله ثلاث لجان دائمة، وهي: اللجنة المالية، لجنة الشئون الأكاديمية، ولجنة العضوية. كما يوجد بعض اللجان المؤقتة، وتقوم مهمة لجنة العضوية بمراقبة أداء مجلس أمناء الجامعة، وفي عام ٢٠١١م تبنى مجلس الأمناء لائحة جديدة تحدد مسئولياته وصلاحياته بوضوح. وهذا يعتبر أحد الجوانب الخاصة بمحاولات الجامعة لفصل مهام الحوكمية والإدارية للجامعة. وفي إحدى اللوائح أن يتم تقييم أداء رئيس الجامعة أيضاً، وتم وضع وصف وظيفي لمهام ومسئوليات رئيس الجامعة.

---

(١) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة العلوم التطبيقية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م، ص٥-٧.

(٢) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الأهلية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م، ص٥.

(٣) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م، ص٤-٥.

الجامعة الخليجية لديها سياسات وإجراءات تم إعدادها على يد استشاريين، وقد جرت مناقشتها في الأقسام ومجالس الكليات، وتبناه مجلس الجامعة. كما يتم نشر هذه السياسات بطرق متعددة.

٨- معهد بيرلا للتكنولوجيا - فرع البحرين[١]:

لدى المعهد هيكل وظيفي وإداري واضح، حيث إن جميع الموظفين يعرفون الأدوار المناطة بهم ويعرفون الجهات المسئولين أمامها، كما وأن هناك توصيفات محددة لمهام جميع الموظفين.

ويعمل مجلس الإدارة في المعهد على ضمان وجود ممارسات وأنشطة إدارية فاعلة وبصورة مستقلة عن الجامعة الأم. أما إجراءات تعيين الأعضاء وسجلات الحضور وعملية مراجعة فعالية أداء مجلس الإدارة فهي مطبقة في المعهد.

٩- جامعة أما العالمية (AMA) فرع البحرين [٢]:

لقد قامت الجامعة بتعيين مجلس استشاري أكاديمي من ثلاثة أعضاء لكل برنامج من برامجها الأكاديمية. وعلى رغم من الاتفاقية المبرمة مع أعضاء هذا المجلس، فلا توجد هناك سياسة وإجراءات رسمية لإرشاد المجالس الاستشارية وضمان تلقي تغذية راجعة بناءة من قطاع العمل والصناعة. وتحتاج الجامعة لوضع وتنفيذ سياسات وإجراءات تتيح الحصول على تغذية راجعة منظمة وإرشاد من قطاع العمل والصناعة في مملكة البحرين

وعلى الرغم من أن مجلس الأمناء يعقد بشكل دوري، إلا أن العضويين البحرينيين لم يحضرا أياً من هذه الاجتماعات.

وهناك أدلة على مشاركة الموظفين في إعداد السياسات والإجراءات في الجامعة، ورغم أن الموظفين على دراية بالسياسات المصادق عليها، إلا أنهم غير واعيين بالدور الذي تؤديه هذه السياسات. حيث قامت الجامعة بإعداد سياسة للتحقق الداخلي والخارجي من إجراءاتها وسياساتها.

١٠- كلية البحرين الجامعية[٣]:

لقد قامت كلية البحرين الجامعية بوضع هيكل تنظيمي يبين وضع جهات الارتباط لكل موقع من المواقع الإدارية. كما تم وضع توصيف لكل وظيفة من هذه الوظائف. وتوجد أيضاً العديد من اللجان الأكاديمية والإدارية تبين هي الأخرى جهات الارتباط الخاصة بكل منها. لقد شرعت الكلية بوضع السياسات والإجراءات الخاصة بها، كما تم تطبيق بعضها، إلا أن العديد منها لم يتم إعدادها والانتهاء من إعدادها. كما لا توجد آلية مطبقة للمراقبة من أجل ضمان التنفيذ المتناسق للسياسات التي يتم إقرارها.

١١- جامعة المملكة[١]:

---

(١) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (معهد بيرلا للتكنولوجيا)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠٠٨م، ص٣-٦.

(٢) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما العالمية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م، ص٥-٧.

(٣) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (كلية البحرين الجامعية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م، ص٤-٥.

تتبنى جامعة المملكة أسلوب اللامركزية في عملية وضع الميزانية؛ إذ تقوم كل كلية أو قسم إداري بإعداد ميزانيتها الخاصة بالتشاور مع مدير الشئون المالية . ويكون أمد هذه الميزانية ثلاث سنوات، وتخضع للمراجعة السنوية. وبعدها يتم إعداد ميزانية موحدة من قبل مدير الشئون المالية لتعرض على عميد الكلية ومن ثم على الرئيس. وفي النهاية يتم تقديم هذه الميزانية لمجلس الأمناء الذي يوافق عليها.

تم التعاقد مع إحدى الجهات الاستشارية الإدارية من أجل التدقيق الداخلي وتحليل وضع استراتيجية لإدارة المخاطر.

وقد قامت الجامعة بتعديل هيكلها التنظيمي الإداري، والذي بات يشير إلى خطوط واضحة للارتباط المباشر وتوصيف للأدوار والمسئوليات الخاصة بجميع الموظفين.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الحالي من الدراسة الحوكمة من خلال الإطار المفاهيمي للحوكمة الذي كشف النقاب عن الظروف التي نشأت فيها الحوكمة، وأطرافها الثلاثة الرئيسة، وبُعديها الرئيسيان، والإشارة لأهم مبرراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمحاسبية والرقابية، وإشكاليات المفهوم، وأهدافها على المستوى العلمي والإداري والمؤسسي، وآلياتها المستخدمة داخلياً وخارجياً، وما تكتسبه من محددات داخلية وخارجية، وتنّوع في الأشكال، وتفرّع في الأبعاد التقنية والاجتماعية والسياسية، إضافة لأهميتها وفق الأدبيات الإدارية، وخصائصها التشاركية، والعلاقة التشابكية بين مكوناتها الرئيسية الثلاثة. فيما أشار حوكمة التعليم الجامعي الخاص إلى مفهوم حوكمة التعليم الجامعي الخاص، والأهمية التي يكتسبها، والإشارة إلى نماذج الحوكمة، ونظامها ومبادئها، والمرور بشيء من التفصيل على معايير الحوكمة في هذا النوع من التعليم. وأخيراً، ناقش حوكمة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين وإيضاح الجهود المبذولة في تطبيق الحوكمة، والإجراءات والسياسات التي تمّ اتخاذها في هذا الجانب، ومدى حاجة هذا النمط التعليمي إلى شكل إداري مغاير في طبيعته لإدارة المؤسسات التعليمية التقليدية، وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال الحوكمة وما تتضمنه من مبادئ تهيئ المناخ المناسب لحسن الإدارة والتنظيم وتسيير الأمور، ويأتي في مقدمة هذه المبادئ: السياق العام والرسالة والأهداف، والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أنّ غالبية الجامعات الخاصة لا تملك نظام واضح للحوكمة، وهي في المرحلة الأولية لوضع السياسات والإجراءات التي تسير بها. ولذا سيتم في الخطوة الرابعة من هذه الدارسة – أي الفصل الرابع – استعراض واقع التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين من حيث تطوّر هذا النوع من التعليم الجامعي وأهدافه، وتناول الجامعات الخاصة، والمؤسسات المشرفة عليها.

([1]) وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة المملكة)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م، ص ص٥-٧.

الفصل الرابع

التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين

☒ تطوّر التعليم الجامعي الخاص وأهدافه في مملكة البحرين:

- نشأة وتطوّر التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين
- فلسفة وأهداف التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين
- مبرّرات إنشاء الجامعات الخاصة في مملكة البحرين

☒ العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي الخاص في مملكة لبحرين:

- ميثاق العمل الوطني
- خصخصة التعليم
- إنشاء مجلس التعليم العالي
- إنشاء الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب
- إنشاء قسم الإرشاد الجامعي وتقويم المؤهلات العلمية الأجنبية

☒ ملامح الجامعات الخاصة في مملكة البحرين:

- كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال – فرع البحرين
- جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في أيرلندا – فرع البحرين)
- جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا
- جامعة العلوم التطبيقية
- جامعة نيويورك للتكنولوجيا – فرع البحرين
- جامعة أما العالمية – فرع البحرين
- كلية البحرين الجامعية
- الجامعة الملكية للبنات
- الجامعة العربية المفتوحة – فرع البحرين
- جامعة المملكة
- الجامعة الأهلية
- الجامعة الخليجية
- المركز الدولي لمعهد بيرلا للتكنولوجيا – فرع البحرين

الفصل الرابع
ملامح التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين

لقد حظيَ التعليم الجامعي بمملكة البحرين في حقبة الثمانينات من القرن العشرين باهتمام كبير، بعد أنْ التّوسع الذي طرأ على مؤسساته التعليمية المختلفة. فقد حظيتْ الجامعة الوطنية الوحيدة – جامعة البحرين التي تأسسّت عام ١٩٨٦م – دعماً كاملاً باعتبارها أول مؤسسة للتعليم الجامعي[١]، غير أنّ هذا النوع من التعليم قد شَهِدَ إقبالاً متزايداً نحو تأسيس جامعات خاصة في الألفية الجديدة من أجل استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في استكمال تعليمها الجامعي، حيث تأسسّت (١٣) جامعة خاصة خلال فترة وجيزة لا تزيد على عشر سنوات، التي تنوعّت ملكيتها بين المحلي، وبين المحلي والعالمي، وأخرى فروعٍ لجامعات عربية وأجنبية.

وتعود حركة التوسّع في التعليم الجامعي الخاص؛ نظراً لاستجابة هذا النوع من التعليم للتحولات العالمية وتعدّد مؤسساته في الوقت الحاضر وزيادة الطلب عليه من جانب، وبعد أنْ تبيّن أيضاً عدم قدرة التعليم الجامعي الحكومي على تلبية متطلبات سوق العمل على المستوى العالمي، والمجتمع البحريني محلياً في ضوء حركة التقدم والتطور الاجتماعي والثقافي والعلمي من جانب آخر.

وقد أهتمّ التعليم الجامعي الخاص كذلك، بإكساب الدّارسين المهارات والأدوات التي تتيح لهم التسّلح بالتكنولوجيا الجديدة والقدرة على تسوية النزاعات والتعامل حِيال العنف وتنمية الإبداع والقدرة على المشاركة الوجدانية للآخرين وضمان السّمات التي تجعلهم مواطنين فاعلين ومبدعين؛ وذلك بعد أنْ فرضت المتغيرات العالمية أدواراً جديدة للتعليم الجامعي الخاص في المضمون والمنهج والأدوات والنظم[٢].

أولاً: تطوّر التعليم الجامعي الخاص وأهدافه في مملكة البحرين:

لقد تطور التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين بشكل مضطرد من حيث المحتوى والمضمون والبرامج الأكاديمية وأنماط التعليم، حيث يستهدف التعليم الجامعي بناء علاقات قوية ومتواصلة بينه وبين قطاع الأعمال والصناعة. وسوف يتم تناول التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين من حيث نشأة وتطور التعليم الجامعي، وأهدافه في التالي:

١- نشأة وتطور التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين:

اقتصر التعليم في البحرين في بداية القرن العشرين على الكتاتيب – وهي عبارة عن مراكز تعليمية تقليدية تستهدف في الأساس تعليم الناشئة قراءة القرآن الكريم واللغة العربية والحساب. وقد شهد التعليم في البحرين عام ١٨٩٢م إنشاء أول نواة للتعليم الخاص، المتمثل في مدرسة الإرسالية الأمريكية

---

(١) مملكة البحرين: **جامعة البحرين**، الصخير، البحرين، ٢٠٠٩م، ص١.

(٢) اليونسكو: **التقرير الإقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية**، القاهرة، في الفترة من ٢٤-٢٧ يناير، ٢٠٠٠م، ص٣٩.

التي تولّت تعليم المرحلة التعليمية والمهنية قبل العمل، ومن ثمّ الانخراط في العمل، حيث كانت تُدرّس اللغة الإنجليزية واللغة العربية على نطاق ضيّق[١]. ويعود ذلك إلى كون التعليم المُقدّم جزءً من أهداف التبشير المنتشرة في أرجاء الوطن العربي، وبعدها تطوّر التعليم الجامعي في ظل ازدياد المؤسسات والجاليات الأجنبية العامة في مختلف القطاعات[٢].

يعتبر التعليم الجامعي بقطاعيه العام والخاص بمملكة البحرين حديثاً نسبياً، إلا أنّ اهتمام الجهات الرسمية وتأكيدها على أهمية هذا القطاع الذي لَعِبَ دوراً كبيراً في بناء دولة حديثة ومتطورة؛ جعل هذا القطاع يُحقّق تطورات كمية وكيفية. كمية عن طريق زيادة عدد مؤسسات التعليم الجامعي في مملكة البحرين وزيادة عدد الطلاب الملتحقين بهذا النوع من التعليم وزيادة خريجي هذه الجامعات، وكيفية عن طريق الالتفات إلى تجويد خدمات التعليم الجامعي. وأنّه في ضوء احتياجات المجتمع لمواكبة حركة التقدم والتطور الاجتماعي والثقافي والعلمي وإعداد الكوادر العلمية المؤهلة للإيفاء باحتياجات التنمية؛ قد ساعد على نشأة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين[٣].

وتجدر الإشارة إلى أنّ أول قانون للتعليم الخاص، قد صدر في عام ١٩٦١م لتنظيم هذا التعليم ورقابته، ثمّ صدر مرسوم بقانون رقم (٢١) لسنة ١٩٧٧م تتولى فيه وزارة التربية والتعليم الإشراف على المؤسسات التعليمية الخاصة، حيث تولّت الوزارة بموجب هذا القانون الإشراف على التعليم الخاص وإدارته، ثمّ تلاه المرسوم بقانون رقم (١٤) لسنة ١٩٨٥م، الذي نظمّ العلاقة ما بين الوزارة وبين المؤسسات الخاصة، وأعقبه مرسوم بقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٨م؛ الأمر الذي شجّع على افتتاح المزيد من المؤسسات التعليمية الخاصة[٤]. أي أنّ التعليم الجامعي قد بدأ بمملكة البحرين في بداية الستينيات من القرن الماضي عن طريق تأسيس المعهد العالي للمعلمين والمعلمات، حيث كانت هذه بداية نشأة التعليم الجامعي، وتلاه إنشاء كلية الخليج للتكنولوجيا عام ١٩٦٨م، ثم تبعه بعد ذلك إنشاء الكلية العالية للتربية والآداب والعلوم عام ١٩٧٨م.

وفي منتصف الثمانينيات، شهد التعليم الجامعي بمملكة البحرين خطوة كبيرة بإنشاء جامعة البحرين عام ١٩٨٦م عن طريق دمج كلٍ من المعهد العالي للمعلمين والمعلمات وكلية الخليج للتكنولوجيا[٥]. وفي عام ٢٠٠٠م، بدأت الجامعات الخاصة في مملكة البحرين بالظهور بالتزامن مع تولّي جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة مقاليد الحكم في البحرين، حيث حدث تطوراً مهماً في التعليم

---

(١) مريم خميس السليطي: **الملامح عن تطوّر التعليم في مملكة البحرين خلال القرن العشرين للأعوام من ١٩٠٠-٢٠٠٠م**، المنامة، وزارة التربية والتعليم، مركز المعلومات والتوثيق، قسم التوثيق التربوي، ٢٠٠٢م، ص ص١٦-٣٨.

(٢) مي محمد الخليفة: **مائة عام من التعليم النظامي في البحرين: السنوات الأولى للتأسيس**، ط١، بيروت، لبنان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٩٩م، ص٤٦.

(٣) جامعة البحرين: **دليل برامج الدرجة الجامعية الأولى لكليات الآداب وإدارة الأعمال والتربية والعلوم والهندسة للعام ٢٠٠٠/٢٠٠١م**، مملكة البحرين، مطبعة الجامعة، ٢٠٠١م، ص١١.

(٤) انظر:

- الجريدة الرسمية: **مرسوم بقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٨م بشأن المؤسسات التعليمية والتدريبية الخاصة**، مملكة البحرين، وزارة الإعلام، ١٩٧٧م.

- الجريدة الرسمية: **مرسوم بقانون رقم (١٤) لسنة ١٩٨٥م بشأن المؤسسات التعليمية والتدريبية الخاصة ـ ألغي بنصّ المادة رقم (٣٢) من المرسوم بقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٨م**، مملكة البحرين، وزارة الإعلام، ١٩٩٨م.

(٥) جامعة البحرين: **دليل برامج الدرجة العالية الأولى لكليات الآداب، إدارة الأعمال، التربية، العلوم، الهندسة للعام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١**، مملكة البحرين: مطبعة الجامعة، ٢٠٠١م. ص١.

الجامعي الخاص، بعدما افتتحت العديد من الجامعات الخاصة أبوابها للطلاب، وأصبح التعليم الجامعي في المملكة يضمّ العديد من الأنواع الجديدة من المؤسسات، مثل المعاهد العليا، والمعاهد التكنولوجية، وكليات العلوم التطبيقية، وكليات إعداد المعلمين، بالإضافة إلى الجامعات الخاصة التي وصل عددها إلى (١٣) جامعة[١].

مما سبق نستنتج، أنّ التعليم الجامعي الخاص أضحى شريكاً جديداً في نشر التعليم الجامعي، وعوناً يدفع بالتنظيم التربوي والبناء الاجتماعي، والمشاركة في تحمّل مسئولية التنمية والتغيير لصالح المجتمع؛ الأمر الذي دفع بمجلس الوزراء في مملكة البحرين الشروع في إعادة تنظيم وتقنين التعليم الجامعي من خلال إنشاء مجلس التعليم العالي، الذي تولّى مسئولية التعليم الجامعي بشقيه الحكومي والخاص، بالإضافة إلى هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب التي لَعِبَتْ دوراً مهماً في تقييم التعليم الجامعي بمملكة البحرين، وإعداد التقارير الدورية عن مستوى جودة الأداء في برامج هذا التعليم المختلفة.

٢- فلسفة وأهداف التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين:

أصبح التعليم الجامعي، من أهم وسائل الشعوب والأممّ في إبراز هويتها وثقافتها وتحقيق تطلعاتها وأهدافها في التقدم والحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية. وأنّ التعليم الذي يستطيع تحقيق ما يُرجى منه؛ فلابدّ أنْ يقوم على مبادئ أساسية، وأنْ تكون له أهداف محددة، تنطلق من فلسفة ورؤية واضحة يستطيع من خلالها التعليم الجامعي أنْ يُواجه متغيرات الحياة التكنولوجية والمعلوماتية، ويعمل على سدّ الفجوة بين الشعوب والثقافات، وتلبية احتياجاتها الآنية والمستقبلية، وتخريج قادة الفكر العلمي وفق منظور صناعة المعرفة وتطوير المجتمعات الإنسانية.

من هذا المنطلق، يأتي التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين؛ وسيلة لإبراز هوية المجتمع البحريني وثقافته وتحقيق تطلعاته وأهدافه في التقدم والحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية. فمن خلال ذلك تتبنّى فلسفة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين، الاهتمام بالفكر والتأمل في الثقافة الحرة في مختلف المجالات، وفي إعداد المهنيين وتدريبهم في مجال الهندسة والزراعة والتجارة، وتقديم الاستشارات في مختلف التخصصات العلمية والعملية[٢].

ونظراً للدور الحيوي الذي يقوم به التعليم الجامعي لتحقيق التقدم والرقي في مختلف جوانب الحياة التعليمية والاجتماعية والثقافية وغيرها؛ فإنّ التعليم الجامعي الخاص يستهدف إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة تُلبي حاجات المجتمع، وتعميق العقيدة الإسلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الانتماء الوطني والقومي، ورعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي وحق التعبير واحترام الرأي الآخر والعمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية واستعمال التفكير العلمي الناقد، وتوفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الدّاعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب، وتنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارسين،

---

(١) فيصل حميد الملا: **واقع التعليم العالي في مملكة البحرين ومدى اتساقه مع متطلبات التنمية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي، كلية التربية بجامعة البحرين (مج٢) ٢٠-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٧م، ص ٢٦٢.

(٢) وزارة الإعلام: **قرارات في شأن اللوائح الخاصة في مؤسسات التعليم العالي**، مملكة البحرين: مطبعة وزارة الإعلام، ٢٠٠٧م، ص٤.

وتعميم استعمال اللغة العربية كلغة علمية وتعليمية في مراحل التعليم العالي وتشجيع التأليف العلمي بها والترجمة منها وإليها، والمساهمة في تنمية المعرفة في مجال الآداب والفنون والعلوم وغيرها، وتنمية إلمام الدّارسين بلغة أجنبية واحدة على الأقل في ميادين تخصصّهم وإكسابهم المهارات المناسبة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات في تلك الميادين، وتشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث التطبيقي الموجّه لخدمة المجتمع وتنميته، وبناء نوّاة علمية تقنية وطنية قادرة على تطوير البحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا، بالإضافة إلى إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى للاستفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير هذين القطاعين عن طريق الاستشارات والبحث العلمي والتطبيقي، وتوثيق التعاون العلمي والثقافي والفني والتقني في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مع الدول والمؤسسات العربية والإسلامية والعالمية وتوسيع ميادينه في الاتجاهات الحديثة والمتطورة[1].

كذلك فإنّ التعليم الجامعي الخاص، يسعى إلى تنمية التقنية التكنولوجية وتطويرها لخدمة المجتمع، وتوثيق عُرى الروابط الثقافية والعلمية بين الجامعات والمعاهد العليا والمؤسسات العلمية على المستويين العربي والدولي، وتنمية الأبحاث العلمية وتعميق المعارف وتعزيز صنوف الإبداع والابتكار، وإتاحة فرص الدراسة والتخصص في ميادين العلوم والمعارف الإنسانية المختلفة، وإعداد الطاقات البشرية المؤهلة من الفنيين والباحثين والمتخصصين، وتنمية التقنية التكنولوجيا والعمل على تطويرها، وتقديم الخدمات التقنية والاستشارات العلمية للهيئات والمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص، إضافة إلى المرونة في مواكبة التحولات المعرفية والعملية وممارسات التفكير التحليلي والأسلوب الناقد في حل المشكلات وإكساب الدارسين المهارات المناسبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ورفع مستوياتهم في البحوث التطبيقية التي ترتقي بالمجتمع وتنمّي شخصية أفراده واعتزازهم بوحدة أوطانهم والتمسك بدينهم وعروبتهم[2].

نستنتج مما سبق، أنّ أهداف التعليم الجامعي في مملكة البحرين تتمثل في إعداد المواطن القادر على التنمية والإسهام في عجلة التطور، وتمكينه من التعايش الإيجابي مع البيئة المحيطة، وإتاحة فرص الدراسة والتخصص والتعمق في ميادين المعرفة لأبناء البحرين؛ تلبية لحاجات المجتمع البحريني ومتطلبات التنمية الشاملة فيه وتشجيع حركة البحث العلمي ورفع مؤهلات الموارد البشرية وتنمية التكنولوجيا وتطويرها، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية والتعليمية، وتقديم الاستشارات العلمية والخدمات التقنية للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة، إلى جانب إعداد الدّارس الذي يعتمد على الفكر التحليلي الإبداعي الذي يمكّنه من التعايش الإيجابي مع البيئة المحيطة. وعلى اعتبار أنّ قطاع التعليم الجامعي

---

(1) تيسير النهار النعيمي: **ضمان الجودة في التعليم العالي في الأردن: الأطر النظرية والعملية ونماذج من التجارب العالمية**، ضمان الجودة في الجامعات العربية (الكتاب السنوي الخامس)، عدنان الأمين (محرر) وآخرون، ط١، بيروت، لبنان: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ٢٠٠٥م، ص٣١٠.

(2) انظر:
- الجريدة الرسمية: **مرسوم بقانون رقم (١٤) لسنة ١٩٨٥م بشأن المؤسسات التعليمية الخاصة** – ألغي بنّص المادة رقم (١١) من المرسوم بقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٨٨م، وزارة الإعلام، مملكة البحرين، ١٩٨٨م، ص٤
- مملكة البحرين: **قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م**، وثيقة بمرسوم ملكي بشأن التعليم العالي، قصر الرفاع، البحرين، ٢٠٠٥م.

يُعد أحد الدعائم الأساسية في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة؛ فإنّ التعليم الجامعي الخاص يسعى – باعتباره قطاع حيوي – إلى متابعة برامجه وأوضاعه الأكاديمية والإدارية والهندسية التي تكفل النهوض والتطوير له وفق رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠م.

٣- مبررّات إنشاء الجامعات الخاصة في مملكة البحرين:

أقرّت حكومة مملكة البحرين لائحة من القوانين والمعايير الخاصة بإنشاء الجامعات الخاصة، جنباً إلى جنب مع الجامعات الحكومية بعد عدة متغيرات عالمية جعلت حقل التعليم يخضع لسياساتها ويرتبط بتأثيراتها السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المختلفة، ويمكن تناولها في الآتي:

أ- مبررّات سياسية:

تقوم الجامعات بإنشاء حلقات التعاون والتبادل المعرفي على مستوى المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات الثقافية؛ لتقليل حدّة الاضطرابات والصراعات وترسيخ الاستقرار السياسي، وتعميق مبادئ الحرية المدنية والانتماءات الحزبية والوطنية التي تضمن حرية العمل الأكاديمي وحق التعبير واحترام الرأي الآخر والعمل بروح الفريق وتحمّل المسئولية وتوظيف التفكير الناقد والحدّ من الحروب المحلية بنشر ثقافة السلام والقضاء على العادات والتقاليد الضّارة بالمجتمع وتقليل الهجرات السكانية الناتجة عن الاضطرابات المتعاقبة والتداعيات السياسية، حيث تسعى الجامعات في أداء رسالتها نحو المجتمع من خلال تنمية الوعي السياسي للمواطنين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم. ويُشار إلى أنّ لجنة تقصّي الحقائق المعروفة بلجنة "بسيوني"، قد أوصَت في تقريرها الشهير بضرورة تدريس مقرر حقوق الإنسان في الجامعات البحرينية بعد الأحداث السياسية التي عصفت بالبحرين عام ٢٠١١م[١].

ب- مبررّات اقتصادية:

تسعى الجامعات إلى خدمة المجتمع عبر توفير التعليم الجامعي، وتعمل على تأهيل فئاته المختلفة تدريبياً ومهنياً من أجل تحسين الوضع الاقتصادي من خلال المزج بين ركنّي التعليم والإنتاج بتوفير القوى المؤهلّة في حقول التنمية الاقتصادية المتعددة وتقديم البرامج التعليمية والتدريسية المبنية على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، والتزامها بتعليم الأفراد؛ بغية إنتاج العقول المفكرة التي تبحث في كافة الصعوبات المالية والمشاكل الاقتصادية، حيث يبقى وجود الجامعات في التأكيد على الدور القيادي في صناعة التغيرات الاقتصادية والتنموية نحو المجتمع من خلال أداء الرسالة المتميزة في مجالات الفكر والمعرفة وتلبية متطلبات المجتمع الاقتصادية والتنموية بوضع الحوافز المالية وتوفير الإمكانات اللازمة لفرق البحث العلمي[٢].

ج- مبررّات اجتماعية:

---

(١) انظر:
- تيسير النهار النعيمي: **ضمان الجودة في التعليم العالي في الأردن**، ضمان الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص٣١١.
- محمود شريف بسيوني: **تقرير اللجنة البحرينية المستقلة لتقصّي الحقائق**، المنامة، البحرين، ٢٠١١م، ص٤٢٧.

(٢) أمير محمد علي: **نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي"، كلية التربية، جامعة البحرين، في الفترة من ٢٠-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٧م، ص٢٢٣.

على الرغم من تأسيس الجامعة الوطنية الوحيدة – وهي جامعة البحرين – قبل ثلاثة عقود إلا أنّ الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي بقى متوازناً مع الطاقة الاستيعابية، بعد أنْ كانت جامعة البحرين تستوعب معظم الراغبين في الدراسة الجامعية، غير أنّها لم تعدْ قادرة بعدئذٍ على تلبية الطلب الاجتماعي في نهاية العقد الماضي بالرغم من زيادة الطاقة الاستيعابية للجامعة إلى حوالي ٢٠٠٠٠ دارس من الجنسين عام ٢٠٠٥م، بعد أنْ كانت طاقتها الاستيعابية لا تتجاوز ٧٠٠٠ دارس في عام ١٩٨٨م. وبعد إصدار الترخيص بإنشاء (١٣) جامعة خاصة، أصبح بمقدور هذه الجامعات استيعاب حركة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، غير أنّ ما نسبته (٣٠%) من الخريجين ليس باستطاعتهم إكمال تعليمهم الجامعي بسبب ازدياد تكاليف الدراسة في هذه الجامعات[١].

د- مبررّات ثقافية:

تدفع الجامعة عجلة التنمية الشاملة، كما تؤدي أدواراً ملموسة في إثراء المعرفة العلمية وتطوير العلوم المختلفة وتأهيل وتدريب الإمكانات البشرية في مختلف المجالات العلمية باعتبارها قائدة التغيير. فهي من خلال التلاحم والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني المختلفة، تقوم بالتصدّي للمتغيرات الثقافية وتوفير فرص التعليم للجميع وترسيخ القيّم والثقافة والإسهام في برامج محو الأمية الحضارية وتعزيز الهوية الثقافية على المستوى المحلي والقومي، والتواصل الثقافي مع الأمم الأخرى وإشباع حاجات الدّارسين وترسيخ الثقة فيما بينهم عن طريق تنمية مشاعرهم وزيادة الدافعية لديهم نحو التّعلم والإنجاز والإبداع وتطوير المجتمع. كما قضتْ التغيرات المتوالية على مستوى العالم بضرورة وجود الجامعات الخاصة من أجل إيجاد الرؤى العلمية والثقافية التي تدرك المتغيرات العالمية واتجاهات السوق العالمي باعتباره أساس الحراك الاقتصادي، فضلاً عن تزويد المتخرجين بالمهارات والخبرات التي تُعينهم على أداء المهمات التي كُلِّفوا بها؛ الأمر الذي ساعد على إحداث التوافق الكمّي والكيفّي بين احتياجات التنمية وسوق العمل من المهارات المطلوبة[٢].

هـ – مبررّات إسكانية:

بلغ عدد سكان مملكة البحرين (١,١٩٥,٠٢٠) مليون نسمة تقريباً بحسب تعداد عام ٢٠٠٩م على اعتبار أنّ المجتمع البحريني من المجتمعات التي تُوسّم بذي الخصائص والمتغيرات السكانية الواسعة على مستوى العالم، حيث بلغت نسبة البحرينيين (٤٨,٩٣%) وغير البحرينيين ما نسبته (٥١,٠٧%). وأنّه لارتفاع معدلات النمو السكاني التي بلغت (٢,٧%) للبحرينيين و(٣,١%) لغير البحرينيين؛ فقد كان مدعاةً لوصف المجتمع البحريني بالفتوّة، وهو ما يُشكّل عبئاً ثقيلاً على برامج التنمية والتدريب وتحدّياً كبيراً على مشاريع التربية والتعليم في مملكة البحرين. وإذا ما قُورِنّتْ معدلات الالتحاق بالتعليم الجامعي بعدد السكان البحرينيين؛ فإنهم يبلغوا حوالي (٥٨٤,٦٨٨) نسمة، أي ما نسبته

---

(١) فيصل حميد الملا: **واقع مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين ومدى اتساقه مع متطلبات التنمية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي"، كلية التربية بجامعة البحرين، مجلد(٢)، في الفترة من ٢٠-٢٢ نوفمبر٢٠٠٧م، ص٢٧٢.

(٢) أحمد محمد لقمان: **تجسير الفجوة بين أعداد الموارد البشرية واحتياجات السوق**، وجهة نظر منظمة العمل العربية، مؤتمر المعرفة الأول لمؤسسة الشيخ راشد آل مكتوم، دبي، الإمارات العربية المتحدة، في الفترة من ٢٨-٢٩ أكتوبر، ٢٠٠٧م.

(٥٠,٦٠%) ذكور و(٤٩,٤٠%) إناث. كما يُشكّل معدل الالتحاق بالتعليم الجامعي في مملكة البحرين نسبة عالية مقارنة مع المعدلات الملحوظة في بعض الدول العربية والأجنبية لسنة ٢٠٠٧م، فقد بلغت حوالي (٣٦%) مقارنة ببعض الدول العربية كلبنان والأردن وفلسطين وليبيا[١].

نستنتج مما سبق، أنّ أعداد الملتحقين بالتعليم الجامعي الخاص خلال السنوات الماضية، قد شهد تقدماً ملحوظاً مقارنة بحجم السكان، حيث إنّ مؤشرات النمو السكاني المتزايدة قد شكّلت ضغطاً كبيراً على التعليم الجامعي؛ الأمر الذي أدّى إلى استجابة حكومة البحرين لإشراك القطاع الخاص للاستثمار في قطاع التعليم الجامعي الخاص والتوسع فيه.

ثانياً: العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين:

يعتبر تفاعل التعليم الجامعي الخاص مع المتغيرات العالمية المختلفة، واحداً من الخطوات التغييرية لبناء الدولة الحديثة التي تخضع لتأثيرات حركة سوق العمل، والتي بدورها تقع تحت تأثير اتفاقيات التجارة الحرة التي أبرمتها مملكة البحرين مع الإدارة الأمريكية وما تتضمنه هذه الاتفاقيات من الشروط والمواصفات على السلع والبضائع والخدمات التجارية؛ الأمر الذي يحتّم الاهتمام بالتعليم الجامعي الخاص والاهتمام بنوعيته وجودته وفقاً للمتطلبات العالمية، وبما يتفق مع المواصفات المنصوص عليها في الاتفاقية[٢]. وأنّه تحت تأثير مجموعة من التغيرات ذات الصلة بمنظومة التعليم الجامعي بشكل عام والتعليم الجامعي الخاص على وجه التحديد؛ وقعّت مملكة البحرين الاتفاقية وتبنّتها وزارة التربية والتعليم كاستراتيجية وطنية لمواجهة التحديات والمتغيرات، وقد تمثّلت تلك التغيرات في التالي:

١) ميثاق العمل الوطني:

في ٢٣ ديسمبر ٢٠٠٠م، قطعت مملكة البحرين خطوات حثيثة مطلع الألفية الثالثة نحو تحقيق النهج الديمقراطي؛ لتُرسيَ هيكلاً متوازناً يترجم الشراكة السياسية والدستورية بين الشعب والحكومة، والفصل بين السلطات الثلاث – التشريعية والتنفيذية والقضائية – وتعزيز آليات السلطة القضائية، وإنشاء المحكمة الدستورية، وديوان الرقابة المالية والإدارية[٣].

كما أكدّ ميثاق العمل الوطني في فصله الأول على المقومات الأساسية للمجتمع البحريني؛ انسجاماً مع المتغيرات والتطورات التي طرأت على المجتمع الدولي، والتي ترعى فيه العلوم والآداب والفنون وتُشجّع البحث العلمي وتكفل الخدمات التعليمية والثقافية للمواطنين، وأنّ يكون التعليم إلزامياً

---

(١) انظر:
- مملكة البحرين: **إحصائيات مملكة البحرين في العقد الأول من الألفية الثالثة ٢٠١١م**، الجهاز المركزي للمعلومات، ٢٠١٣م، ص١.
- رمزي سلامة: أحوال التعليم العالي بالدول العربية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧م، ص٤٦.

(٢) مركز البحرين للدراسات والبحوث: **التقرير الاستراتيجي البحريني الأول**، عوالي، مملكة البحرين، مركز الدراسات والبحوث، ٢٠٠٨م، ص٦١.

(٣) مملكة البحرين: **ميثاق العمل الوطني**، وزارة شئون مجلس الوزراء والإعلام، ديسمبر، ٢٠٠٢م، ص١١.

ومجانياً في المراحل الأولى التي يحدّدها ويبيّنها القانون الذي يتولى وضع الخطط للقضاء على الأميّة[1].

نستنتج مما سبق، أنّ توصيات ميثاق العمل الوطني، ترتبط ارتباطاً جوهرياً بآليات العولمة ومتغيراتها، حيث تعتبر الدعوة إلى مجانية التعليم في مراحله الأولى تفاعلاً واقعياً مع حركة الاتجاهات العالمية في مجال التعليم، على اعتبار أنّ التنمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإفرازات النظم التعليمية ومخرجاتها؛ ممّا دعا ميثاق العمل الوطني للتوافق مع التّوجهات العالمية من خلال تنفيذ مبادرات الأمم المتحدة التي تؤكد على ضرورة جعل التعليم الأولي إلزامياً وإتاحته لكل الأعمار في جميع مراحل الحياة وتأمين فرص التعليم المجاني. كما يُعتبر من جانب آخر، خطوة رائدة في مجال الإصلاحات السياسية والاقتصادية والتعليمية في صورها المتعددة وتجلّياتها الاقتصادية التي فتحت باب السوق المحلي والإقليمي والعالمي لخوض مضمار التعليم الجامعي والاستثمار فيه.

٢) خصخصة التعليم:

تسود حالة من الترابط الوثيق بين نشأة الجامعات الخاصة وبين مفهوم الخصخصة – وفق أدبيات الفكر التربوي العالمي، باعتباره أحد المحاور الرئيسة لسياسات الإصلاح الاقتصادي بغية التّحول لاقتصاديات السوق، التي أدخلت الخصخصة في التعليم الجامعي بعدما تزايدت أعداد الجامعات في كل أنحاء العالم، ولا سيما في منطقة الخليج العربي والبحرين في العصر الحديث. فقد ظهرت العديد من الجامعات، الجديدة في المضمون والحديثة في النهج، وقد ساعدت على تشكيلها المتغيرات العالمية التي أدّت إلى التّحول في أشكال الإنتاج والصناعة والمنفعة المادية التي تقوم على تحريك رؤوس الأموال واستثمارها حتى أفرزت مفهوم خصخصة التعليم الجامعي، خصوصاً بعد توقيع الاتفاقيات التي أُبرِمَتْ بين البحرين والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. ففي البحرين، تستهدف خصخصة التعليم الجامعي تحويل التعليم الجامعي خاصاً يديره القطاع الخاص ضمن مشاريعه الاستثمارية، حيث أخذت الحكومة البحرينية على عاتقها – بعد حركة الإصلاحات السياسية التي قادها ملك البحرين – تعزيز مفهوم الخصخصة والتوسع فيها في شتى المجالات، وفتحت المجال للاستثمار في القطاع الخاص والاستثمار الأجنبي على حدّ سواء في العديد من المجالات ذات العلاقة بالشأن المصرفي والمالي والتعليمي والتأمين والصناعات التحويلية والمكملة للصناعات الرئيسية؛ ممّا زاد في عمليات الاندماج والشراء عن طريق الخصخصة[2].

نستنتج مما سبق، أنّ مملكة البحرين قد خطت خطوات واسعة في عمليات الخصخصة وانفتاح السوق، بعد أنْ تمّ الترخيص للعديد من الجامعات دون قيود أو اشتراطات مُحدّدة، حتى ساهمت في

---

(١) المرجع السابق، ص١٨.

(٢) انظر:

- مركز البحرين للدراسات والبحوث: **التقرير الاستراتيجي البحريني الأول**، مرجع سابق، ص٦٢.
- منير الحمش: **الخصخصة في الاقتصاد السوري، بحوث ومناقشات الحلقة النقاشية "الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية"**، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت، لبنان، ط١، ٢٠١٠م، ص١٠١.
- بابا عبدالقادر: **محددات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في البحرين**، ورقة بحثية قدمت للمؤتمر العالمي لعولمة الأعمال في القرن الواحد والعشرين: التحديات والفرص، كلية إدارة الأعمال، جامعة البحرين، الفترة من ٢١-٢٢إبريل ٢٠٠٨م، ص٤٣.

تشكيل المخرجات التعليمية وفقاً لاعتبارات السوق من جانب، واعتبارات الثقافة الغربية التي تؤمن بها المؤسسات المالكة من خلال التشكيل السياسي أو الاستبعاد عن الوعي الثقافي والقومي والوطني من جانب آخر. وبمعنى آخر، أنّ ما تحمله الخصخصة من فضائل ظاهرية إلا أنّها مليئة بالفساد في العرف الاقتصادي الذي ينعكس على الحقل التربوي بعد أنْ ثبُتَ بالخبرة العملية احتمالات التلاعب بالأسعار، وهو الملاحظ في فناء الحياة الجامعية الخاصة حيث تتغير الرسوم الدراسية بين الحين والآخر باتجاه الزيادة في منحى تصاعدي مواكبة لمتغيرات السوق[1].

٣) إنشاء مجلس التعليم العالي:

تشكّل مجلس التعليم العالي وفقاً للقانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م برئاسة وزير التربية والتعليم وعدد من الأعضاء لا يقل عددهم عن عشرة أعضاء من ذوي الخبرة والمكانة العلمية. ويختص مجلس التعليم العالي بالشئون الجامعية من مختلف جوانبها الإدارية والعلمية والبحثية والطلابية، بما في ذلك إعداد السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي، واقتراح إنشاء مؤسسات التعليم العالي الحكومي في المملكة وإقرار حقول التخصص في مختلف المستويات التي تدرس فيها والتعديلات التي تطرأ عليها، ووضع الأسس العامة المتعلقة بقبول الطلبة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك بحث واقتراح تعديل قوانين وأنظمة التعليم العالي في ضوء تطور السياسات العامة في المملكة، بالإضافة إلى النظر فيما يواجه التعليم العالي من صعوبات واقتراح الوسائل الكفيلة بتذليلها، ووضع الشروط والمعايير للترخيص لمؤسسات التعليم العالي على مختلف أشكالها، والترخيص بإنشاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إطار الخطة العامة للتعليم العالي وفق شروط الترخيص التي يضعها المجلس، وإصدار اللوائح والقرارات المنظمة للشؤون الأكاديمية والمالية والإدارية المتعلقة بالتعليم العالي[2].

وقد أوجد الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم الجامعي والتوسع الكبير إلى خلق مشاكل تطلبّت توجيه الانتباه والتخطيط لهذا القطاع؛ ممّا برزّ تنظيم التعليم الجامعي الحكومي والخاص في مملكة البحرين بعد صدور قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م، ويقضي بإنشاء مجلس التعليم العالي، الذي يمثل المرجعية الأولى للتعليم العالي في مملكة البحرين، ويختّص بالشئون الجامعية في مختلف شئونها العلمية والإدارية والبحثية والطلابية وإعداد السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي واقتراح إنشاء مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المملكة. كما نصّ القانون على أنْ يُشكّل المجلس برئاسة وزير التربية والتعليم وعشرة أعضاء من ذوي الخبرة والمكانة العلمية ممّن يمثلون مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، وتكون مدة عضويتهم في المجلس أربع سنوات قابلة للتجديد[3].

ويتولى مجلس شئون التعليم العالي، إعداد السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي، واقتراح إنشاء مؤسسات التعليم العالي الحكومي في المملكة وإقرار حقول التخصص في مختلف المستويات التي

---

(١) أحمد السيد النّجار: **الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية، بحوث ومناقشات الحلقة النقاشية التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد**، بيروت، لبنان، ٢٠١٠م، ص٢٩.

(٢) مملكة البحرين: **اختصاصات الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، وزارة التربية والتعليم، المنامة، البحرين، ٢٠١٣م، ص١٤.

(٣) مملكة البحرين: **المرسوم الملكي بإنشاء مجلس التعليم العالي**، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م.

تدرس فيها والتعديلات التي تطرأ عليها، ووضع الأسس العامة المتعلقة بقبول الطلبة في مؤسسات التعليم العالي، وبحث واقتراح تعديل قوانين وأنظمة التعليم العالي في ضوء تطور السياسات العامة في المملكة، والنظر إلى ما يواجهه التعليم العالي من صعوبات واقتراح الوسائل الكفيلة بتذليلها، ووضع الشروط والمعايير للترخيص لمؤسسات التعليم العالي على مختلف أشكالها، وإصدار اللوائح والقرارات المنظمة للشئون الأكاديمية والمالية والإدارية المتعلقة بالتعليم العالي، والترخيص بإنشاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إطار الخطة العامة للتعليم العالي وفق شروط الترخيص التي يضعها المجلس، والتنسيق بين هيئات ومؤسسات التعليم العالي، وهيئات ومؤسسات البحث العلمي من ناحية وبينها وبين مؤسسات التعليم العام من ناحية أخرى، والسعي لتحقيق المزيد من التكامل بينها، والإطلاع على التقارير السنوية التي تصدرها مؤسسات التعليم العالي والجهات الحكومية المختصّة حول أداء مؤسسات التعليم العالي واتخاذ التوصيات المناسبة بشأن تقويم هذا الأداء وتطويره، وإعداد التقارير السنوية لمجلس الوزراء عن أوضاع التعليم العالي والبحث العلمي، وتقديم التوصيات المناسبة في هذا الشأن، فضلاً عن متابعة مؤسسات التعليم العالي ومراقبة برامجها والخدمات المساندة التي تقدمها وجودة أداء مخرجاتها وأوضاعها المالية، وتشجيع الاستثمار الخاص في التعليم العالي الخاص[1].

ويتكون المجلس من ثلاث إدارات رئيسة هي: إدارة الاعتمادية والتراخيص، وإدارة التقييم والمتابعة، وإدارة البحث العلمي، حيث تتبع إدارة الاعتمادية والتراخيص مكتب الأمين العام المساعد للتقييم والمتابعة في الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي التي تُشرف الإدارة على متابعة شئون مؤسسات التعليم العالي ومراقبة برامجها والخدمات المساندة التي تقدمها وجودة أدائها ومخرجاتها، وتتألف من ثلاثة أقسام، هي قسم التراخيص وقسم الاعتماد الأكاديمي وقسم معايير الاعتماد والتراخيص، وتضطلع إدارة الاعتمادية والتراخيص بتوفير المعلومات والبيانات الإحصائية واللوائح والأنظمة وتزويد مؤسسات التعليم العالي بها ودراسة طلبات الترخيص لإنشاء مؤسسات تعليم عالٍ جديدة وطلبات تعديل الترخيص وطلبات استحداث برامج أو تخصصات لم ترد بالترخيص ومتابعة الأمور المالية المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي وإنجاز ومتابعة كل ما يتعلق باستقدام وتوظيف وإعادة توظيف وإلغاء توظيف أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية والفنية لمؤسسات التعليم العالي ومنح الترخيص لإعلانات مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وتوفير الدعم الإداري للجنة الاعتماد الأكاديمي واللجنة الهندسية ولجنة فحص طلبات إنشاء مؤسسات تعليم عالٍ خاصة ولجان الفحص العلمي، إضافة إلى التنسيق مع الإدارات والأقسام المختلفة في الأمانة العامة بهدف إنجاز المهام المكلفة بها، وتوفير قنوات الاتصال الفعّالة بين الإدارات والأقسام في القطاعات الأخرى وتوجيه وإرشاد المستثمرين وتوفير المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بمجال الاستثمار في مجال التعليم العالي[2].

([1]) مملكة البحرين: **مهمات الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، وزارة التربية والتعليم، البحرين، ٢٠١٣م، ص٢١.

([2]) مملكة البحرين: **الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، إدارة الاعتمادية والتراخيص، وزارة التربية والتعليم، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠١٢م، ص٣٢.

أمّا إدارة التقييم والمتابعة، فتعتبر إحدى الإدارات التابعة لمكتب الأمين العام المساعد للتقييم والمتابعة في الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، وينبثق منها قسم تقييم الامتحانات وتصديق الشهادات وقسم شئون الطلبة والتسجيل، وتتلخص مهامها في استلام الطلبات للتصديق على الشهادات والمؤهلات العلمية الصادرة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة بمملكة البحرين، ومتابعة الأمور المتعلقة بقبول وتسجيل الطلبة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة وكل ما يتعلق بشئون الطلبة والخدمات الطلابية، والمساهمة في إعداد التقارير الدورية ورفعها إلى مجلس التعليم العالي حول مدى التزام مؤسسات التعليم العالي الخاصة بتطبيق لوائح وقرارات مجلس التعليم العالي، والمساهمة في إصدار التعاميم والمخاطبات الخاصة بمتابعة مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعاون والتنسيق مع الإدارات والأقسام المختلفة في الأمانة العامة بهدف إنجاز المهام المكلفة بها، والمساهمة في إعداد الدراسات والبحوث التعليمية لتطوير لوائح وأنظمة التعليم العالي، وإعداد التقارير السنوية، كما تقوم بمواكبة آخر المستجدات الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وتحسين مستوى أداء جودة العمل[1].

وفيما يتعلق بإدارة البحث العلمي، فتختص بمتابعة شؤون البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، ومدارس التعليم العام. كما تقوم بإجراء البحوث والدراسات وفق الحاجة، وتعزيز البحث العلمي ورفع مستواه في الميدان التربوي، وتسهيل مهمات الباحثين وطلبة الجامعات لتطبيق أدوات دراساتهم وبحوثهم في الميدان التربوي من خلال فحص أدوات الدراسة والتأكد من سلامتها، وعدم تعارضها مع أهداف وسياسة التعليم بالمملكة، علاوة على توجيه الباحثين وإصدار الموافقة لهم على تطبيق الأدوات بالتعاون مع الجهات المعنية. كذلك تتعاون الإدارة مع المنظمات التربوية والعلمية الإقليمية والعربية والدولية فيما يختص بشؤون البحث العلمي عن طريق إعداد التقارير والأوراق البحثية وإعداد الاستبانات واستيفاء الوثائق وعمل الإحصاءات حول البحث العلمي والتطوير التقني. ويتكون الهيكل التنظيمي للإدارة من ثلاثة أقسام، هي قسم البحوث التربوية وقسم البحوث العلمية والتقنية وقسم تطوير البحث العلمي، بالإضافة إلى وحدة المعلومات والمتابعة.

وقد أكدّ القانون حقّ المجلس في تشكيل لجان خاصة للاستعانة بالخبراء والمختصين في اجتماعاته وجلسات اللجان وبحث بعض الموضوعات المحددة، وعلى الجهات المعنية في القطاع العام والخاص موافاة المجلس بما يطلبه من بيانات وإحصاءات ومعلومات ضرورية من أجل تنفيذ أعماله المناط بها على أكمل وجه[2].

٤) إنشاء الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب:

تمّ تعديل المرسوم الملكي رقم (٣٢) لسنة ٢٠٠٨م، بالمرسوم رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩م، الذي يُؤسّس لضمان جودة التعليم والتدريب باعتبارها هيئة وطنية مستقلة تعمل في ظل توجيهات مجلس إدارة

([1]) مملكة البحرين: **الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، إدارة التقييم والمتابعة، وزارة التربية والتعليم، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠١٢م، ص٣٥.

([2]) مملكة البحرين: **قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م بشأن التعليم العالي**، قصر الرفاع، ٢٠ أبريل ٢٠٠٥م.

تمّ تشكيله بمرسوم رقم (٧) لسنة ٢٠٠٩م، وتتبع مجلس الوزراء وتخضع لإشرافه[١]. وتنطلق رؤية الهيئة من كونها شريكة في تطوير نظام تعليم عالي الجودة في مملكة البحرين ينافس المستويات العالمية[٢]. وأمّا رسالتها فتنطلق من كونها هيئة مستقلة تضمن جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين من خلال إجراء المراجعات لأداء المدارس ومؤسسات التدريب المهني ومؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة من أجل تحديد المسؤولية وتحسين جودة ما يتم تقديمه وبناء وتنفيذ نظام الامتحانات الوطنية للمدارس ونشر التقارير عن نتائج المراجعات والامتحانات الوطنية، وتوطيد سمعة البحرين باعتبارها مرجعية ريادية في ضمان جودة التعليم على الصعيدين الإقليمي والدولي. فيما تتمثل قيمها في المهنية والعدالة والشفافية والثبات والنزاهة والمصداقية والالتزام بتطبيق أفضل الممارسات الدولية، وتتكون الهيئة من خمس وحدات أساسية، هي وحدة مراجعة أداء المدارس، ووحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني، ووحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، ووحدة تقويم المؤهلات، ووحدة الامتحانات الوطنية. وأنّه بموجب المادة رقم (٤) من المرسوم الملكي رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩م، تمّ تفويض هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب التي تُعنى بمراجعة جودة أداء مؤسسات التعليم والتدريب في ضوء المؤشرات الإرشادية الموجودة في الهيئة التي تقوم بمراقبة وتقييم ودعم تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عبر تنفيذ عمليات مراجعة جودة أداء جميع مؤسسات التعليم الفني والمهني والتدريبي في مملكة البحرين بالتواكب مع مقاييس جودة الأداء العالمية[٣].

وتسعى هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب إلى تحقيق بعض الأهداف، منها وضع المؤشرات والآليات والمبادئ التوجيهية لقياس ومراجعة جودة الأداء في مؤسسات التعليم والتدريب، ووضع وإجراء امتحانات وطنية لتقييم مستوى الأداء لمراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي، واستعراض ومراجعة جودة أداء مؤسسات التعليم والتدريب في ضوء المؤشرات التوجيهية التي وضعتها الهيئة، وتأكيد الشفافية والمسائلة من خلال نشر التقارير عن مستوى أداء المؤسسات ومخرجاتها بشكل خاص، وإصدار التقارير السنوية التي تتضمن وجهة نظر الهيئة حول نظام التعليم في البحرين، محددًا مواطن القوة والضعف التي تحتاج إلى تحسين ومتابعة، ومراجعة وتحديث المؤشرات والمعايير وآليات المراجعة لتواكب التطورات في المجالين التعليمي والتدريبي وفقًا للمعايير الدولية بما يتناسب مع حاجات المملكة، والتعاون مع مؤسسات ضمان جودة التعليم والتدريب الإقليمية والدولية لتسهيل تبادل الخبرات والمعلومات فيما يتعلق بعمليات ضمان الجودة، والاضطلاع بمسؤولية مراقبة أداء التعليم وجودته وكتابة التقارير عنه لتحديد مواطن القوة لديها، والمجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير، خصوصاً وأنّ هذه الوحدات قد باشرت عملية المراجعة الأولى في شهر أكتوبر ٢٠٠٨م بعد فترة من العمل التجريبي المكثف[٤].

---

(١) هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **التقرير السنوي ٢٠١٢م**، مملكة البحرين، هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م، ص٨٠.

(٢) هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب: **التقرير السنوي ٢٠١١م**، مرجع سابق، ص٧.

(٣) مملكة البحرين: **المرسوم الملكي رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩م**، ٢٠٠٩م.

(٤) هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **التقرير السنوي ٢٠١٢م**، مملكة البحرين، هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م، ص٧٣.

وفيما يتعلق بوحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، فإنّها تؤكد على تعزيز جودة التعليم العالي في البحرين عن طريق القيام بمراجعة الإجراءات التي تمّ اتخاذها لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي وتحديد مواطن القوة والقصور والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، ومراجعة برامج مؤسسات التعليم العالي لضمان التأكد من التزامها بالحدّ الأدنى من المعايير المعتمدة من قبل الهيئة، وضمان وجود المسائلة العامة لمؤسسات التعليم العالي من خلال إعطاء تقييم موضوعي لجودة تلك المؤسسات وبرامجها لاستخدام أولياء الأمور والطلبة ومجلس التعليم العالي بوزارة التربية والتعليم، وتعزيز جودة التعليم العالي من خلال تنظيم ورش العمل والأنشطة المتعلقة بتطوير وتحسين جودة التعليم العالي، والتنسيق مع مجلس التعليم العالي وقطاعي الصناعة والأعمال وغيرهم من الشركاء المعنيين في التعليم العالي، وتحديد أفضل أساليب التدريس أينما وُجدت ونشرها في قطاع التعليم العالي البحريني، ومن ثمّ الاضطلاع بدور ريادي لخدمة قطاع التعليم العالي البحريني محليا وإقليميا ودوليا[1].

وتلتزم وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بالعديد من المهام الرئيسة، حيث تقوم هذه الوحدة بالمراجعة المؤسسية لجميع مؤسسات التعليم العالي العاملة في مملكة البحرين التي تتماشى مع مقاييس جودة الأداء المعتمدة لدى مؤسسات التعليم العالي الدولية، وتُحدّد عملية المراجعة المؤسسية فعالية إجراءات ضمان الجودة المعمول بها في المؤسسة الخاضعة للمراجعة، كما تُبيّن مدى التزامها بمؤشرات الجودة المُعدّة سلفاً، والتي يتم على ضوئها تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة، خصوصاً وأنّ هذه الوحدة قد بدأت دورة المراجعة الأولى في مايو ٢٠٠٨م واستمر حتى عام ٢٠١١م، وتتمسك وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بمبدأ أنّ المسئولية الرئيسية لجودة ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي، والتي تقع بصفة أساسية على عاتق المؤسسة نفسها، بينما يتمحور دور وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بالتصديق على المعلومات والحقائق التي وردت ضمن تقرير التقييم الذاتي الذي أعدته المؤسسة التعليمية عن نفسها حول أدائها، مسترشدة بمؤشرات مراجعة جودة الأداء المعتمدة من قبل الهيئة والبالغ عددها (25) مؤشراً، حيث تمّ تشكيل لجنة خارجية من الخبراء في مجال التعليم العالي لتقوم بدراسة تقرير التقييم الذاتي للمؤسسة، ومن ثَمّ تقوم بزيارات ميدانية لمؤسسة التعليم العالي تجمع خلالها المعلومات لمقارنتها بالحقائق الموجودة في التقرير الذاتي، وبعد ذلك تقوم بإعداد تقرير المراجعة الذي يتضمن أحكاماً على مدى فعالية الأنظمة الإدارية في المؤسسة، حيث يتم اعتماد التقرير من قبل وحدة مراجعة مؤسسات التعليم العالي بعد التأكد من أنه يعكس نتائج المراجعة التي يمرّ فيها بعدد من إجراءات ضمان الجودة الداخلية قبل عرضه على مجلس إدارة هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب لاعتماده، ومن ثَمّ يرفع لمجلس الوزراء الذي يقوم باعتماده ليتم نشره على موقع الهيئة الإلكتروني[2].

---

(1) مملكة البحرين: **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب**، وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، البحرين، ٢٠١٣م، ص١٨.

(2) هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **الدليل المراجعة رقم (٣)**، وحدة أداء مؤسسات التعليم العالي، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص٣.

كذلك تقوم وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بمراجعة البرامج الأكاديمية في الجامعات لضمان حصول الخريجين على المعرفة والمهارات اللازمة التي تؤهلهم لدخول سوق العمل والمساهمة في ازدهار التنمية الاقتصادية في البحرين، حيث يُشار إلى برنامج مراجعة البرامج الأكاديمية أنّه برنامج متخصص يركز على قياس إجراءات ضمان الجودة لبرنامج دراسي لمادة علمية معينة، وتتمّ عملية المراجعة من خلال إتبّاع عدة مؤشرات استرشادية تمّ إعدادها وتطويرها من قبل عدد من الخبراء والمختصين، ويُحدد تقرير المراجعة الحكم على برامج المؤسسة التعليمية ومدى توافقها مع المعايير المعتمدة، كما يشتمل التقرير على الاقتراحات والتوصيات التي تُحسّن من برامج الدراسة الأكاديمية للمؤسسة التعليمية، والتي يمر فيها التقرير بعدد من إجراءات ضمان الجودة الداخلية قبل عرضه على مجلس إدارة هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب لاعتماده، ومن ثَمّ يرفع لمجلس الوزراء الذي يقوم باعتماده ليتم نشره فيما بعد على موقع الهيئة الإلكتروني[١]. كما تقوم وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بإعداد وتنفيذ مبادرات التطوير لقدرات الجامعات، حيث صمّمت هذه المبادرات لتحسين القدرات المعرفية المؤسسية والفردية في إدارة ضمان الجودة في الوظائف الأساسية الثلاث – التعليم والتّعلم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع – من أجل تمكين المؤسسة من تحسين أنظمة ضمان الجودة في وظائفها الأساسية، والإسهام في تعزيز الفهم المشترك بين مؤسسة التعليم العالي والمعايير المعتمدة لدى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي[٢].

وقد تعاقد مجلس التنمية الاقتصادي في مملكة البحرين مع هيئة ضمان الجودة البريطانية والأسترالية – كأولى مبادرات إصلاح التعليم الوطني – لتقديم المساعدة والتوجيه لوحدة مراجعة مؤسسات التعليم العالي ومراجعة أداء الجامعات في البحرين من جانب، واشتراط وزارة التربية والتعليم منح التراخيص للجامعات الخاصة في البحرين بالتوأمّة مع جامعات عالمية معترف بها دولياً من جانب آخر، خصوصاً وأنّ معايير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب مبنية على معايير الهيئات البريطانية، حيث أقرّ تقرير "الأوفسد" لسنة ٢٠٠٨/٢٠٠٩م ضرورة التعاون مع المؤسسات التدريبية مع المساهمين في السوق من أجل أنْ تكون البرامج أكثر ارتباطاً باحتياجات سوق العمل وتحفيزاً للمستفيدين والمتدربين[٣].

مما سبق نستنتج، وجود علاقة ترابطية بين وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي ومجلس التعليم العالي. ففي حين يُمثّل مجلس التعليم العالي الجهة المسئولة عن إصدار التراخيص لمؤسسات التعليم العالي الخاصة؛ فإنّ تقارير المراجعة الصادرة عن وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي تُساهم في مساعدة مجلس التعليم العالي على اتخاذ القرارات المتعلقة باعتماد أو إصدار التراخيص لمؤسسات التعليم العالي الخاصة ومدى التزامها بمعايير الترخيص المعمول بها. ثم أنّ إصلاح التعليم

---

(١) هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب: **التقرير السنوي للعام ٢٠١٠م**، مملكة البحرين، هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٠م، ص٧٤.
(٢) هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **التقرير السنوي لسنة ٢٠١٢م**، مرجع سابق، ص٦٧.
(٣) مجلس التعاون لدول الخليج العربية: **إضاءات حول مسيرة التعليم العالي في دول مجلس التعاون: القرارات والإنجازات**، الأمانة العامة، قطاع الإنسان والبيئة، الإدارة التعليمية، الرياض، ٢٠٠٨م، ص١٢.

العالي يتطلب تطبيق ممارسات الجودة الشاملة التي بسطت سيطرتها على الأنساق التربوية في مملكة البحرين، بعد أنْ ارتبط التعليم الجيد بمفاهيم الجودة الدولية في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. وقد بدت جهود الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب واضحة في دعم الجامعات وتوفير التدريب والتأهيل لكوادرها وتذليل الصعوبات التي تواجهها، خصوصاً وأنّها أولّت اهتمامها الكبير في مشروعي تسكين المؤهلات التعليمية في الإطار الوطني للمؤهلات، وعملية مطابقة البرامج التعليمية مع الإطار الوطني للمؤهلات في الجامعات البحرينية، مما حدا بها لتشكيل فرق العمل وتحديد أساليبه وتوزيع المهام والمسئوليات من أجل الارتقاء بالتعليم الجامعي في مملكة البحرين وتأهيل كوادرها الأكاديمية وتدريبها على تطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال جودة التعليم العالي وتأسيس الثقافة المشتركة بين المؤسسات التعليمية والأطراف المعنية بالتعليم الجامعي من الدّارسين وأولياء الأمور وأرباب العمل بالإضافة إلى سوق العمل نفسه.

٤) إنشاء قسم الإرشاد الجامعي وتقويم المؤهلات العلمية الأجنبية:

يُعتبر قسم الإرشاد الجامعي وتقويم المؤهلات العلمية الأجنبية في وزارة التربية والتعليم، البوابة الآمنة التي يمكن لخريجي الثانوية أو الراغبين في مواصلة الدراسات العليا، الدخول عبرها لمعرفة البرامج والجامعات الخارجية المعتمدة، سواء أكانت في دول الخليج أو في الدول العربية والأجنبية، حيث يقدم هذا القسم العديد من الخدمات التي تتركز في تعريف الطالب بالجامعات المُعترف بها والمعتمدة في البحرين؛ ليضمن للطالب عدم الوقوع في مشكلة عدم الاعتراف بالجامعة التي ينوي إكمال الدراسة فيها. وهو الأمر الذي تؤكد عليه وزارة التربية والتعليم في البحرين للطلبة الراغبين في الدراسة لدى الجامعات الخارجية، بضرورة مراجعة القسم قبل التسجيل في هذه الجامعات مباشرةً أو عن طريق المكاتب؛ وذلك للتعرف على وضع هذه الجامعات وبرامجها ومدى الاعتراف بها، حرصاً على مصالحهم وعدم وقوعهم في مشكلات أكاديمية ناتجة عن تسجيلهم في جامعات غير معترف بها أو بها مشكلات[١].

كذلك يتولى القسم، تقديم المعلومات للطلبة بجميع فئاتهم والإجابة عن أسئلتهم، على اعتبار أنّه يمتلك معلومات مهمة بشأن الجامعات التي سبق للجنة تقويم المؤهلات العلمية ومعادلة الشهادات الصادرة عنها، حيث يُقدم النصائح والتوجيهات للطلبة المقبلين على التسجيل في الجامعات الخارجية، بما يُعينهم على حسن الاختيار للجامعات والتخصصات المعتمدة لدى اللجنة، بالإضافة إلى المعلومات الأخرى المتصلة بالجهات ذات العلاقة بها. كما يتخصص القسم في عملية البحث عن الخيارات والبدائل الممكنة للطلبة الراغبين في الدراسة خارج البحرين من خلال التخصصات والرغبات التي يحددها الطلبة، ويعتمد القسم بصورة رئيسية على موقعي وزارتي التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية من أجل الوصول للجامعات الخارجية المعتمدة.

وفيما يتعلق بتقويم المؤهلات العلمية الصادرة من خارج مملكة البحرين، فالقسم يتيح هذه الخدمة للطلبة البحرينيين والخريجين المقيمين بتقديم معادلة وتقويم شهاداتهم الصادرة من الجامعات خارج مملكة

---

(١) مملكة البحرين: **مرسوم بقانون رقم (١٩) لسنة ١٩٩٥م بشأن تقويم المؤهلات العلمية**، قصر الرفاع، ٢١ أبريل ١٩٩٥م.

البحرين عن طريق بوابة الحكومة الإلكترونية، كما تتيح الخدمة المذكورة لأقسام الموارد البشرية في الوزارات والهيئات والمؤسسات المحلية إمكانية التّحقق من صحة القرار الوزاري بمعادلة وتقويم مؤهل علمي للمتقدمين لشغل الوظائف لديها.

وهناك ثلاثة خيارات أساسية تتيح للخريجين الاستفادة منها في إتمام عملية تقديم المعادلات وتقويم الشهادات التي تصدر من الجامعات الخارجية، حيث يتيح الخيار الأول المتمثل في "تقديم الحصول على طلب" إرسال الخريج لطلب معادلة وتقويم المؤهل العلمي الصادر من الجامعات خارج مملكة البحرين، بعد التأكد من إرفاق جميع المستندات المطلوبة لمعادلة وتقويم المؤهل العلمي بإتباع النصائح المعروضة للمسح الضوئي وإرفاق المستندات المطلوبة. كما أنّ الخيار الثاني المتمثل في "مراجعة حالة الطلب" يتيح للخريج استخدامه لغرض مراجعة حالة طلب المعادلة، بعد إدخال بياناته ورقم المراجعة ورقمه الشخصي. فيما يستخدم الخيار الأخير المتمثل في "التحقق من المؤهلات المعادلة" بغرض التحقق من المؤهلات المعادلة الصادرة من مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين للمتقدمين بطلب وظيفة، وهو يختّص بالموارد البشرية فقط، حيث يتطلب إدخال الرقم الشخصي للمتقدم للوظيفة وتاريخ القرار الوزاري للشهادة المعادلة وبيانات القرار الوزاري[1].

نستنتج مما سبق، أنّ أهمية وجود قسم الإرشاد الجامعي وتقويم المؤهلات العلمية الأجنبية، تكمن في الحاجة الماسّة إلى وجود جهاز معني بآلية الضبط والتأكد من جودة البرامج الجامعية المطروحة في التعليم الجامعي داخلياً وخارجياً، ومدى التزام الطلاب المقيّدين بالأنظمة المطبقة في كل جامعة، وتعريفهم بالتخصصات المرغوبة في سوق العمل، ونوعية المؤهلات التي تمكنهم من الحصول عليها، مع إمكانية إعطائهم معلومات شاملة عن الدراسة في الداخل والخارج؛ لتمكّنهم من ترجيح المكان الذين يُناسبهم ودعمهم بصورة واضحة المعالم عن تكاليف الدراسة في الخارج ومميزاتها، إضافة إلى آليات التأقلم هناك، لاسيّما وأنّ الإرشاد الجامعي في الوقت الحاضر، يُعتبر من الحاجات المُلحة التي تُسهم في توعية الخريجين في خوض مستقبلهم، وتطور أوطانهم.

ثالثاً: ملامح إدارة الجامعات الخاصة في مملكة البحرين:

بَدَتْ ظاهرة خصخصة التعليم الجامعي في مملكة البحرين حديثة العهد، حيث افتتح المجال للاستثمار في القطاع الخاص في العديد من المجالات المرتبطة بالشأن الصناعي والمالي والمصرفي والخدمات التأمينية والتعليمية حتى ارتفع حجم الاستثمار الأجنبي المباشر ليصل إلى (٢,٩١٥) مليار دولار عام ٢٠٠٧م؛ الأمر الذي شجّع رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال على افتتاح جامعات خاصة[2].

---

(1) مملكة البحرين: **قرار وزاري رقم (٨٧٧٩/م ح ن/٢٠١٣م) لسنة ٢٠١٣م بشأن تشكيل اللجنة الوطنية لتقويم المؤهلات العلمية**، وزارة التربية والتعليم، مدينة عيسى، ٦ ديسمبر ٢٠١٣م.

(2) بابا عبد القادر: **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر من البحرين**، ورقة بحثية في المؤتمر العالمي لعولمة الأعمال في القرن الواحد والعشرين: التحديات والفرص، كلية إدارة الأعمال، جامعة البحرين، في الفترة ٢١-٢٢ أبريل ٢٠٠٨م، ص٤٣.

وشهدت مملكة البحرين حركة مُلفتة في تزايد أعداد الجامعات الخاصة عام ٢٠٠٢م، والتوسّع فيها ليصل عددها إلى (١٣) جامعة خاصة مطلع عام ٢٠١٣م، وقد اشتملت هذه الجامعات على كليات وأقسام وبرامج تكاد تكون مماثلة في أغلبها أو مطابقة لها تماماً كما هي في البلد الأمّ، حيث افتتحت برامج الدراسات العليا والتخصصات العامة والدقيقة، وتقديم البرامج بالدوام الجزئي إلى جانب الدوام الكامل واستضافة برامج الدراسات العليا للجامعات الخارجية، علاوة على منح الدرجات العلمية المتنوعة التي تشمل الدرجة الجامعية الأولى ودرجة الدبلوم والماجستير والدكتوراه[1].

فيما يلي تتناول الدراسة نبذة مختصرة عن الجامعات الخاصة من حيث النشأة والرؤية والرسالة، والأهداف، والكليات والبرامج الدراسية والدرجات العلمية الممنوحة، ونظام الدراسة، وأعضاء هيئة التدريس، واتفاقيات التعاون، ومن ثم الإمكانات المادية والبُنى التحتية.

جدول (١)

بيانات بالجامعات الخاصة البحرينية

م	اسم الجامعة	التأسيس	الترخيص	الموقع	أعداد الطلاب
١	المركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا- فرع مملكة البحرين	١٩٩٩/٤/١٨م	قرار وزاري رقم (١٢٦/ت خ/١٩٩٩)	منطقة البديع	٢٠٠٠
٢	الجامعة العربية المفتوحة – فرع مملكة البحرين	٢٠٠١/١/١٤م	قرار مجلس الوزراء رقم (٣-١٦١٧)	منطقة عالي	١٨٩٥
٣	الجامعة الأهلية	٢٠٠١/٣/٢٥م	قرار مجلس الوزراء رقم (٣-١٦٢٦)	منطقة الحورة	٢٠٠٠
٤	جامعة المملكة	٢٠٠١/٥/١٣م	قرار مجلس الوزراء رقم (٧-١٦٣٣)	منطقة الرفاع	٦٧
٥	كلية البحرين الجامعية	٢٠٠١/٩/٢م	قرار مجلس الوزراء رقم (٣-١٦٤٩)	منطقة سار	٤٦٩
٦	الجامعة الخليجية	٢٠٠١/٩/٢م	قرار مجلس الوزراء رقم (٣-١٦٤٩)	منطقة سند	٢٧٧٩
٧	الجامعة الملكية للبنات	٢٠٠٢/٧/٩م	قرار مجلس الوزراء رقم (ش/١/١/٩)	منطقة الرفاع	٦٠١
٨	جامعة أما الدولية – فرع مملكة البحرين	٢٠٠٢/١٠/٢٢م	قرار مجلس الوزراء رقم (CASS/2002/1055)	منطقة سلماباد	٦١١
٩	جامعة نيويورك للتكنولوجيا – فرع مملكة البحرين	٢٠٠٣/٥/١٧م	قرار مجلس الوزراء رقم (درم/٢٢/٤٢٠)	منطقة العدلية	١١٣
١٠	جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا) – فرع مملكة البحرين	٢٠٠٤/٣/١٦م	قرار مجلس الوزراء رقم (درم/٢٢/٤١٣)	منطقة البسيتين	٩٣٠

(١) مجلس التعليم العالي: **البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة**، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

١١	جامعة العلوم التطبيقية	٢٠٠٤/٧/٥م	قرار مجلس الوزراء رقم (ود١٤٠/٢٠٠٤)	منطقة العكر	-
١٢	جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا	٢٠٠٤/٧/٥م	قرار مجلس الوزراء رقم (ود١٣٩/٢٠٠٤)	منطقة المنامة	٥٦٢
١٣	كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال – فرع مملكة البحرين	٢٠١٢/١٠/٢٤م	قرار وزاري رقم (٤) لسنة ٢٠١٢م	منطقة السويفية	-

١- المركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا- فرع البحرين:

يرتبط المركز الدولي الذي يُعنى بمجال التدريب المهني في علوم التكنولوجيا بجامعة بيرلا للتكنولوجيا في جمهورية الهند، وقد تمّ تسجيله بمملكة البحرين في ١٨ أبريل ١٩٩٩م كمؤسسة تعليمية ربحية خاصة؛ وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (١٢٦/ ت خ/١٩٩٩)، وأنّ جميع البرامج التي يطرحها المركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا – فرع البحرين مُصادق عليها من قبل المجلس التقني في الجامعة الأمّ، وأمّا الدرجات العلمية، فتمنحها الجامعة الأمّ في التعليم الفني والإدارة، ويقع مقر المركز الدولي في مملكة البحرين بمنطقة البديع في المحافظة الشمالية [1].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تنطلق رؤية المركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا في بناء مجتمع مهندسين وأعضاء هيئة تدريس وطلاب ينهمكون في عملية التعليم والتّعلم، والسعي لتقديم تدريب نوعي في البحرين يستند إلى رؤية تساير التطور الحاصل في علوم التكنولوجيا، وقد أسسّت الجامعة حديثاً مركزها الدولي الأول في البحرين، وهيّأت له التسهيلات الفنية اللازمة من أجل تقديم تعليم تقني متطور. وقد أضفى عليه صفة جامعة؛ نظراً للإنجازات التي حققها في مجالات البحث والمعايير المعتمدة للبرامج الأكاديمية، كذلك فإنّه قد تمّ اعتماد المركز الدولي من قبل مجلس التقييم والاعتماد الوطني، والمجلس الوطني للاعتماد التي وضعتها لجنة المنح الجامعية في جمهورية الهند.

- أهداف الجامعة:

يسعى المركز الدولي إلى تغذية عقول الطلبة وإعدادهم لمواجهة التحديات في مجال التكنولوجيا، وحثّهم على الاستفادة من أوقاتهم وتسهيل مقابلة الطاقم الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير كفاءاتهم الخاصة من خلال المحادثة والكتابة بمختلف اللغات العالمية. كما يسعى تعريف الطلبة على الأوجه المتعددة للإلكترونيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات، واطلاعهم على الدوائر المتكاملة والأدوات شبه الموصلة، إضافة إلى توفير التعليم التقني الذي يؤهلهم بشكل جيد للدخول في سوق العمل ومتطلبات الصناعة.

- الكليات والبرامج الدراسية:

---

(١) هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي (معهد بيرلا للتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠٠٨م، ص٢.

يُقدم المركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة الدبلوم والبكالوريوس والماجستير، حيث إنّ المركز يمنح درجة الدبلوم في تخصص علوم الحاسوب والهندسة وهندسة الإنتاج. كما يمنح درجة البكالوريوس في تخصص هندسة الحاسوب والهندسة الكهربائية والالكترونية، وهندسة الاتصالات الإلكترونية والهندسة الميكانيكية وهندسة الإنتاج وإدارة الأعمال، والتجارة الإلكترونية وتقنية المعلومات. كذلك يمنح المركز درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال[1].

- نظام الدراسة:

يتكون النظام الدراسي للنشاط الأكاديمي من جزء نظري وعملي. فالجزء الأول يتطلب إحاطة الطالب بنظريات وأفكار وتقنيات مفسرة في الكتب المقررة، حيث يحتوي المقرر النظري على (٥٠) حصة دراسية في الفصل الدراسي، ويؤهل الطالب المشارك من الحصول على وحدة أكاديمية معتمدة، بشرط أن يستوفي الطالب الحضور ومتطلبات الدرجة الدنيا. وأما في الجزء العملي، فيتم تطبيق عدد من الأنشطة التطبيقية مثل تجارب معملية وتمارين تعميم ومشروعات بهدف تعزيز الجانب النظري، بالإضافة إلى مشروعات تنفذ في مواقع صناعية مختارة. ويؤهل المقرر التطبيقي (٣-٤) حصص دراسية في الأسبوع، و(٤٥-٦٠) حصة دراسية في الفصل الدراسي.

- أعضاء هيئة التدريس:

تضمّ الهيئة التدريسية في المركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس ومساعد البحث والتدريس، حيث وفرّت الجامعة الأمّ نخبة من أعضاء هيئة التدريس ممّن يمتلكون الخبرة الأكاديمية والعلمية والبحثية في التكنولوجيا الحيوية والهندسة المدنية والكهربائية والميكانيكية والالكترونيات وعلوم الحاسوب وهندسة الاتصالات وتقنية المعلومات والإنتاج والمواد الكيميائية والبوليمرات الهندسية.

- اتفاقيات التعاون:

يرتبط المركز الدولي - فرع البحرين بالجامعة الأمّ في جمهورية الهند، حيث ارتبطت ببعض التفاهمات واتفاقيات التعاون مع كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا وفرنسا وإيطاليا والدنمارك وهولندا وإسبانيا، والباكستان والصين. فهي عضو في مشروع "نتوق" الذي يربط دول آسيا بالمفوضية الأوروبية القاضي بإنشاء شبكة أكاديمية للتعليم العالي في مجال اللاسلكي والجوّال بين الجامعات الشريكة. فقد أبرمت الجامعة اتفاقية تعاون مع جامعة "إلبورج" الدنماركية، وجامعة "دلفت" الهولندية للتكنولوجيا، وجامعة "دي روما تور فيرغاتا" الإيطالية، ومعهد "باندونغ" الأندونيسية. بالإضافة إلى جامعة "وردوء" في الولايات المتحدة الأمريكية لبرنامج تبادل الطلاب، وجامعة "ليدز" في المملكة المتحدة. علاوة على بعض الجامعات الهندية الشهيرة.

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

---

(1) Website: **Birla Institute of Technology International Centre**: *http://en.wikipedia.org/wiki/BITIC.*

يقع المركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا – فرع البحرين على مساحة من الأرض في المحافظة الشمالية، حيث تشتمل بنيته التحتية على قاعة للمختبرات والبحوث والمحاضرات وورش العمل، عدا الملاعب والصالة الرياضية والمكتبة المركزية.

٢- الجامعة العربية المفتوحة – فرع البحرين:

الجامعة العربية المفتوحة – فرع مملكة البحرين، هي فرع من الجامعة العربية المفتوحة الأمّ، حيث تمّ افتتاح فرع الجامعة بالبحرين في ٢٦ يونيو ٢٠٠٢م، بناء على الاتفاق الذي تمّ بين الأمير طلال بن عبد العزيز والدكتور محمد بن جاسم الغتم وزير التربية والتعليم في مملكة البحرين آنذاك، بلغ عدد طلبة الدفعة الأولى (٥٠) طالباً سجلوا فيها في فبراير ٢٠٠٣م، وفي عام ٢٠١١م، بلغ عدد الطلبة بها (١٨٩٥) طالباً وطالبة و(٣٢) عضو هيئة أكاديمية، وتطرح الجامعة ثلاثة برامج أكاديمية في كلياتها الثلاث[١].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تنّص رؤية الجامعة على أنّها مؤسسة رائدة ومتخصصة لبناء مجتمع المعرفة والعلم. وأمّا الرسالة التي تتبناها الجامعة، فهي تطوير ونشر المعرفة وبناء الخبرات وفقاً لمعايير الجودة الدولية دون النظر إلى الوقت أو الحواجز الجغرافية؛ من أجل المساهمة في إعداد القوى العاملة لتلبية احتياجات التنمية وبناء مجتمع المعرفة والعلم في الدول العربية[٢].

- أهداف الجامعة:

يعتبر توفير فرص التعليم العالي لأكبر عدد ممكن من الراغبين فيه من أبناء الوطن العربي من أهم الأهداف التي أنشئت الجامعة العربية المفتوحة من أجلها. كما تسعى الجامعة إلى إتاحة المجال لأبناء الوطن العربي لمواصلة التّعلم والتخصص في مختلف حقول المعرفة، وتوفير فرص التدريب المهني لتغطية حاجات سوق العمل ومتطلبات التنمية في الوطن العربي.

- الكليات والبرامج الدراسية:

تتكون الجامعة العربية المفتوحة- فرع البحرين من ثلاث كليات، وهي كلية الدراسات التجارية وكلية دراسات الحاسوب وكلية الدراسات العامة[٣]. وتقدم الجامعة العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة الدبلوم والبكالوريوس والماجستير، حيث إنّها تمنح درجة البكالوريوس في تخصص البكالوريوس في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات والحاسبات. كما تمنح درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال بالتعاون مع الجامعة الماليزية المفتوحة في تخصص إدارة المشاريع وإدارة المخاطر وإدارة

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة العربية المفتوحة- فرع البحرين)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٢.

(٢) الموقع الرسمي: **الجامعة العربية المفتوحة**: http://www.arabou.edu.kw/

(3) Website: **The Arab Open University,** Academic: http://www.arabou.edu.kw/

المعرفة والصيرفة الإسلامية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتسويق، وإدارة سلسلة توريد وتحليل الأعمال والإدارة العامة، وريادة الأعمال[1].

- نظام الدراسة:

يتمحور التعليم المفتوح في الجامعة العربية المفتوحة بشكل كبير على التدريس المباشر، بما يُعزّز التعليم التفاعلي، حيث تستند منهجية الجامعة العربية المفتوحة على المحاضرات المبرمجة المتسلسلة للمناهج، إلى جانب غيرها من أشكال الدعم، مثل التعليم عبر الإنترنت، والمتمازج مع مكونات متنوعة أخرى تهدف إلى توفير بيئة مناسبة لدعم التعليم المتمازج. بالإضافة إلى توفير المكتبات وأجهزة الكمبيوتر لكافة عمليات وبرامج الجامعة المفتوحة.

- أعضاء هيئة التدريس:

تقوم فلسفة نظام التعليم المفتوح على نهج التعلم المتمازج المستقل الذي يخضع للإشراف العلمي المباشر على الدارسين المسجلين إحدى الدورات أو المقررات، حيث يتسلمون حزمة تعليمية تحتوي على مواد مطبوعة ووسائل سمعية بصرية مثل أشرطة الفيديو والكاسيت والأقراص المدمجة. كما تشتمل المواد المطبوعة المحتوى الشامل من القراءات وجدولاً زمنياً للمهام المطلوب القيام بها أثناء الفصل الدراسي. كذلك المشاريع المتعلقة بمواضيع محددة تتم برمجتها وتوزيعها على مدة الفصل الدراسي من أجل قياس ورصد التقدم الذي يحرزه الطالب. وفي نهاية كل فصل يعقد الامتحان النهائي لكل مقرر وتتوزع الدرجات الإجمالية للمقرر على الامتحان النهائي والأنشطة الأخرى بنسب مختلفة، وتعقد الامتحانات النهائية في جميع فروع الجامعة في نفس التاريخ والتوقيت حيث يتم التحكم فيها مركزياً من المكتب الرئيسي للجامعة في الكويت. جدير ذكره، أن نسبة ٥٠% تخصص للامتحان النهائي في كل مقرر، فيما يتم توزيع النسبة النصف الآخر للأنشطة الأخرى التي تتضمن أعمال السنة والاختبارات الشهرية.

- اتفاقيات التعاون:

تعدّ الجامعة المفتوحة بالمملكة المتحدة من الجامعات المتميزة والأعرق في نظام التعليم المفتوح على المستوى العالمي، وعليه فقد عقدت الجامعة العربية المفتوحة اتفاقية شراكة تتيح للجامعة الحق باستخدام وتوفير الموارد التعليمية والمواد العلمية والحقائب الدراسية التي تشتمل على الموارد السمعية والبصرية، حيث يستوجب التزام الجامعة العربية المفتوحة بمعايير الجودة لدى مؤسسة الجودة البريطانية وتقديم التقارير السنوية إلى مركز الشمولية والشراكة التعاونية بالجامعة المفتوحة بالمملكة المتحدة. وقد تمّ الاتفاق على طرح ثلاثة برامج دراسية مستمدة من برامجها على مستوى الدرجة الجامعية الأولى.

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

الجامعة العربية المفتوحة مؤسسة تعليمية غير هادفة للربح، انطلقت بتمويل من برنامج الخليج العربي - أجفند، حيث تعتمد على نظام التعليم المدمج الذى يجمع بين التعليم المباشر وغير المباشر

([1]) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة العربية المفتوحة- فرع البحرين)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٤.

باستخدام أحدث التقنيات المتطورة التي تستوعب شرائح المجتمع المختلفة من جميع الأعمار والفئات. وتتميز الجامعة بإمكانياتها المادية والبشرية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية وضمان تميزها. وقد صمّم المبنى الجديد في منطقة عالي وسط البحرين بما يرسخ هوية الجامعة، حيث يشتمل على الإمكانيات المادية ممثلة في القاعات الدراسية المجهزة بأحدث الوسائل التعليمية المساعدة والمعامل المزودة بأحدث أجهزة الحاسب والمكتبات الورقية والإلكترونية، وكذلك البنية التحتية لتقنية المعلومات التي تتواءم مع النظام التعليمي المدمج، بالإضافة إلى التجهيزات الأخرى التي تخدم الأنشطة الطلابية المختلفة كالمسرح والملاعب الرياضية.

٣- الجامعة الأهلية:

تُعتبر الجامعة الأهلية من أُولى الجامعات الخاصة التي تمّ الترخيص لها في مملكة البحرين، وقد أُنشئت في عام ٢٠٠١م، بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٣-١٦٢٦) مؤرخاً في ٢٥ مارس ٢٠٠١م، حيث تعود ملكية الجامعة باعتبارها مؤسسة ربحية إلى الأكاديمية العربية للبحوث والدراسات، غير أنّ الجامعة تعمل ضمن هذه المؤسسة بصفة مؤسسة تعليم جامعي خاص غير ربحية. وقد بدأت أول برامجها في فبراير ٢٠٠٣م، بقبول (٥٠) طالباً كأول دفعة، ثم زادت طاقتها الاستيعابية لتصل إلى (٢٠٠٠) طالب وطالبة، يدرسون في (١٨) برنامجاً أكاديمياً، وتخرجت الدفعة الأولى من الجامعة الأهلية في العام ٢٠٠٦م، ويقع مقرها في منطقة الحورة بمحافظة العاصمة[١].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تنصّ رؤية الجامعة الأهلية على أنّ الجامعة تطمح لتصبح مؤسسة أكاديمية بارزة إقليمياً ودولياً من خلال تعزيز أعلى مستوى من النزاهة وتحقيق التميّز في التّعليم والبحث العلمي ومجموعة واسعة من الخدمات المهنية ذات الجودة العالية إلى المجتمع. كما تنّص رسالتها على كونها مؤسسة رائدة في التعليم العالي، مهمتها المضّي قُدُماً في حدود المعرفة البشرية ورفع المعايير الاجتماعية والمعيشية للمجتمع، وتلتزم الجامعة لدعم هذه المهمة بتخريج طلاب يتميزون بكفاءتهم المهنية والنظرة الإنسانية والأخلاقية وتقديم التسهيلات والدعم لموظفيها لمتابعة البحوث المبتكرة وبروز الجامعة كمركز للتميز معترّف به في مجالات معينة من المعرفة. كذلك تلتزم الجامعة بمجموعة من القيم الأساسية، مثل التفوق الأكاديمي والفرص التعليمية وتنمية الشخصية والمسئولية الاجتماعية والاحترام ورفع المعايير الأخلاقية والمعنوية والنزاهة ودعم البحوث والتنمية والشفافية، وتقديم خدمة ذات جودة عالية[٢].

- أهداف الجامعة:

تهدف الجامعة إلى استقطاب أفراد الطاقم الأكاديمي ممّن يتمتعون بالكفاءة والقدرة ويملكون الخبرة ولديهم العديد من الأبحاث في مجال تخصصاتهم، واجتذاب الطلبة من ذوي الكفاءة والرؤية الثقافية وتزويدهم بالخبرات الواسعة في مجال تخصصهم، وتشجيع صنوف الإبداع وتعزيز المهارات

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة، (الجامعة الأهلية)، مملكة البحرين، ٢٠١٢م، ص١.

(٢) الموقع الإلكتروني: **الجامعة الأهلية**، برامج الجامعة: http://www.ahlia.edu.bh/ahliaweb/programmes

البحثية، وخلق الفرص الوظيفية التي تتواكب مع احتياجات التنمية وربط الدراسات النظرية بالتدريب المهني، فضلاً عن إعداد الدّارسين للتّعلم مدى الحياة وإكسابهم المهارات الوظيفية التي تؤهلهم الانغماس في سوق العمل مع وضمان جودة التعليم الجامعي.

- الكليات والبرامج الدراسية:

تتكون الجامعة الأهلية من ست كليات، هي كلية الآداب والعلوم والتربية وكلية إدارة الأعمال والمالية وكلية الهندسة وكلية تقنية المعلومات وكلية العلوم الصحية وكلية الدراسات العليا والبحوث بالإضافة إلى عمادة شئون الطلبة. كما تُقدّم الجامعة العديد من البرامج التي تجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، فهي تُجيز درجة البكالوريوس في تخصص التصميم الداخلي والعلوم المالية والمصرفية الإدارة والتسويق والاقتصاد والمال والعلاج الطبيعي والإعلام والعلاقات العامة والمحاسبة والعلوم المالية ونظم المعلومات الإدارية وهندسة الحاسب الآلي والاتصالات والأنظمة الموزعة والوسائط المتعددة وتكنولوجيا المعلومات وهندسة الهاتف الجوال والشبكات. كذلك تحتوي الجامعة الأهلية على العديد من المراكز، مثل مركز الاعتماد وضمان الجودة ومركز القياس والتقويم ومركز الأهلية للمعلومات والتوثيق ومركز تقنية المعلومات والاتصال ومركز الإعلام[1].

- نظام الدراسة:

تتبّع الجامعة الأهلية النظام الأمريكي المتمثل في الساعات المعتمدة والحضور الإلزامي، الذي يقوم على تحديد الساعات المعتمدة التي يشترط إكمالها حيث تقرّر الجامعة نجاح الطالب كشرط لتخرجه من أحد الأقسام الأكاديمية. وتعتبر اللغة الإنجليزية أساسية في جميع الكليات عدا كلية الآداب التي تعتمد اللغة العربية كمادة للتدريس فيها. كما يعتمد نظام الدراسة في جميع التخصصات على ربط النظرية بالتطبيق، خصوصاً وأنّ الجامعة قد خصّصت ساعات معتمدة ملزمة للتدريب والتطبيق[2].

- أعضاء هيئة التدريس:

يوجد في الجامعة الأهلية (١٦) عضو هيئة تدريس بمرتبة أستاذ، وعدد (١١) بمرتبة أستاذ مشارك، وعدد (٣٨) بمرتبة أستاذ مساعد، وعدد (١٩) محاضر، بالإضافة إلى (٦) أعضاء هيئة تدريس بنظام العمل الجزئي، حيث يبلغ ما نسبته (٨٠%) من حملة الدكتوراه[3].

- اتفاقيات التعاون:

وقعّت الجامعة الأهلية العديد من اتفاقيات التعاون الفني والأكاديمي مع العديد من الجامعات العالمية والعربية والمحلية، حيث وقعّت الجامعة اتفاقية مع جامعة "برونيل" في بريطانيا من أجل توفير الخبرات والمهارات والكفاءات العلمية التي تُجيز للجامعة بالتعاون مع الجامعة البريطانية منح درجة الماجستير في تخصصات الإدارة الهندسة والإعلام والعلاقات العامة وإدارة الأعمال وتكنولوجيا

---

(١) مملكة البحرين: **الأمانة العامة للتعليم العالي**، البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة المسموح التسجيل بها في الجامعة الأهلية، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

(٢) الموقع الإلكتروني: **الجامعة الأهلية**، برامج الجامعة: http://www.ahlia.edu.bh/ahliaweb/

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة المؤسسية (الجامعة الأهلية)، ٢٠١٢م، مرجع سابق، ص٢.

المعلومات وعلوم الحاسب الآلي. كما وقعّت ذات الاتفاقيات الفنية والأكاديمية مع الجامعات الأمريكية واليابانية والفرنسية والسويسرية والأردنية للإشراف على البرامج الأكاديمية وتوفير الخبرات والكفاءات العلمية، حيث وقعّت الجامعة اتفاقية مع جامعة "ونسكنسون، وجامعة "ولاية جورجيا" الأمريكيتين، و"المنظمة الأوروبية للبحوث النووية" في سويسرا، ومعهد "إيتك" الأوروبي للتكنولوجيا" في فرنسا، وجامعة "أسيدا" اليابانية، وجامعة "فيلادلفيا" في الأردن، بالإضافة إلى "معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية ومعهد البحرين للتكنولوجيا" في البحرين[١].

ـ الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

يستند نظام الجامعة الأهلية للموازنة السنوية على مبدأ الموازنة الصفرية الذي يقتضي إعداد الموازنات التشغيلية والمالية والنفقات. كما تعتمد الجامعة على الرسوم الدراسية التي تستوفيها من الدّارسين كمصدر دخل رئيسي، حيث تتمتع الجامعة باستقرار مالي حققّ لها أرباحاً سنوية عالية، وتعكف على دراسة مشروعات استثمارية لمضاعفة أرباحها وتنشيط القطاع الاقتصادي[٢]. وبالنسبة للبنى التحتية للجامعة، فإنّها تفتقر لأبسط الخدمات الطلابية والمرافق الجامعية والعيادة الطبية والقاعات الدراسية والمعامل المختبرية والمكتبة الشاملة لجميع التخصصات[٣].

٤- جامعة المملكة:

تأسست جامعة المملكة في شهر مايو عام ٢٠٠١م، وتم إصدار الترخيص لها من قبل مجلس التعليم العالي في ١٣ مايو ٢٠٠١م، وطرحت أول برامجها في شهر سبتمبر ٢٠٠٤م، يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها (٣٢) أستاذاً، يحملون مختلف الرتب الأكاديمية المختلفة، ويبلغ عدد الموظفين فيها (٤٠) موظفاً وموظفة يعملون في مختلف الإدارات. وتقع جامعة المملكة في منطقة الرفاع في المحافظة الجنوبية بعد أنْ انتقلت من مقرها القديم في منطقة الزنج بمحافظة العاصمة[٤].

ـ فلسفة ورسالة الجامعة:

تنطلق رؤية جامعة المملكة من سعيها لتكون ضمن أفضل ثلاث جامعات خاصة على مستوى مملكة البحرين من خلال جودة البرامج الأكاديمية والأبحاث العلمية والحياة الجامعية؛ من أجل تطوير منتسبيها والمساهمة في تطوير مملكة البحرين. بينما تنّص رسالتها على أنّ جامعة المملكة مؤسسة بحرينية خاصة تقدم خدمات تعليمية متطورة أساسها الطالب لتنميته معرفياً ومهارياً وقيّمياً من خلال التّميز في التعليم والتّعلم والبحوث الإبداعية والشراكة المجتمعية بتطبيق معايير الجودة والتطوير المستمر

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة المؤسسية (الجامعة الأهلية)، ٢٠١٢م، مرجع سابق، ص٣.

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة المؤسسية (الجامعة الأهلية)، ٢٠١٢م، مرجع سابق، ص٩.

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة المؤسسية (الجامعة الأهلية)، ٢٠١٢م، مرجع سابق، ص٤٦.

(٤) الموقع الرسمي: **جامعة المملكة**: http://www.ku.edu.bh/

لمنتسبيها، والارتقاء بخدماتها للمساهمة في تطوير وسدّ حاجة سوق العمل المحلي والإقليمي من أجل التنمية المستدامة[1].

ـ أهداف الجامعة:

تتكون المبادئ والأهداف الاستراتيجية التي تتّبناها الجامعة، من تحسين وضمان جودة التعليم والتعلم، والشروع في الأبحاث الإبداعية وتعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية ووضع الطلبة في مركز تجربة الحياة الجامعية الخصبة بالمعارف والخبرات، وحوكمة الإجراءات بما يتناسب مع الشفافية والمهنية[2].

ـ الكليات والبرامج الدراسية:

تتكون جامعة المملكة من أربع كليات، وهي كلية الآداب وكلية إدارة الأعمال وكلية الهندسة المعمارية والتصميم، وكلية الحقوق. وتقدّم الجامعة العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير، حيث إنّها تمنح درجة البكالوريوس حالياً في تخصص الهندسة المعمارية والتصميم الداخلي والإعلام والعلاقات العامة والمحاسبة والمالية، وإدارة الأعمال، والمالية والصيرفة وإدارة الأعمال الدولية، ونظم إدارة الأعمال وإدارة التسويق. كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في تخصص الهندسة المعمارية. وتحوي الجامعة على العديد من الإدارات والأقسام، وهي إدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة المشتريات والخدمات وإدارة القبول والتسجيل ومركز ضمان الجودة ومركز الحاسوب ومركز الدراسات والبحوث، وعمادة شئون الطلبة[3].

– نظام الدراسة:

تعتمد الدراسة في الجامعة على نظام الساعات المعتمدة، والذي تُقسّم السنة الدراسية بموجبه إلى ثلاثة فصول دراسية مدة كل فصل (١٤) أسبوعاً دراسياً، ويستطيع الطالب أن يُسجّل كحد أقصى (١٥) ساعة في الفصل الواحد، و(٩) ساعات كحد أدنى، حيث تشمل المساقات الدراسية متطلبات الجامعة ومتطلبات الكلية ومتطلبات التخصص.

تمتد الدراسة في جامعة المملكة لمدة (٣) سنوات لجميع برامج البكالوريوس في مختلف الكليات، ويتخرج الطالب من الجامعة بعد أن ينهي بنجاح عدد الساعات المطلوبة في خطته، وهي لا تقل عن (١٢٦–١٥٧) ساعة معتمدة لدرجة البكالوريوس في جميع البرامج.

– أعضاء هيئة التدريس:

تتكون الهيئة التدريسية في جامعة المملكة من الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس والمعيد ومساعد البحث والتدريس، وقد وفرّت الجامعة نخبة من أعضاء هيئة التدريس ممّن يمتلكون الخبرة الأكاديمية والبحثية في مختلف التخصصات العلمية.

---

(1) Website: **The Kingdom University:** *http://www.ku.edu.bh/en/*

(٢) **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة المؤسسية (جامعة المملكة)، ٢٠١١م، مملكة البحرين، ص٣.

(٣) **الموقع الرسمي**: جامعة المملكة، البرامج الدراسية: *http://www.ku.edu.bh/programms*

- اتفاقيات التعاون:

اتخذت جامعة المملكة العديد من مبادرات التعاون مع عدد من مؤسسات التعليم العالي الدولية، حيث وقعّت الجامعة مذكرة تفاهم مع الجامعة العربية الأميركية الخاصة للتكنولوجيا بسوريا في مارس ٢٠٠٧م، وفي يوليو عام٢٠٠٧م وقعّت مذكرة تفاهم للتعاون على مجال التدريب والتطوير مع الأكاديمية الدولية للتدريب والتنمية، كذلك وقعّت في أبريل عام٢٠٠٩م الجامعة مذكرة تفاهم مع جامعة طرابلس اللبنانية، وفي عام ٢٠١٠م وقعّت الجامعة رسالة تعاقد مع جامعة "ياديتيبيه" التركية وجامعة "كيبانغسان" الماليزية وجامعة "فلنسبورغ" للعلوم التطبيقية الألمانية لتطوير التعاون الأكاديمي.

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

جامعة المملكة ، مؤسسة علمية وأكاديمية خاصة، تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، جاءت فكرة إنشاء الجامعة كثمرة من ثمار حركة التطوير والتحديث في مملكة البحرين، وتماشياً مع التطورات الحديثة في العلوم، واستجابة لحاجات المجتمع وأسواق العمل للاختصاصات العلمية في المجالات الإدارية والحاسوبية والهندسية والقانونية، وغيرها.

وفي العام ٢٠٠١م صدر قرار تأسيس الجامعة لتبدأ خطوات العمل والإنجاز في العام ٢٠٠٤م، بعد أن استكملت الإعداد للحرم الجامعي المؤقت والمجهز بكافة أعمال البنية التحتية والمرافق المختلفة، بما يسهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها في ميدان التعليم العالي بمختلف مكوناته العلمية والمعرفية والثقافية والتربوية.

٥- كلية البحرين الجامعية:

تأسست كلية البحرين الجامعية في عام ٢٠٠١م كمؤسسة خاصة غير ربحية[١].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

وتنص رؤية كلية البحرين الجامعية على توفير تعليم ذو جودة وقيمة للطلاب في البحرين والدول المحيطة، حيث تحاول الكلية رفع مستوى المناهج الدراسية لتشمل التقنيات والممارسات الحديثة لتضمن للطلاب الحصول على المعرفة المهنية والإدارية والمهارات اللازمة كي يصبحوا قادة في مجالاهم. وتعتز كلية البحرين الجامعية في كونها رائدة في مجال توفير التعليم في منطقة الخليج العربي[٢]. أمّا رسالة الجامعة فتتمثل في أنّها مؤسسة رائدة للتعليم العالي في البحرين، وتتضمن برامج التكنولوجيا المتطورة مع تعزيز الحرية لإنتاج خريجين مواطنين مثاليين في العالم. كما تتبنّى كلية البحرين الجامعية مجموعة من القيم لتسهم في توجيه التعليم والسعي وراء المعرفة، وهذه القيم تتمثل في الحرية الأكاديمية والتنوع داخل المجتمع الأكاديمي والإبداع والمبادرة والتميز والنزاهة والاحتراف، ونجاح الطلاب وتفوقّهم[٣].

- أهداف الجامعة:

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة(كلية البحرين الجامعية)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٢.

(2) Website: **University College of Bahrain:** *http://www.ucb.edu.bh/*

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة(كلية البحرين الجامعية)، مرجع سابق، ٢٠١١م، ص٦.

تسعى الكلية إلى تحقيق الرصانة العلمية بهدف تخريج طلبة ذو مستوى علمي وعملي متميز، حيث إنّ الكلية تنمو وتتطور بما يتناسب مع متطلبات التطور الكبير الحاصل في مملكة البحرين ودول مجلس التعاون الخليج. كما تركز الكلية في أهدافها على ربط النظرية بالتطبيق من خلال التطبيق العملي للمفاهيم والأسس النظرية التي تؤهل الطالب لتحمل مسؤولية العمل وتلبية حاجات أسواق العمل المحلية والخليجية، وتأمين خدمات التعلم والتطبيق وإجراء البحوث والدراسات، وصولاً إلى تحقيق أهداف الكلية العامة في تخريج طلبة متميزين بالعلم والمعرفة.

- الكليات والبرامج الدراسية:

تُقدّم كلية البحرين الجامعية برامجها الدراسية في ثلاثة برامج تعليمية، وهي إدارة الأعمال وتقنية المعلومات والإعلام والاتصالات. كما تُوفرّ الكلية العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس، حيث إنّها تمنح درجة البكالوريوس في تخصص المحاسبة والمالية والإدارة والتسويق والهندسة الإدارية والصيرفة الإسلامية وعلوم الحاسوب وتطوير البرمجيات وإدارة تقنية المعلومات والتصميم الجرافيكي والوسائط المتعددة، والعلاقات العامة[1].

- أعضاء هيئة التدريس:

تستند كلية البحرين الجامعية في استقطاب كوادرها من أعضاء هيئة تدريس على لائحة التوظيف الخاصة بالجامعة، حيث تكون الأفضلية في التوظيف لمواطني مجلس التعاون الخليجي. ويشغل الوظائف الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس من أساتذة، أساتذة مشاركون، أساتذة مساعدون ومحاضرون. كذلك تسعى الكلية لأن يكون لها دوراً مميزاً في التدريس والبحث العلمي والنشاطات المجتمعية المختلفة؛ اعتماداً على سياسات تضمن توظيف أكاديميين من ذوي الخبرة والكفاءة.

- اتفاقيات التعاون:

وقعت كلية البحرين الجامعية مذكرة تفاهم مع جامعة هونغ كونغ للعلوم والتكنولوجيا لتبادل الطلبة بين الجامعتين، خصوصاً وأنّ جامعة هونغ كونغ تعتبر من أفضل جامعات العالم والتي تعرف في الصين باسم "جامعة الرولز الرويس"، حيث تمّ تصنيفها من قبل صحيفة «فاينانشال تايمز» في لندن في المركز الأول من بين الجامعات في آسيا. وجدير ذكره أنّ كلية البحرين الجامعية الوحيدة في منطقة الخليج العربي التي أبرمت معها جامعة هونج اتفاقية تعاون من هذا القبيل.

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

دشنّت كلية البحرين الجامعية أكاديمية "سيسكو" لطرح الشهادات الاحترافية لشركة التقنية العالمية لخدمة الموظفين والطلبة المسجلين في الكلية والمتخصصين في تقنية المعلومات، حيث تمّ تجهيز قاعة تدريس داخل الحرم الجامعي بمواصفات عالمية، وتتسع لعدد (٤٠) طالباً. كما تستعد الكلية ضمن خطتها التطويرية للتوسع في الأرض الواقعة في منطقة الصخير، والتي منحت إليها كمكرمة ملكية.

٦- الجامعة الخليجية:

([1]) Website: **University College of Bahrain,** Academic Programs: *http://www.ucb.edu.bh/*

تأسست الجامعة الخليجية في عام ٢٠٠١م بموجب قرار من مجلس الوزراء، تحت اسم "كلية الخليج الجامعية وعُرفت باسم الجامعة الخليجية، تتكون من مبنى رئيس مكوّن من أربع طوابق تحيطها ستة أبنية صغيرة أخرى، بالإضافة إلى مبنى مكون من ثلاثة طوابق بالقرب من المبنى الرئيس، ويقع مقرها في منطقة سند بالمحافظة الوسطى. وقد استُحدثت كليات وبرامج دراسية جديدة من درجة الدبلوم والدكتوراه؛ بعد تزايد الطلب على التعليم الجامعي في مملكة البحرين من مواطني دول مجلس التعاون الخليجي، حيث بلغ عدد المسجلين (٢٧٧٩) طالباً وطالبة من عدة دول خليجية مثل الكويت والسعودية والبحرين[١].

ـ فلسفة ورسالة الجامعة:

تنطلق رؤية وفلسفة الجامعة الخليجية من احتياجات المجتمع المتنوعة والمتغيرة؛ لتأهيل الطلاب تعليمياً بشكل جيد. فالجامعة ليست مركزاً للتعليم والتّعلم الحديث، ولكن أيضاً مقدم للأنشطة الاجتماعية والثقافية والفكرية، والتي تطوّر بشكل دائم الطلاب. ولتعزيز هذه الجوانب، قامت الجامعة بتقديم برامج حديثة من خلال كلياتها الخمس والمراكز المتخصصة الأخرى. كما تنطلق مهمة الجامعة الخليجية من تطوير ثقافة التحسين المستمر والتفكير التحليلي وتشجيع البحوث والتعلم مدى الحياة. أمّا رسالتها، فتنصّ على أنّ الجامعة تهدف إلى إعداد خريجين مؤهلين، قادرين على التّعلم مدى الحياة عن طريق التفكير التحليلي وإجراء البحوث لخدمة المجتمع، حيث يمكن التحقّق من خلال بيئة تعليمية محورها الطالب عن طريق تجسيد مواضيع التّحسين المستمر والتنمية والتّعلم مدى الحياة وغرز مهارات التفكير التحليلي لدى الطلاب وتشجيع ودعم البحوث وخدمة المجتمع[٢].

ـ أهداف الجامعة:

تهدف الجامعة إلى إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في كل التخصصات التي تلبّي حاجات المجتمع، وتنمية مهاراتهم النظرية والتدريبية التي تُشجّع على التفكير الإبداعي وتنمية إلمامهم بمهارات التفكير النقدي باستخدام الأساليب وطرق التدريس المتعددة، والإسهام في تزويد المجتمع باحتياجاته من الدّارسين لسدّ احتياجات سوق العمل وتعزيز سمعة التعليم الجامعي البحريني، إضافة إلى بناء العلاقات التعاونية مع الجامعات العالمية الرائدة[٣].

ـ الكليات والبرامج الدراسية:

تتكون الجامعة الخليجية من خمس كليات، وهي كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية الهندسة وكلية هندسة وعلوم الحاسوب وكلية القانون وكلية العلوم والآداب. وهناك (١٤) قسماً أكاديمياً في هذه الكليات الخمس[٤]، حيث تُقدّم الجامعة العديد من البرامج التي تجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس،

---

(١) مملكة البحرين: **قرار مجلس الوزراء رقم (٣-٩-١٦٤٩) بشأن الترخيص لمزاولة النشاط للجامعة الخليجية ٢٠٠١/٩/٢م**، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠١م.

(٢) الموقع الإلكتروني: **الجامعة الخليجية**: http://gulfuniversity.edu.bh/

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: وحدة مراجعة أداء **مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، ٢٠٠٩م، ص٢.

(٤) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: وحدة مراجعة أداء **مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، ٢٠١٢م، ص٣.

والماجستير، إلا أنها حالياً تقدم فقط برامج البكالوريوس. كما تُجيز الجامعة حالياً درجة البكالوريوس في تخصصات التصميم الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة والإعلام والعلاقات العامة والمحاسبة والنظم المالية. كما أنّها تحوي ثلاثة عمادات، وهي عمادة التسجيل والقبول وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وعمادة شئون الطلبة. كذلك توجد عدد من الإدارات والمراكز، وهي إدارة ضمان الجودة وإدارة خدمة المجتمع ومركز تطوير اللغة الإنجليزية ومركز توجيه وإرشاد الطلبة ومركز التّعلم الالكتروني، ومركز التوظيف[1].

ـ نظام الدراسة:

تطرح الجامعة نظام الجداول المرنة التي تتضمن حصصاً دراسية مسائية، ونهاية الأسبوع، وحصص دراسية نظامية يومية، حيث تتّبع الجامعة نظام المقررات بفصلين دراسيين في فصلي الخريف والربيع لمدة (١٦) أسبوعاً، بالإضافة إلى فصلين صيفيين قصيرين في كل عام. وتلزم الجامعة الدّارسين بالحضور الإجباري للدراسة التي تُمكنّ الطالب من الحضور فترتي الصباح والمساء، ونيل شهادة البكالوريوس خلال (٨) فصول دراسية في التخصصات المختلفة[2].

ـ أعضاء هيئة التدريس:

تتكون الهيئة التدريسية في الجامعة الخليجية من الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس والمعيد ومساعد البحث والتدريس، حيث وفرّت الجامعة نخبة من أعضاء هيئة التدريس ممّن يمتلكون الخبرة الأكاديمية والبحثية في مختلف التخصصات[3].

ـ اتفاقيات التعاون:

ترتبط الجامعة الخليجية بمذكرات تعاون مع بعض الجامعات العالمية والمؤسسات الأكاديمية العربية، مثل "جامعة لندن" و"جامعة ليستر" في المملكة المتحدة، و"جامعة ميموريال" في كندا، و"جامعة بيس" في الولايات المتحدة الأمريكية، و"جامعة ٦أكتوبر" في مصر، و"المنظمة العربية للتربية الإدارية" التابعة لجامعة الدول العربية، و"جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين" و"اتحاد الجامعات العربية" في الأردن من أجل تحقيق الكفاءة للدّارسين وتشجيع الاقتصاد على المستوى الوطني والإقليمي[4].

ـ الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

تتمتع الجامعة الخليجية باستقرار مالي، بعد تحقيقها لطفرة في أرباحها السنوية، حيث تُشكّل الرسوم الدراسية مصدراً رئيسياً للدخل. ومن ناحية البنية التحتية، فإنّ الجامعة تفتقر لجودة البنية التحتية

---

(١) مملكة البحرين: **الأمانة العامة للتعليم العالي، البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي** الخاصة المسموح التسجيل بها في (الجامعة الخليجية)، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، ٢٠٠٩م، ص١٣.

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص٢.

(٤) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، مرجع سابق، ٢٠٠٩م، ص٣.

الملائمة، فلا تتوافر المساحات الكافية في أفنية الجامعة لممارسة الأنشطة والفعاليات المصاحبة للمنهج الدراسي[1].

٧- الجامعة الملكية للبنات:

صدر الترخيص لإنشاء الجامعة الملكية للبنات من مجلس الوزراء بتاريخ ١٦ يوليو ٢٠٠٢م، بقرار رقم (١٤٦/٢٠٠٢)، وفي ٢ نوفمبر ٢٠٠٢م أصدرت وزارة التربية والتعليم قرار رقم (٣٠٤/٢٠٠٢) بفتح القيد للجامعة الملكية للبنات، حيث تمّ افتتاح الجامعة في أكتوبر ٢٠٠٥م بمبنى مؤقت، ومن ثم افتتح المبنى الدائم لها في أغسطس ٢٠٠٦م بمنطقة الرفاع بالمحافظة الجنوبية[2].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تنّص رؤية الجامعة الملكية للبنات بأن تصبح رائدة في المنطقة بمجال التفوق الأكاديمي للمرأة، عن طريق البرامج والممارسات التي تلبي المعايير الدولية في إعداد الخريجين ليصبحوا قادة يشاركون أبناء المجتمع عن طريق التعلم مدى الحياة. أمّا رسالتها، فتتمثل في تقديم خدمات مجزية وبيئة تعليمية متعددة الثقافات وتشجيع القيادة وبناء الشخصية والتوعية الاجتماعية للمجتمع، ويتم ذلك من خلال التدريس والأبحاث والأنشطة المتنوعة لجميع أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي بالجامعة[3].

- أهداف الجامعة:

تهدف الجامعة إلى إعداد كوادر نسائية مؤهلة بالمهارات الأساسية والمعرفية لأجل أنْ تكون شريكاً حقيقياً في تولّي المناصب العليا في المجتمع البحريني، وتطوير المهارات الفردية للمتعلمين وتشجيعهم على التعليم المستمر والتفكير الناقد، وتأهيلها وتزويدها بالخبرات الميدانية كي تكون أكثر فاعلية في بناء ونهضة مجتمعها[4].

- الكليات والبرامج الدراسية:

تتكون الجامعة الملكية للبنات من أربع كليات، وهي كلية الآداب والتصميم وكلية إدارة الأعمال والمالية وكلية تقنية المعلومات وكلية القانون. وتُقدّم الجامعة العديد من البرامج التي تجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير، حيث تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في تخصص تصميم الأزياء والتصميم الجرافيكي والتصميم الداخلي والصيرفة والمالية وإدارة الأعمال العالمية وإدارة شئون الموظفين وإدارة الأعمال والتسويق وعلوم الحاسوب وتقنية المعلومات والقانون. كما تمنح درجة الماجستير في تخصص إدارة التصميم والرسم والتلوين[5].

- نظام الدراسة:

---

(١) الجامعة الخليجية: **تقرير المراجعة الذاتية للجامعة الخليجية**، الجامعة الخليجية، مارس ٢٠٠٩م.
(٢) مملكة البحرين: **قرار مجلس الوزراء رقم (ش/٩/١/١) بشأن الترخيص لمزاولة نشاط الجامعة الملكية للبنات**، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠٢م.
(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص١٦.
(٤) الموقع الرسمي: الجامعة الملكية **للبنات**: http://www.ruw.edu.bh/
(٥) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص١٥.

يعتمد نظام الدراسة في الجامعة الملكية للبنات على النظام البريطاني الذي يقوم على نظام الساعات المعتمدة والحضور الإلزامي. كما تعتمد اللغة الإنجليزية كلغة أساسية في جميع الكليات باستثناء كلية التربية التي تعتمد على اللغة العربية في مقرراتها وطرق تدريسها. وهي تقوم أيضاً على ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي في جميع التخصصات حيث لا تتخرج الطالبة إلا إذا أنهّت المقررات الإلزامية لتحصل الطالبة على شهادة البكالوريوس لمدة (٨) فصول دراسية في التخصصات التي تطرحها الجامعة للدراسة[١].

- أعضاء هيئة التدريس:

تتكون الهيئة التدريسية في الجامعة من نخبة من أعضاء هيئة التدريس ممّن يمتلكون الخبرة الأكاديمية والبحثية في مجال تخصصهم، حيث تشمل الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمحاضر والمدرس والمعيد ومساعد البحث والتدريس الذين يبلغ عددهم (٣٤) عضو، وما نسبته (٧٥%) من النساء[٢]. وقد وصل عدد الطالبات في العام ٢٠١١م حوالي (٦٠١) طالبة.

- اتفاقيات التعاون:

اعتمدت البرامج الأولية في الجامعة وتقسيم الكليات وتعيين الأكاديميين والموظفين بناءً على ما تضمنّته اتفاقيات التعاون التي وُقعّت مع "جامعة ماكجل" الكندية و"جامعة ميدلسكس" البريطانية، حيث تمّت الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة والاستقامة والخبرة التدريسية في أعرق الجامعات البريطانية والكندية[٣].

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

يتسع الحرم الذي تمّ تشييده عام ٢٠٠٦م لما يزيد عن (١٠٠٠) طالبة، وتتضمن منشآته مبنى الإدارة والمركز الطلابي والمكتبة الجامعية والمباني الخدمية وسكن الطالبات، حيث تتوافر في الجامعة القاعات الدراسية المجهزة والصالات الرياضية والقاعات الترفيهية والعيادة الطبية وأحواض السباحة[٤].

٨- جامعة أما العالمية - فرع البحرين:

تأسسّت جامعة أما العالمية في مملكة البحرين في العام ٢٠٠٢م، وهي أحد أعضاء النظام التعليمي المعروف اختصاراً (AMAES) ومقره جمهورية الفلبين، وهي مؤسسة تعليم عالٍ خاصة ورُخصّت من قبل التعليم العالي بمملكة البحرين منذ تاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠٠٢م[٥]، وحرمها الجامعي تبلغ

---

(١) **الموقع الرسمي: الجامعة الملكية للبنات**، البرامج الدراسية: http://www.ruw.edu.bh/programms

(٢) **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٤.

(٣) **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص١٦.

(٤) **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٥.

(٥) مملكة البحرين: قرار مجلس **الوزراء رقم (CASS/2002/١٠٥٥) بشأن الترخيص** لمزاولة نشاط جامعة **أما الدولية**، ٢٢ أكتوبر ٢٠٠٢م، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠٢م.

مساحته (٥٧,٤٥٠) متراً مربعاً، ويقع بمنطقة سلماباد في المحافظة الوسطى، وتتكون الجامعة من أربع كليات تطرح عدداً من البرامج على مستوى البكالوريوس والماجستير[١].

ـ فلسفة ورسالة الجامعة:

تنّص رؤية جامعة أما العالمية على توفير تعليم ذو ديناميكية وعالي الجودة في مملكة البحرين والمنطقة. أمّا رسالتها فتتمثل في أنّها جامعة خاصة دولية توفر القدرة على الوصول إلى تعليم جيد من خلال التزامها تعليمات المشاركة والبحث والمجتمع القائم على تخريج الطلبة من ذوي المهارات العالية والمتخصصة لتعليم مدى مستمر الحياة واستجابة للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية في البحرين والمنطقة. وتتعدد القيم الأساسية التي تتبناها الجامعة، وهي التركيز على التفوق الأكاديمي والجودة الشاملة في الخدمة المقدمة، الحفاظ على مستوى من الكفاءة، التحسين المستمر للجودة، الحرية الأكاديمية والنزاهة، المسئولية الإدارية، وتعزيز التنوع والمساواة[٢].

ـ أهداف الجامعة:

أوصت هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بحذف أهداف جامعة أما العالمية من الموقع الإلكتروني بعد تطابقها مع الجامعة الأمّ من حيث الصياغة والمضمون وعدم توافقها مع متطلبات المجتمع البحريني. كما اتضّح أنّ الجامعة تفتقر للسياسات والإجراءات والتشكيلات الاستشارية المطبقة التي تضمن التواصل مع رجال الأعمال والتغذية الراجعة عن أداء الخريجين والتغيرات الطارئة على سوق العمل والمناهج الدراسية[٣].

ـ الكليات والبرامج الدراسية:

يوجد في الجامعة أربع كليات، وهي كلية الإدارة وعلوم المالية وكلية علوم الحاسوب وكلية الهندسة وكلية الطب. وتقدم الجامعة العديد من البرامج الدراسية التي تُجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير، حيث تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في تخصص الدراسات العالمية وإدارة الأعمال وعلوم الحاسوب والهندسة، والهندسة الميكانيكية والإلكترونية والطب. كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال وعلوم الحاسوب[٤].

ـ نظام الدراسة:

تتبّع جامعة أما العالمية نظام الجامعة الأمّ في جمهورية الفلبين، وهو نظام الفصول الدراسية الثلاثة، حيث يلتزم الدّارسون بدراسة (١٨٠) وحدة معتمدة خلال فترة دراستهم للحصول على درجة البكالوريوس[٥].

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص٣.

(٢) الموقع الرسمي: **جامعة أما العالمية:** http://www.amaiu.edu.bh/

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، مرجع سابق، ص٦.

(٤) الموقع الرسمي: جامعة أما **العالمية**، البرامج الأكاديمية: http://www.amaiu.edu.bh/academics.asp

(٥) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٩.

- أعضاء هيئة التدريس:

تحدّث تقرير هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب عن أنّ نخبة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال واحد تنضوي في جامعة أما العالمية إلا أنّ الغالبية منهم تقوم بعملية التدريس في مجالات أخرى كتدريس حوكمة الشركات من قبل مختصين بعلم النفس وتدريس نظم المعلومات من قبل مختصين بإدارة الأعمال؛ ممّا يُشكّل خطورة على الجودة والتخصص العلمي[١].

- اتفاقيات التعاون:

أشار تقرير هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب إلى ارتباط جامعة أما العالمية – فرع البحرين بالجامعة الأمّ في جمهورية الفلبين من حيث الرؤية والرسالة والأهداف؛ الأمر الذي يؤكد بعد فرع الجامعة في البحرين عن صياغة رؤيتها وفق استراتيجية البحرين التنموية والمستقبلية[٢].

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

تُواجه الجامعة نقصاً في عدد الغرف المخصصة للتدريس وقصوراً في وسائل التعليم البصرية بالرغم من أنّ للجامعة حرماً جامعياً مستقلاً تتوافر فيه قاعات الدراسة غير أنّه لم تُراعَ فيها المواصفات الهندسية التي تلتزم باشتراطات مجلس التعليم العالي البحريني[٣].

٩- جامعة نيويورك للتكنولوجيا- فرع البحرين:

تأسّست جامعة نيويورك للتكنولوجيا في عام ١٩٥٥ كمؤسسة تعليم عالي غير ربحية في ولاية نيويورك (لونج آيلاند – مانهاتن)، وفي عدد من البلدان بما فيها مملكة البحرين والإمارات العربية المتحدة والمملكة الأردنية الهاشمية. كما تقدم الجامعة خدمات التعليم عن بعد، وقد حصلت جامعة نيويورك للتكنولوجيا على الترخيص بمزاولة العمل بمملكة البحرين من مجلس التعليم العالي في ١٧ مايو ٢٠٠٣م، حيث إنّ مقر السفارة الأمريكية السابقة بمنطقة العدلية بمحافظة العاصمة قد اتخذ كمقر للمعهد، وتمّ افتتاح المعهد أمام الطلبة العام ٢٠٠٥م، ومن ثَمّ توسع ليشمل سبع مبانٍ جديدة في نفس الموقع[٤].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تقدم جامعة نيويورك للتكنولوجيا – فرع البحرين برامج للمرحلة الجامعية والدراسات العليا والدرجات المهنية في أكثر من (٥٠) مجالاً دراسياً، حيث تتضمن الهندسة المعمارية والتصميم والفنون والعلوم الهندسية والحاسوبية والمهن الصحية والإدارية، بالإضافة إلى الطب التقويمي. جامعة نيويورك للتكنولوجيا – فرع البحرين مؤسسة مستقلة غير ربحية في مجال التعليم العالي، وتوفرّ تعليماً مهنياً

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، مرجع سابق، ص٢٤.

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، مرجع سابق، ص٤.

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، مرجع سابق، ص٤.

(٤) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي (جامعة نيويورك للتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص١.

ووظيفياً يحصل فيه الطلبة المنتسبون على فرص التأهيل المناسبة، ودعم التطبيقات الموجهة للبحوث التي تعود بالفائدة على العالم أجمع. وتكمن رسالتها في توفير التعليم المهني ذا المنحى الوظيفي، وعرض الفرص المناسبة لجميع الطلبة المؤهلين، ودعم التطبيقات الموجهة التي يُستفاد منها بصورة أكبر.

- أهداف الجامعة:

تنطلق مهمة جامعة نيويورك للتكنولوجيا من كونها مؤسسة تعليم عالٍ خاصة لها فروع في عدد من الدول، حيث تأسّست في العام ١٩٥٥ وتهدف إلى تقديم الفرصة لجميع الطلبة من أجل التّعلم ودعم الأبحاث الموجهة نحو التطبيقات ليستفيد منها العالم بأكمله، وكذلك تقديم تعليم مهني ذو كفاءة عالية[١].

- الكليات والبرامج الدراسية:

تتكون جامعة نيويورك للتكنولوجيا من أربع كليات، وهي كلية الآداب والعلوم وكلية العمارة والتصميم وكلية الهندسة وعلوم الحاسوب، وكلية الإدارة[٢]. وتُقدم الجامعة العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير، حيث إنّها تمنح درجة البكالوريوس في تخصص التصميم بالحاسوب والتصميم الداخلي وعلوم الحاسوب وتقنية المعلومات وأمن الحاسوب، وإدارة الأعمال. كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في تخصص أمن المعلومات والشبكات والحاسوب، وإدارة الأعمال[٣].

- نظام الدراسة:

تتبّع جامعة نيويورك للتكنولوجيا نظام الجامعة الأمّ في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو نظام الفصول الدراسية الثلاثة، حيث يلتزم الدّارسين بدراسة (١٨٠) وحدة معتمدة خلال فترة دراستهم للحصول على درجة البكالوريوس.

- أعضاء هيئة التدريس:

يُشرف مكتب الشؤون الأكاديمية على برامج التدريس والبحث والخدمة والتخطيط الأكاديمي، حيث يُشرف على المبادرات الجديدة في حقل التدريس والتعلم ومراكز البحوث والمناهج الدراسية في الحوسبة الأكاديمية والمكتبات. كذلك يتولى هذا المكتب الإشراف على المجلس الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وممثليهم.

- اتفاقيات التعاون:

تؤكد جامعة نيويورك للتكنولوجيا على مبدأ التعاون مع المؤسسات التعليمية والكليات والجامعات والمراكز التدريبية والتأهيلية، فهي تعمل على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون والتواصل مع الثقافات الأخرى، حيث يمضون حوالي فصل دراسي أو أكثر للتدريس في الخارج من أجل تبادل الخبرات والفرص التعليمية والبحثية وتعزيز الروابط بينها وبين أفراد المجتمع في جميع أنحاء العالم.

---

(١) Website: **New York University of Technology:** *http://nyit.edu/bahrain/*

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (٢٠٠٩): **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي (معهد نيويورك للتكنولوجيا)**: مرجع سابق، ٢٠٠٩م، ص٢.

(3) Website: **New York University of Technology,** Academic Programs: *http://www.nyit.edu/bahrain/academics/*

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

بعد أنْ وافقت حكومة مملكة البحرين على افتتاح جامعة نيويورك للتكنولوجيا – فرع البحرين برأسمال قدره (١٥) مليون دولار أمريكي، شرعت إدارتها في عملية قبول الطلبة من أبناء البحرين ودول مجلس التعاون الخليجي وبقية الدول العربية، حيث سينتظم هؤلاء في (٤) كليات، هي كلية الادارة التي تشمل إدارة الاعمال وإدارة نظم المعلومات والتسويق والمحاسبة والتجارة العالمية، وكذلك كلية الهندسة التي تتضمن علوم الحاسوب وهندسته، وكلية الاعلام والطب المساعدة التي تشمل العلاج الطبيعي والتمريض وعلوم التغذية.

١٠- جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا - فرع البحرين):

افتتحت جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا) رسمياً في شهر أكتوبر من عام ٢٠٠٤م، حيث إنّها مسجلة على أنّها شركة ذات ملكية فردية مملوكة للكلية الملكية للجراحين في أيرلندا، وتعرف أيضاً بالكلية الملكية للجراحين. وقد بدأت بقبول الطلبة بمجال الطب منذ العام ٢٠٠٤م. أما كلية التمريض والقبالة، فقد بدأت بقبول الطلبة في شهر سبتمبر من العام ٢٠٠٦م، وخرّجت الجامعة الدفعة الأولى من طلبتها في العام ٢٠١٠م، وفي العام ٢٠١١م بلغ عدد الطلبة في الجامعة (٩٣٠) طالباً وطالبة، وعدد أفراد هيئة التدريس (١٢٩) عضواً [١]. ويقع مقرها في منطقة البُسيتين بمحافظة المحرق.

- فلسفة ورسالة الجامعة:

جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا) في منطقة الخليج، ملتزمة التميز في التثقيف الصحي، فهي تعمل كفريق واحد لتحقيق أهداف الجامعة العامة، وتعزيز الصحة في البحرين ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى على وجه الخصوص من خلال السعي الحثيث والابتكار والتعاون في مجال التعليم والبحث من أجل تقديم الخدمة الطبية اللائقة.

- أهداف الجامعة:

ينّص الهدف من إنشاء جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا)، بناءً على التراث من الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا التي تأسست في عام ١٧٨٤م – إلى تعزيز إنشاء الجامعة العديد من الجوانب الصحية بمملكة البحرين ودول مجلس التعاون الخليجي من خلال الابتكار والاجتهاد والتعاون في مجال البحوث والتعليم والخدمات[٢].

- الكليات والبرامج الدراسية:

تحتوي الجامعة على ثلاث كليات رئيسية، وهي كلية الطب وكلية التمريض وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي. كما تقدم العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير، حيث إنّها تُجيز درجة البكالوريوس في تخصص الطب والتمريض والقبالة، كما تُجيز درجة

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة البحرين الطبية)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٢.

(2) Website: **Medical University of Bahrain (RC SI Bahrain):** *http://www.rcsi-mub.com/*

الماجستير في تخصص أخلاقيات وقانون الرعاية الصحية، والتمريض وإدارة الرعاية الصحية والجودة والسلامة في إدارة الرعاية الصحية. كذلك تحتوي الجامعة على عمادة شئون الطلبة وعمادة البحث العلمي، والمركز الإعلامي[1].

- نظام الدراسة:

تقدم جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا) في السنة الدراسية الأولى برنامجاً طبياً في المرحلة الجامعية، وتقدم الجامعة لطلبتها فرصة كسب الاعتمادات الأكاديمية والمشاركة في البرنامج لمدة ستة أسابيع، ما يُعادل (٢٠) ساعة، حيث يخضع الطلبة لمجموعة متنوعة من نتائج التعلم، والتي تتضمن برامج في الطب العربي والكتابة العلمية ونظائر التّعلم المدعم والبحث والتواصل مع المجتمع. وفي العام التالي يتم إشراك المجتمع المحلي البحريني في دعم البرامج الاختيارية على أساس طوعي الذي يستكمل فيه الطلبة تجربتهم في مختلف القضايا الصحية ذات الصلة وفق الإمكانات المتوافرة.

- أعضاء هيئة التدريس:

تتمتع جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا) في الوقت الحالي بوجود نخبة من أفضل الكوادر الإدارية والتعليمية المؤهلة ذات الخبرة، حيث يتم اختيارهم بناءً على مجموعة من المعايير والمواصفات التي تراعي مصلحة الطلبة وسمعة الجامعة. وقد ارتفع العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس من (١٠) موظفين في عام ٢٠٠٤م إلى أكثر من (١٢٠) موظفاً بدوام كامل في مارس عام ٢٠١٣م. يُذكر أنّ الجامعة في البحرين تستقبل بين الفينة والأخرى نخبة من كبار الأكاديميين من الكلية الملكية للجراحين في دبلن.

- اتفاقيات التعاون:

تعمل الكلية الملكية للجراحين في الوقت الحالي في (٦٠) بلداً، ولديها (١٤) ألف خريجاً في مجال الرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم على المستويين الطوعي الفردي والمؤسسي التدريسي، حيث تنشط في العديد من البلدان النامية على مستوى العالم، وخصوصاً وأنّها تُخطط في البحرين إلى التشغيل المشترك لدعم وتعزيز الرعاية الصحية، والتعاون مع المنظمات الخيرية الدولية لتبادل الخبرات في التدريس والتركيز على مشاريع الرعاية الصحية المختلفة.

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

يتضمن موقع جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين) في الشبكة العنكبوتية على دليل شامل لجميع الإدارات والأنشطة والمنشورات الذي يمكن للطلبة الاستفادة منه، حيث بيئة التعلم الافتراضية التي تُعد مورداً قيماً لجميع الطلبة المسجلين وتيسير الوصول إلى مجموعة واسعة من المعلومات مثل مخرجات التعلم ومذكرات المحاضرات ومصفوفة الجداول الزمنية والبرامج التعليمية

---

(1) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة البحرين الطبية)، مرجع سابق، ٢٠١١م، ص٢.

متعددة الوسائط ومنتديات المناقشة ونتائج الامتحانات واختبارات التقييم الذاتي والجدول الزمني للأحداث عن النوادي والجمعيات. كما توفر الجامعة أجهزة الكمبيوتر المحمولة محملة بالبرامج وعنوان بريد إلكتروني، بالإضافة إلى وجود مرافق للطباعة والتصوير داخل مركز مصادر التعلم ومطعم يقدم قائمة يومية بأسعار مناسبة.

١١- جامعة العلوم التطبيقية:

تأسست جامعة العلوم التطبيقية في العام ٢٠٠٤م بموجب ترخيص من وزارة التربية والتعليم المرقم (ود١٤٠/٢٠٠٤) بتاريخ ٥ يوليو ٢٠٠٤م، وهي مؤسسة مملوكة إلى شركة الخليج للمشاريع التربوية، وهي شركة ذات مسئولية محدودة. كما أن الجامعة ترتبط ارتباط موائمة مع جامعة مؤتة بجناحيها المدني والعسكري في المملكة الأردنية الهاشمية[١].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تنّص رؤية جامعة العلوم التطبيقية على أنّ تكون إحدى الجامعات الخاصة الرائدة والداعمة للتعلم التطبيقي في البحرين ومنطقة الخليج. أمّا رسالتها فتتمثل في أنّ الجامعة ملتزمة بتقديم تعليماً في متناول الطلبة ذوي الكفاءة الأكاديمية في البحرين ودول الخليج والدول الأخرى وتقديم برامج أكاديمية ذات جودة من شأنها تخريج طلبة مزودين بالمعرفة والمهارات ذات صلة محلية وإقليمية، إضافة إلى أنّ الجامعة تلتزم في نشر ثقافة التعليم والمعرفة لطلبتها وهيئة التدريس والموظفين وتعزيز الشراكات والاتفاقيات الأكاديمية والمهنية وتطوير علاقاتها المحلية والإقليمية والعالمية وارتباطها بشكل فعّال مع المجتمع بصفة عامة. ومن أهمّ القيم والمبادئ التي تؤمن بها الجامعة، النزاهة والتعاون وروح الفريق والولاء والاستجابة والمشاركة المجتمعية والجودة [٢].

- أهداف الجامعة:

من أهداف جامعة العلوم التطبيقية، طرح التخصصات الجديدة التي تتناسب مع احتياجات ومتطلبات السوق المحلي، وتعزيز مستوى البحث العلمي في جميع المجالات، ومواكبة التطورات العلمية وتهيئة المتطلبات الدراسية، إضافة إلى القيام بالمسئوليات الاجتماعية وإسداء الخدمات للمجتمع البحريني[٣].

- الكليات والبرامج الدراسية:

يوجد في الجامعة ثلاث كليات في الجامعة، وهي كلية الحقوق وكلية العلوم الإدارية وكلية الآداب والعلوم. وتُقدّم الجامعة العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير، حيث تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في تخصص المحاسبة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية والعلوم المالية المحاسبية والعلوم السياسية والحقوق وعلم الحاسوب والتصميم

---

(١) مملكة البحرين: **قرار مجلس الوزراء رقم (ود ١٤٠/٢٠٠٤) بشأن الترخيص لمزاولة النشاط لجامعة العلوم التطبيقية**، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠٤م.

(٢) الموقع الرسمي: **جامعة العلوم التطبيقية**: http://www.asu.edu.bh/

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم** العالي، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة العلوم التطبيقية)، ٢٠٠٩م، مملكة البحرين، ص٢.

الجرافيكي والتصميم الداخلي. كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبة والتمويل والقانون والقانون التجاري وعلم الحاسوب[١].

- نظام الدراسة:

يعتمد نظام الدراسة في جامعة العلوم التطبيقية على النظام الأمريكي الذي يقوم على نظام الساعات المعتمدة، حيث يقوم هذا النظام على تحديد الساعات المعتمدة الذي يشترط إكمالها من قبل الدّارسين والنجاح فيها وفق المستوى الذي تقرّه الجامعة كشرط للتخرج في أيّ من التخصصات أو المجالات الدراسية التي تُعطي الحرية للدّارس لاختيار دراسة المواد المطلوبة منه حسب الحاجة وتوجيه المرشد الأكاديمي. كما يقوم نظام الدراسة على ربط الدراسة في جميع التخصصات النظرية بالتطبيق، حيث خصّصت الجامعة ساعات معتمدة إلزامية للتدريب والتطبيق، ويحصل الدّارس على شهادة البكالوريوس بعد اجتياز (٨) فصول دراسية[٢].

- أعضاء هيئة التدريس:

تُوفر الجامعة نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ممّن يحظون بالخبرة البحثية والأكاديمية الواسعة، حيث تتكون هيئة التدريس من الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمحاضر والمدرس والمعيد ومساعد البحث والتدريس، ويُشكّل غير البحرينيين ما نسبته (٩٠%) من حملة الدكتوراه من أصل (٧٥) عضو هيئة تدريس[٣].

- اتفاقيات التعاون:

ترتبط جامعة العلوم التطبيقية في مملكة البحرين بالجامعة الأمّ وجامعة مؤتّة في الأردن ارتباطاً علمياً، وكذلك تُشكّل وحدة تعليمية مستقلة في كادرها التعليمي وترخيص مزاولة النشاط في مملكة البحرين. كما عقدت الجامعة اتفاقيات علمية مع "جامعة ديمونفورت" البريطانية و"جامعة حلوان" المصرية"[٤].

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

حرصت إدارة الجامعة من خلال مشروع الحرم الجامعي الجديد على توفير المساحات الخاصة بالأنشطة الطلابية الاجتماعية والثقافية والرياضية عن طريق توفير قاعة خاصة بالأنشطة الطلابية والرياضية الداخلية ومدرج ومسرح للأنشطة الثقافية وقاعة لإقامة المعارض والندوات. وقد راعت الجامعة في التصميم مجموعة من المبادئ والاعتبارات التي تتوافق مع قرار مجلس التعليم العالي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٧م بشأن لائحة الأبنية والمرافق لمؤسسات التعليم العالي، والتي تضمن للجامعة مبدأ الاستدامة من خلال العزل الحراري للهيكل الخارجي من جدران وأسطح ومسطحات زجاجية، والسماح للحد الأقصى من

---

(١) الموقع الرسمي: **جامعة العلوم التطبيقية:** Collegeshttp://www.asu.edu.bh/

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة العلوم التطبيقية)، ٢٠٠٩م، مملكة البحرين، ص٢.

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة العلوم التطبيقية)، ٢٠٠٩م، مرجع سابق، ص٧.

(٤) الموقع الرسمي: **جامعة العلوم التطبيقية:** اتفاقيات التعاون: about_ASU/ASU_in_briefhttp://www.asu.edu.bh/

الإضاءة الطبيعية للوصول إلى القاعات الدراسية والممرات وغرف أعضاء هيئة التدريس والإداريين ومراعاة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة من دورات مياه خاصة ومنحدرات ومواقف سيارات خاصة بهم، حيث يشتمل الحرم الجامعي على ثلاثة مبانٍ، هي المبنى الأكاديمي الذي يضم الساحة الأمامية وبهو المدخل وقسم القبول والتسجيل ومقاهي واستراحات متعددة ومكتبة تضم كافة المتطلبات وبالأعداد المنصوص عليها في اللائحة التنظيمية للتعليم العالي من مسطحات مفتوحة للمطالعة، بالإضافة إلى ثلاث عشرة غرفة بحثية، وأجهزة حاسوب في المكتبة الالكترونية وأرفف للمراجع والدوريات تكفي لاستيعاب ٢٣ ألف كتاب ومرجع. فيما يضم المبنى الثاني المكاتب الإدارية ومساحات الأنشطة الطلابية وصالة الألعاب الرياضية وقاعة للمعارض والندوات والمكاتب الإدارية الخاصة برئاسة الجامعة ومديري الإدارات وغرف الاجتماعات، وأما المبنى الثالث فيشمل مبنى التدريب والتعليم المستمر. بالإضافة إلى الخدمات العامة التي تتوزع بين المناطق الخضراء أمام مباني الجامعة والمناطق المشجرة المتخللة لمناطق مواقف السيارات.

١٢- جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا:

تمّ الترخيص إلى جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا في ٦ يوليو ٢٠٠٤م، بناءً على مرسوم صادر من مجلس الوزراء رقم (ود ٢٠٠٤/١٣٩)، واستقبلت الجامعة أول طلبتها في خريف عام ٢٠٠٤م، وكان عددهم ٥٦٢ طالباً في بكالوريوس إدارة الأعمال، وبثمانية أعضاء هيئة تدريس كبداية، وشهدت الجامعة توسعاً كبيراً فيما بعد، حيث يصل عدد طلاب جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا الآن (٣٦٠٠) طالباً موزعين على مختلف كليات الجامعة، ويبلغ عدد أفراد طاقمها (٢٠٠) عضو هيئة تدريس وإداري[١].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تنّص رؤية جامعة دلمون على السّعي للتميز في تنمية قدراتها الذاتية، وأنْ تصبح مؤسسة تعليمية وبحثية رائدة وشريكة فاعلة مع المجتمع ومن أفضل الجامعات في المنطقة. أمّا رسالتها فتعمل على توفير فرص متنوعة للتعليم العالي في مجالات ومستويات مختلفة وفق معايير الجودة للراغبين من أبناء المجتمع البحريني والعربي وتأهيلهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما أن الجامعة تسعى للتطوير المستمر لمجالات المعرفة عن طريق البحث العلمي المنهجي الهادف الذي يعزز القدرات العلمية والتعليمية؛ مما يسهم في تنمية وتقدم المجتمع البحريني والعربي ورفع أداء مؤسساته المختلفة[٢].

- أهداف الجامعة:

تهدف جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا إلى توفير فرص تحقيق النجاح للدّارسين في دراستهم الجامعية، وتنشيط حركة البحث العلمي وخدمة أجهزة الدولة ومؤسساتها، وتطوير البرامج الأكاديمية من

---

(١) الموقع الرسمي: **جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا:** http://delmon.edu.bh/

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٢.

أجل تلبية احتياجات السوق المحلي، إضافة إلى نشر الوعي العلمي وتخريج أكبر عدد ممكن من الدّارسين لخدمة احتياجات سوق العمل وتطوير البرامج الأكاديمية لتلبية حاجاته[١].

- الكليات والبرامج الدراسية:

تضمّ الجامعة العديد من الدرجات العلمية والبحثية من خلال ما تطرحه كلياتها السبع، وهي كلية تكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسب الآلي، كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية الآداب، كلية الفنون الجميلة، كلية التربية، وكلية القانون وكلية الآثار والأنثربولوجيا. وتقدم الجامعة العديد من البرامج التي تُجيز للخريج الحصول على درجة البكالوريوس والماجستير في تخصص العلوم السياسية والتمويل والعلوم المالية والمصرفية والتأمين والاقتصاد والمصارف والمحاسبة والتسويق وإدارة المالية والتجارة الالكترونية والنقل الدولي ونظم المعلومات الإدارية والقانون ونظم المعلومات الحاسوبية وعلوم الحاسوب والصحافة والاتصال الجماهيري وعلم الاجتماع واللغة العربية واللغة الانجليزية والتصميم الجرافيكي والتصميم الداخلي والإدارة التربوية والإشراف التربوي وعلم النفس التربوي والمناهج وطرق التدريس وأساليب التعليم في اللغة العربية واللغة الانجليزية والرياضيات[٢]. كذلك تُجيز الجامعة درجة الماجستير في تخصص القانون التجاري وعلوم الحاسوب ونظم المعلومات الحاسوبية ونظم المعلومات الإدارية والترجمة والإدارة التربوية والإشراف التربوي وإدارة الأعمال والاستثمار والمالية والمصرفية والموارد البشرية والأعمال الإلكترونية والخطر والتأمين والمحاسبة والاقتصاد والتجارة الالكترونية وإدارة الجودة والمالية والمصرفية. كما تحوي جامعة دلمون العديد من المراكز والدوائر الإدارية، مثل مركز خدمة المجتمع ومركز ضمان الجودة ودائرة المالية والقبول والتسجيل والمكتبة وقسم أمانة الصندوق والكتب ودائرة شئون الموظفين وتقنية المعلومات والمرافق والصيانة والاتصالات والمتابعة وإدارة العلاقات العامة[٣].

- نظام الدراسة:

يرتكز نظام الدراسة في جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا على نظام الساعات المعتمدة وإلزامية الحضور الذي يقوم على تحديد الساعات المعتمدة، حيث يشترط في اكتمالها من قبل الدّارسين وفق المستويات التي تقرّرها الجامعة للتخرّج من أقسامها الأكاديمية المختلفة. وتعدّ اللغة العربية أساسية في الجامعة إضافة إلى اللغة الإنجليزية. كما يقوم نظام الدراسة أيضاً على ربط النظرية بالتطبيق في جميع التخصصات المطروحة، حيث خصّصت الجامعة ساعات معتمدة إلزامية للتدريب والتطبيق، ليحصل الطالب على شهادة البكالوريوس في مختلف التخصصات المطروحة بعد قضاء (٨) فصول دراسية كاملة[٤].

- أعضاء هيئة التدريس:

---

(١) الموقع الرسمي: جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا: http://delmon.edu.bh/

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٣.

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م، ص٣١.

(٤) الموقع الرسمي: جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا: http://delmon.edu.bh/

دأبت الجامعة منذ تأسيسها على توفير النخبة المتميزة من أعضاء هيئة التدريس ممّن يشهد لهم بالنزاهة والاستقامة في تخصصاتهم التي قاموا بتدريسها في أعرق الجامعات البريطانية والكندية، حيث تتكون الهيئة التدريسية من الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمحاضر والمدرس والمعيد ومساعد البحث والتدريس[١].

- اتفاقيات التعاون:

تمنح جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا الدرجات العلمية في برامجها الأكاديمية للدّارسين بالتعاون مع "جامعة اليرموك" في الأردن بموجب اتفاقية مشتركة لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، واتفاقية مع "الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري" لمدة ثلاث سنوات تتجدد تلقائياً. كذلك وقعّت الجامعة اتفاقية تعاون مع بعض الجامعات العالمية، مثل "جامعة كوفنتري" و"جامعة ليستر" في المملكة المتحدة، و"جامعة آي إل إم" الأسترالية، بالإضافة إلى "الجمعية البريطانية للمحاسبين التقنيين" و"غرفة تجارة وصناعة لندن" و"الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب"[٢].

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

تُعاني جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا من نقص شديد في بنيتها التحتية، حيث تُعاني من عجز في تقديم الدعم المطلوب للبرامج المطروحة، مثل المساحات المُتاحة للتعليم والتّعلم والمكتبة وخدمات تقنية المعلومات والأماكن المناسبة للإرشاد الطلابي، على اعتبار أنّ القدرة الاستيعابية للجامعة غير قادرة على الاستيعاب الآمن للأعداد الكبيرة من الطلبة[٣].

١٣- كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال- فرع البحرين:

أصدر وزير التربية والتعليم قراراً رقم (٤) لسنة ٢٠١٢م بترخيص إنشاء مؤسسة تعليم عالٍ بمملكة البحرين تحت مسمى "كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال" بعد موافقة مجلس التعليم العالي في الجلسة رقم (٢٦) المنعقدة في ١٦ مايو ٢٠١٢م[٤].

- فلسفة ورسالة الجامعة:

تنّص رؤية كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال – فرع البحرين على أن تكون واحدة من أفضل كليات إدارة الأعمال المعترف بها في المنطقة في مجالات التفوق العلمي وخدمة المجتمع والإسهام في التنمية. أمّا رسالتها فتعمل على تزويد الطلبة تعليماً عالي الجودة ضمن بيئة تعليمية داعمة ومحفزة، ودعم جهود التفوق والبحوث التطبيقية وتشجيع روح المبادرة في المجتمعات المحلية.

- أهداف الجامعة:

---

(١) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مرجع سابق، ٢٠٠٩م، ص٣٢.

(٢) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مرجع سابق، ٢٠٠٩م، ص٣٦

(٣) الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مرجع سابق، ٢٠٠٩م، ص٣٢.

(٤) مكتب وزير التربية والتعليم: قرار رقم (٤) **لسنة ٢٠١٢ بترخيص بإنشاء مؤسسة تعليم عالٍ بمملكة البحرين**، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

تسعى الجامعة لتعزيز الجهود التي تعمل على استقطاب وتثقيف هيئة ممتازة ومتنوعة من الطلاب، وتزويدهم بأحدث المعارف والمهارات التعليمية التي تجعلهم مفكرين يتوقون للتعلّم مدى الحياة، وتنمية وتطوير البرامج التعليمية لتلبية احتياجاتهم في بيئة متغيرة على الصعيد العالمي، إضافة إلى تعزيز مشاركة المجتمع المحلي من خلال تقديم دورات التطوير المهني والمشاركة في الأنشطة والبرامج والبحوث المشتركة والمؤتمرات الدولية.

- الكليات والبرامج الدراسية:

تقدم الكلية ثلاثة برامج على مستوى البكالوريوس في إدارة الأعمال، وهي الإدارة، المحاسبة الدولية والدراسات اللوجستية. وقد استقبلت الكلية في الفصل الأول من العام ٢٠١٢/٢٠١٣م ما يقارب العشرين طالباً في برامجها المختلفة[١].

- نظام الدراسة:

يرتكز نظام الدراسة في كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال – فرع البحرين على نظام الساعات المعتمدة والزامية الحضور الذي يقوم على تحديد الساعات المعتمدة، حيث يشترط في اكتمالها من قبل الدّارسين وفق المستويات التي تقرّرها الكلية للتخرّج من أقسامها الأكاديمية المختلفة. وتعدّ اللغة الإنجليزية أساسية في الكلية. كما يقوم نظام الدراسة أيضاً على ربط النظرية بالتطبيق في جميع التخصصات المطروحة، حيث خصّصت الكلية ساعات معتمدة إلزامية للتدريب والتطبيق، ليحصل الطالب على شهادة البكالوريوس في مختلف التخصصات المطروحة بعد قضاء (٨) فصول دراسية كاملة.

- أعضاء هيئة التدريس:

تحدّث تقرير هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب عن أنّ نخبة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال واحد تنضوي في كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال – فرع البحرين من قبل مختصين بعلم الإدارة ونظم المعلومات من قبل مختصين بإدارة الأعمال.

- اتفاقيات التعاون:

تعد كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال – فرع البحرين البوابة الأفضل نحو التعليم على مستوى عالمي وتعزيز المواطنة العالمية والمسؤولية الفردية، كما تستعمل الكلية كطريقة عمل لها على الشراكة التي تتكون من شبكة من الجامعات والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التدريب ومدارس اللغات لتزويد الطلبة بالتعليم الشامل في كافة أرجاء العالم، حيث يعمل التعليم الرقمي الذي تزوّده المؤسسات الدولية على دفع الأفراد لفهم الاعتماد المتبادل وأدوارهم المتشابكة في العالم الحديث من خلال توفير برامج الوعي العالمي التي تطلقها المنظمات غير الحكومية والهيئات الدولية المختلفة الهادفة إلى تزويد التعليم المطلوب للمواطنة العالمية.

---

(١) هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال - فرع البحرين)، مملكة البحرين، ٢٠١١م، ص٢.

- الإمكانات المادية والبُنى التحتية:

استوفت الكلية أغلب متطلبات الجانب الهندسي، باستثناء ما يتعلق بالمنشآت الرياضية والمسطحات الخضراء، فإنها لم تستوف شروطها، حيث إنّ السياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة غير معتمدة من قبل مجلس التعليم العالي، ولا يتوافق هيكلها مع أفضل الممارسات في هذا الجانب.

مما سبق، نستنتج أنّ هناك (١٣) جامعة خاصة في مملكة البحرين، وأنّ فترة إنشاء جميع هذه الجامعات تراوحت ما بين ٢٠٠١م و٢٠١٢م؛ وهي فترة متقاربة نسبياً إذا ما قُورنَت بغيرها من التجارب العربية أو الإقليمية أو الدولية، وأنّ غالبية هذه الجامعات توفر تخصصات متشابهة فيما بينها، وهو ما يُدللّ على حاجة السوق المحلية إلى الكفاءات والطاقات في المجالات النظرية والمهنية في مجال إدارة الأعمال والهندسة والتصميم وعلوم الحاسوب والطب. كما أنّ غالبيتها يُؤمن بذات القيم والمبادئ مثل الحرية الأكاديمية والنزاهة وتعدّد الثقافات والتحسين المستمر وتحقيق الجودة الشاملة، وأنّه توجد العديد من هذه الجامعات الخاصة كفروع لجامعات في بلدان أخرى، مثل جامعة نيويورك للتكنولوجيا والجامعة العربية المفتوحة وجامعة البحرين الطبية وجامعة أما العالمية والمركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا وكلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال. كذلك توجد العديد من الجامعات الخاصة المملوكة لرجال أعمال أو شركات بحرينية، مثل الجامعة الأهلية وجامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا وجامعة العلوم التطبيقية والجامعة الخليجية وجامعة المملكة وكلية البحرين الجامعية والكلية الملكية للبنات، حيث الغالبية منها تقوم بنشر رؤيتها ورسالتها ومبادئ وقيمها التي تؤمن بها وتسعى لتحقيقها عدا المركز الدولي لمعهد بيرلا للتكنولوجيا وكلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال.

وتكاد تكون برامج الجامعات الخاصة متطابقة، وأنّ التوسّع الذي جرى على التعليم الجامعي الخاص في البحرين مؤخراً يفتقد للتخطيط المؤسسي والأكاديمي الشامل، وشابه الكثير من القصور وأُثقل بالعبء التدريسي الذي يفوق الجسد التدريسي، كما غابت عنه البُنى التحتية الكافية والفقر في مصادر التّعلم المتخصصة وانعدام الإسناد الوظيفي والمنظومة الشاملة للجودة. وأنّ الواقع يُشير إلى اهتمام التعليم الجامعي الخاص بالكمّ دون الكيف في نوعية جودة هذه الجامعات والعشوائية في منح التراخيص، خصوصاً وأنّها تُواجه قصوراً واضحاً في تحقيق أهدافها وبُعدها عن تطلعات واحتياجات سوق العمل البحريني. وأنّ كفاءة المرافق والتجهيزات الخاصة بالكيان المؤسسي للجامعات الخاصة لا يتناسب مع القدرة الاستيعابية للأعداد الكبيرة من الطلبة في ظل افتقارها للبيئة الدراسية المناسبة من حيث العدد في مقابل الاستيعاب، سيّما وأنّ أغلب هذه الجامعات غير مهيئة لأنْ تكون حرماً جامعياً! ثُمّ أنّ الزيادة العددية خلال السنوات الأخيرة لم تتوافق طردّياً مع الزيادة السكانية على اعتبار أنّ إنشاء (١٣) جامعة خاصة في غضون عشر سنوات يُشير إلى العشوائية وانعدام التخطيط المؤسسي والافتقار للضوابط والاشتراطات المعتمدة في هذا الشأن.

كما لُوحِظ أنّ السياسات التعليمية في مملكة البحرين كجانب إيجابي، قد ساهمت في النهوض بمستويات التعليم، ولاسيّما التعليم الجامعي الخاص بعد تأسيس مجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية

لتقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب اللتان تقع عليهما المسئوليات الجسّام وتتحملان الجهود الكبيرة تجاه الجامعات الخاصة، خصوصاً وأنّهما قد ظهرتا قبل فترة وجيزة لتبرُزّ مهمتهما الأساسية في تطبيق أفضل الممارسات التعليمية وفق السياسات العالمية.

وجدير الإشارة إليه، أنّ عملية إدارة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين ترتكزّ على مؤسستين هامتين، هما الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب. فالأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، تتولى تنظيم شئون التعليم الجامعي عن طريق مجلس التعليم العالي، والذي يُعيّن أعضاءه بمرسوم ملكي، ويترأسه وزير التربية والتعليم، وعضوية كل من رئيس جامعة البحرين، ورئيس جامعة الخليج العربي، ورؤساء جامعتين خاصتين – اللّذين يتم اختيارهما كل سنتين عن طريق التناوب – إضافة إلى رئيس ديوان الخدمة المدنية، والأمين العام لمجلس التعليم العالي، ووكيل وزارة العمل، ورئيس مجلس إدارة صندوق العمل، ووزير الأشغال، وممثل عن مجلس التنمية الاقتصادية، ورئيس مجلس غرفة تجارة وصناعة البحرين[١].

ويقوم المجلس المذكور بسنّ القوانين الخاصة بتنظيم التعليم الجامعي من خلال وضع اللوائح والقوانين والاشتراطات للجامعات، ومنح التراخيص إليها فيما يتعلق بمزاولة مهنة التعليم الجامعي، وفتح البرامج الأكاديمية، وتعيين رؤساء الجامعات، والعمداء، وأعضاء هيئة التدريس[٢].

أما الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، فهي تقوم بعملية الرقابة على الجامعات بصورة عامة، حيث يصدر قرار ملكي بتعيين رئيسها التنفيذي، وتتبع بشكل مباشر رئاسة مجلس الوزراء، وتحظى باستقلال مادي وإداري عن بقية المؤسسات التنفيذية[٣].

تقوم الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بالرقابة على مدى قيام الجامعات بالالتزام بشروط منح التراخيص لها، ومدى تطابق ذلك مع اللوائح الصادرة عن الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي. إضافة إلى أن الهيئة تقوم أيضاً بالتحقق من مدى جودة الأداء لهذه الجامعات عن طريق نوعين من التقييم، الأول يتناول تقييم المؤسسة، والثاني يتناول تقييم البرامج[٤].

وقد سنّت الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي جملة من القرارات، منها قرار رقم (١) لسنة ٢٠١٣م، والقاضي بتعديل بعض أحكام القرار رقم (٢) لسنة ٢٠٠٧م بشأن اللائحة الأكاديمية والإدارية للجامعات (٥). كذلك نصّ هذا القرار بألا يكون رئيس الجامعة أو أيّ شخص قريب من العائلة حتى الدرجة الثالثة مالكاً أو مساهماً في الجامعة. وقد تم العمل بهذا لقرار بعد أن كان غالبية رؤساء الجامعات، هم من أصحاب الأسهم في الجامعات التي يرأسونها.

---

(١) الجريدة الرسمية: مرسوم رقم (٦٥) لسنة ٢٠١٣ **بتعديل المادة الأولى من المرسوم رقم (٣٥) لسنة ٢٠١١ بإعادة تشكيل مجلس التعليم العالي**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠١٣م، ص١.

(٢) الجريدة الرسمية: مرسوم ملكي رقم (٧٤) **لسنة ٢٠٠٦ بتشكيل مجلس التعليم العالي**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠٠٦م، ص١.

(٣) الجريدة الرسمية: مرسوم الملكي رقم ٨٣ **لعام ٢٠١٢ بشأن إنشاء وتنظيم الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠١٢م، ص٢.

(٤) **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: التقرير السنوي ٢٠١٣**، مملكة البحرين: الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٣م، ص٣٤.

(٥) الجريدة الرسمية: قرار رقم (١) لسنة ٢٠١٣ **بتعديل بعض أحكام القرار رقم (٢) لسنة ٢٠٠٧** بشأن اللائحة **الأكاديمية والإدارية لمؤسسات التعليم العالي**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠٠٧م، ص٢.

مما سبق، نستنتج أنّه ومن أجل التحقق من أنّ القرارات في الجامعة تتم عن طريق أنظمة مدروسة، وتنتهج الحوكمة واللوائح الصادرة من قبل مجلسها، هو ما جاء في القرار الأخير الذي يستوجب أن يكون رئيسها ليس أحد المساهمين في الجامعة، وأن تكون قرابته بعيدة عن الرئيس. وكذلك ما جاءت به نصوص القرار من ضرورة وجود مجلس جامعة لمؤسسات التعليم الجامعي، إضافة إلى مجلس أمناء يقوم بالاجتماع بشكل دوري، ووجود ضماناً مالياً باسم الجامعة بأحد البنوك المحلية في مملكة البحرين بواقع ٢٠% من إيراداتها في السنة الأولى، وبحد أدنى مائة ألف دينار وبحد أقصى مليون ونصف المليون دينار، بالإضافة إلى وجود مدقق خارجي سنوي لتدقيق حسابات الجامعات، وفي ذات الوقت التزامها بتخصيص ١% من إجمالي إيراداتها سنوياً كاحتياطي نقدي يعادل قيمة الضمان[١].

خلاصة الفصل:

مّما تم عرضه في هذا الفصل، أنّ التعليم الجامعي بدأ بالظهور كمؤسسات حكومية في بادئ الأمر، وأنّ إنشاء جامعة البحرين جاء مع دمج مؤسسات حكومية كانت تقدم خدمات ما بعد الثانوية لمختلف شرائح المجتمع البحريني عام ١٩٨٦م. كما قد بدأ التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين عام ٢٠٠٢م، حيث ظهرت الجامعات الخاصة مع انطلاقة المشروع الإصلاحي لجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك مملكة البحرين، وتسارعت هذه الجامعات في الظهور الواحدة تلو الأخرى دون وجود قوانين أو اشتراطات تُنظّم عملها، حتى تمّ إنشاء الأمانة العامة للتعليم العالي، ومن ثمّ إنشاء الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، وهما المؤسستان المشرفتان على التعليم العالي في مملكة البحرين.

وقد تناول الفصل بصورة مجملة حركة تطوّر التعليم الجامعي الخاص وأهدافه في مملكة البحرين من حيث النشأة والتطور والفلسفة والأهداف والمبررات الناتجة عن التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإسكانية التي دعت إلى الحراك السريع لإنشائه، كما تطرّق الفصل لقائمة المؤسسات المؤثرة على التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين مثل ميثاق العمل الوطني وخصخصة التعليم الجامعي وإنشاء مجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب. ومن ثَمّ سرد سلسلة الجامعات الخاصة من الأحدث إلى الأقدم، فهناك كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال وجامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين في إيرلندا) وجامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا وجامعة العلوم التطبيقية وجامعة نيويورك للتكنولوجيا وجامعة أما الدولية وكلية البحرين الجامعية والجامعة الملكية للبنات والجامعة العربية المفتوحة – فرع البحرين وجامعة المملكة والجامعة الأهلية والجامعة الخليجية، والمركز الدولي لجامعة بيرلا للتكنولوجيا. وقد تمّ تناولها من حيث النشأة والرؤية والمهمة والأهداف ونظام الدراسة والإمكانات المادية والبُنى التحتية، بالإضافة إلى أعضاء هيئة

---

(١) الجريدة الرسمية، قرار رقم (٣) لسنة ٢٠٠٧ بشأن اللائحة المالية لمؤسسات التعليم الجامعي الخاصة، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠٠٧م، ص٢.

التدريس والكليات والعمادات والمراكز والإدارات والأقسام الأخرى، ومن ثم البرامج الدراسية المقدمة والدرجات العلمية الممنوحة.

وفي الفصل الخامس، سيستعرض الباحث الإجراءات الميدانية التي سارت بها الدراسة من حيث المنهجية والمجتمع والعينة والأداة والمتغيرات والحدود والفرضيات والخصائص السكيومترية والأساليب الإحصائية المستخدمة. كما سيتناول النتائج العامة لمحاور أداة الدراسة من المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ونتائج المفردات لمحاور أداة الدراسة من التكرارات ونسبها المئوية والمتوسطات الحسابية.

الفصل الخامس

الواقع الحالي للتعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين

(الدراسة الميدانية والتحليل البيئي)

☒ تعرّف الواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص (الدراسة الميدانية):

- أجزاء الدراسة الميدانية
- إجراءات الدراسة
- النتائج العامة لمحاور أداة الدراسة
- نتائج مفردات محاور أداة الدراسة

☒ التحليل البيئي للواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين:

- مفهوم التحليل البيئي
- أركان التحليل البيئي
- عناصر الاستراتيجية في التعليم الجامعي الخاص
- مصفوفة التحليل البيئي
- نتائج التحليل البيئي لأسئلة المقابلات

الفصل الخامس

الواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين

(الدراسة الميدانية والتحليل البيئي)

يتناول الفصل الحالي نتائج الدراسة الميدانية التي توصلّت إليها الدراسة التي قام الباحث خلالها باستخدام أداة الدراسة الاستبيان، كما أوضح واقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين بتوظيف التحليل البيئي (الكيفي) باستخدام طريقة المقابلات مع بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين، حيث يمكن تناول هذا الفصل من خلال تعرّف واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص (الدراسة الميدانية)، وواقع التعليم الجامعي الخاص (التحليل البيئي الكيفي) في التالي:

أولاً: تعرّف الواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص (الدراسة الميدانية)

يُعالج هذا الفصل النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على (١٨٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ومن ثمّ استعمل برنامج "الرزم" الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة.

١- أجزاء الدراسة الميدانية:

لذا قام الباحث بتوزيع الدراسة الميدانية إلى أربعة أجزاء رئيسية، وهي كما يلي:

(١) **في الجزء الأول:** استعرض الباحث الإجراءات الميدانية التي سارت بها الدراسة، حيث تناول منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أداتها، متغيراتها، حدودها، فرضياتها، خصائصها السكيومترية (الصدق والثبات)، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

(٢) **في الجزء الثاني:** تناول الباحث النتائج العامة لمحاور أداة الدراسة من المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

(٣) **في الجزء الثالث:** استعرض الباحث نتائج مفردات محاور أداة الدراسة، من التكرارات ونسبها المئوية، المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل محور على حدّه (السياق العام والرسالة والأهداف، الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، والمشاركة).

(٤) **وفي الجزء الرابع:** تناول نتائج فرضيات أداة الدراسة حسب المتغيرات الموجودة (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؛ حيث حاول الباحث التحقق من الفرضيات التالية: أنّه لا توجد فروق دّالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، وتُعزى لمتغير الجنس، الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة.

٢- إجراءات الدراسة الميدانية:

يستعرض الباحث في هذا الجزء، الإجراءات التي سارت عليها الدراسة الميدانية من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة، وهي كما يلي:

(١) منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي القائم على رصدّ الموضوع محل الدراسة، وتفسيره وتحليله داخل إطاره المجتمعي، ومن ثم إيجاد الحلول.

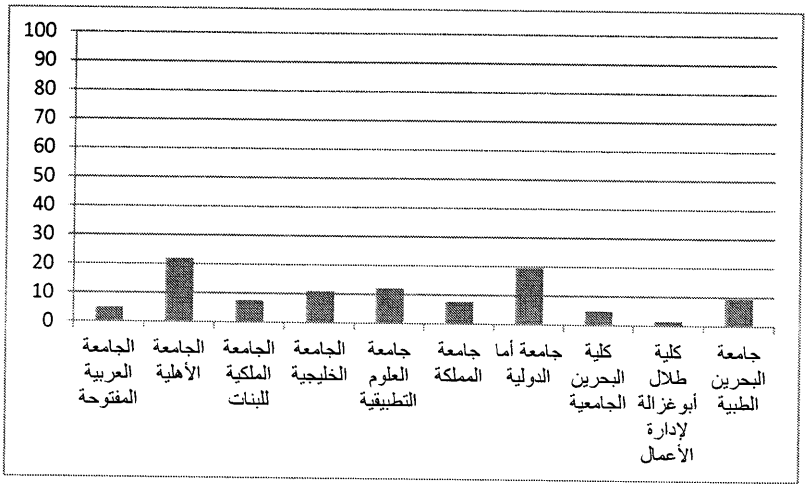
(٢) مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من (٥٢٢) عضو هيئة تدريس، بنسبة ١٠٠% (انظر الملحق) في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين، انظر الجدول (٢).

جدول (٢)

مجتمع الدراسة حسب عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة (ن=٥٢٢)

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة (%)
١	الجامعة العربية المفتوحة	٢٥	٤,٧٩
٢	الجامعة الأهلية	١١٤	٢١,٨٤
٣	الجامعة الملكية للبنات	٣٩	٧,٤٧
٤	الجامعة الخليجية	٥٧	١٠,٩٢
٥	جامعة العلوم التطبيقية	٦٣	١٢,٠٧
٦	جامعة المملكة	٤٠	٧,٦٦
٧	جامعة أما الدولية	١٠٢	١٩,٥٤
٨	كلية البحرين الجامعية	٢٥	٤,٧٩
٩	كلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال	٨	١,٥٣
١٠	جامعة البحرين الطبية	٤٩	٩,٣٩
المجموع		٥٢٢	١٠٠



شكل (٨)

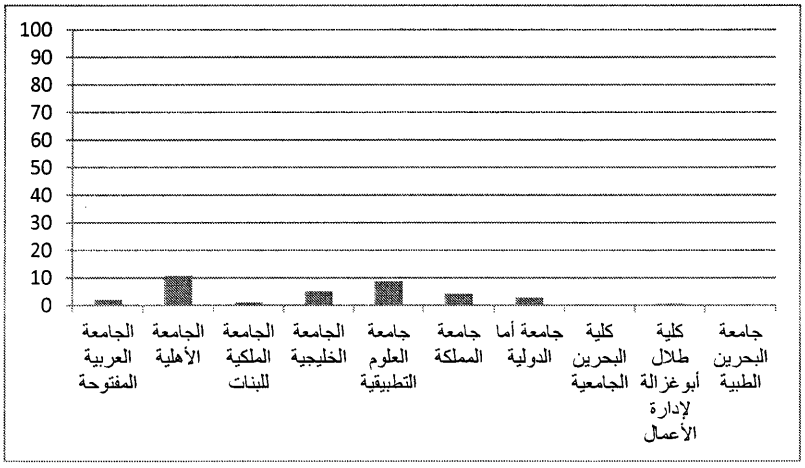
النسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعات الخاصة

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فهي تتكون من (١٨٥) عضو هيئة تدريس، بنسبة (٣٥,٤٤%) من أصل (٥٢٢) عضو. انظر الجدول (٣):

جدول (٣)

عينة الدراسة حسب عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة (ن=١٨٥)

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة (%)
١	الجامعة العربية المفتوحة	١١	٢,١١
٢	الجامعة الأهلية	٥٦	١٠,٧٣
٣	الجامعة الملكية للبنات	٥	٠,٩٦
٤	الجامعة الخليجية	٢٧	٥,١٧
٥	جامعة العلوم التطبيقية	٤٦	٨,٨١
٦	جامعة المملكة	٢٢	٤,٢١
٧	جامعة أما الدولية	١٥	٢,٨٧
٨	كلية البحرين الجامعية	٠	٠
٩	كلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال	٣	٠,٥٧
١٠	جامعة البحرين الطبية	٠	٠
	المجموع	١٨٥	٣٥,٤٣



شكل (٩)

النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجامعات الخاصة

١- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

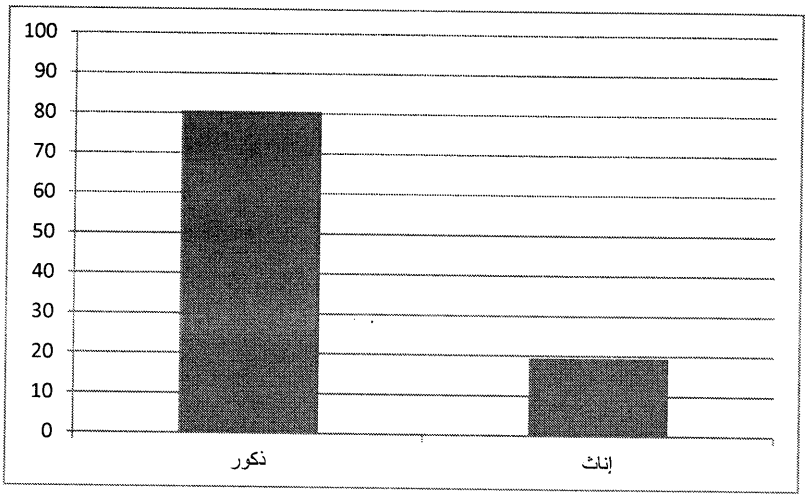
فيما يلي يستعرض الباحث توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس. انظر الجدول (٤).

جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس (ن=١٨٥)

الرقم	الجنس	العدد	النسبة (%)
١	ذكور	١٤٩	٨٠,٥
٢	إناث	٣٦	١٩,٥
المجموع		١٨٥	%١٠٠

من خلال الجدول السابق، يتضح أن عدد الذكور من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يفوق عدد الإناث؛ حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من الذكور (١٤٩) عضواً بنسبة مئوية تقدر (٨٠,٥%)، بينما بلغ عدد الأعضاء من جنس الإناث (٣٦) عضواً بنسبة مئوية تقدر (٣٦%)؛ ويُعزى ذلك إلى أنّ غالبية الجامعات الخاصة تُفضل الذكور على الإناث، وخصوصاً بأنّ غالبية أعضاء هيئة التدريس من غير المواطنين. انظر الشكل (١٢).



شكل (١٠)

النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

٢- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية:

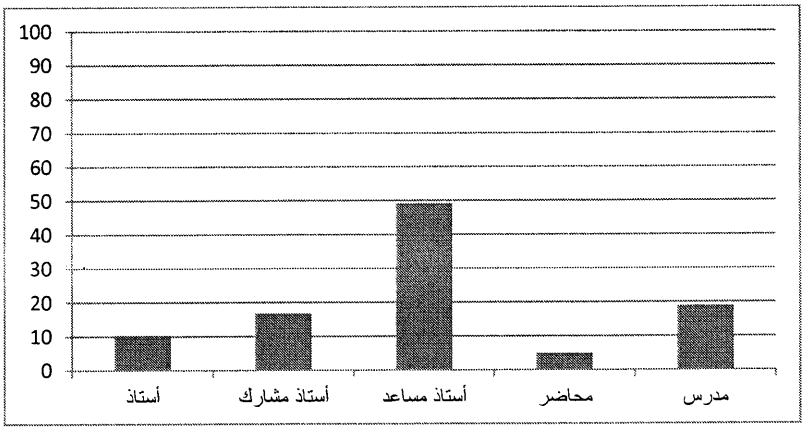
فيما يلي يستعرض الباحث توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية. انظر الجدول (٥).

جدول (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية (ن=١٨٥)

الرقم	الرتبة العلمية	العدد	النسبة (%)
١	أستاذ	١٩	١٠,٣
٢	أستاذ مشارك	٣١	١٦,٨
٣	أستاذ مساعد	٩١	٤٩,٢
٤	محاضر	٩	٤,٩
٥	مدرس	٣٥	١٨,٩
المجموع		١٨٥	%١٠٠

من خلال الجدول السابق، يتضح بأنّ عدد أعضاء هيئة التدريس ممّن يحملون الرتبة العلمية أستاذ (١٩) عضواً بنسبة مئوية تقدر (١٠,٣%)، أما أعضاء هيئة التدريس ممّن يحملون لقب أستاذ مشارك (٣١) عضواً بنسبة مئوية تقدر (١٦,٨%)، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ممّن يحملون لقب أستاذ مساعد (٩١) عضواً بنسبة مئوية تقدر (٤٩,٢%). كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ممّن يعملون كمحاضرين (٩) أعضاء بنسبة مئوية تقدر (٤,٩%)، بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ممّن يعملون كمدرسين (٣٥) عضواً بنسبة مئوية تقدر (١٨,٩%). انظر الشكل (١١).



شكل (١١)

النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

٣- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

فيما يلي يستعرض الباحث توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة. انظر الجدول (٦).

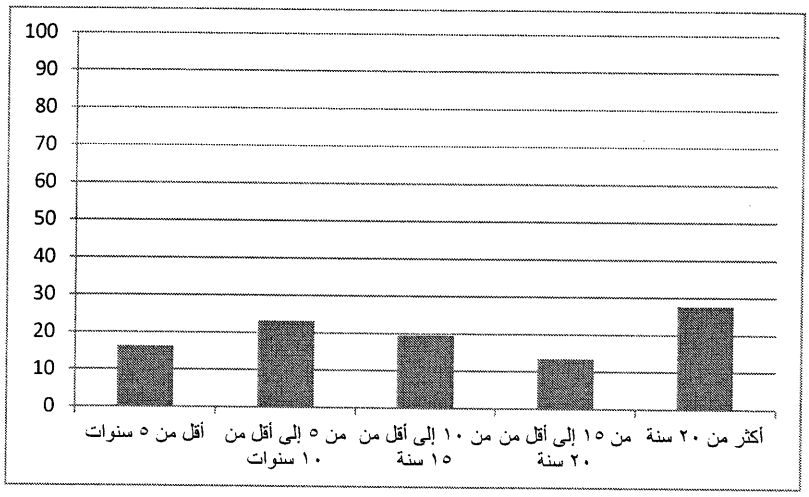
جدول (٦)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (ن=١٨٥)

الرقم	سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
١	أقل من ٥ سنوات	٣٠	١٦,٢
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٢٣,٢
٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٦	١٩,٥
٤	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٥	١٣,٥
٥	٢٠ سنة فأكثر	٥١	٢٧,٦
المجموع		١٨٥	%١٠٠

من خلال الجدول السابق، يتضح بأنّ عدد أعضاء هيئة التدريس ممّن يملكون سنوات خبرة أقل من (٥) سنوات يبلغون (٣٠) عضواً بنسبة مئوية تقدر (١٦,٢%)، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يملكون سنوات خبرة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات (٤٣) عضواً بنسبة مئوية تقدر (٢٣,٢%). كما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ممّن يملكون سنوات خبرة من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة (٣٦) عضواً بنسبة مئوية تقدر (١٩,٥%)، بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ممّن يملكون سنوات خبرة من (١٥) إلى أقل من (٢٠) سنة (٢٥) عضواً بنسبة مئوية تقدر (١٣,٥%). أما عدد

أعضاء هيئة التدريس الذين يملكون (٢٠) سنة فأكثر (٥١) عضواً بنسبة مئوية تقدر (٢٧,٦%). انظر الشكل (١٢).



شكل (١٢)

النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

أ) أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من خمسة محاور، ففي الأول يتناول موضوع السياق العام، الرسالة والأهداف ويتكون من (٧) عبارات. أما المحور الثاني، فيتناول موضوع الإدارة، ويتكون من (٨) عبارات، وفي المحور الثالث يتناول موضوع الاستقلالية ويتكون من ٨ عبارات، بينما يتناول المحور الرابع موضوع المساءلة ويتكون من تسع عبارات، أما في المحور الخامس فيتناول المشاركة ويتكون من ٨ عبارات، أما إجمالي عدد عبارات أداة الدراسة (الاستبيان) فهي أربعين عبارة.

ب) متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة مما يلي:

- متغيرات مستقلة: وهي:
- الجنس: ذكر، أنثى.
- الرتبة العلمية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس.
- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر.
- المتغير التابع: تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة.

ج) حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

– الحدود الزمانية: تم توزيع أداة الدراسة على عينتها في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٣-٢٠١٤م.

– الحدود البشرية: تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على أعضاء هيئة التدريس (الأكاديميين) في الجامعات الخاصة.

– الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على البحث في موضوع تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة.

د) الخصائص السكيومترية لأداة الدراسة:

– الصدق: قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) على (١٥) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص بهذا المجال، وقد قام بأخذ جميع ملاحظاتهم، حيث قام بحذف وإضافة بعض العبارات، وتعديل عبارات أخرى، ونقل عبارات إلى محاور أخرى.

– الثبات: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على (٣٠) عضو هيئة تدريس قبل توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم استخدام معامل الاتسّاق الداخلي (ألفا كرونباخ) للتعرف على ثبات أداة الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول (٧).

جدول (٧)

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة (ن= ٣٠)

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	السياق العام، الرسالة والأهداف	٠,٧٢٢
٢	الإدارة	٠,٨٨٧
٣	الاستقلالية	٠,٧٢٣
٤	المساءلة	٠,٧٧٧
٥	المشاركة	٠,٨٢٣
المجموع		٠,٧٦٧

من خلال ما تم عرضه من نتائج، يتضح بأنّ جميع محاور أداة الدراسة ذات نسبة ثبات عالٍ، حيث بلغ الثبات العام لأداة الدراسة (٠,٧٦٧)، وهو ما يطمئن الباحث إلى استخدام أداة الدراسة (الاستبيان) في الدراسة الحالية.

هـ) الأساليب الإحصائية:

يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على الأساليب الإحصائية التالية:

– المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور أداة الدراسة.

– التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة.

– اختبار (t-test) للمقارنة بين الذكور والإناث.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمقارنة لمتغيري الرتبة العلمية وسنوات الخبرة.

٣- النتائج العامة لمحاور أداة الدراسة:

في هذا الجزء من الفصل، يستعرض الباحث النتائج العامة لمحاور أداة الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، انظر الجدول (٨).

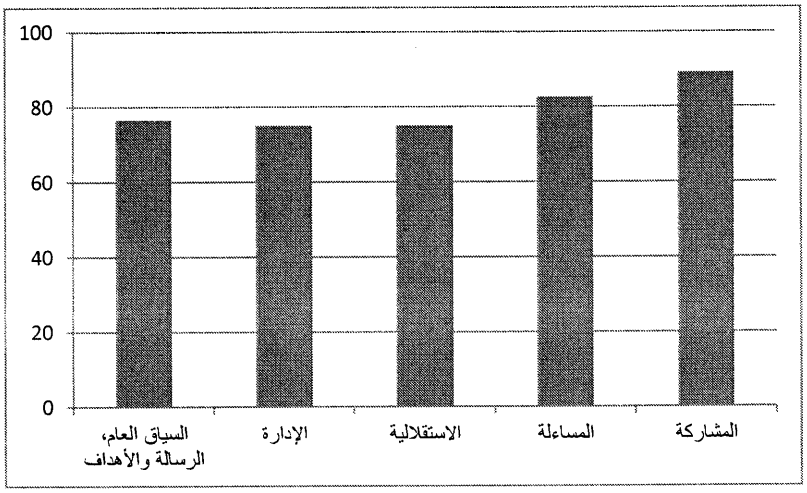
جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة (ن=١٨٥)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	السياق العام، الرسالة والأهداف	٣,٨٣	٥٧.٧٦
٢	الإدارة	٣,٧٥	٧٥,٠٥
٣	الاستقلالية	٣,٧٥	٧٥,٠٥
٤	المساءلة	٤,١٣	٨٢,٥٥
٥	المشاركة	٤,٤٦	٨٩,١١
	المجموع	١٩,٩٢	٧,٥٩٠

من خلال الجدول السابق، يتضح بأنّ المتوسط الحسابي العام لمفردات أداة الدراسة بلغ (٣,٩٢)، بينما بلغت النسبة المئوية (٧٨,٣٧%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور أداة الدراسة بين (٣,٧٥-٤,٤٦). بينما تراوحت النسب المئوية لمحاور أداة الدراسة بين (٧٥,٠٥%-٨٩,١١%).

والملاحظ كذلك، أنّ محور "المشاركة" قد احتلّ المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب مبادئ الحوكمة من حيث درجة تحققها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي وقدره (٤,٤٦)؛ ويمكن تفسير ذلك لكون المشاركة جزء مهم وأساسي تأخذ به الكثير من الجامعات الخاصة بمملكة البحرين، كما تُشدّد عليه أنظمة وقوانين كل من الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب. فيما احتلّ كل من محوري "الإدارة" و "الاستقلالية" المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٥)؛ ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى شعور عام لدى مختلف القيادات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين بعدم استقلالية هذه الجامعات عن ملاكها أو عن المؤسسات المشرفة عليها. ومن أجل تفادي إشكالية الإدارة والاستقلالية؛ أصدر مجلس التعليم العالي قراراً بعدم جواز أو قانونية رئاسة أيّ جامعة خاصة لأحد ملاكها.



شكل (١٣)

النسب المئوية لمحاور أداة الدراسة

٤- نتائج مفردات محاور أداة الدراسة:

سوف يقوم الباحث في هذا الجزء من الفصل، باستعراض نتائج مفردات محاور أداة الدراسة واحد تلو الآخر، حيث يعرض فيها التكرارات ونسبتها، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، وهي كما يلي:

أ) السياق العام، الرسالة والأهداف:

فيما يلي يستعرض الباحث التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور السياق العام، الرسالة، والأهداف، انظر الجدول (٩).

جدول (٩)

التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور السياق العام، الرسالة، والأهداف (ن=١٨٥)

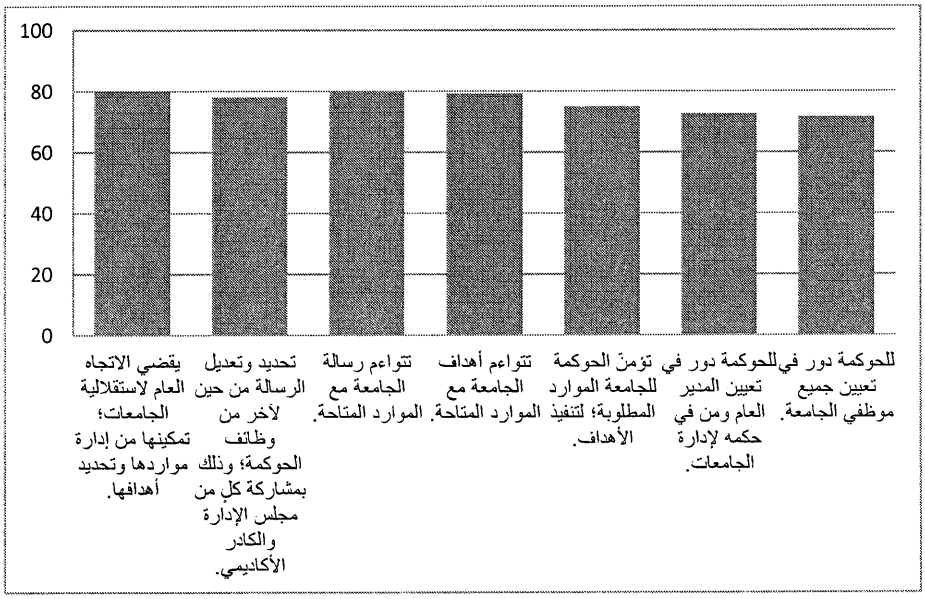
لرقم	العبارة	تنطبق بشدة		تنطبق		لست متأكداً		لا تنطبق		لا تنطبق بشدة		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	يقضي الاتجاه العام لاستقلالية الجامعات؛ تمكينها من إدارة مواردها وتحديد أهدافها.	٤٣	٢٣,٢	١٠٣	٥٥,٧	٣٥	١٨,٩	٤	٢,٢	–	–	٤,٠٠	٨٠,٠٠
٢	تحديد وتعديل الرسالة من حين	٣٧	٢٠	١٠١	٥٤,٦	٤١	٢٢,٢	٤	٢,٢	٢	١,١	٣,٩٠	٧٨,٠٥

	لآخر من وظائف الحوكمة؛ وذلك بمشاركة كلٍ من مجلس الإدارة والكادر الأكاديمي.												
٣	تتواءم رسالة الجامعة مع الموارد المتاحة.	٤٥	٢٤,٣	٩٨	٥٣	٣٦	١٩,٥	٦	٣,٢	–	–	٩٨,٣	٧٩,٦٨
٤	تتواءم أهداف الجامعة مع الموارد المتاحة.	٤٠	٢١,٦	١٠٤	٥٦,٢	٣٥	١٨,٩	٦	٣,٢	–	–	٣,٩٦	٧٩,٢٤
٥	تؤمنّ الحوكمة للجامعة الموارد المطلوبة؛ لتنفيذ الأهداف.	٣٧	٢٠	٧٦	٤١,١	٦٢	٣٣,٥	٨	٤,٣	٢	١,١	٣,٧٥	٧٤,٩٢
٦	للحوكمة دور في تعيين المدير العام ومن في حكمه لإدارة الجامعات.	٢٨	١٥,١	٧٣	٤٠,٥	٧٥	٤٠,٥	٥	٢,٧	٤	٢,٢	٣,٦٣	٧٢,٥٤
٧	للحوكمة دور في تعيين جميع موظفي الجامعة.	١٩	١٠,٣	٨٢	٤٤,٣	٧٣	٣٩,٥	٩	٤,٩	٢	١,١	٣,٥٨	٧١,٥٧

من خلال الجدول السابق، يتضح بأنّ المتوسطات الحسابية لمفردات محور "السياق العام، الرسالة والأهداف" تراوحت بين (٤-٣,٥٨)، وتراوحت النسب المئوية بين (٨٠%-٧١,٥٧).

والملاحظ كذلك، أنّ العبارة " يقضي الاتجاه العام لاستقلالية الجامعات؛ تمكينها من إدارة مواردها وتحديد أهدافها"، قد احتلّت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٤,٠٠)؛ نتيجة لعدم تدخل أيّ

طرف في الوقت الحالي في تحديد موارد الجامعات الخاصة، فالجامعة الخاصة تُحدد الموارد الموجودة تبعاً لاستراتيجياتها أو أهدافها. وجاءت العبارة " تتواءم رسالة الجامعة مع الموارد المتاحة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسبي وقدره (٣,٩٨)؛ وذلك بسبب تشدّيد الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب على مدى تواءم رسالة الجامعة وأهدافها بما لديها من موارد، وقد بيّنت ذلك الكثير من تقارير الهيئة أثناء تقييم هذه الجامعات. فيما عبارة " للحوكمة دور في تعيين جميع موظفي الجامعة"، قد احتلت المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣,٥٨)؛ نتيجة أنّ التوظيف غالباً ما يتم عن طريق المعارف والقرابات أكثر منه نتيجة المهارة أو الكفاءة، فعدد إعلانات التوظيف في الجامعات الخاصة قليلة جداً، بل تكاد تكون نادرة. علاوة على ذلك أنّ العديد من هذه الجامعات الخاصة توظّف أقرباء أصحاب الملاك والمساهمين.



شكل (١٤)

النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور السياق العام، الرسالة والأهداف

ب) الإدارة:

فيما يلي يستعرض الباحث التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور الإدارة، انظر الجدول (١٠).

جدول (١٠)

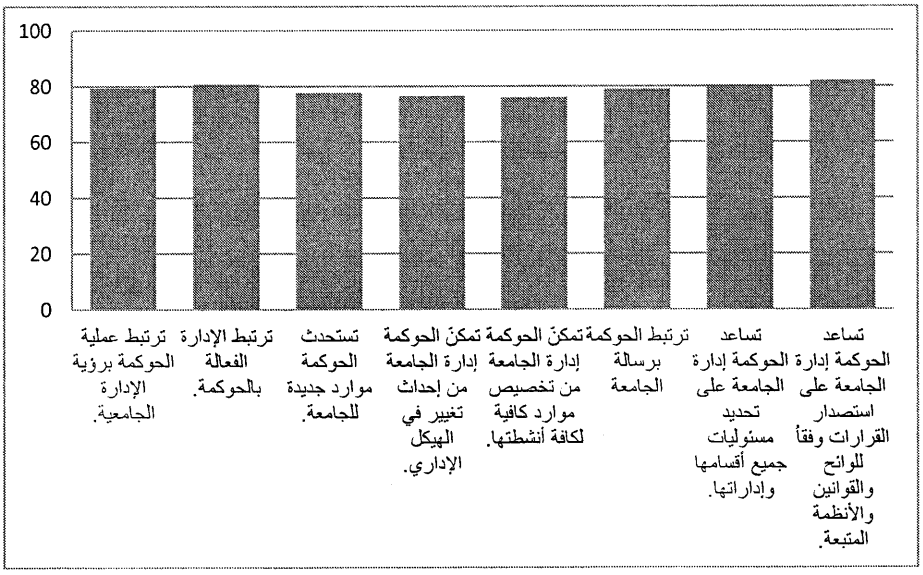
التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الإدارة (ن=١٨٥)

الرقم	العبارة	تنطبق بشدة		تنطبق		لست متأكداً		لا تنطبق		لا تنطبق بشدة		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	ترتبط عملية الحوكمة برؤية الإدارة الجامعية.	٣٠	١٦,٢	١٢١	٦٥,٤	٣٢	١٧,٣	٢	١,١	–	–	٣,٩٧	٧٩,٣٥
٢	ترتبط الإدارة الفعالة بالحوكمة.	٣٦	١٩,٥	١٢٢	٦٥,٩	٢٥	١٣,٥	٢	١,١	–	–	٤,٠٤	٨٠,٧٦
٣	تستحدث الحوكمة موارد جديدة للجامعة.	٣٧	٢٠	٩٨	٥٣	٤٢	٢٢,٧	٨	٤,٣	–	–	٣,٨٩	٧٧,٧٣
٤	تمكّن الحوكمة إدارة الجامعة من إحداث تغيير في الهيكل الإداري.	٢٥	١٣,٥	١١٠	٥٩,٥	٤٢	٢٢,٧	٨	٤,٣	–	–	٣,٨٢	٧٦,٤٣
٥	تمكّن الحوكمة إدارة الجامعة من تخصيص موارد كافية لكافة أنشطتها.	٢٣	١٢,٤	١٠٨	٥٨,٤	٤٨	٢٥,٩	٦	٣,٢	–	–	٣,٨٠	٧٦,٠٠
٦	ترتبط الحوكمة برسالة الجامعة	٣٤	١٨,٤	١١٥	٦٢,٢	٢٨	١٥,١	٨	٤,٣	–	–	٣,٩٥	٧٨,٩٢
٧	تساعد الحوكمة إدارة الجامعة على تحديد مسئوليات جميع أقسامها وإداراتها.	٣٦	١٩,٥	١١٨	٦٣,٨	٢٩	١٥,٧	٢	١,١	–	–	٤,٠٢	٨٠,٣٢
٨	تساعد الحوكمة	٤٧	٢٥,٤	١١٢	٦٠,٥	٢٤	١٣	٢	١,١	–	–	٤,١٠	٨٢,٠٥

	إدارة الجامعة على استصدار القرارات وفقاً للوائح والقوانين والأنظمة المتبعة.													

من خلال الجدول السابق يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "الإدارة" تراوحت بين (٣,٨٠-٤,١٠)، وتراوحت النسب المئوية بين (٨٢,٠٥%-٧٦%).

والملاحظ كذلك، أنّ العبارة " تُساعد الحوكمة إدارة الجامعة على استصدار القرارات وفقاً للوائح والقوانين والأنظمة المتبّعة "، قد احتلّت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٤,١٠)، حيث إنّ هناك اتفاق بأنّ من أهداف الحوكمة الشفافية في اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين. أمّا العبارة " ترتبط الإدارة الفعالة بالحوكمة" فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (٤,٠٤)؛ لكون العلاقة يجب أنْ تكون فاعلة بين كل من الإدارة والحوكمة، كما يجب أنْ يكون جميع أعضاء الطاقم الإداري والأكاديمي على درايّة بلوائح وقوانين الجامعات التي يعملون بها، وعلى الإدارة تطبيق هذه اللوائح دون استثناء. فيما احتلّت العبارة " تمكنّ الحوكمة إدارة الجامعة من تخصيص موارد كافية لكافة أنشطتها"، قد احتلّت المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣,٨٠)؛ ويمكن تفسير ذلك لأنّ تخصيص الموارد يعتمد على استراتيجية الجامعة وميزانيتها وأهدافها أكثر من كونها تعتمد على الحوكمة كمفهوم.



شكل (١٥)

النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور الإدارة

ج) الاستقلالية:

فيما يلي يستعرض الباحث التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور الاستقلالية، انظر الجدول (١١).

جدول (١١)

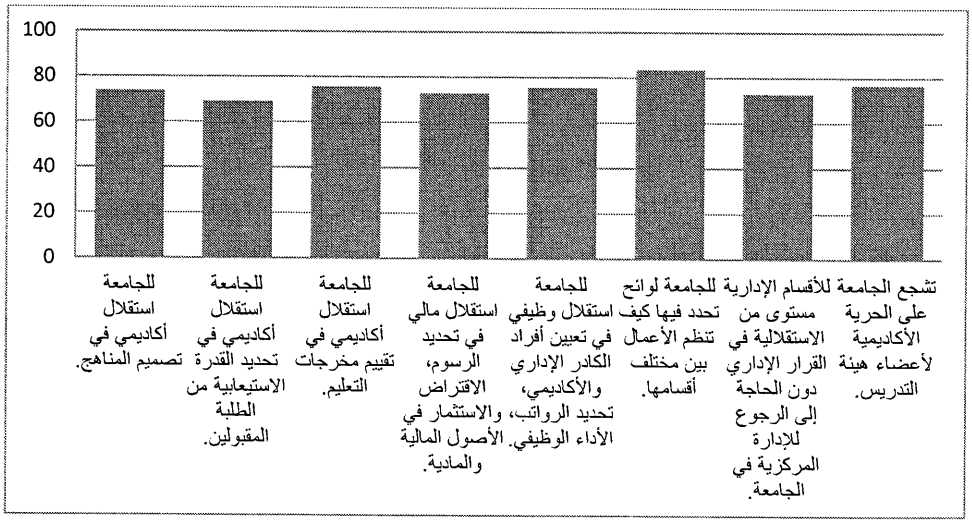
التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الاستقلالية (ن=١٨٥)

الرقم	العبارة	تنطبق بشدة		تنطبق		لست متأكداً		لا تنطبق		لا تنطبق بشدة		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	للجامعة استقلال أكاديمي في تصميم المناهج.	٤٤	٢٣,٨	٧٦	٤١,١	٢٩	١٥,٧	٣٦	١٩,٥	–	–	٣,٦٩	٧٣,٨٤
٢	للجامعة استقلال أكاديمي في تحديد القدرة الاستيعابية من الطلبة المقبولين.	٤٦	٢٤,٩	٤٥	٢٤,٣	٥٠	٢٧	٣٥	١٨,٩	٩	٤,٩	٣,٤٥	٦٩,٠٨
٣	للجامعة استقلال أكاديمي في تقييم مخرجات التعليم.	٥٣	٢٨,٦	٦٥	٣٥,١	٤٢	٢٢,٧	٢٥	١٣,٥	–	–	٣,٧٩	٧٨.٧٥
٤	للجامعة استقلال مالي في تحديد الرسوم، الاقتراض والاستثمار في	٤١	٢٢,٢	٥٨	٣١,٤	٦٦	٣٥,٧	٢٠	١٠,٨	–	–	٣,٦٥	٧٢,٩٧

	الأصول المالية والمادية.											
٥	للجامعة استقلال وظيفي في تعيين أفراد الكادر الإداري والأكاديمي، تحديد الرواتب، الأداء الوظيفي.	٣٦	١٩,٥	٨٩	٤٨,١	٤٢	٢٢,٧	١٨	٩,٧	–	–	٣,٧٧	٧٥,٤٦
٦	للجامعة لوائح تحدد فيها كيف تنظم الأعمال بين مختلف أقسامها.	٦١	٣٣	٩٧	٥٢,٤	٢٥	١٣,٥	٢	١,١	–	–	٤,١٧	٨٣,٤٦
٧	للأقسام الإدارية مستوى من الاستقلالية في القرار الإداري دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة المركزية في الجامعة.	٢٢	١١,٩	٩٠	٤٨,٦	٦٠	٣٢,٤	١٢	٦,٥	١	٠,٥	٣,٦٥	٧٢,٩٧
٨	تشجع الجامعة على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	٣٢	١٧,٣	٩٩	٥٣,٥	٤٧	٢٥,٤	٧	٣,٨	–	–	٣,٨٤	٧٦,٨٦

من خلال الجدول السابق، يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "الاستقلالية" تراوحت بين (٤,١٧-٣,٤٥)، وتراوحت النسب المئوية بين (٨٣,٤٦%-٦٩,٠٨%).

والملاحظ كذلك، أنّ العبارة " للجامعة لوائح تحدد فيها كيف تنظم الأعمال بين مختلف أقسامها " قد احتلّت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٤,١٧)؛ ويعود تفسير ذلك إلى أنّ مجلس التعليم العالي قد طلب من مختلف الجامعات الخاصة أنْ تضع لوائح معلنة لجميع أنظمتها من جانب، ومن جانب آخر تقوم الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بمراقبة مدى تطبيق هذه اللوائح ومعاييرها مع لوائح وقوانين التعليم العالي بمملكة البحرين. أمّا العبارة " تشجع الجامعة على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (٣,٨٤)؛ لأنّ تقارير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب تركزّ على أهمية وجود أدلة على تطبيق هذه الجامعات للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس. فيما احتلّت العبارة " للجامعة استقلال أكاديمي في تحديد القدرة الاستيعابية من الطلبة المقبولين " المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣,٤٥)، بالرغم من أنّ مجلس التعليم العالي قد حدّد عدد أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لعدد الطلبة، إلا أنّ الجامعات الخاصة في مملكة البحرين لا تلتزم بتطبيق هذا المعيار بشكل عام.



شكل (١٦)

النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور الاستقلالية

د) المساءلة:

فيما يلي يستعرض الباحث التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور المساءلة، انظر الجدول (١٣).

جدول (١٢)

التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المساءلة (ن=١٨٥)

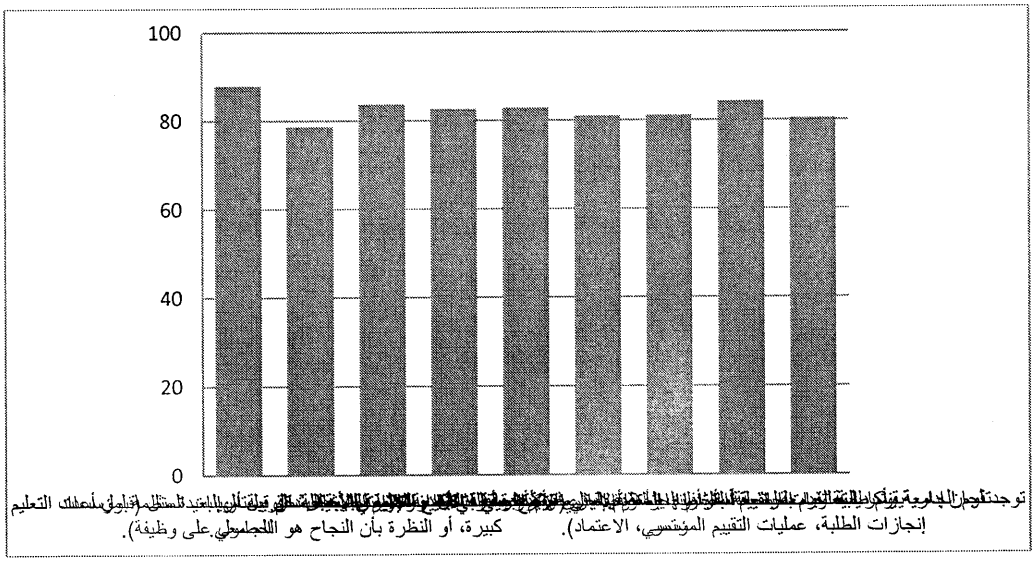
الرقم	العبارة	تنطبق بشدة		تنطبق		لست متأكداً		لا تنطبق		لا تنطبق بشدة		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	تخضع الجامعة للمساءلة من قبل الهيئات المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي.	٩٧	٥٢,٤	٧٢	٣٨,٩	١٠	٥,٤	٤	٢,٢	٢	١,١	٤,٣٩	٨٧,٨٩
٢	تخضع رسالة الجامعة لتقلبات الأهداف القريبة أو البعيدة مثل (قبول أعداد كبيرة، أو النظرة بأن النجاح هو الحصول على وظيفة).	٤٧	٢٥,٤	٨٧	٤٧	٤٣	٢٣,٢	٨	٤,٣	–	–	٣,٩٤	٧٨,٧٠
٣	تقيّم الجامعة الأهداف الإستراتيجية بشكل مستمر.	٥٥	٢٩,٧	١١٤	٦١,٦	١٢	٦,٥	٤	٢,٢	–	–	٤,١٩	٨٣,٧٨
٤	تقوم الجامعة بمراجعة الحسابات المالية لها بشكل دائم.	٦٧	٣٦,٢	٧٨	٤٢,٢	٣٨	٢٠,٥	٢	١,١	–	–	٤,١٤	٨٢,٧٠
٥	تستخدم الجامعة	٥٥	٢٩,٧	١٠٦	٥٧,٣	٢٠	١٠,٨	٤	٢,٢	–	–	٤,١٥	٨٢,٩٢

	أساليب حديثة ودقيقة في تقييم وتقويم الطلبة.												
٦	تستخدم الجامعة أساليب حديثة ودقيقة في تقييم أداء أفراد الكادر الإداري.	٤٧	٢٥,٤	١٠٦	٥٧,٣	٢٦	١٤,١	٦	٣,٢	–	–	٤,٠٥	٨٠,٩٧
٧	يقوم طلبة الجامعة بتقييم أداء أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي بشكل مستمر.	٤٧	٢٥,٤	١٠٨	٥٨,٤	٢٦	١٤,١	٢	١,١	٢	١,١	٤,٠٦	٨١,١٩
٨	تقوم الجامعة بنشر المعلومات المتعلقة بأنشطتها وأهدافها مثل (الأهداف، إنجازات الطلبة، عمليات التقييم المؤسسي، الاعتماد).	٦٠	٣٢,٤	١٠٧	٥٧,٨	١٦	٨,٦	٢	١,٠	–	–	٢٢,٤	٨٤,٣٢
٩	توجد لجان إدارية وأكاديمية تقوم بمراجعة القرارات المتخذة.	٤٥	٢٤,٣	١٠٩	٥٨,٩	٢١	١١,٤	١٠	٥,٤	–	–	٤,٠٢	٨٠,٤٣

من خلال الجدول السابق، يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "المساءلة" تراوحت بين (٤,٣٩-٣,٩٤)، وتراوحت النسب المئوية بين (٨٧,٨٩%-٧٨,٧٠%).

والملاحظ كذلك، أنّ العبارة " تخضع الجامعة للمساءلة من قبل الهيئات المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي "، قد احتلّت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٤,٣٩)، على اعتبار أنّ مجلس التعليم العالي يضع اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم العالي، فيما الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب تراقب مدى تنفيذ هذه اللوائح والقوانين؛ وعليه فإنّ جميع الجامعات الخاصة في مملكة البحرين تخضع للمساءلة والرقابة. أمّا العبارة "" تقوم الجامعة بنشر المعلومات المتعلقة بأنشطتها وأهدافها مثل (الأهداف، إنجازات الطلبة، عمليات التقييم المؤسسي، الاعتماد)" فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (٤,٢٢)، ويرجع الباحث ذلك إلى أنّ جميع الجامعات الخاصة تقوم بنشر أنشطتها على الموقع الإلكتروني للجامعة نفسها أو في الصحف اليومية؛ وذلك بهدف التسويق للجامعة في المجتمع البحريني.

فيما احتلّت العبارة " تخضع رسالة الجامعة لتقلبات الأهداف القريبة أو البعيدة مثل (قبول أعداد كبيرة، أو النظرة بأن النجاح هو الحصول على وظيفة)" المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣,٩٤)؛ لأنّ جميع الأهداف مستمدة من رسالة الجامعة، والتي تهدف إلى القيام بوظائف أو أهداف ثلاثة وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.



شكل (١٩)

النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور المساءلة

هـ) المشاركة:

فيما يلي يستعرض الباحث التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور المشاركة، انظر الجدول (١٣).

جدول (١٣)

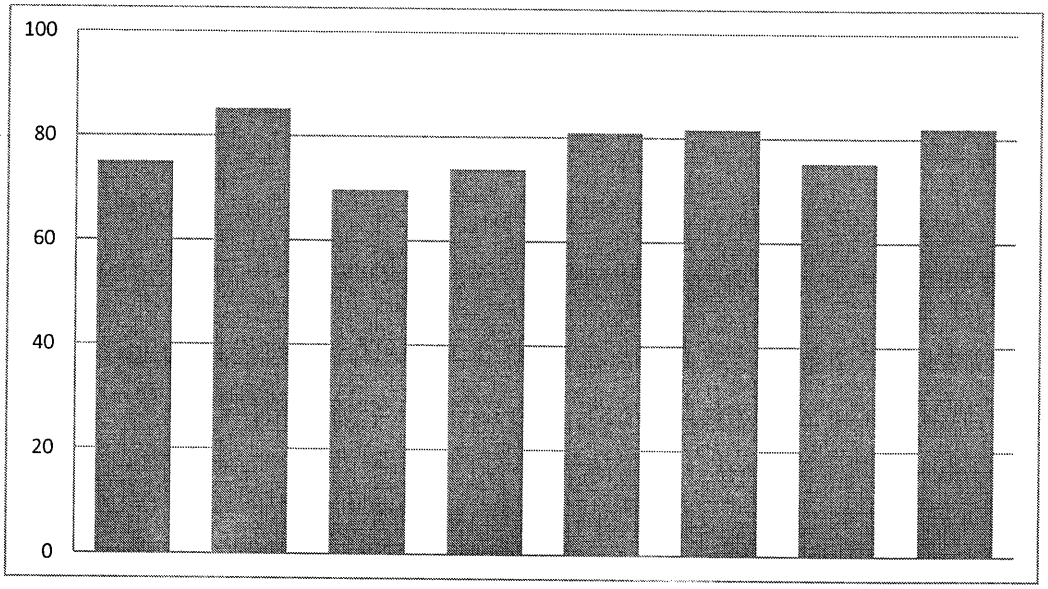
التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور المشاركة (ن=١٨٥)

الرقم	العبارة	تنطبق بشدة		تنطبق		لست متأكداً		لا تنطبق		لا تنطبق بشدة		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	يشارك كلّ من أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي والطلبة ومؤسسات المجتمع المدني في وضع إستراتيجيات الجامعة.	١٧	٩,٢	١١٥	٦٢,٢	٤٣	٢٣,٢	١٠	٥,٤	–	–	٣,٧٥	٧٥,٠٣
٢	يشارك أفراد الطاقم الأكاديمي في لجان الجامعة المختلفة.	٦٧	٣٦,٢	١٠١	٥٤,٦	١٥	٨,١	٢	١,١	–	–	٤,٢٦	٨٥,١٩
٣	يتم إشراك جميع المنتسبين للجامعة في عملية صنع القرار.	١١	٥,٩	٨٨	٤٧,٦	٦٦	٣٥,٧	٢٠	١٠,٨	–	–	٣,٤٩	٦٩,٧٣
٤	يشارك جميع	١٨	٩,٧	١٠٠	٥٤,١	٥٩	٣١,٩	٨	٤,٣	–	–	٣,٦٩	٧٣,٨٤

	أفراد الطاقم الإداري في عملية التقييم لأدائهم مع المسئولين.												
٥	توجد لجان مشتركة بين جميع أقسام الجامعة للمشاركة في صنع القرار.	٤٢	٢٢,٧	١١٠	٥٩,٥	٣٣	١٧,٨	–	–	–	–	–	٨٠,٩٧
٦	يتم إعلام جميع المنتسبين للجامعة بجميع القرارات المتخذة.	٥١	٢٧,٦	١٠٥	٥٦,٨	٢٢	١١,٩	٧	٣,٨	–	–	٤,٠٨	٨١,٦٢
٧	تتخذ جميع القرارات في مجلس الجامعة وفقاً لنظام التصويت أو التوافق.	٤١	٢٢,٢	٧٨	٤٢,٢	٥٠	٢٧	١٤	٧,٦	٢	١,١	٧٧,٣	٧٥,٣٥
٨	يتم تمثيل الطلبة في المجالس الرسمية بالكليات وفقاً لضوابط خاصة.	٣٥	١٨,٩	١٣٦	٧٣,٥	١٢	٦,٥	٢	١,١	–	–	٤,١٠	٨٢,٠٥

من خلال الجدول السابق، يتضح بأنّ المتوسطات الحسابية لمفردات محور "المشاركة" تراوحت بين (٤,٢٦-٣,٤٩)، وتراوحت النسب المئوية بين (٨٥,١٩%-٦٩,٧٣%).

والملاحظ كذلك، أنّ العبارة " يشارك أفراد الطاقم الأكاديمي في لجان الجامعة المختلفة "، قد احتلّت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٤,٢٦)، على اعتبار أنّ أعضاء هيئة التدريس يشاركون في مختلف اللجان على مستوى الأقسام أو الكليات أو الجامعة، كما أن بعض أعضاء هيئة التدريس يشاركون في لجان على مستوى مملكة البحرين أو الوطن العربي، وتقوم الجامعات الخاصة بتوزيع العمل في اللجان على جميع أعضاء هيئة التدريس. أمّا العبارة " يتم تمثيل الطلبة في المجالس الرسمية بالكليات وفقاً لضوابط خاصة" فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (٤,١٠)؛ ويرجع الباحث ذلك إلى أن الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية للمؤهلات طالبت جميع الجامعات الحكومية والخاصة إلى إنشاء مجالس طلبة، يتم اختيارها عن طريق الانتخاب من زملاءهم الطلبة، ويهدف من خلاله إلى مناقشة وحل قضايا هؤلاء الطلبة. فيما احتلّت العبارة " يتم إشراك جميع المنتسبين للجامعة في عملية صنع القرار "، قد احتلّت المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)؛ ذلك أنّه غالباً ما يتخذ القرار نتيجة تفاهم المسئولين الكبار داخل الجامعات الخاصة فيما بينهم، وليس عن طريق إشراك جميع منتسبي هذه الجامعات.



شكل (١٨)

النسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور المشاركة

ثانياً: التحليل البيئي (الكيفي) للواقع الحالي لإدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين:

يسعى الباحث في التحليل البيئي إلى معالجة أهم نتائج التحليل الكيفي للمقابلات التي أجريت مع بعضٍ من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين من خلال تشخيص وتحليل الواقع البيئي وأركانه ومصفوفة التحليل البيئي، وأخيراً أهم نتائج التحليل البيئي لواقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة المقابلات الميدانية. ويمكن تناولها كالتالي:

١- مفهوم التحليل البيئي:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي المحور الرئيس في تحسين أداء التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين؛ حيث يتضمن عمليات التحليل البيئي، ومن ثمّ وضع الرؤية والرسالة والقيّم والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، وكذلك صياغة الخطة الاستراتيجية؛ بهدف تحسين أداء الجامعات بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص، حيث إنّ هذه الخطة تُساهم في توحيد الجهود الفاعلة والإمكانيات البشرية والمالية نحو تحقيق الأهداف المنشودة بجودة عالية وأقل وقت وأخفض تكلفة.

وتعتمد عملية التحليل البيئي للتعليم الجامعي على دراسة الواقع بشكل مستفيض، ومن ثمّ تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالمسألة محل الدراسة (التعليم الجامعي الخاص)، كما تعتمد أيضاً على العديد من النماذج العلمية الدقيقة التي تُساعد على نجاح عملية التخطيط بصورة متناهية الدقة.

وتوجد العديد من الأساليب المستعملة في عمليات التحليل البيئي، مثل الدراسات المسحية والمقابلات وجلسات العصف الذهني وغيرها، كذلك تعتمد عملية اختيار الأسلوب أو الأداة المناسبة للتحليل على مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة التعليمية[١].

ويعتبر نموذج سوات (SWOT) من الطرق أو النماذج الأكثر مناسبة لطبيعة المؤسسات التعليمية بشكل عام والتعليم الجامعي أو العالي بشكل خاص، حيث يقوم هذا النموذج بتحديد نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses) للبيئة الداخلية للجامعات الخاصة، وما يوجد في البيئة الخارجية المحيطة بهذه الجامعات من فرص (Opportunities)، وتحديات أو تهديدات (Threats). وتمّ تسميتها بكلمة سوات (SWOT) نظراً لكل ركن من هذه الأركان الأربعة.

ويُساهم نموذج سوات (SWOT) في مساعدة المخططين وأصحاب القرار على وضع رؤية حالية ومستقبلية عن حالة التعليم الجامعي الخاص من خلال بيان قدرة التعليم الجامعي الخاص على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة وإحداث التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية[٢].

---

(1) Steven Roll: **SWOT Analysis,** How to do the research, Guttmann Library, 2006, P1.

(2) Jennifer Standard: **An Interpretive Analysis of Strategic Planning and the Use of SWOT Technique,** Unpublished Master's thesis. University of Wisconsin stout the Graduate College, 1999, pp 2-6.

ويُعرّف البعض التحليل البيئي، على أنّه العملية التي تهدف إلى تشخيص وتحليل وتقييم واقع الجامعات؛ بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات[1]. وتهدف الإدارة الإستراتيجية في التعليم الجامعي الخاص إلى تحليل وتشخيص التغيرات الحاصلة في كل من البيئة الداخلية والخارجية لهذه الجامعات؛ بهدف التنبؤ بالمستقبل، ووضع أهداف واقعية قابلة للتنفيذ من خلال التركيز على مجموعة من العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي الخاص، مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

٢- أركان التحليل البيئي:

توجد عدة خطوات يجب على التعليم الجامعي الخاص القيام بها من أجل وضع الاستراتيجية وتنفيذها، ومن هذه الخطوات[2]:

١- تحديد وضع الجامعة الاستراتيجي عن طريق تحديد المنافسين المحليين والإقليميين والعالميين.

٢- تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في المنافسين.

٣- تحديد التحديات محلياً وإقليمياً وعالمياً.

٤- تحديد الوضع الاستراتيجي للتعليم الجامعي الخاص.

٥- التحليل البيئي للتعليم الجامعي الخاص (SWOT) باستخلاص مواطن القوة ونقاط الضعف في التعليم الجامعي عن طريق تحليل البيئة الداخلية.

٦- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة عن طريق تحليل البيئة الخارجية.

ويُبنى هذا التحليل عن طريق جمع الحقائق حول جميع أوجه النشاط للجامعات الخاصة سواء أكانت أنشطة تعليمية أو بحثية أو مجتمعية، والعوامل الخارجية سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، حيث يجب أنْ يشارك في هذه الدراسة جميع الأطراف من منسوبي الجامعة (أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي والطلاب) وممثلي مؤسسات المجتمع المدني، وأطراف الإنتاج وسوق العمل. وبعد ذلك تقوم الجامعة باعتماد نتائج التحليل وعرضها على كافة الأطراف ذات العلاقة.

٧- الرؤية والرسالة، حيث تقوم الجامعة بتحديد وتحديث الرؤية والرسالة بناءً على نتائج التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، كما يجب أن يشارك كافة الأطراف ذات العلاقة في وضع الرسالة، وتتأكد الجامعة من أنْ الرسالة مصاغة بشكل دقيق وواضح وتعكس دورها التعليمي وظائفها الأساسية طبقاً للاتجاهات المجتمعية. ويجب على الجامعة اعتماد الرسالة من المجالس الإدارية ذات العلاقة (كمجلس الأمناء، ومجلس الجامعة)، كما يجب أن تنشر الجامعة رسالتها بمختلف الوسائل بين منسوبيها ومؤسسات المجتمع المدني، ويجب أيضاً أن تقوم الجامعة بمراجعة رسالتها بشكل دوري (تحديد المسئوليات/ الفترة الزمنية للعمل/ ومراجعة التحديث).

---

(١) عبدالعزيز مخيمر: **دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي**. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١، ص١٦.

(٢) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: الدليل **الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد** لمؤسسات **التعليم العالي**، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨م، ص ص١٥-١٨.

٨- الأهداف الاستراتيجية، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة، محددة، قابلة للتحقق، قابلة للقياس، مؤطرة زمنياً، مشتقة من الرسالة، مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مبنية على استطلاع أراء الأطراف ذات العلاقة، معتمدة من المجالس الإدارية المختصة، منشورة بمختلف الوسائل لكافة المعنيين، ويجب مراجعتها بشكل دوري.

٩- السياسات، إذ يجب على التعليم الجامعي الخاص وضع سياسات تتعلق بوظائفها الأساسية الثلاث، وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما يجب أن تكون هذه السياسات معلنة لكافة الأطراف ذات العلاقة، ويجب أن تخدم هذه السياسات الأهداف الاستراتيجية، وعلى التعليم الجامعي أنْ يضع الآليات الكفيلة بتحقيق هذه السياسات، ويجب مراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

١٠- الخطة التنفيذية، حيث يجب أن تحتوي على كافة الأنشطة التي تُمكنّ التعليم الجامعي من تحقيق الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تكون ترتيب تطبيق هذه الأنشطة ضمن أولويات محددة مسبقاً تبعاً لأهميتها ووظائف الجامعة، ويجب أن تحدد الخطة بوضوح لكل نشاط (الهدف منه، آليات تنفيذه، المسئوليات، فترة التطبيق، مؤشرات التقييم، المخرجات، توفير المخصصات المادية، التحديات المتوقعة)، كما يجب أن يشارك كافة الأطراف ذات العلاقة في وضع هذه الخطة، ويجب أن تتصف هذه الخطة بالمرونة وفقاً للتغيرات والتحديات الطارئة.

١١- تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية، إذ يجب أن تتوافر في التعليم الجامعي الخاص مؤشرات واضحة يمكن من خلالها التحقق من مدى تحقق وتنفيذ كلاً من الرسالة والأهداف والسياسات والخطة التنفيذية؛ وذلك للتأكد من جودة الأداء.

٣- عناصر الاستراتيجية في التعليم الجامعي الخاص:

يحاول الباحث أنْ يستعرض فيما يلي عناصر استراتيجيات التعليم الجامعي الخاص، وهي كما يلي[١]:

١- الرسالة (Mission): تمثل الرسالة فلسفة التعليم الجامعي الخاص وطموحاتها المستقبلية، كما توضح طبيعة النشاط الذي تهتم به، وتحدد ما يميز التعليم الجامعي الخاص عن بعضها البعض.

٢- الرؤية (Vision): تمثل الرؤية طموحات التعليم الجامعي الخاص، وما تسعى للوصول إليه في المستقبل.

٣- القيّم (Values): هي مجموعة من المبادئ والأخلاقيات المتمثلة في الانتماء والموضوعية والعمل بجد والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.

٤- أهداف المنظمة (Goals): وهي النتائج المراد الوصول إليها في فترة زمنية محددة، وهي ترجمة إلى رسالة التعليم الجامعي الخاص ورؤيتها وقيمها.

---

(١) وفاء الأشقر: **مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج٦، العدد١٢، الأردن، ٢٠١٣م، ص ص١٤٩-١٥٠.

وتظهر هذه الأهداف أهمية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في مواجهة التحديات التي تعترض التعليم الجامعي الخاص في ظل متغيرات الألفية الثالثة، ومنها:

١- المنافسة من قبل التعليم الجامعي الأجنبية الموجودة في بعض الدول.

٢- قلة دعم الحكومات للجامعات الرسمية.

٣- تغيّر نمط التعليم الجامعي الخاص وظهور أنواع جديدة مثل الجامعات المفتوحة أو التعليم عن بعد، ودخول القطاع الخاص كمنافس للتعليم الجامعي الرسمية.

٤- مصفوفة التحليل البيئي:

تستعمل مصفوفة التحليل البيئي لإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات، عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية[١]:

١- لماذا أنشئت الجامعة؟

٢- ما الذي تهدف الجامعة إلى تحقيقه؟

٣- ما دور الجامعة في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع؟

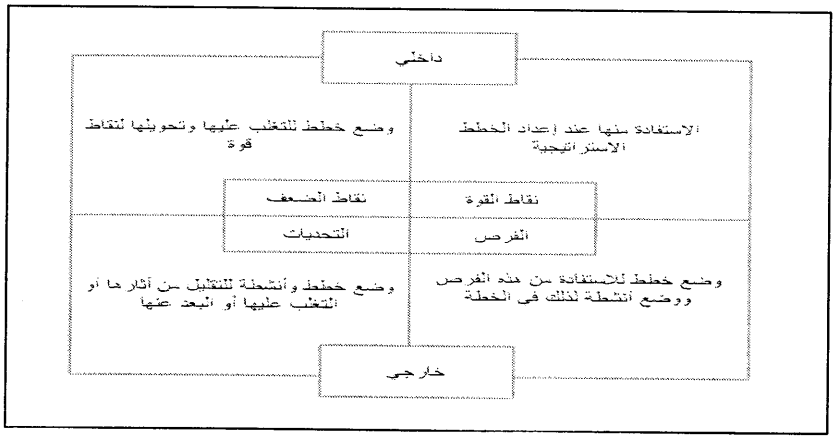
٤- كيف ستُحقق الجامعة هذه الأهداف؟

٥- ما هي العوامل الخارجية المساندة في تحقيق هذه الأهداف؟

٦- كيف تُقيّم الجامعة قدرتها على تحقيق الأهداف؟

٧- ما هي الموارد والمصادر المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؟

ويُبيّن كل من الشكل(١٢)، والجدول (١٩) و(٢٠) طريقة وضع مصفوفة التحليل البيئي (SWOT)، وكيفية تصمّيم التحليل البيئي (SWOT) للجامعات أو الإدارات والوحدات الصغيرة[٢]:



شكل (٢١)

مصفوفة التحليل البيئي

---

(١) محمد الفولي، تامر الفولي: **التخطيط الاستراتيجي المؤسسّي**، المركز القومي للبحوث، القاهرة، ٢٠١٣م، ص٢٩.

(٢) المرجع السابق، ص ص١٠٦-١٠٧.

٥- نتائج التحليل الكيفي لأسئلة المقابلات:

فيما يلي يستعرض الباحث نتائج التحليل الكيفي لأسئلة المقابلات (ملحق رقم٢) التي أُجريتْ مع قيادات التعليم الجامعي الخاص حول التحليل البيئي (SWOT) لواقع الجامعات الخاصة في مملكة البحرين، انظر الجدول (١٤).

جدول (١٤)

مصفوفة التحليل البيئي للجامعات الخاصة بمملكة البحرين

نقاط القوة	نقاط الضعف
○ حدّاثة التعليم الجامعي الخاص في المنطقة. ○ الموقع الإستراتيجي لمملكة البحرين. ○ الكثافة السكانية. ○ وجود إستراتيجية حديثة للتعليم الجامعي. ○ وجود إستراتيجية حديثة للبحث العلمي. ○ وجود هيئات أو مؤسسات تعنى بتقييم الأداء الجامعي ومستوى البرامج المطروحة.	○ مستوى السمعة المتدنّي للتعليم الجامعي. ○ تشابه التخصصات بين الجامعات الخاصة. ○ قلة عدد الأبحاث التطبيقية. ○ ضعف الترابط بين الجامعة والمجتمع. ○ عدم وجود لوائح شاملة للتعليم الجامعي.
التهديدات	**الفرص**
○ عوامل سياسية. ○ عوامل اقتصادية. ○ عوامل اجتماعية. ○ نوعية التعليم. ○ العولمة. ○ البحث العلمي. ○ ضعف المخرجات.	○ قُوّة المجتمع. ○ قلة عدد الجامعات الخاصة. ○ ارتفاع نسبة المتعلمين في البحرين. ○ توجّهات الحكومة في دعم التعليم الجامعي.

نستنتج مما سبق، أنّ بعض القيادات في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين، ترى هذه الجوانب حول التحليل البيئي لواقع هذه الجامعات، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الجوانب كما يلي:

١- نقاط القوة:

يعرض الباحث في هذا الجانب نقاط القوة التي ذكرها أعضاء هيئة التدريس والقيادات أثناء المقابلات التي أجريت معهم، وهي كما يلي:

○ حدّاثة التعليم الجامعي الخاص في المنطقة:

يعتبر التعليم الجامعي الخاص حديثاً في دول مجلس التعاون الخليجي بشكل عام، ومملكة البحرين بشكل خاص، حيث بدأ الترخيص للتعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين منذ العام ٢٠٠١م،

وكانت الجامعة العربية المفتوحة – فرع البحرين من أوائل الجامعات التي تحصل على رخصة لمزاولة هذا النوع من التعليم.

O الموقع الاستراتيجي لمملكة البحرين:

تقع مملكة البحرين في وسط منطقة الخليج العربي، فهي ترتبط مع المملكة العربية السعودية براً عن طريق جسر الملك فهد، كما أنها قريبة جداً من جميع دول الخليج العربي؛ ممّا يجعل فتح جامعات خاصة مربح، إذا ما تمّ التسويق لها بشكل واسع في المنطقة.

O الكثافة السكانية:

تُعتبر مملكة البحرين من الدول ذات الكثافة السكانية العالية؛ الأمر الذي أدّى إلى عدم قدرة الجامعة الوطنية الوحيدة – وهي جامعة البحرين – من استيعاب هذه الأعداد الهائلة من الخريجين من المرحلة الثانوية، ممّا أدّى في نهاية المطاف إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في هذا القطاع الحيوي.

O وجود استراتيجية حديثة للتعليم العالي:

أصدرت الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة من الجامعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وأطراف سوق العمل والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب.

O وجود استراتيجية حديثة للبحث العلمي:

كذلك قامت الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، باستصدار الاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي، التي شاركتها العديد من الجهات المجتمعية، مثل الجامعات الحكومية والخاصة والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، بالإضافة إلى باقي مؤسسات المجتمع المدني الفاعلة وأطراف سوق العمل المحلي. وقد نصّ قانون التعليم العالي أيضاً على أنّ تضع الجامعات ما نسبته (٣%) من إراداتها في حقول الأبحاث العلمية.

O وجود هيئات أو مؤسسات تعنى بتقييم الأداء الجامعي ومستوى البرامج المطروحة:

أُنشئت الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي التي أُلحِقَتْ بوزارة التربية والتعليم من أجل وضع الأنظمة واللوائح والقوانين التي تُنضّم عمل قطاع التعليم الجامعي. كما تمّ العمل على إنشاء الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بهدف تقييم الأداء المؤسسّي وقياس مدى المردود العلمي والأكاديمي من البرامج الأكاديمية وتحقيق الأهداف التي من أجلها تم الموافقة على الترخيص للجامعات من أجل تقديم هذه البرامج، علاوة على قياس مدى توافق عمل هذه الجامعات مع لوائح وقرارات مجلس التعليم العالي.

٢ – نقاط الضعف:

يتناول الباحث في هذا الجانب، نقاط الضعف التي أشار إليها أعضاء هيئة التدريس والقيادات أثناء المقابلات التي أجريت معهم، وهي كما يلي:

O مستوى السمعة المتدنّي للتعليم الجامعي:

بيّنتْ بعض التقارير والمقالات المنشورة في الصحافة المحلية والخليجية؛ بأنّ التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين ينحدر بصورة لافتة في الآونة الأخيرة، كما أوضحت العديد من الآراء في هذه الكتابات انعدام ثقة أبناء المجتمع البحريني فضلاً عن الخليجي بالجامعات التي تعرض هذا النوع من الخدمات التعليمية؛ خصوصاً بعد قيام بعض من هذه الجامعات باستغلال التراخيص الممنوحة لها في ممارسات لا تتناسب مع المهام المفترض القيام بها من قبلهم.

O تشابه التخصصات بين الجامعات الخاصة:

تُعاني العديد من الجامعات الخاصة في مملكة البحرين من مشكلة تشابّه التخصصات المطروحة التي تُقدّم إلى الدّارسين؛ الأمر الذي أدّى إلى ارتفاع عدد الخريجين في مجالات محددة لا تتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي أو الخليجي.

O قلّة عدد الأبحاث التطبيقية:

من الملاحظ أنّ التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، يُعاني من قلة الإنتاج العلمي، وخصوصاً في الأبحاث؛ نظراً للأعباء الإدارية والأكاديمية التي يُثقل بها أعضاء هيئة التدريس من جانب، ومحاولة المستثمرين في هذا القطاع الحصول على أكبر عائد ممكن من جانب آخر، ممّا يخلق حالة من الإغفال لإحدى الوظائف الأساسية للتعليم الجامعي.

O ضعف الترابط بين الجامعة والمجتمع:

يُعاني التعليم الجامعي الخاص بضعف ارتباطه بأحوال المجتمع ومشاكله المتراكمة، فأضحى الهمّ الأكبر مقدار الربح المادي على حساب خدمة المجتمع؛ الأمر الذي نتج عنه قلة ثقة المجتمع البحريني بهذا النوع من التعليم، وهو ما يفتح الباب إلى لجوء الدّارسين المنسحبين من جامعة البحرين أو غير المقبولين في المؤسسات الحكومية إلى هذا النوع من التعليم.

O عدم وجود لوائح شاملة للتعليم الجامعي:

من الأمور الأخرى التي يُعاني منها التعليم الجامعي في مملكة البحرين، عدم وجود اللوائح والقوانين المنظمة لهذا النوع من التعليم؛ مما أدّى إلى ظهور العديد من التجاوزات التي تمثّلتْ في قبول أعداد هائلة من الدّارسين الذي لا يمكن للجامعات البحرينية الخاصة من استيعابها. كما قامت العديد من الجامعات بقبول الطلبة من دون التمحيص بدرجات الثانوية العامة، فضلاً عن توظيف بعضٍ من هذه الجامعات لأعضاء هيئة تدريس لا يمتلكون الخبرة أو التخصص في مجال العمل؛ ممّا ترك الأثر السلبي على سمعة هذه الجامعات.

٣- الفرص:

في هذا الجانب، يستعرض الباحث الفرص التي ذكرها أعضاء هيئة التدريس والقيادات أثناء المقابلات التي أجريت معهم، وهي كما يلي:

O فُتوّة المجتمع:

يتميز المجتمع الخليجي بشكل عام والبحريني بشكل خاص بارتفاع نسبة الفُتّوة بين أبناء المجتمع، ممّا يُعدّ كنزاً هائلاً للتعليم الجامعي الحكومي والخاص. فهذه الأعداد ستلتحق في الجامعات الآن أو في المستقبل القريب؛ الأمر الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى زيادة عائدات وأرباح هذه الجامعات، إذا ما أجادت التعامل مع تطورات المجتمع وحاجاته المختلفة.

O قلة عدد الجامعات الخاصة:

تعتبر قلة أعداد الجامعات الخاصة في مملكة البحرين ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ميزة إضافية وفرصة للتعليم الجامعي لزيادة قدرتها الاستيعابية للطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم الجامعي، وفتح برامج أكاديمية جديدة تتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي وفق أولويات وطنية وعالمية.

O ارتفاع نسبة المتعلمين في البحرين:

تتميز مملكة البحرين بارتفاع نسبة أعداد المتعلمين، حيث صنّفت المملكة في المرتبة الأولى عربياً في تطوير الرأس المال العربي وفقاً للبنك الدولي. كما أنّ التعليم النظامي قد بدأ مبكراً عن دول الخليج العربي الأخرى.

O توجهات الحكومة في دعم التعليم الجامعي:

تقدم حكومة مملكة البحرين العديد من التسهيلات للتعليم الجامعي الحكومي والخاص؛ سعياً منها في تطوير المجتمع البحريني. فقد قام صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك مملكة البحرين بتوفير الأراضي لبعض الجامعات الخاصة من أجل تشجيعها على البقاء والدخول في السوق المحلي، إلى جانب أنّ مجلس التعليم العالي يقوم بإعداد دورات تدريبية متنوعة لقيادات الجامعات الخاصة بهدف تعريفهم بأنظمة وأهداف التعليم الجامعي بمملكة البحرين، إضافة إلى استضافة العديد من الخبراء في مجال الجودة والإدارة في التعليم الجامعي، ودعوة قيادات الجامعات الخاصة أو من ينوب عنهم بهدف فتح الآفاق أمامهم نحو تطوير الجامعات التي يعملون بها.

٤- التهديدات:

وبالنسبة إلى التهديدات والتحديات التي ذكرها أعضاء هيئة التدريس والقيادات أثناء المقابلات التي أجريت معهم؛ فإنّ الباحث يستعرضها وفق التالي:

O عوامل سياسية:

تؤثر الأزمات والتدخلات السياسية بشكل كبير على ربحية الجامعات، وإجراءات سير العمل بها. وقد واجه التعليم الجامعي في مملكة البحرين العديد من التحديات السياسية، منها ما هو متصل بالأحداث السياسية التي عانتها وتعانيها المملكة في شتى المجالات، ومنها ما هو متصل بسياسات المملكة، مثل إغلاق بعض البرامج الأكاديمية أو وقف تراخيص بعض الجامعات، أو الموافقة على الاعتراف ببعض المؤهلات العلمية التي لا تتلاءم مع المعايير المعتمدة لدى الأمانة العامة للتعليم العالي.

O عوامل اقتصادية:

يُعاني التعليم الجامعي بمملكة البحرين من العديد من التحديات الاقتصادية، منها ما هو متصل بمستويات الدخل، ومنها ما هو متصل بمدى ملاءمة البرامج الأكاديمية المقدمة مع متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، والتغييرات المتسارعة في الاقتصاد العالمي ودخول الشركات العالمية، أو كما تسمى بالشركات متعددة الجنسيات في الاستثمار بالتعليم الجامعي، ومنافسة الجامعات الحكومية والخاصة المحلية في ذلك.

O عوامل اجتماعية:

يُواجه التعليم الجامعي بمملكة البحرين، زيادة في الطلب الاجتماعي عليها؛ بسبب عدم قدرة الجامعة الحكومية (جامعة البحرين) عن استيعاب الأعداد الهائلة من خريجي هذه الجامعات. كما أنّ المعايير العالية التي تتبعها جامعة البحرين، جعلت عدد كبير من الطلبة، ينسحبون من الدراسة، أو أن يتمّ فصلهم؛ لعدم قدرتهم على الإيفاء بمتطلبات مواصلة الدراسة؛ وهو الأمر الذي أدّى إلى ظهور فكرة وجود جامعات أخرى، يمكن من خلالها استيعاب هذه الأعداد الهائلة من الخريجين وتأهيلهم لمواصلة بناء المجتمع.

وأدّى ذلك إلى إنشاء معهد البحرين للتدريب، ليكون إحدى الحاضنات المساهمة في تأهيل هذه الأعداد الهائلة من الطلبة، الذين لم تسنح الفرصة لهم لمواصلة الدراسة في الجامعة الأمّ. كما أنّ الزيادة السكانية الهائلة بمملكة البحرين استدعى الترخيص لجامعات أخرى، تقدم برامج أكاديمية يحتاجها سوق العمل ولا تتوفر في الجامعة الوطنية الأمّ.

O نوعية التعليم:

يُواجه التعليم الجامعي بمملكة البحرين تحدّيات في النوعية والجودة سواء على مستوى الأداء الجامعي، أو على مستوى البرامج الأكاديمية لهذه الجامعات. وبالرغم من ادعاء الجامعات استيفائها المعايير الدولية في برامجها، إلا أنّ المخرجات ما زالت غير ملاءمة مع متطلبات سوق العمل؛ ممّا أوجد حالة من عدم ثقة المجتمع بخريج هذه الجامعات، والاستعانة بالعامل الأجنبي الذي يمتلك المهارة والخبرة.

جديرٌ ذكره، أنّ الاهتمام بالجودة في مملكة البحرين قد بدأ العام ٢٠٠٤م، أمّا في مجال التعليم الجامعي، فقد كانت البدايات بالاهتمام بالجودة على مستوى المملكة مع بدايات إنشاء الأمانة العامة للتعليم العالي، ولاحقاً الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب.

O العولمة:

أثرّت العولمة على الهوية الوطنية في دول العالم بشكل عام، ومملكة البحرين بشكل خاص، إذْ بنت العولمة هوية عالمية بأدوار ساعدت على إضعاف الهوية الوطنية. ويظهر بصورة شديدة الوضوح في قيام الجامعات الخاصة بمملكة البحرين في تدريس برامجها الأكاديمية باللغة الإنجليزية، كما أنّ غالبية الجامعات الخاصة تُحاول توفيق أوضاعها مع متطلبات ومعايير الهيئات الدولية، وأنّه تمّ الترخيص إلى إنشاء فروع للعديد من الجامعات العالمية، مثل جامعة أما الدولية والجامعة العربية

المفتوحة وكلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال والكلية الملكية للجراحين في إيرلندا أو ما تعرف أيضاً بكلية البحرين الطبية.

كما قامت بعض الجامعات الخاصة بتوقيع اتفاقيات مع جامعات عالمية من أجل تقديم برامجها بمملكة البحرين، ويتضح ذلك بشكل واضح في برنامج الدكتوراه في إدارة الأعمال والذي تقدمه الجامعة الأهلية بالتعاون مع جامعة برونيل في بريطانيا، وقيام جامعة العلوم التطبيقية بتنفيذ برامج أكاديمية بالتعاون مع جامعة مؤتة، وقيام الجامعة العربية المفتوحة بتقديم برامج أكاديمية بالتعاون مع الجامعة الماليزية المفتوحة.

O البحث العلمي:

نصّ أحد بنود الترخيص لمؤسسات التعليم الجامعي على وجوب أنْ تُخصص الجامعات الخاصة نسبة لا تقل عن (٣%) من إيراداتها إلى البحث العلمي، ورغم ذلك إلا أنه لم يحدد الآلية التي من خلالها يمكن التأكد أو التحقق بأن هذه الجامعات تطبق هذا النص، كما أن مجلس التعليم العالي لم يقم بإصدار الاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي إلا مؤخراً، حيث تمّ تدشين الاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي في الثاني والعشرين من شهر أكتوبر في العام ٢٠١٤م؛ الأمر الذي قامت فيه غالبية الجامعات الخاصة بإصدار لوائح قد تختلف فيما بينها بمجال البحث العلمي. كذلك أنّ غالبية أعضاء هيئة التدريس يقومون بنشر الدراسات بهدف الترقية العلمية، عوضاً عن حلّ المشكلات أو التعرّف على الجديد في المجالات الإنسانية المختلفة. ثمّ أنّ غالبية البحوث العلمية المنشورة من قبل أعضاء هيئة التدريس ما هي إلا أبحاث مكررة لا تقدم جديد في عالم المعرفة، على اعتبار أنّها أبحاث نظرية، وغالبية الجامعات الخاصة بمملكة البحرين لا تملك التجهيزات والبيئة المناسبة للبحث العلمي.

كما يرى بعض القيادات بأنّ الاستراتيجية البحثية غير شاملة أو متكاملة لكل الجوانب، بحيث تمكن الجامعات سواء الحكومية أو الخاصة من خلالها من التعرف على المجالات التي تعول عليها في البحث العلمي، كذلك أنّ استراتيجية البحث العلمي التي تمّ تدشينها مؤخراً لم تكن مفصلة بشكل يتلاءم مع متطلبات المملكة في هذا المجال.

O ضعف المخرجات:

تُعاني الجامعات في مملكة البحرين من ضعف مخرجاتها، فهذه المخرجات لا تتلاءم مع متطلبات سوق العمل المحلي، فضلاً عن سوق العمل العالمي؛ ممّا أوجد علامات استفهام حول جدوى البرامج الأكاديمية المقدمة ومستويات أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، على اعتبار أنّ خريجي هذه الجامعات، وبالأخص الجامعات الخاصة يواجهون شبح البطالة ومزاحمة الأيدي العاملة الأجنبية للعمالة الوطنية.

كما أنّ هذا الأمر أدّى إلى ضعف في الثقة لدى شريحة واسعة من أفراد المجتمع البحريني والخليجي حول قدرة الجامعات، وبالأخص الجامعات الخاصة على الوفاء بمتطلبات التنمية؛ الأمر الذي حدا بمجلس التعليم العالي بوضع استراتيجية وطنية للتعليم العالي وأخرى للبحث العلمي، بمشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة.

وكان من أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة الحالية، هي كالتالي:

- **ترتيب مبادئ الحوكمة:** بالنسبة لترتيب مبادئ الحوكمة من حيث درجة التّحقق من وجهة نظر العاملين بالتعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين عينة الدراسة. فقد جاء الترتيب على النحو التالي: مبدأ المشاركة، مبدأ المساءلة، مبدأ السياق العام والرسالة والأهداف، مبدأ الإدارة، ومبدأ الاستقلالية.
- **تأثير متغير الجامعة:** وبالنسبة لتأثير متغير الجامعة على استجابات العاملين بالجامعات الخاصة البحرينية، فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين، وبما يشير أيضا إلى اتفاق آراء أفراد العينة حول واقع مبادئ الحوكمة.
- **نتائج التحليل الكمّي:** كما تُشير نتائج التحليل الكمي لأداة الدراسة الميدانية في مجملها لضعف توفر مؤشرات مبادئ الحوكمة داخل المنظومة الإدارية للجامعات الخاصة، حيث جاءت مبادئ الاستقلالية، والإدارة، والسياق العام والرسالة والأهداف في مرتبة متأخرة بالنسبة لواقع تحققها في الجامعات الخاصة.
- **النتائج السلبية:** انعدام مشاركة إدارة التعليم الجامعي الخاص مع الإدارة العليا في وضع الخطط الاستراتيجية إلى نتائج سلبية في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء.
- **وجود الخبراء:** وجود خبراء في تحليل السياسات والأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعات والكليات والأجهزة الإدارية والبيئية المحيطة بالجامعة الخاصة، من المتطلبات الأساسية لتطوير الإدارة الجامعية.
- **الحوافز المادية والمعنوية:** تفتقر الإدارة الجامعية لمجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص، وعلى رأسها الحاجة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية والمناخ المشجّع على الابتكار والإبداع والمشاركة الفعالة.
- **ورش العمل:** يحتاج العاملون في الجامعات الخاصة إلى البرامج والورش التدريبية التي تساعدهم في تغيير سلوكياتهم وتشكيل المناخات التي تسمح بالتجديد والتطوير.
- **العمليات الإدارية:** تهتم الإدارة الجامعية بممارسة مختلف العمليات الإدارية على درجات متفاوتة من الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من الممارسات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتقييم.
- **المشاركة:** تحتاج الإدارة الجامعية إلى نشر ثقافة المشاركة وحثّ العاملين على التعاون نتيجة لضعف مشاركة العاملين في ضع رؤية ورسالة الجامعة.
- **التنسيق:** إدارة الجامعات الخاصة في حاجة لتفعيل التعاون والتنسيق والاهتمام بالتخصصات البينية لخدمة المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل المحلي بعد بروز الضعف في التنسيق بين مختلف الأقسام والتخصصات.
- **قياس الأداء:** قد تكون قلة اهتمام الإدارة الجامعية بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الخاصة بهم واستغراق الوقت في اتخاذها؛ فإنّ ذلك يفقدها مشاركة العاملين في وضع معايير لقياس الأداء مع ضعف بالأساليب الحديثة لجمع البيانات وتحليلها.

- **تقويم تجربة التعليم الجامعي الخاص:** بإجراء دراسات حول تقويم التجربة البحرينية في مجال التعليم الجامعي الخاص، من أجل أنْ تتّسم هذه الدراسات بالعمق بتركيزها على المدخلات والعمليات والمخرجات لمنظومة التعليم الجامعي الخاص.
- **تَبنّي مداخل إدارية جديدة:** تبنّي مداخل إدارية تختلف في طبيعتها عن الطرق الإدارية المتبعة حالياً، والتي غلبت عليها الرتابة والروتين والتعقيدات الإدارية الأكثر ميلاً للأوراق والمكاتبات الإدارية.
- **إجراء الدراسات الجديدة:** لابدّ من إجراء المزيد من الدراسات حول الحوكمة كمدخل لتطوير الإدارة في الجامعات الخاصة.
- **تشكيل لجنة عليا:** تشكيل لجنة عليا للتعليم الجامعي الخاص تتولى تصريف أموره، والإشراف والتخطيط والمتابعة، والتي يدخل في تشكيلها الأطراف الفاعلة من ذوي المصالح ومؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال والدّارسين.
- **التوعية:** ومن أهم ما جاءت به الدراسة من نتائج أيضاً، التوعية بالاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين ومتابعة تنفيذها وما قد يعوق نجاحها.

خلاصة الفصل:

تناول الباحث هذا الفصل في شقّين: في الشقّ الأول تطرّق للخطوات والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة، حيث قام بتعريف منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة التي طبقّها، وحدّد عينة الدراسة وإعداد الأداة، كما قام بالتأكيد على صدقها وثباتها وبيان إجراءاتها وأساليبها الإحصائية في المعالجة والنتائج والمناقشة للدراسة. وقد اتضّح للباحث مّما تم عرضه من نتائج، بأنّ الجامعات الخاصة تتّبع نظام حوكمة جيدة المواصفات، وهذا يُعزّيها أفراد العينة حسب استطلاع آراءهم عن الحوكمة في الجامعات التي يعملون بها أثناء توزيع أداة الدراسة الاستبيان؛ يرجع إلى أنّ أصحاب هذه الجامعات من رجال الأعمال الذين لهم باع كبير في هذا المجال، كما أنّ الجامعات الخاصة مطالبة بأنّ تعلّل للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب الأسباب التي تدلّل على أن لديها نظام حوكمة ذات مستوى جيد.

جدير الإشارة إليه، وجود مُدقّق داخلي في هذه الجامعات إلا أنّها مطالبة أيضاً بتعيين مُدقّق خارجي للتأكد بأنّها تعتمد على أنظمة صحيحة في الجوانب المالية والإدارية ومكافحة الفساد. كما أتضح للباحث من خلال تحليل نتائج أداة الدراسة بأن محور "المشاركة" احتل المرتبة الأولى بين المحاور تبعاً للمتوسط أو النسبة المئوية، وتبعه محور "المساءلة"، ومن ثم محور "السياق العام، الرسالة والأهداف"، ومن ثم "الإدارة" و"الاستقلالية".

وأنّ جميع عبارات أداة الدراسة تراوحت بين العالية والمتوسطة؛ حيث احتلت العبارة "تخضع الجامعة للمساءلة من قبل الهيئات المنظمة للجامعات الخاصة" المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٣٩) ونسبة مئوية بلغت (٨٧,٨٩%)، بينما احتلت العبارة "للجامعة استقلال أكاديمي

في تحديد القدرة الاستيعابية من الطلبة المقبولين" المرتبة الأخيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٤٥) ونسبة مئوية بلغت (٦٩,٠٨%).

وفي الشقّ الثاني، تناول الباحث دراسة التحليل البيئي (الكيفي) لواقع الجامعات الخاصة بمملكة البحرين من خلال المقابلات التي أُجريت مع (١٨٥) من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، حيث تمّ تناول المقصود بالتحليل البيئي، وأركان عملية التحليل، وأهم جوانب عملية التحليل البيئي داخلياً وخارجياً. كما تطرّق لمصفوفة التحليل البيئي من خلال نموذج أو مصفوفة سوات (SWOT)، والبدائل الاستراتيجية المتاحة للجامعات الخاصة. كذلك تناول أهم نتائج التحليل الكيفي لأسئلة المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، وما كشفت عنه من نقاط قوة ونقاط ضعف داخل الجامعات التي يعملون بها، والفرص المتاحة أمام هذه الجامعات، والتهديدات التي تعترض تقدمها ونموها. وأنّه في ضوء ذلك، تمّ عمل مصفوفة التحليل البيئي لواقع الجامعات الخاصة؛ ومنها توصلت الدراسة للبدائل الاستراتيجية الأربعة المناسبة في ضوء نتائج عملية التحليل البيئي. كما أنّه من خلال هذه الخطوة وما سبقها من خطوات تسعى الدراسة الحالية إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الجامعات الخاصة بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة. وهو ما يسعى الفصل التالي من فصول الدراسة إلى معالجته.

ويأتي الفصل التالي – السادس – في ضوء تلك النتائج والمقترحات التي تستند عليها الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، في فلسفتها وأهدافها ورؤيتها ورسالتها ومراحل تطبيقها والبدائل للمعوقات وطرائق تذليلها.

الفصل السادس

الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة

- مفهوم الاستراتيجية
- مكونات الاستراتيجية
- مبادئ الاستراتيجية
- محددات الاستراتيجية
- محاور الاستراتيجية المقترحة
- أهمية الاستراتيجية
- عناصر الاستراتيجية
- مراحل الاستراتيجية
- سمات الاستراتيجية المقترحة
- متطلبات الاستراتيجية المقترحة
- منهجية إعداد الاستراتيجية المقترحة
- خطوات الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة:
  - مرتكزات الاستراتيجية
  - رسالة الاستراتيجية
  - مراحل تحقيق الهدف الاستراتيجي ومتطلباتها
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية
  - تطبيق الاستراتيجية
  - آليات تنفيذ الاستراتيجية
  - مؤشرات المتابعة والتقييم للاستراتيجية
  - مواجهة مشكلات تنفيذ الاستراتيجية
  - رؤية الاستراتيجية
  - الهدف الاستراتيجي العام
  - صياغة الاستراتيجية
  - البدائل الاستراتيجية ومسارات العمل
  - مسارات العمل الاستراتيجي
  - متابعة وتقييم الاستراتيجية
  - مشكلات تنفيذ الاستراتيجية

الفصل السادس

الاستراتيجية المقترحة

لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين

في ضوء مبادئ الحوكمة

بعد أنْ كشفت نتائج الدراسة عن واقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين وإدارته، وأهمية الحوكمة ودورها في تطوير الإدارة. فإنّ الباحث يسعى في هذا الفصل لوضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة وفق منظور حديث وفكر قيّم ومعارف تربوية وإبداع إداري. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يتناول الفصل الحالي مفهوم الاستراتيجية، وأهم المبادئ التي ترتكز عليها، ومحددات عملية التخطيط الاستراتيجي، وصولاً لمكونات الاستراتيجية المقترحة من خلال بيان مرتكزات الاستراتيجية، ورؤيتها، ورسالتها، مع تحديد أهداف الاستراتيجية، وصياغتها وآليات تنفيذها، وطرق تقييم ومتابعة الاستراتيجية، وأهم العقبات التي تواجه عملية تطبيقها.

تُعاني منظومة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين أزمة بنيوية على كافة المستويات؛ ويرجع ذلك – وفق ما توصلّت إليه الدراسة الحالية – إلى غياب الخطط والاستراتيجيات العامة التي تقوم على تنظيم التعليم الجامعي الخاص، بالرغم من إنشاء العديد من الأمانات المشرفة والهيئات الرقابية على هذا النوع من التعليم الجامعي، مثل الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب والأمانة العامة لمجلس التعليم العالي وقسم الإرشاد الجامعي وتقويم المؤهلات العلمية الأجنبية. كما تنتابه حالة من التقهقر وانخفاض في المخرجات المأمولة، إذا ما قورن بالتجارب في ذات المجال على مستوى منطقة الخليج العربي، على الرغم من أنّ مملكة البحرين كانت سّباقة في الدخول في حقل التعليم، ومن أوائل الإمارات الخليجية في استقطاب البنين والبنات في حلقات التعليم على مستوى المنطقة الخليجية.

أدّت الأزمة البنيوية وغياب الخطط والاستراتيجيات وحالة التقهقر وانخفاض مستويات التعليم الجامعي الخاص ومخرجاته، إلى أنْ يفقد هذا النوع من التعليم جوهره في الأهداف الإنمائية والمرامي الإنسانية من أجل تحسين المستوى المعيشي لحياة المواطن الخليجي بشكل عام، والمواطن البحريني على وجه الخصوص، وهو الأمر ذاته حين ينعكس على المجتمع؛ فتتهاوى قدراته وتضعف كفاءاته أمام الأدوار المُناط بها، حيث ظهر ذلك جليّاً في أعداد حفلات التخرّج الهائلة التي تُقام سنوياً لحملة المؤهلات العلمية المختلفة، والتي ليس بمقدور سوق العمل المحلي استقطابها؛ ممّا انعكس على فقدان المجتمع المحلي الثقة في هذه الجامعات والأدوار الحقيقية المُناطة بها، خصوصاً بعد إقرار حكومة مملكة البحرين رؤيتها الاستراتيجية ٢٠٣٠م بدراسات مستفيضة حول المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية

وحاجات مختلف القطاعات في المملكة، والتعليم الجامعي الخاص أحد الركائز الأساسية وفق هذه الاستراتيجية.

مفهوم الاستراتيجية:

يجمع مصطلح الاستراتيجية بين الماضي والحاضر، ويكاد يكون كلمة شبه مألوفة ومجهولة في وقت واحد. وقد استخدم المصطلح في الوقت الحاضر بصورة شائعة في مختلف أوجه الحياة حتى أصبحت تُطلق كلمة الاستراتيجية على الأشخاص والأسلحة والمعدات والقرارات والأماكن وغيرها. فالاستراتيجية "تعتبر من المفاهيم المتداولة في مختلف ضروب العلم السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والتقنية". وبالرغم من استخدامها بصورة واسعة من قبل الباحثين والمفكرين في شتى العلوم إلا أنّها تُمارس في إطار ضيق ولأهداف محددة مثل انحصارها في المجال العسكري وممارستها من قبل الحكّام والقيادات العليا، في حين اختلفت هذه النظرة في الوقت الحاضر لتستخدم في مختلف المجالات[1].

وقد اشتّق مصطلح الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Stratêgy) التي اشتُقّت أصلاً من كلمتين مركبتين (Stratos)، وتعني الجيش و(Agein) وتعني قيادة، واستخدام الكلمة المركبة في اليونانية القديمة (Strategos) تعني قائد الجيش، ومن الكلمة اليونانية القديمة اشتُقّت كلمة (Strategee) التي تعني الجنرال. كذلك أدرك اليونانيون قديماً مفهوم الاستراتيجية على أنّها الشمولية في التفكير والتصرف مع النظرة الواسعة بعيدة المدى، حيث عرّفوها بمجموعة القرارات الهامة المُشتّقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات في المنظمة[2].

ويعرف قاموس ويبستر الاستراتيجية على أنّها "علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية"، كما يشير قاموس المورد أيضاً إلى أنّ الاستراتيجية "علم وفن الحرب"، فيما يعرفها قاموس أكسفورد بأنها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة"[3]. وقد تكون "التنسيق المخطط للأهداف الرئيسة للمؤسسة وأعمالها في الوقت الذي يحدث فيه تكيف المؤسسة وأعمالها في الوقت الذي يحدث فيه تكيف المؤسسة المستمر مع البيئة المحيطة بها من أجل الوصول إلى الأهداف المقررة"[4]، والتي يأخذ في الاعتبار عند وضع الاستراتيجية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة[5].

وفي هذا الجانب، هناك من يراها بأنها وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة المدى للمؤسسة من أجل تحقيق التوازن بين أهدافها وبين البرامج اللازمة لتنفيذها[6]، وكذلك العمل على تخصيص الموارد البشرية

---

(1) مصطفى طلاس وآخرين: **الاستراتيجية السياسية العسكرية**، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ١٩٩١م، ص١٣.
(2) عبد العزيز صالح بن حبتور: **الإدارة الاستراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٤م.
(3) http://www.oxford advanced Learners' Dictionary.com.
(4) علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،٢٠٠٨م، ص٧٨.
(5) Coulter, M., K.,: **Strategic Management in Ction**, Prentice, Hall, New Jersey, 1998, p.5.
(6) Chandler, A, D,: **Strategy and Structure,** chapters in the History of American Industrial Enterprise, Beard Books, 158798198X, Paperback, Reprint, 2003, p. 479.

والمادية والتكنولوجية اللازمة مع اختيار النمط الملائم من أجل تحقيقها [1]. فيما يراها البعض أنها خطة كاملة شاملة تحدد للمؤسسة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها[2]، أو أنّها عملية تصميم الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة من خلال إطار زمني محدد بعض النظر عن طول مدته، على اعتبار أنّه محور قياس آراء المؤسسة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية الموضوعة[3].

مما سبق، نستنتج أنّ أغلب المفاهيم تشير إلى كونها عملية أو خطة تقوم بها المؤسسة من أجل تطويرها من خلال مواجهة التحديات والتهديدات التي تُواجه المؤسسات وتتشابه كثيراً في عناصرها وخصائصها، على اعتبار أنها مؤشر التطوير والتغيير الذي يحدد طبيعة المؤسسة واتجاهاتها في المستقبل. كما يُلاحظ أيضاً التنافس المتزايد بين المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر، حيث إنّ نجاح المؤسسة التعليمية يعود لفاعلية الإدارة الناجحة التي تتخذ قراراتها بشكل فعّال وإيجابي على أداء المؤسسة[4].

وقد تطوّر مفهوم الاستراتيجية مع تطور المجتمعات البشرية، وأصبحت الاستراتيجية تعني فن القيادة، كما باتت تشير إلى القيادة خارج المعركة مع نهاية القرن الثامن عشر. ومن هذا المنطلق اتخذ مفهوم الاستراتيجية معنى فن استخدام القوات المسلحة لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطات السياسية، على اعتبار أنّ الاستراتيجية علم وفن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات العسكرية [5].

كما ظهر مصطلح الاستراتيجية العظمى ليُشير إلى استخدام كل الوسائل والمواد من أجل تحقيق أهداف محددة في حالتي السلم والحرب. لذلك تُعرّف بأنّها اختيار أفضل الوسائل لتحقيق أهداف تُعبرّ عن حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة تتضمن عناصر الموقف وملابساته وتناقضاته وتفاعلاته وعلاقاته وفق تسلسل زمني، ومنه يشتق الهدف القومي العام الذي يعني الغاية القصوى لتحقيق حاجة أساسية. ومن الهدف القومي العام، يُشتق الهدف التربوي العام، ومنه تُشتق الأهداف التربوية، والتي تُشتّق منها المهام التي تعبر عن برنامج أو جزء من برنامج[6].

نستنتج مما سبق، أنّ الاستراتيجية تُعبر عن السياسات المقررة التي تُحدد المسار الذي يجب إتباعه لتحقيقها، على اعتبار أنّها عملية من عمليات التخطيط وعنصراً من عناصرها، التي تقوم على الفكر والتنظيم وتعتمد على إرادة العمل وإرادة التنفيذ والتدبير، حيث إنّ وضع الخطة مرحلة من مراحل التخطيط، وليست الخطة هي التخطيط، فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات[7].

([1]) Thompson, J, R. and Strickland, A.J,: **Strategic Management Concepts and Cases,** 13th AD, Poston, Mc, Graw, Hill, 2003, p.3.

([2]) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **الإدارة : الأصول العملية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦م، ص ص٣٢٤-٣٢٥.

([3]) مايك فريد مان، بنيامين بي تريجو: **فن ومنهج القيادة الاستراتيجية**، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص٧٦.

([4]) Charles, W., and Gareth, R.,: **Strategic Management,** an Integrated Approach, 6th, ed, New York, Hough, Ton Mifflin Company, 2004, p.22.

([5]) Elias, A. & Elias, E.: **Elias Dictionary,** Elias modern publishing house, Cairo, 1997, p354.

([6]) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: **استراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠٠٠م، ص٢٠.

([7]) أحمد إسماعيل حجي: **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي التعليم والأسرة الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ص٣٧٩-٣٨٠.

وتُعرّف الاستراتيجية إجرائياً بأنّها "مجموعة الإجراءات المنظمة التي تستند إلى تحليل الوضع الراهن للجامعات الخاصة في مملكة البحرين عينة الدراسة داخلياً وخارجياً؛ للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها؛ من أجل الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المأمول في المستقبل".

كما أنّ عملية اتخاذ القرارات تتطور وفق تتسلسل الأهداف، حيث تبدأ الأهداف القومية في مستوى وضع السياسة العامة، ثم وضع الاستراتيجيات، وعندما يصل الأمر إلى اتخاذ القرار في التنفيذ تظهر العمليات الإجرائية أو ما يسمى بالتخطيط[1]. ولقد ظهر التخطيط الاستراتيجي في ظل الدراسات المستقبلية التي مهدت له، حيث إنّ التخطيط الاستراتيجي يقوم بصناعة المستقبل من خلال مجموعة الخطط الاستراتيجية التي تقوم على الدراسات المستقبلية بما فيها من رؤى لمستقبل الجامعة الخاصة، وما يمكن أن تُواجهه من مخاطر يجب تجنبها أو فرص ينبغي الاستفادة منها.

ويُشار للتخطيط الاستراتيجي بالعملية النظامية التي توافق من خلالها إحدى المنظمات على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهدافها والاستجابة للبيئة المحيطة بها والتوجيه لامتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات، كما أنّه عملية تحديد عمل الجامعة اليوم، والعمل الذي تسعى للقيام به في المستقبل، ومن ثمّ وضع برامج عمل تتضمن الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف وتحديد الجهات المنافسة[2]. وهناك مَنْ يُعرّفه بأنه عملية تهدف إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية في مختلف مؤسسات التعليم، وذلك من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات ووضع خطط استراتيجية للتعامل معها[3]، أو قد يكون عملية تصميم لنقل المؤسسات التربوية من خلال فهم التغيرات في البيئة الخارجية وتقييم البيئة الداخلية وتحديد جوانب الضعف فيها لوضع رؤية لمستقبل الجامعة الخاصة المنتظر وكيفية إتبّاع الطرق المستخدمة لإنجاز تلك المهام، ووضع الخطط لتطوير الجامعة بعد فترة معينة، وتطبيق تلك الخطط ووضع نظام لمراقبة تنفيذها وتحديد التغيرات الضرورية والتعديلات التي يمكن إجراؤها على تلك الخطط[4].

وتنطلق عملية التخطيط الاستراتيجي عبر نشاطين متغايرين، يتمثل الأول في اختيار أهداف مناسبة للبرامج ووضع الأولويات واختيار استراتيجيات عريضة للتنفيذ من قبل صّناع القرار على المستوى الأعلى، فيما يتضمن الثاني ترجمة هذه الأهداف العريضة للبرنامج إلى سياسات عمل واستثمارات محددة تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يتم ذلك في المستويات الدنيا للجامعة الخاصة التي تُعرف باسم التخطيط الإجرائي[5]. وأنّ عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن جوانب تصميم المستقبل المرغوب، وتحديد الوسائل الكفيلة بإحداثه، وتحديد نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته وكيفية تنفيذه من قبل

---

(1) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: **استراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي**، مرجع سابق، ص ص٢١-٢٢.

(2) Gary Dessler: **Management Leading people Organization in the 21st Century,** New Jersey, prentice Hall, 2002, p162 .

(3) Len Tischler et al: **Anew strategic model for universities undergoing transformation,** U.S.A, Indiana, International Journal of Commerce & Management, Vol. 8, 1998, pl .

(4) وزارة التربية والتعليم: **دليل التخطيط للإدارة المدرسية مفاهيم وتطبيقات**، وزارة التربية والتعليم، وحدة التخطيط والمتابعة، ٢٠٠٤م، ص٣٤.

(5) صلاح الدين عبد العزيز غنيم: **التخطيط التربوي الجذور التاريخية والمفهوم**، صحيفة المكتبة، مج٣١، ع١، القاهرة، جمعية المكتبات المدرسية، يناير١٩٩٩م، ص٢٦.

الأشخاص أو الجهات التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، واستمرارية عملية التخطيط، والربط بين ثلاثة أنماط رئيسة من الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى والخطط الإجرائية[1].

كما يمكن ملاحظة أنّ الاستراتيجية تُشير إلى مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تُحدد الأداء طويل الأجل للجامعة الخاصة، حيث يتمّ صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها المنهجية الإدارية وأسلوب العمل الصحيح وتحديد الاتجاه المستقبلي للجامعة عبر تحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حيث من البديهي أنْ يتمّ اتخاذ القرارات لتحديد الموارد المالية المناسبة واللازمة لتحقيق الاستراتيجية، على اعتبار أنّ من شأن ذلك تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة. ومن الممكن التعبير عن ذلك باستخدام الشكل أدناه:



شكل (٢٠)

إعداد الخطة الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحث

ومن الشكل السابق، يتبين أنّ الخطة الاستراتيجية هي الوسيلة لسدّ الفجوة بين الواقع الحالي والوضع المستهدف، وأنّ معظم الباحثين في شئون الإدارة الاستراتيجية يعتبرون أنّ التخطيط الاستراتيجي يجب أن يضمن للجامعة حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات مع حجم وسرعة تلك التغيرات، وإلا كان التخطيط الاستراتيجي قاصراً. كما أنه بديهي أن يكون القصور المقصود قد يكون على مستوى الإنجازات أو القدرات أو كليهما. ومن الممكن أن نعرف القصور في الإنجازات على أنه الوضع الناشئ حينما يكون المتحقق الفعلي أقل من المستهدف، بينما يعتبر نقص الإمكانات المتوفرة عن تلك اللازمة للوصول إلى الوضع المستهدف قصوراً في القدرات.

---

(١) الهلالي الشربيني الهلالي: **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية**، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦م، ص ص١٧٤-١٧٥.

مما سبق، نستنتج بأنّ عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ في اعتبارها وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها، وضرورة تحديد موقف الجامعة الخاصة بدقة لمعرفة مواطن الخلل والضعف الموجودة بها لتلافيها، والوقوف على مواطن القوة؛ لاستغلالها في تحقيق الأهداف وتقسيم الخطة الاستراتيجية إلى خطط إجرائية قصيرة المدى، مع تحديد الإطار الزمني ورصد الموارد لتنفيذها ووضع المعايير والمؤشرات لقياس الأداء المتوقع. كما أنّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية، في حين أنّ الاستراتيجية تتعدى عملية التحليل لتهتم بالأداء، وتحديد الاختيارات الخاصة بتوجّه الجامعة الخاصة إلى عمل اختيارات مناسبة بواسطة أشخاص يستطيعون تنفيذ القرارات، حيث يتمثل ناتج التخطيط الاستراتيجي في قرارات استراتيجية أفضل، بينما يتمثل ناتج الاستراتيجية في نتائج استراتيجية[1].

مكونات الاستراتيجية:

تتكون الاستراتيجية من خمسة مكونات أساسية، منها عملية إعداد الاستراتيجية، حيث تشمل صياغة الرسالة التي تعدّ الإطار الرئيس الذي يُميّز الجامعة، وكذلك الغاية والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، وهناك التحليل الداخلي الذي يستهدف تحديد جوانب القوة والضعف لدى الجامعة، وأيضاً التحليل الخارجي الذي يختّص بالبيئة العامة ويرتكز على فحص البيئة المحيطة والتشغيلية للجامعة، ومن ثمّ تحديد الفرص والتهديدات، وأخيراً الخيارات الاستراتيجية التي تُشير للبدائل الاستراتيجية للجامعة[2]. ويمكن إيضاح مكونات الاستراتيجية في الشكل التالي:



شكل (٢١)

مكونات الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحث

---

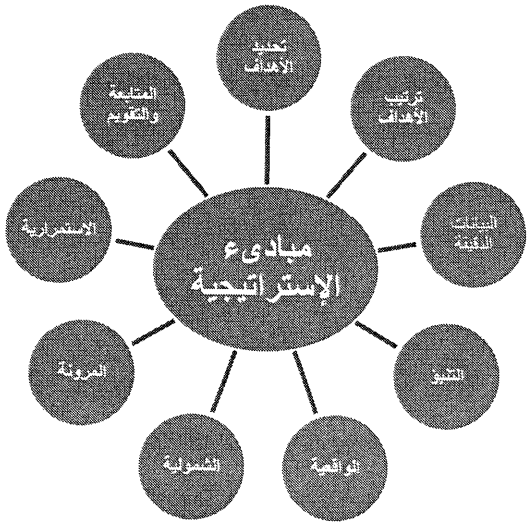
(1) أمل عثمان كحيل: **استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، ٢٠٠٧، ٢٣٥-٢٣٧م.

(2) جمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ص٩٦-٩٨.

مبادئ الاستراتيجية:

تكتسب الاستراتيجية في الوقت الحاضر أهمية كبيرة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها في حياة الشعوب الإنسانية ومستقبلها، على اعتبار أنّ عملية الانتقال من حالة إلى أخرى يتطلب خطة واضحة وآليات مفهومة تضمن تحقيق الهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. وقد انتشرت الفكرة إلى العديد من دول العالم بعد إدراج هذا العلم كموضوع أساسي في المناهج الجامعية وظهور مراكز تدريب متعددة لخدمة هذا العلم، حتى لا نكاد نلحظ جامعة كبيرة أو صغيرة إلا وتعتمد على الاستراتيجية التي أصبحت علماً واضح المعالم والمرتكزات للوصول إلى أهدافها.

وتُعدّ الاستراتيجية منظومة فكرية لها أسس ومبادئ ترتكز عليها، ويمكن تحديد هذه الأسس والمبادئ فيما يلي[1]:



شكل (٢٢)

مبادئ الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحث

- **تحديد الأهداف:** لا بدّ من تحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح، حيث على أساسها تُبنى الخطة، كما يُفترض أنْ تكون هذه الأهداف نابعة من احتياجات المجتمع وقيمه وثقافته.
- **ترتيب الأهداف:** ترتيب الأهداف من حيث الأولوية، من المسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف بما يتفق مع الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، واختيار القطاعات والعمليات التي تُعطي أولوية على غيرها في الخطة حسب أهميتها بالنسبة للمجتمع.

---

(١) فيصل الراوي رفاعي وآخرون: **الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال**، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م، ص ص١١٤-١١٥.

- **البيانات الدقيقة:** من خلال دراسة الواقع دراسة مسحية وصفية علمية دقيقة، يمكن الحصول على البيانات والإحصاءات والمعلومات بشكل صحيح ودقيق.
- **التنبؤ:** يتمّ التنبؤ ووضع الاحتمالات والظروف المختلفة التي من المقرر أنْ تسير عليها الاستراتيجية مستقبلاً، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ المستقبل في حال متغير دائم، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستعمل فيها الخطة في المستقبل.
- **الواقعية:** تُشير الواقعية إلى الحالة التي ترصد الواقع الفعلي والانطلاق منه، إذْ لابد أن يبدأ الواقع من الإمكانات المادية المتوافرة بما يتناسب مع الآمال التي تسعى الخطة لتحقيقها مع الإمكانات المتاحة.
- **الشمولية:** تُشير إلى شمول الاستراتيجية لأوجه النشاطات المختلفة في العملية التربوية، وأن تكون للاستراتيجية السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة؛ لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين القرارات والسياسات التخطيطية.
- **المرونة:** تتضمن الاستراتيجية أكبر قدر من الحرية بما يسمح بمرونة الحركة من أجل التصدّي للتغيرات غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث للاستراتيجية، وأنْ تكون الحالة قابلة للتعديل وتصحيح المسار.
- **الاستمرارية:** يتوجّب أن تكون الاستراتيجية سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة، التي تكون فيها نهاية الخطة الحالية بداية للخطة المستقبلية.
- **المتابعة والتقويم:** لابد أن تتضمن الاستراتيجية أسلوب المتابعة وتقويم هذه الخطة، وتحديد جهات المتابعة والتقويم حتى يمكن متابعة نجاح الخطة أولاً بأول، وتقويم الحالة الراهنة لتعرّف مواطن القوة والضعف فيها.

وباستقراء المبادئ السابقة، نستنتج أنّه غير الملائم استخدام مصطلح الاستراتيجية مع أيّ موضوع من الموضوعات التي لا تتوافر فيها تلك المبادئ على مختلف المستويات والمتضمنة للكثير من العوامل والمتغيرات، حيث تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات، كما تتعاطى مع واقع معين ومعقّد، وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً غير أنّه أفضل من الواقع السابق، بحيث يكون متقبلاً للجديد والمختلف دون تناسي أهمية الواقع وما هو ممكن أو محتمل التنفيذ.

محدّدات الاستراتيجية:

تُحاط الاستراتيجية بمجموعة من المحددات التي يمكن تناولها في الشكل التالي[1]:

([1]) محمد متولي غنيمة: **التخطيط التربوي**، ط ٢، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩م، ص ص٤٤١-٤٤٢.



شكل (٢٣)

محدّدات الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحث

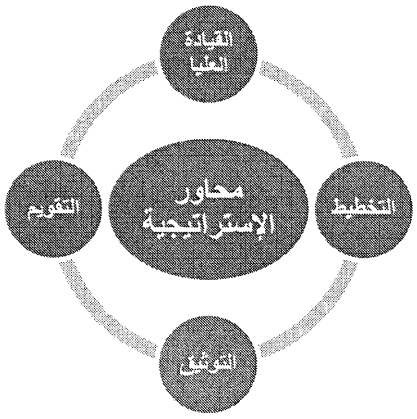
- **اختلاف البيئة:** تختلف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة؛ نظراً لأنّ التنبؤ ليس علماً من العلوم الدقيقة.
- **المقاومة الداخلية:** إذا ما تمّ إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي في جامعة من الجامعات؛ فإنّه سيؤدي لإثارة بعض الفئات ضد التخطيط، وهو ما يحول دون التخطيط الفعّال.
- **ارتفاع التكلفة:** يتطلب التخطيط بذل الجهود الكبيرة والوقت الكثير والتكلفة الثقيلة التي تتمثل في ما يدفع للأفراد من مقابل إجراء الدراسات والبحوث وما شابه.
- **الأزمات الحالية:** لا يستهدف التخطيط الاستراتيجي إخراج المؤسسة من أزمة مالية طارئة مثلاً، فإذا ما كانت المؤسسة على وشك أزمة تمويلية حادة؛ فإن الوقت الذي سوف ينفق على التخطيط الاستراتيجي يمكن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى، في حين أنّ التخطيط الاستراتيجي يستخدم كأداة لتفادى الأزمات المستقبلية.
- **صعوبة التخطيط:** تتطلب عملية التخطيط مستوى عال من الخيال والقدرة التحليلية والابتكار والقدرة على الاختيار، كما يتطلب عمليات ذهنية تختلف عن العمليات اللازمة للتعامل مع المشكلات اليومية.
- **الخطط تحدّ من الخيارات:** بما أن الخطط عبارة عن ارتباطات، فهي تحد من الخيارات، كما تميل إلى تقليل المبادرات في بدائل تتجاوز الخطط ذاتها.
- **المحددّات المفروضة:** بالإضافة إلى المحددات التي تنبع من طبيعة التخطيط الاستراتيجي ذاته؛ فإن هناك محددات مفروضة مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل، وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحليل الإمكانيات والموارد الذاتية المتاحة من مادية وبشرية وفنية

ومعنوية وغيرها، وتحديد وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة ورصد تأثيراتها المحتملة وردود أفعالها بكل دقة، وتحديد وتحليل وتقييم بدائل التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بالعملية الإدارية، وصياغة متكاملة للاستراتيجية المرغوبة وإقرارها من السلطات الإدارية العليا.

مما سبق، نستنتج أنّ صياغة الاستراتيجية تعني تحديد مكوناتها وأبعادها، فإذا كانت الاستراتيجية متكاملة وشاملة؛ فإنّها تمتد لتستوعب كل العناصر والمكونات، على اعتبار أنها عملية اتخاذ مجموعة القرارات الرئيسة لتكون إطارًا مرجعيًا للقرارات الأخرى. كما أنّ استقراء المحددات السابقة، يتضح وجوب توافر بعض الأسس المهمة عند البدء في عملية التخطيط وبناء الاستراتيجية، من قبيل وجود إطار فكري منظم للتوجهات المجتمعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ووجود إطار فكري تربوي وتعليمي، ووضع أهداف يرغب المجتمع في تحقيقها، ومشاركة كل طوائف المجتمع وفئاته دون تمييز بينهم، ووضع الموازنات التمويلية على المدى الطويل والمتوسط، وأخيراً وضع نظام لتقويم العملية التخطيطية والخطط المقترح وضعها.

محاور الاستراتيجية المقترحة:

يحاول الباحث في هذا الجزء استعراض بعض المحاور المهمة التي ترتكز عليها الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، حيث يمكن توضيحها وفق الشكل التالي:



شكل (٢٤)

محاور الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحث

- **القيادة العليا:** تمنح القيادة العليا مستوى من الالتزام للإدارة الذاتية، حيث تنطلق من ظروفها وإمكانياتها، وتتمتع بصلاحيات وضع الأهداف وتحديد الأولويات والبرامج والأنشطة وفق أدلة إجرائية وخطوات عملية ونماذج تطبيقية، وبعدها يتم التقويم لعملها ذاتياً وخارجياً.

- **التخطيط وفق دراسة جيدة:** تُشير الاستراتيجية إلى خطة العمل لتطبيق البرامج التطويرية المتكاملة وفق مجموعة من الأهداف والمعايير الواضحة والمحددة والقابلة للقياس والتقويم، حيث تُركّز على تطوير الجامعات الخاصة وحوكمة القرارات الإدارية التي تستوجب المرونة التي تتيح لجميع منسوبي التعليم الجامعي الخاص المشاركة في اتخاذ القرار.
- **التقنية المعلوماتية والتوثيق:** تعتبر النظم المعلوماتية الحديثة وآليات التوثيق المختلفة مصدراً أساسياً في إنجاز الأعمال الإدارية في الجامعات الخاصة.
- **التقويم والتدقيق المستمر:** تتخذ الاستراتيجية مسارات مشتركة في دراسة وتقويم وتدقيق عدد من العناصر المشتركة والفاعلة داخل الجامعات الخاصة وخارجها بصورة مستمرة ومخططة.

أهمية الاستراتيجية:

يعتبر الانسجام الكامل والتام بين رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها مع الأهداف التي تتبناها تلك الجامعة لتحقيق طموحاتها، من أهمّ أهداف الاستراتيجية، حيث تُساعد الجامعة الخاصة على بلورة رؤيتها بشكل واضح وصياغة رسالتها وغاياتها وأهدافها، حيث تتضمن إمكانية تطوير الجامعة الخاصة، ووضع القواعد والأنظمة واعتماد الأنشطة التي تتوافق مع مكونات تلك الاستراتيجية. كذلك يمكن تحديد أهمية الاستراتيجية للجامعة الخاصة في كونها تُوفر الإطار العام الأكثر تفصيلاً في المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة الخاصة، وللقرارات التكتيكية والتشغيلية. كما ينطوي على خطة استراتيجية طويلة الأجل أو استراتيجية تتضمن الرؤية المستقبلية للجامعة ورسالتها وغاياتها النهائية وأهدافها الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، والمساعدة على تركيز الجهود والموارد في الجامعة الخاصة وتوجيهها نحو الأنشطة والأعمال ذات الأولوية العالية، على اعتبار أنّها الأساس لجميع أنواع الأنشطة في الجامعة، وفهم التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للجامعة، ورصد الفرص والتهديدات ذات العلاقة بنشاط الجامعة ومخرجاتها[1].

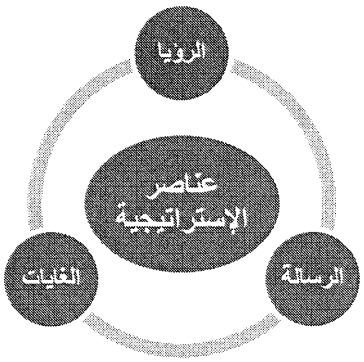
من الملاحظ لما سبق، أنّه عند تطبيق الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، يواجه المخططون جملة من المشكلات التي قد ترتبط بالأهداف وعدم تحديدها بصورة واضحة، أو مشكلات مرتبطة بضعف حماس الأطراف المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط، أو مشكلات تتعلق بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط، أو مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل بين الأقسام، أو عدم رغبة رؤساء الجامعات الخاصة في استخدام التخطيط الفرعي بالجامعة الاستراتيجي؛ لعدم توفر الوقت الكافي لديهم، وإلمامهم ببعض المهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى الانطباع السيئ الذي يتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الخاصة، بسبب صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية[2].

([1]) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: **برنامج التخطيط الاستراتيجي**، الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد، قطاع التعليم العالي، ٢٠٠٩م، ص ص٧-٨.

([2]) سعودي بن سليمان بن مطر: **واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان**، المؤتمر العلمي التاسع " تحديات التعليم في العالم العربي"، جامعة المنيا، كلية التربية، في الفترة من ١٠-١١ نوفمبر٢٠٠٩م، ص ص٤٤٨-٤٤٩.

عناصر الاستراتيجية:

ومن الممكن تحديد العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية، حيث يميل معظم الباحثين في هذا المجال إلى اختصار تلك العناصر في صياغة الاستراتيجية التي يندرج ضمنها تحديد الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف الخاصة بالجامعة، وتطبيق الاستراتيجية التي تشمل البرامج التفصيلية والمشروعات المحددة وإدارة الإجراءات والميزانيات والرقابة من خلال تحديد مجالات القياس ومعايير الأداء والإجراءات التصحيحية. ويمكن تناول العناصر في الشكل التالي:



شكل (٢٥)

عناصر الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحث

O **الرؤيا:** تُشير للتصورات والطموحات التي تأمل فيها الجامعة الخاصة في المستقبل، وهي عادة تتكون من جملة أو عدة جمل مختصرة واضحة وقليلة الكلمات الشاملة والمعبرة، ولها اتجاهاً واضح المعالم، ومنطقاً قوياً، وثقة في المستقبل، حيث كثيراً ما يُنظر إليها على أنّها أقرب ما تكون إلى الحلم الممتزج بالواقع بعيد المنال، ثم أنّ الرؤيا هي مَنْ يُميز الجامعات الخاصة عن بعضها.

O **الرسالة:** تُعبّر عن الغرض من إنشاء الجامعة، وما هو عملها، وماهية القيم التي تحكمها، ومجالات نشاطها، والخدمات التي تقدمها، حيث تُصاغ الرسالة على هيئة فقرة أو فقرات مختصرة، وتركز على الأعمال الفعلية الحالية للجامعة، وتمثل الأساس المستخدم في تحديد الأهداف المراد تحقيقها. كما تتضمن في صياغتها عدة عناصر مثل الفئة المستهدفة وطبيعة وأنواع الخدمات التي تقدمها ومكان الجامعة وهويتها والقيم والمعتقدات التي توجه عملها وتميزها. كما يمكن أن تتضمن الرسالة التقنيات المستخدمة في أداء الأعمال والأنشطة والعناصر الفعالة التي يجب أن تتميز بالقابلية للترجمة إلى الخطط والسياسات والبرامج التفصيلية وإمكانية التطبيق ضمن الظروف البيئية المحيطة والإمكانات المتاحة ومراعاة توجهات العاملين والفئة المستهدفة وإشباع رغباتهم وتحقيق التكامل بين مختلف فرق العمل في الجامعة ووضوح الصياغة ودقة تعبيراتها مع مراعاة الإيجاز وعوامل النمو والتوسع المستقبلي.

O الغايات: من أجل تحقيق رؤية ورسالة الجامعة، فإنّه يمكن استخلاص الغايات وتحديد الأهداف الاستراتيجية اللازم، حيث إنه من الصعب قياس الغايات أو الأهداف الاستراتيجية، على اعتبار أنّه يندرج تحت كل غاية أو هدف استراتيجي مجموعة من الأهداف الفرعية الضرورية لتحقيق تلك الغاية أو الهدف الاستراتيجي الذي يمكن قياسه بقياس الأداء في تنفيذ الأهداف الفرعية التي هي جزء أساسي من مكونات الخطة العامة.

نستنتج مما سبق، أنّ بعض تلك العناصر والاهتمام الكبير بصياغة الرسالة ومفرداتها؛ ينظر لها استطراداً وتقديساً للأطر أكثر مما يجب، وربما تساهلوا في ذلك لهذه الأسباب، غير أنّ الواقع عكس ذلك تماماً، حيث إنّ صياغة رسالة واضحة ومميزة يعتبر من أهم عناصر بناء وتحقيق الاستراتيجية، على اعتبار أنّ كل كلمة من الكلمات المستخدمة في الصياغة يمكن استخدامها للدلالة على الغايات الاستراتيجية، وبالتالي الأهداف والأنشطة والبرامج التي من الممكن للجامعة إتباعها لتحقيق تلك الرسالة وأنّ كلّ لفظ من ألفاظ الرسالة يمثل البعد الذي يتجه نحوه كل فرد من أفراد الجامعة. إضافة إلى ذلك فإنّها تحمي الجامعة من الانحراف وتركزّ جهودها على أساس من الفهم المشترك والانسجام التام والموقف المبرر.

مراحل الاستراتيجية:

تمرّ عملية بناء الاستراتيجية بعدة خطوات أو مراحل، ولكّل مرحلة منها عملياتها وأنشطتها التي من خلالها يكتمل بناء هيكل الاستراتيجية المقترحة. وفيما يلي ملامح هذه المراحل بالشكل التالي[1]:



شكل (٢٦)

مراحل الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحث

(١) فاتن محمد العزازي: **رؤية استراتيجية لتجديد التعليم الثانوي العام في مصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠٠٤م، ص ص ٥٨-٦١.

- **التحليل الاستراتيجي:** يتمّ في هذه المرحلة تحليل موقف الجامعة الخاصة المراد وضع استراتيجية لها، وفق مجموعة العمليات التالية:

١- **مسح البيئة الخارجية:** تستخدم هذه العملية للتعرّف على الفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات أو التحديات المحتملة، ومن ثمّ الخروج بأهم المتغيرات العالمية والمحلية المؤثرة على عمل الجامعة.

٢- **فحص البيئة الداخلية:** وهذه العملية تستخدم للتعرّف على نقاط القوة والضعف في الجامعة، بما يسمح بالخروج بمؤشرات عن واقعها، كذلك يمكن استغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لتنميتها، وحصر العوامل السلبية للحدّ منها، ومن ثمّ تحديد القوى والموارد والوسائل المتاحة وتعبئتها وتنسيقها في نسق متكامل، ومن ثمّ تحريك هذا النسق بما يحقق الأهداف المطلوبة.

- **وضع الرؤية الاستراتيجية:** وفي هذه المرحلة تتمّ عملية صياغة الرؤية والرسالة للجامعة والغايات العامة التي تسعى لتحقيقها، وبلورة تلك الرؤية خلال الخمس سنوات أو العشر القادمة، والتي تعبّر عن فلسفة الجامعة، حيث تستهدف هذه العملية تحديد صورة المستقبل المأمول الذي يتناسب مع عناصر القوة في البيئة الداخلية، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتحديد الأسلوب الذي يقلل عناصر الضعف في البيئة الداخلية، والمخاطر والتحدّيات الكامنة في البيئة الخارجية.
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** لابدّ من تحديد الأهداف على اعتبار أنّها القاعدة الأساس في صياغة أي استراتيجية؛ الأمر الذي يتطلب الوضوح والتحديد والموضوعية.
- **تحديد البرامج والمشروعات:** إنّ كل برنامج يتضمن عدداً من المشروعات لتحقيق غاية عامة، والأهداف الاستراتيجية بها، وهو يستوجب تحديد البرامج والمشروعات الخاصة بها.
- **تحديد المتطلبات والإجراءات التنفيذية:** في هذه المرحلة يفترض تحديد الجوانب المالية اللازمة للإنفاق على البرامج والمشروعات.
- **وضع نظام الأولويات والجداول الزمنية:** يتم في هذه المرحلة ترتيب الأولويات وفق معايير التكلفة، فورية الأثر، مدى الحاجة، والآثار الجانبية على الأطراف المباشرة وغير المباشرة. ومن ثمّ وضع الجدول الزمني للفترات الخاصة بتنفيذ كل برنامج ومراحل كل مشروع.
- **تصميم مؤشرات المتابعة والتقويم:** باستخدام الحاسب الآلي، يتمّ تصميم المؤشرات الخاصة لمتابعة الجوانب الكمية والكيفية، وكذلك النماذج والبرامج المختلفة.
- **العرض على المسئولين:** في هذه المرحلة، يتمّ عرض الاستراتيجية من أجل المشاركة والمشورة وطرح التصورات.
- **الاعتماد والتصديق:** تعتمد الاستراتيجية من خلال إصدار قرار من الجهة المسئولة عن تنفيذها.
- **نشر حملة إعلامية:** من الضروري مصاحبة ذلك بحملة إعلامية للتوعية بالاستراتيجية المقترحة، وبالإنجازات المحقّقة جزئياً.

سمات الاستراتيجية المقترحة:

غالباً ما تُوصف الاستراتيجية بأنها نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها، ونظام أيضاً لتحديد مسار المنظمة في المستقبل، متضمناً تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك من خلال تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وأعمالها وأنشطتها في المستقبل، ورد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أدائها وللتهديدات والفرص الموجودة في البيئة لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمامها في المستقبل، باعتبارها أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة التنفيذية وتحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح فيها سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية؛ الأمر الذي يُبرر بقاء المنظمة بما يتصف به هذا النظام التخطيط الاستراتيجي بالشمول والتكامل والمرونة والتفاعل بين التخطيط والتنفيذ والتفاعل بين مستويات التخطيط المختلفة.

والاستراتيجية المقترحة هنا، تستهدف بصورة مباشرة الجامعات الخاصة وكوادرها الإدارية، ومفاهيم القيادة التربوية والعمليات الإدارية بغية تطوير وتيرة العمل التعليمي في هذه الجامعات وتغيير بعض المفاهيم التقليدية لدى بعض العاملين، بالإضافة إلى تمكين التقنيات التربوية والمعلوماتية وتعميق استخدامها في العملية التعليمية والتربوية مع التركيز على النظام التعليمي للجامعة المتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات، الذي يأتي من خلال دعم الجامعات الخاصة بالأدوات والتقنيات التي تمكنها من تطوير ممارساتها التربوية ومخرجاتها التعليمية والتخطيط الذاتي في ضوء الأطر والسياسات العامة والأساليب التقويمية الرائدة التي ترتكز على المعايير والمؤشرات العالمية لقياس مدى تحقق الأهداف.

متطلبات الاستراتيجية المقترحة:

يحاول الباحث في هذا الجزء، تتّبع المتطلبات الخاصة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة وفق الخطوات التالية:

- **تبنّي الإدارة العليا تطبيق الحوكمة:** عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق الحوكمة، تستلزم توفير جوانب القناعة والتأييد والدعم وإقناع جميع القياديين على المشاركة والمساندة وتقدير ومكافأة الإنجازات وفق نظام مكتوب ومعمم على جميع منسوبي الجامعة الخاصة وتذليل المعوقات والصعوبات وتوفير الموارد المطلوبة من وسائل وبرامج تقنية حديثة ومستشارين متخصصين وتعميد الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.

مما سبق، نستنتج أنّ أهمية التركيز في هذه الخطوة تنصبّ على ترسيخ سياسة الحوكمة وأهدافها بالجامعة الخاصة والحفاظ عليها وضمان التركيز على الهدف من هذا النظام، هو مكافحة الفساد والتأكيد على أنّ التطبيق من فرضيات العمل الأساسي وليس عملاً إضافياً، وضمان تشكيل الفرق بقناعة ودعم المسئول المباشر وإشراك المدراء والرؤساء في وضع القرارات وحوكمة العمليات وضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.

- **التوعية ونشر مفهوم الحوكمة:** يندرج تحت هذه الخطوة، شعار استخدام جميع الوسائل المتاحة لنشر مفهوم الحوكمة بين منتسبي الجامعة الخاصة من خلال تعميم القرارات على جميع منتسبيها وتوفير المعلومات على الشبكة الداخلية والقيام بمحاضرات وورش عمل عن نظام الحوكمة في الجامعات الخاصة.

- **دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الحوكمة وإمكانية التطبيق:** في هذه الخطوة، ينبغي الوقوف على اتجاهات العاملين في الجامعات الخاصة من أجل تطبيق أو إمكانية تطبيق الحوكمة، من خلال استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الحوكمة ودراسة وضع العاملين والجامعة وإمكانية تطبيق الحوكمة ودراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الأساسية لأعمال الجامعة التعليمية ودراسة الإمكانات المادية والبشرية للجامعة.

- **تقييم وتشخيص الوضع الحالي:** يستلزم في هذه الخطوة، القيام بعملية التقييم والتشخيص للوضع الراهن من خلال تقييم الوضع القائم للجامعة الخاصة من أجل دعم الايجابيات وتفادي السلبيات والقصور وتقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة وتقييم الرؤية المستقبلية للجامعة الخاصة وتحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة والطاقات البشرية وتحديد علاقة الجامعة الخاصة بالجهات الخارجية الأخرى، ووضع الجدولة الزمنية بالأهداف والأعمال والمهام المطلوب تحقيقها.

- **تخطيط وتوثيق شامل لنظام الجودة بالجامعة الخاصة:** تتطلب هذه الخطوة في تقييمها للإجراءات الإدارية للجامعة الخاصة، إلى ضرورة التخطيط لنظامها، ومن ثمّ التوثيق من خلال التخطيط الذي يعتبر مرحلة التفكير في المستقبل التي تسبق تنفيذ الأعمال وعملية التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال ووضع الأهداف المطلوبة تحقيقها ورسم السياسات التي ترشد العاملين في تنفيذهم للأعمال ورسم الإجراءات التي تتبع في عملية التنفيذ ووضع برنامج العمل التفصيلي والجداول الزمنية اللازمة وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، مع ربط أجزاء العمل المختلفة بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، والتوثيق الشامل للإجراءات الإدارية بإنشاء دليل الحوكمة بالجامعة الخاصة وتوثيق الخطوات الإجرائية للعمليات المحددة، والوصف الوظيفي لجميع العاملين بالجامعة، وتوثيق النماذج المستخدمة في جميع العمليات المحددة وتنظيم الملفات والسجلات الإدارية لتطبيق نظام الحوكمة.

- **التدقيق الداخلي بالجامعة الخاصة:** هو فحص نظامي مستقل لتحديد ما إذا كانت نشاطات الحوكمة والنتائج المنبثقة عنها تتطابق مع التدابير أو الترتيبات المخططة لها، وما إذا كانت هذه الترتيبات مطبّقة بفعالية وتمّت المحافظة عليها ومناسبة لإنجاز أو إدراك أهداف نظام الحوكمة.

منهجية إعداد الاستراتيجية المقترحة:

تتضمن أدبيات التخطيط الاستراتيجي على عدة منهجيات لصياغة الاستراتيجية على ضوء الأساليب العلمية المتبعة في التطوير الإداري للجامعات الخاصة. ويوضح الشكل التالي الخطوات المقترحة اللازمة للتطوير:



شكل (٢٧)

منهجية إعداد الاستراتيجية المقترحة

الشكل من إعداد الباحث

- **الإعداد والتحضير:** تُعد هذه الخطوة تحضيراً لإعداد الاستراتيجية المقترحة وانطلاقتها، والتجهيز لها وهيكلتها وتحديد محاورها.
- **تشخيص الوضع الراهن:** وتشمل هذه المرحلة عملية تحديد البيانات والمعلومات وجمعها وحصر الدراسات والوثائق ذات العلاقة، وعمل المسح المعرفي لموضوع الاستراتيجية، وحصر فئات ذوي العلاقة، وإقامة ورش عمل وإجراء الاستبانات لمعرفة التطلعات المستقبلية لذوي العلاقة ومرئياتهم عن الوضع الراهن، ومن ثمّ إجراء عملية تقييم وتوصيف شاملة للوضع الراهن للجامعة الخاصة والتطور الذي تمّ فيها، وقياس الأداء الفعلي لها، ومقارنته بالاحتياجات الحالية والمستقبلية. كما يشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بناءً على المعلومات والبيانات التي تمّ جمعها، ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات واستخلاص القضايا الرئيسة وتحديدها والتي يجب أن تعالجها الاستراتيجية .
- **المقارنات المرجعية والممارسات المثلى:** وتُشير إلى دراسة أفضل الأنظمة والإجراءات الإدارية والممارسات المثلى العالمية بناءً على بعض المعايير والمؤشرات المتعارف عليها لقياس الأداء ومستوى الإنجاز، حيث تستهدف هذه المقارنات إلى معرفة مقدار الفجوة المطلوب تجسيرها، والتعرف على الممارسات المثلى المناسبة والاستفادة منها في إعداد الخطة.

- **السيناريوهات المستقبلية:** وتعني وضع الأداة التي تستخدم لفهم ما يحتمل حدوثه في المستقبل والتبعات المترتبة عليه، فهي أشبه بفرضيات مستقبلية مختلفة للتعرّف على الأخطار والفرص المتعلقة ببعض العوامل الاستراتيجية، حيث تُساعد هذه الخطوة في بناء استراتيجية قادرة على الاستجابة للمتغيرات المحتملة والتمكن من الاستمرار في جودة الأداء في ظل الظروف المحيطة.
- **الخطة الاستراتيجية:** لا بدّ من التعرف على الأخطار والفرص المستقبلية المتعلقة ببعض العوامل الاستراتيجية عند بناء استراتيجية متماسكة، التي تمّ تصورها من خلال رسم السيناريوهات. كما يتطلب تحديد رؤية طموحة ورسالة للجامعة، ووضع الأهداف وتحديد الفجوات بين الحال والمآل، وتعيين الخيارات الاستراتيجية التي تُساعد على تحقيق الأهداف وتجسير الفجوات.
- **الخطة التنفيذية:** في هذه المرحلة من الخطة، يتمّ فيها صياغة البرامج التنفيذية المناسبة للاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. كما يتم وضع إطار عام لتنفيذ الاستراتيجية وخارطة طريق لتنفيذها بصورة مرحلية من خلال البرامج المقترحة. وكذلك وضع منهجية لإدارة الخطة وآليات تنظيمية للإشراف المستمر على تنفيذها والتأكد من تحقق نتائجها، وإعداد نظام لمراقبة الجودة وقياس الأداء بشكل دوري.

مما سبق، نستنتج أنّ الاستراتيجية المقترحة هنا لتطوير إدارة الجامعات الخاصة ترتكزّ على التحليل المستقبلي من خلال تحليل البيئة الخارجية للجامعات الخاصة؛ لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية للجامعات من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها من أجل إحداث التناسق بين جميع الأنشطة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، وتحقيق رؤيتها المستقبلية وغاياتها الاستراتيجية. خصوصاً وأنّ المدخل التحليل المستقبلي يقوم على أسلوب تفكير منظم قادر على دراسة الجامعات الخاصة في علاقاتها المتشابكة مع باقي المؤسسات الأخرى، في إطار علاقة تبادلية تهتّم بطبيعة البيئة المؤثرة بكامل عناصرها، من خلال الأخذ بعين الاعتبار السياقات التاريخية للتعليم الجامعي الخاص وواقعه الفعلي ومستقبله المأمول، حيث تُعدّ عملية التخطيط جزءاً متكاملاً من الإدارة والقيادة، التي يدعم فيها الأفراد بقوة ما قاموا بإنشائه، ومن ثَم فإن الاستراتيجية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار ضرورة إشراك ومساهمة الجميع عند وضعها[1].

([1]) ستيفن هاينز: **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥م، ص٧.

خطوات الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة:

الدراسة الحالية، وبناءً على ما سبق، وفي ضوء الأدبيات التربوية ذات العلاقة بالاستراتيجية وبناء الخطط الاستراتيجية ووضعها، تعرض أهم الخطوات المتضمنة في الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة وفق الآتي:

(١) مرتكزّات الاستراتيجية:

فيما يلي تلخّص الدراسة مرتكزاتها الاستراتيجية التي اعتمدت عليها في بناء استراتيجيتها المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة، وتتضح في الشكل التالي:



شكل (٢٨)

مرتكزّات الاستراتيجية المقترحة

الشكل من إعداد الباحث

- **المتغيرات والتحديات العالمية والمحلية:** تترك منظومة التحديات العالمية والمحلية تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، حيث تمّ في الإطار النظري للدراسة استخلاص جملة من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية التي تؤثر على التعليم الجامعي الخاص بعد أنْ فرضت هذه التحديات على الجامعات الخاصة ضرورة التصدّي لها، وتحقيق المعادلة الصعبة الكامنة في توفير تعليم ذا تكاليف منخفضة وجيد النوعية.
- **الدراسة التحليلية النظرية:** أشارت نتائج الدراسة التحليلية في شقها النظري للدراسات والبحوث السابقة وثيقة الصلة بموضوع التعليم الجامعي الخاص والحوكمة إلى أهمية تعظيم الفائدة المرتبطة بتطبيق هذه الصيغة التعليمية، مع توفير كافة السبل الميسرة لتحقيق ذلك، والتي يأتي في مقدمتها إدارة التعليم الجامعي الخاص من خلال تبنّى صيغ إدارية جديدة من قبيل الحوكمة.

- **سياسة التعليم الجامعي:** يُعدّ التعليم بكافة أشكاله مشروعاً قومياً لمملكة البحرين من خلال توفير تعليم جامعي لجميع الراغبين فيه مهما كانت ظروفهم، حيث تسعى السياسة التعليمية البحرينية عموماً، والتعليم الجامعي على وجه التحديد إلى جعل التعليم حقّاً إنسانياً مكفولاً لكل مواطن بحريني دون تمييز؛ الأمر الذي انعكس في القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للتعليم بأنواعه ومراحله في مملكة البحرين، وحرصت على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع المواطنين.
- **مؤشرات الواقع:** أشارت الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت دراسة واقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، وتعرّف بنية النظام التعليمي فيه وتعرّف واقعه الميداني ومشكلاته؛ فقد تمّ الكشف عن نقاط الضعف التي يعاني منها التعليم الجامعي الخاص بصفة عامة، وما يتعلق منها بالشق الإداري تحديداً، حيث تصدّت لتقويم التجربة البحرينية في التعليم الجامعي الخاص إلى العديد من جوانب القصور ونقاط الضعف.
- **الدراسة الميدانية:** أشارت نتائج الدراسة الميدانية في شقيها الكمي والكيفي إلى جملة من النتائج الكاشفة لواقع الجامعات الخاصة بصفة عامة، وواقع العملية الإدارية داخل هذه الجامعات في ضوء مبادئ الحوكمة على وجه التحديد، حيث كشفت النتائج عن ضعف توفر مؤشرات مبادئ الحوكمة داخل المنظومة الإدارية للجامعات الخاصة، بعد أنْ جاءت مبادئ الاستقلالية، والإدارة، والسياق العام والرسالة والأهداف في مرتبة متأخرة بالنسبة لواقع تحققها بالجامعات، في حين خلصت عملية التحليل البيئي سوات (SWOT) إلى استخلاص أربعة توجّهات استراتيجية للجامعات الخاصة البحرينية.

جدول (١٥)

مصفوفة التحليل البيئي لإدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	○ حداثة التعليم الجامعي الخاص في المنطقة. ○ الموقع الاستراتيجي لمملكة البحرين. ○ الكثافة السكانية. ○ وجود استراتيجية حديثة للتعليم العالي. ○ وجود استراتيجية حديثة للبحث العلمي. ○ وجود هيئات أو مؤسسات تعنى بتقييم الأداء الجامعي ومستوى البرامج المطروحة.	○ مستوى السمعة المتدنّي للتعليم الجامعي. ○ تشابه التخصصات بين الجامعات الخاصة. ○ قلة عدد الأبحاث التطبيقية. ○ ضعف الترابط بين الجامعة والمجتمع. ○ عدم وجود لوائح شاملة للتعليم الجامعي.

الفرص	○ فُتوّة المجتمع. ○ قلة عدد الجامعات الخاصة. ○ ارتفاع نسبة المتعلمين في البحرين. ○ توجهات الحكومة في دعم التعليم الجامعي.
التهديدات	○ عوامل سياسية. ○ عوامل اقتصادية. ○ عوامل اجتماعية. ○ نوعية التعليم. ○ العولمة. ○ البحث العلمي. ○ ضعف المخرجات.

(٢) رؤية الاستراتيجية:

أضحت التغيرات والتحولات المتسارعة ذات أثر واضح وكبير على حياة المنظومات الخدمية المختلفة؛ الأمر الذي تطلّب تفاعل القدرات القيادية في الجامعات الخاصة مع البيئة الخارجية والداخلية على حدّ سواء، حتى أصبحت العملية التعليمية بمحاورها الأساسية محطّ أنظار البيئة الخارجية للمجتمع؛ بسبب مخرجات هذا النظام الجامعي الذي يرفد جميع القطاعات الخدمية المختلفة وغيرها، مما يحتّم الاهتمام المتزايد بهذه المخرجات. وقد تطرّق الباحثون إلى الرؤية الاستراتيجية التي وُصِفَتْ بالتوجيه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، باعتبارها برنامج تربوي بين اتجاهات الجامعة حول الأهداف ذات الأولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ الجامعي من أجل إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد في المنظمة الجامعية، وهي صورة لما يمكن أنْ نكون عليه مستقبلاً. فالرؤية تحدد الوضع المستقبلي للجامعة ووضع الاستراتيجيات المحددة واستثارة حماس العاملين في الجامعة للمشاركة في تنفيذ الرؤية ووضع السيناريوهات للإنجاز وتحديد منظومة القيّم والأهداف الجامعية وتحديد المجال الذي سيتم التركيز فيه وقابلية الرؤية للتنفيذ وبُعدُها عن الخيال. فلابدّ أن تكون فيها الرؤية جذابة بشكل واضح أو تمثّل تحديّاً جزئياً يستحق العمل من أجله لمن يقبل هذا التحدّي باعتبارها النقطة الحاسمة في الرؤية[1].

باستقراء ما سبق، فإنّ الرؤية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص هي وصف لما تأمل الجامعة الخاصة أن تكون عليه في المستقبل، باعتباره حلم تسعى الجامعة في الأجل الطويل لتحقيقه؛ لأنّها أكثر توجّهاً نحو المستقبل، وليست موجهة أكثر للتطبيق أو التنفيذ. وأنّ في ضوء ما سبق، يمكن تحديد رؤية الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة على رشادة إدارة التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة.

---

(١) رجب بن علي العويسي: **الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسية العصري**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس في المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.

(٣) رسالة الاستراتيجية:

يُسهم التعليم الجامعي الخاص بصورة أساسية في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً لتصبح الجامعات الخاصة فيه موطناً للفكر الإنساني على أرقى مستوياته ومصدراً لتنمية الموارد البشرية ورقي الفكر والإبداع والابتكار وتقدم العلوم الطبيعية والطبية والاجتماعية والإنسانية والتطبيقية وتنمية القيّم الإنسانية والمساهمة في المعرفة الكونية على أسسّ من الندّية والتكافؤ وترسيخ الأصالة وتطويرها والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة والسعي للتطوير النوعي للموارد البشرية من خلال التركيز على الأبعاد المعرفية والذهنية والتطبيقية والروحية والقيميّة[١].

كما أنّ رسالة الجامعات الخاصة، بمثابة عبارات تُصاغ بدقة لتصف مبررات وجودها وما تقدمه من خدمات للمجتمع، مع تقديم ما يفيد تفرّد هذه الجامعات عن غيرها من المؤسسات التعليمية أو المراكز الأخرى المنافسة. بالإضافة إلى القيّم والفلسفة الحاكمة لأداء الجامعة، فالرسالة تعكس الوضع الحالي للجامعة وما ترغب أن يكون عليه في المستقبل البعيد.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد رسالة الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة بما يسمح بإحداث نقلة نوعية لتطوير إدارة هذه الجامعات لتحقيق أهدافها وتأدية رسالتها على النحو المطلوب في ظل الإمكانات المتاحة، خصوصاً وأنْ التعليم الجامعي الخاص البحريني قد أدّى دوراً فعّالاً في تزويد الدّارسين البحرينيين والخليجيين على حدّ سواء بالفرص والمحفزات لمتابعة دراستهم العلمية والتقنية وإخصاب فكرهم من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي وتطوير إمكانيات الإنتاج الفكري والاقتصادي وتكامل الأبعاد الفكرية والروحية والتطبيقية وتنمية الفكر والروح المهارات التطبيقية ومحاولة الإسهام الجذري في تطوير الموارد البشرية تطويراً نوعيّا لا كميّاً.

(٤) الهدف الاستراتيجي العام:

قد يتمثّل الهدف الاستراتيجي في ترسيخ منهجية الجودة الشاملة وعمليات ضمانها وتطويرها وتحسينها في النظم الأكاديمية والإدارية والبحثية وتمنياتها في أداء الموارد البشرية ومصادر التعليم، ممّا يؤدي إلى تحسين مخرجاتها وخدماتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بغية الحصول على الاعتماد الأكاديمي ومن ثم العالمي مع التأكيد على ريادة الجامعة الخاصة وعراقتها وهويتها ومكانتها في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات الخاصة، حيث تُترجم الأهداف الاستراتيجية النتائج المرغوب الوصول إليها في المستقبل البعيد، والتي تُعبّر عن غاية نهائية محددة. فالأهداف الاستراتيجية تُترجم رسالة التعليم الجامعي الخاص، وسبل تحقيقها إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى، وذات صيغة كمية بما يمكن من قياس النتائج المحققة.

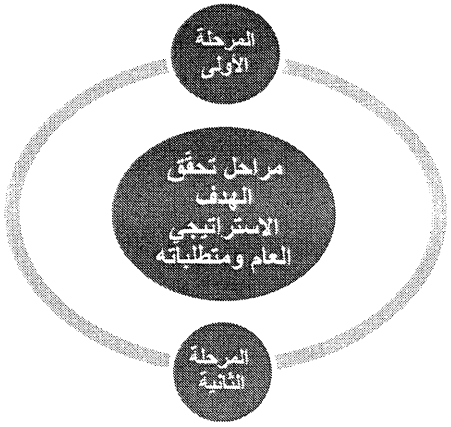
ويتمثّل الهدف النهائي للاستراتيجية المقترحة في حوكمة الجامعات الخاصة بما يُساعد على الإدارة الرشيدة لهذه الجامعات تحقيقًا لأهدافها.

---

(١) خليل نخلة وآخرون: **خطة عمل استراتيجية لتطوير التعليم العالي في** فلسطين، رام الله ، فلسطين، ٢٠٠٥م.

(٥) مراحل تحقّق الهدف الاستراتيجي العام ومتطلباته:

تتضّح مراحل تحقّق الغاية الاستراتيجية النهائية من خلال الشكل التالي:



شكل (٢٩)

مراحل تحقّق الهدف الاستراتيجي العام ومتطلباته

O **المرحلة الأولى (قريبة المدى)**: تنطلق المرحلة قريبة المدى من الواقع الفعلي للجامعات الخاصة، بما تشتمل عليه من تحدّيات أو مشكلات، مع إمكانية إجراء بعض التغييرات الجزئية على الهيكل الإداري والتنظيمي لهذه الجامعات، وهي المرحلة التي تُمهّد للمرحلة التالية، والتي تتطلب أنْ:

- يستغل التقنيات التكنولوجية في تحسين الأداء الإداري على النحو والوقت الصحيح.
- ينشر ويُدّعم ثقافة حوكمة الإدارة في مجال التعليم الجامعي الخاص.
- يُؤهل الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين على العمليات الإدارية في الجامعات الخاصة في ضوء مبادئ الحوكمة.
- يُحدّث الهياكل الإدارية الموجودة بالجامعات الخاصة في ضوء مبادئ الحوكمة.
- يستجيب بالسرعة المناسبة لمتطلبات عوامل التغيّر المجتمعي وسوق العمل المحلي.
- يتّسم بالمرونة في التشريعات التي تسمح باستصدار القوانين واللوائح الإدارية اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التعليم الجامعي الخاص.
- يُحدّث البرامج التعليمية المقدمة بالجامعات الخاصة؛ لمواكبة احتياجات الأفراد والمجتمع.

O **المرحلة الثانية (بعيدة المدى)**: تستشرف هذه المرحلة المستقبل من خلال استغلال الفرص والتحديات من أجل القيام بالإصلاحات الجذرية الشاملة في الهيكل الإداري للتعليم الجامعي الخاص من خلال:

- الاستفادة من الدعم الحكومي والمجتمعي للتعليم الجامعي الخاص عن طريق إشراك الأطراف الفاعلة – رجال الأعمال، مؤسسات المجتمع المدني، أولياء الأمور، أصحاب المصانع والشركات، الدّارسين – في عمليات الإدارة والتخطيط والتمويل لبرامج التعليم الجامعي الخاص.

- الحصول على الدعم والتأييد السياسي على أعلى مستوى؛ لأنّ الجامعة الخاصة لها متطلبات تفوق إمكانات الجامعات القائمة.
- التخلّص من الهيكل الإداري القائم على التنظيم الهرمي، وتبني الهياكل الإدارية القائمة على التنظيمات الشبكية.
- التوسّع في التعليم الجامعي الخاص من خلال زيادة عدد الجامعات الخاصة وفق المواصفات العالمية والتي لاقت قبولاً من قبل مجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم التدريب.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية للتعليم الجامعي الخاص، بحيث لا تقتصر على المصروفات التي يدفعها الدّارسون.
- محاولة الاستفادة من التطور التكنولوجي في الوصول لجميع فئات المجتمع البحريني، وعلى رأسها فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، والفئات الفقيرة أو غير المقتدرة.

(٦) صياغة الاستراتيجية:

تُشير عملية صياغة الاستراتيجية إلى تحديد غايات الجامعة وأهدافها الرئيسة في ضوء الرؤية المستقبلية للجامعة ورسالتها من خلال تحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، والاستفادة من نقاط القوة وتقليص أثر نقاط الضعف مع مراعاة الفرص والمميزات الموجودة بالبيئة الخارجية وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، حيث تتضمن عملية الصياغة للاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ثمّ اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من خلال تحديد رؤية ورسالة الجامعة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها، ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق دراسة وتحليل البيئة الخارجية كتحليل الفرص والتهديدات ودراسة البيئة الداخلية كتحليل عناصر القوة والضعف، وتحليل البدائل الاستراتيجية، ومن ثمّ اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.

(٧) تحديد الأهداف الاستراتيجية:

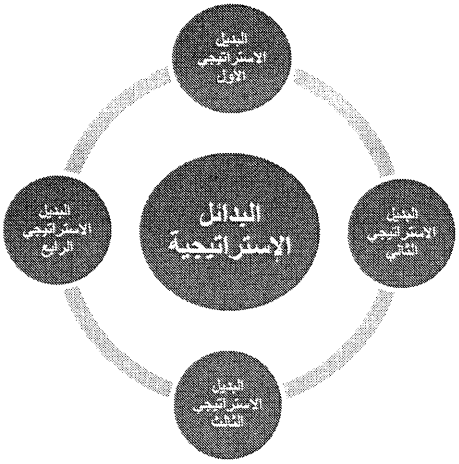
من خلال ما سبق، يمكن تحديد الأهداف للاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، وهي كالتالي:

- تحقيق مفهوم التعليم الجامعي الخاص الذي يواكب حجم الانفجار المعرفي وبروز الثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة.
- ترسيخ الوضوح والشفافية في إدارة التعليم الجامعي الخاص.
- توفير فرص التنمية المهنية المستمرة للقائمين على الهيكل الإداري للجامعات الخاصة.
- إيجاد الإدارة الفعالة والمتطورة لإدارة منظومة التعليم الجامعي الخاص.
- تحديث المعلومات وتجديدها بصورة شاملة في منظومة التعليم الجامعي الخاص.
- تحقيق ديمقراطية التعليم ودعم مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية على مستوى التعليم الجامعي.
- إتاحة فرص المشاركة في إدارة التعليم الجامعي الخاص لجميع المستفيدين.
- مواكبة متطلبات خطط التنمية الشاملة، وتوفير احتياجاتها من القوى العاملة المدربة والمؤهلة.

- توفير الخطط المستمرة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص.

(٨) البدائل الاستراتيجية:

خَلُصَتْ عملية التحليل الكيفي (التحليل البيئي سوات "SWOT") إلى استخلاص أربعة توجهات استراتيجية للجامعات الخاصة بمملكة البحرين، وتتضح في الشكل التالي:



شكل (٣٠)

البدائل الاستراتيجية

- **البديل الاستراتيجي الأول:** يسعي هذا البديل إلى استغلال نقاط القوة الموجودة داخل الجامعات الخاصة من جهة، واستغلال الفرص الموجودة خارجياً من جهة أخرى، وذلك من خلال:
  - الاستفادة من الدعم الحكومي والمجتمعي في تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص وحوكمتها.
  - تدريب الكوادر البشرية الموجودة في الجامعات الخاصة وتأهيلها لحوكمة التعليم الجامعي الخاص.
  - استغلال مصادر التمويل القائمة في التعليم الجامعي الخاص في ميكنة الأعمال الإدارية.
  - توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم الجامعي الخاص لحوكمة العمليات الإدارية القائمة بالجامعات الخاصة.
  - استغلال الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي من خلال فتح التخصصات الجديدة والبينية لجذب الدّارسين.
- **البديل الاستراتيجي الثاني:** يرمي هذا البديل لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً، من أجل تقليل النتائج المترتبة على جوانب الضعف الموجودة في الجامعات الخاصة من خلال:
  - استغلال الدعم الحكومي والمجتمعي في تحديث إدارة التعليم الجامعي الخاص من خلال تبنّي التنظيم الشبكي المرن.
  - استغلال الطلب الاجتماعي المتنامي على التعليم الجامعي في فتح برامج دراسية بالتعليم الجامعي الخاص لمواكبة متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع.

- توظيف التطور التكنولوجي المتسارع في تدريب أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي الخاص على أداء المهام الإدارية من خلال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.

O البديل الاستراتيجي الثالث: هذا البديل يرمي لاستغلال ما يتوفر للجامعات الخاصة من نقاط قوة داخلياً في مواجهة ما تقابله من تحديات قائمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، من خلال:

- توقيع اتفاقيات الشراكة وبروتوكولات التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتمويل برامج التعليم الجامعي الخاص.
- الارتقاء بمستوى وكفايات خريجي الجامعات الخاصة؛ سعياً لتغيير النظرة المتدنية عنهم.
- العمل على تأهيل الكوادر البشرية القائمة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ لتصبح من عوامل الجذب لخبرتها وتميزها وتفردّها عن الكوادر الموجودة بالجامعات الأخرى والجامعات المنافسة.
- التوسع في الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة من خلال مراكز التعليم الجامعي الخاص؛ لتوفير مصادر تمويل إضافية.

O البديل الاستراتيجي الرابع: يواجه هذا البديل نقاط الضعف الموجودة داخل التعليم الجامعي الخاص من جهة، وتقليل ما قد يترتب على التحديات القائمة خارج الجامعات الأخرى من خلال:

- مواكبة متطلبات سوق العمل المحلي ورغبات الأفراد وتقديم ما يناسبها من برامج علمية وتخصصات دراسية.
- تشكيل التكتلات وإقامة التحالفات بين الجامعات الخاصة المنافسة؛ لتقديم الخدمات أفضل تجذب الطلاب.
- تقديم المحفزات والتشجيع للمتبرعين وحثّهم على تقديم الدعم المالي للجامعات الخاصة.
- إتباع النظم والمداخل الإدارية الحديثة من أجل تطوير الهياكل الإدارية الموجودة في الجامعات الخاصة.

(٩) تطبيق الاستراتيجية:

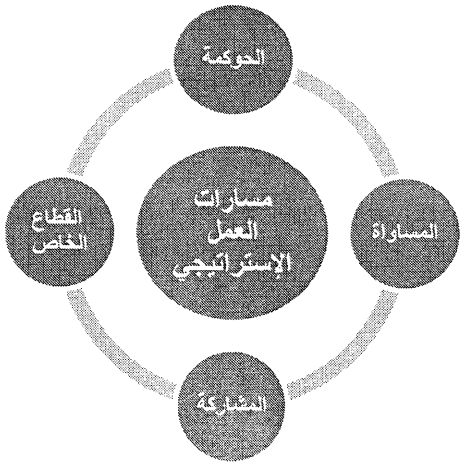
يتطلب تطبيق الاستراتيجية توافر إطار منّظم مع تخصيص الموارد المطلوبة وترجمة البدائل الاستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب لوظائف الجامعة، حيث يجب توافر مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانات المادية والبشرية وثقافة تدعيم عملية التطبيق وإشراف فعّال ومسئولية محددة واضحة وتحديد آليات التطبيق ومقاييس مناسبة للأداء[1]. حيث تتضمن عملية تطبيق الاستراتيجية ثلاثة عناصر أساسية، هي المنفذون للاستراتيجية التي تشمل المنفذون للاستراتيجية من العاملين بالجامعة من الإدارة الوسطى على وضع الخطة الشاملة لتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك المهام اللازم توفرها لتطبيق الاستراتيجية التي تتضمن وضع البرامج ووضع الميزانيات ووضع إجراءات التنفيذ. ثم يأتي العنصر الثالث المتمثل في تطبيق الاستراتيجية التي تتمّ من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف.

([1]) سعد ياسين: الإدارة الاستراتيجية: دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م، ص ص١٨-١٩.

مما سبق، نستنتج أنّ عملية التطبيق الاستراتيجي تتطلب خبرة وتحمّل للمسئولية وإدارة وعاملين لديهم ولاء وانتماء للجامعة من أجل تحقيق أهداف الجامعة، حيث يستوجب الاهتمام بالعناصر الإدارية والتنظيمية من أجل نجاح فعالية تطبيق الاستراتيجية من خلال القيم والغايات المشتركة التي يشترك فيها الأفراد بالجامعة، والاستراتيجية التي تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها الجامعة لتحقيق التفوق وتحسين الخدمات وتخصيص الموارد، وكذلك الهيكل الذي يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية المتمثلة في الأعمال والمسئوليات، وأيضاً الأنظمة التي تدل على عمليات التشغيل والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الإدارة في إحكام الرقابة على الأداء وتقييم الأعمال والأنشطة ونظم المعلومات في الجامعة، بالإضافة إلى نمط الإدارة الذي يمثل النمط الفكري لإدارة الجامعة وفلسفتها التنظيمية الذي يبيّن قيم ومعتقدات الإدارة وأساليبها الإدارية وممارساتها، ومن ثمّ العاملون الذي يشير للموظفين وما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية للتنفيذ الفعّال للاستراتيجية، وأخيراً المهارات التي تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي والخصائص التي تميّز الجامعة عن غيرها.

(١٠) مسارات العمل الاستراتيجي:

تتمثل مسارات العمل الأساسي للاستراتيجية المقترحة في القبول والإتاحة والموارد البشرية والبرامج والمناهج والبحث العلمي والابتكار والحوكمة والإدارة الاقتصادية والتمويل وتكنولوجيا المعلومات والتعليم من أجل أنْ تغطى تلك المسارات بعض القضايا الاستراتيجية، ومنها القدرة الاستيعابية للجامعات والقبول وهيكلة التخصصات العلمية والبحوث وحقوق الملكية الفكرية والمرونة والمحاسبة والقيادة والشفافية وميكنة الجامعات الخاصة. وقد نتجت عملية التحليل الكيفي البيئي (سوات "SWOT") عن أهم مسارات العمل لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، وتتضح في الشكل التالي:



شكل (٣١)

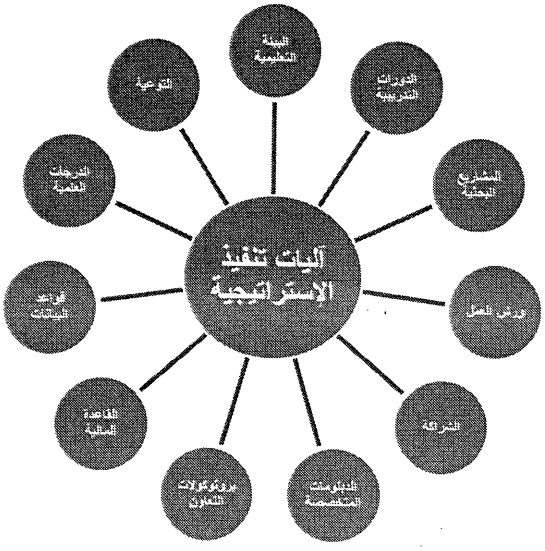
مسارات العمل الاستراتيجي

- **الحوكمة:** تكمن عملية الحوكمة للأعمال الإدارية داخل التعليم الجامعي الخاص من خلال عقد اللقاءات الدورية لمجالس الإدارة من أجل معالجة مشكلات التعليم الجامعي الخاص، وتشكيل اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة الذي يتولى كافة عمليات المتابعة والإشراف على برامج التعليم الجامعي الخاص، وتوفير المعلومات الخاصة بممارسات القيادة أمام أصحاب المصالح والمستفيدين والرأي العام، وإتاحة الفرصة أمام الراغبين في الحصول على المعلومات الخاصة بالجامعات الخاصة، ومسئولية المشاركين في التعليم الجامعي الخاص عمّا يتخذه من قرارات ومسئوليات.
- **المساواة:** تكون المساواة في الأمور الإدارية بين الجامعات من خلال توفير وحدة للإرشاد الأكاديمي لكل البرامج المطروحة من أجل مساعدة الدّارسين في حل المشكلات التي تواجههم، وكذلك توفير نخبة من الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين؛ لمساعدة الدّارسين في حل المشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى تعيين الموظفين المختّصين بكل البرامج للرد على كافة استفسارات الدّارسين.
- **المشاركة:** من أجل توسيع مجال المشاركة من قبل الدّارسين في الهيكل الإداري للجامعات، يستوجب توفير الفرص أمام جميع الدّارسين للمشاركة في عضوية مجلس إدارة الجامعات وتشكيل الاتحادات الطلابية وإتاحة الفرص لمشاركة الدّارسين، فضلاً عن تكوين الوحدات الخاصة لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات الخاصة ومشاركة الدّارسين فيها.
- **القطاع الخاص:** تكون زيادة فرص مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في الأمور الإدارية من خلال توفير الفرص لخريجي مختلف البرامج التي يطرحها التعليم الجامعي الخاص من أجل المشاركة في لجانه وهياكله الإدارية للاستفادة من خبراتهم وتوفير الفرص أمام رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمصانع للمشاركة في إدارة التعليم الجامعي الخاص؛ لتعرّف احتياجاتهم، علاوة على توفير الفرص أمام النقابات المهنية المختلفة للمشاركة في تنظيم الأمور الإدارية والتعليمية داخل الجامعات الخاصة.

(١١) آليات تنفيذ الاستراتيجية:

تُشكّل الاستراتيجية خارطة طريق لتنمية وتطوير البرامج والمشروعات الحالية والمستقبلية للجامعات الخاصة، باعتبارها سجلاً تستهدي به في قياس مدى تقدمها وإبراز رؤيتها المستقبلية التي تُمكنّها من تعزيز مكامن قوتها وتحويل التحدّيات التي تواجهها إلى فرص مواتية وتضع الخطوط العريضة للسياسات وآليات التنفيذ من خلال خلق البيئة التعليمية الجامعية المتميزة التي ترتفع بقدرات الدّارسين ومساعدتهم على اكتساب المعارف، وإنشاء البرامج التعليمية الجامعية والدراسات العليا المتميزة، وبناء القواعد البحثية واكتساب الاعتراف الوطني والسمعة العالمية في البرامج التعليمية المختلفة ومخرجاتها المتميزة، وخلق فرص المشاركة الجامعية في الأنشطة المجتمعية بالتعاون مع القطاعين الحكومي والخاص، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس وتعزيز مهاراتهم، وتطوير بيئة العمل التي تُعزِّز جودة الأداء على جميع المستويات في الجامعة.

فيما يلي بعض الإجراءات التنفيذية لتنفيذ البدائل الاستراتيجية السابقة والمحققة للاستراتيجية المقترحة، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل (٣٢)

آليات تنفيذ الاستراتيجية

- **البيئة التعليمية:** يكون ذلك بخلق بيئة تعليمية جامعية متميزة ترتفع بقدرات الدّارسين وتساعدهم على اكتساب المعرفة من خلال الحفاظ على البيئة التعليمية الملائمة وجذب أفضل القدرات الواعدة منهم واستخدام المناهج الإبداعية المطورة وتطوير البرامج التعليمية التأسيسية وتأكيد دور الجامعة الفاعل في تعليم الدّارسين وتحسين مستوى الخدمات الأكاديمية واللاصفية المساندة لهم داخل بيئة جامعية محفزة وجذابة.
- **الدورات التدريبية:** عقد دورات تدريبية؛ لتأهيل أعضاء هيئة التدريس والقيادات، من خلال مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات البحرينية.
- **المشاريع البحثية:** يتمثّل ذلك في إنشاء البرامج التعليمية الجامعية والدراسات العليا المتميزة لدعم وتطوير المشاريع البحثية العلمية للدّارسين من خلال إعداد البرامج التعليمية الجامعية والبرامج الخاصة بالدراسات العليا في المجالات المطلوبة حسب الفرص المتاحة في سوق العمل، والمحافظة على التميز الوطني للبرامج الحالية في الدراسات العليا، وتطوير الإنتاج البحثي بإشراك الدّارسين وأعضاء هيئة التدريس في إعداد وتنفيذ الأبحاث الممولة، واستقطاب أفضل الخريجين المؤهلين أكاديميًّا للاستفادة من برامج الدراسات العليا المتميزة.
- **ورش العمل:** عقد ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والقيادات داخل الكليات المشاركة في برامج التعليم الجامعي الخاص.
- **الشراكة:** تتم صياغة شراكة فعالة ومتعاونة مع أطراف المنظومة الجامعية لتطوير ممارسة العمل الجماعي الشامل والمتعدد عبر خلق العلاقات المتبادلة بين الأطراف المعنية من أجل الاستغلال الأمثل

للموارد البشرية والإمكانات اللوجستية بطريقة ذات جدوى اقتصادية عالية، والحفاظ على الروابط المثمرة في التدريس والتدريب والبحث العلمي وبرامج خدمة المجتمع والخدمات والأنشطة الأخرى ذات الصلة.

- **الديبلومات المتخصصة:** إنشاء ديبلومات مهنية متخصصة لإعداد معلم التعليم الجامعي الخاص، يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بالكليات المشاركة في التعليم الخاص، على أن تتولى كليات التربية ومعاهدها مسئولية هذه الديبلومات.
- **بروتوكولات التعاون:** عقد بروتوكولات للتعاون مع الجامعات الأجنبية الرائدة في تطبيق الحوكمة في إدارة مؤسساتها التعليمية، وكذلك مع الجامعات الخاصة المنافسة.
- **القاعدة المالية:** تعزيز القاعدة المالية للجامعة من أجل رفع قدرتها الاستيعابية وتوجيه الاحتياجات والحفاظ على الاستقرار المالي عبر تعزيز النظام المالي للجامعة وإدارته عبر التقنيات الحديثة والمسؤوليات الموثوقة، واستقطاب فريق عالي الكفاءة من أصحاب الخبرات الطويلة في مجال العلاقات العامة وخصوصًا في مجال التطوير المؤسسي والحفاظ عليه، وتطوير الطرق المتعددة لتبنّي الشراكة مع القطاعات الحكومية والمؤسسات الخاصة والمنظمات الخيرية وخريجي الجامعات الخاصة وغيرها من الجهات التي تدعم رسالتها، وإنشاء نظام استراتيجي مالي شامل لتنويع مجالات الموارد المالية من أجل زيادة مستويات التمويل وبرامج الاستثمار عمومًا، بالإضافة إلى تأسيس آلية لمشروعات الاستثمار المستقبلية وتقويم الأداء المالي ضمانًا لتنويع مجالات الدخل.
- **التوعية:** تنفيذ حملات للتوعية الإعلامية بأهمية التعليم الجامعي الخاص، وضرورة حوكمته، وبالاستراتيجية المقترحة، من خلال وحدات العلاقات العامة دخل الجامعات الخاصة.
- **قواعد البيانات:** إنشاء قواعد بيانات حديثة وشاملة لكل ما يرتبط بالتعليم الجامعي الخاص، بالتنسيق بين الكليات المشاركة ومراكز التعليم الجامعي الخاص.
- **الدرجات العلمية:** العمل على إقامة درجات علمية بينية لدرجتي الماجستير والدكتوراه بين كليات التربية ومعاهدها من جهة، وبين الكليات الجامعية المشاركة في برامج التعليم الجامعي الخاص من جهة أخرى؛ وذلك لتوفير كوادر بشرية متخصصة في التعليم الجامعي الخاص.

(١٢) متابعة وتقييم الاستراتيجية:

يستهدف تقييم الاستراتيجية فيما تمّ التخطيط له ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العلمية التنفيذية[١]، ومدى تنفيذ معايير تحقيق استراتيجيات الجامعة وأهدافها الرئيسة وتكيفها مع التغييرات البيئية ومستجدات الحالات الطارئة التي تشتمل على رقابة الافتراضات التي وُضعت عليها الاستراتيجية ورقابة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وقياس التنفيذ ومقارنته بمعايير الأداء، وكذلك رقابة التغييرات الأساسية الطارئة لاتخاذ القرارات بعديل الخطط لتتلاءم مع التغيرات، ومراجعة الاستراتيجية وتجهيز البدائل للاستعداد لأيّ تغييرات أو أزمات طارئة[٢]، وتوفير نظم المعلومات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية من خلال التعامل الجيد

---

(١) ديفيد هاريسون: **الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجية**، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م، ص١٠.

(٢) حامد أحمد رمضان: **الإدارة الاستراتيجية**: دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ص١٤٢-١٣٤.

مع التغييرات، ومدى دقة معايير التقييم والتأكد من عدم وجود اختلال في السلوك الإداري والتعامل مع الانحرافات التي تحدث في الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع، إضافة للإشراف على النواحي المالية والعمليات التشغيلية وتحويل الموارد في الجامعة ومدخلاتها إلى خدمات بطريقة فعالة وكفاءة وجودة[1].

يتضّح مما سبق، أنّ تكامل عمليات الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لما لها من أثر على العملية بأكملها، حيث أكدّ العديد من الباحثين من أنّ عمليات الاستراتيجية متداخلة وذات تأثير متبادل فيما بينها على أهداف الجامعة؛ الأمر الذي يستلزم وجود إدارة قادرة ومسئولة عن تنفيذ هذه العمليات بما تمتلكه من قدرة على المراجعة الدورية لأهداف الجامعة الاستراتيجية في ضوء فلسفة المجتمع وتحليل متغيراته وكيفية تحقيق أهداف التعليم والتنمية المتواصلة.

(١٣) مؤشرات المتابعة والتقييم للاستراتيجية:

تزايد الطلب في السنوات الأخيرة على أهمية الدور الذي تلعبه عملية المتابعة والتقييم، والتي تضمن طلب تقييم الجامعات لنفسها، حيث أضيفت المتابعة والتقييم المؤسسي لضمان الشفافية والمحاسبة والحوكمة في الجامعات الخاصة؛ الأمر الذي وسّع من نطاق الطلب المتزايد على المتابعة والتقييم. فالعديد من الجامعات أصبحت تشعر بضرورته لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها والتّعلم من تجاوز العقبات وتعزيز الايجابيات التي يجب أن تتبع المتابعة والتقييم من رغبة أصحاب القضية في التعلم من خبرتهم بهدف التطوير، وهو ما يتطلب في كثير من الأحيان إعادة التخطيط للجامعة الخاصة.

وتمثل مرحلة متابعة الاستراتيجية المقترحة وتقييمها، الخطوة النهائية في بناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة، حيث تستهدف عملية التقييم إلى مساعدة إدارة التعليم الجامعي الخاص على التأكد من أنّ الأداء الفعلي يتمّ وفق الخطط المطلوبة. وتتضمن بعض المؤشرات، ومنها التالي:

- هل تمّ وضع شروط وقواعد الالتحاق بالديبلومات المهنية المتخصصة، درجتي الماجستير والدكتوراه؟
- هل تمّ تحديد المهام المطلوبة من فرد مُشارك في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة؟
- هل تمّ إصدار القوانين واللوائح المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة؟
- هل تم القيام بعقد لقاءات للتوعية بمفهوم الحوكمة كمدخل لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص، وما يستند إليه من مبادئ؟
- هل تمّ القيام بعقد لقاءات للتوعية، بمبادئ الحوكمة ومؤشرات كل مبدأ؛ لمراعاتها عند التنفيذ؟
- هل تمّ عقد لقاءات حوارية بين القيادات والمخططين وأصحاب المصالح المستفيدين من التعليم الجامعي الخاص؟
- هل تمّ تشكيل هيئة عليا لمتابعة مهام الإشراف وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة؟
- هل تمّ تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين الجامعات الخاصة البحرينية؟

([1]) Richards, C.,: **A new Paradigm,** Strategies for success in planning in Higher Education, Ph.D., Dissertation, Capella University, 2009, p.28.

مما سبق، نستنتج أنه من الضروري أن تتمّ المتابعة بصورة متواصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفة الأخيرة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض يفترض استخدام المقاييس في جميع الأنشطة ذات الصلة بالجوانب اليومية للإدارة، وهو ما يستوجب تضمنّ خطة التنفيذ على القواعد والأساليب المقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل المنظم للحركة وأطرها، وكذلك العمل بجدّ لتطوير مقاييس أكثر ملائمة وتمثيلاً للواقع من تلك المستخدمة، حيث من المؤمل أن يصبح استخدام المقاييس جزءاً ديناميكياً عاملاً ومستمراً من الحياة اليومية للحركة ونشاطاتها المتواصلة.

(١٤) مشكلات تنفيذ الاستراتيجية:

تُواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية معوقات ومشكلات تنظيمية في انعدام الدقة في المعلومات والبيانات، واتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة الاستراتيجية، وعدم صحة التنبؤات والافتراضات، وإغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للاستراتيجية وعرقلة تنفيذها، والاعتماد على جهات خارجية في وضع الاستراتيجية، وعدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة. وهناك أسباب تتعلق بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط لعدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط، وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية. وقد تكون معوقات تنظيمية في نمط الإدارة لعدم وضوح الأهداف والدكتاتورية والقيود الزمنية غير المنطقية والتسويف في اتخاذ القرار، وفي نمط العمل للتمسك بالإجراءات الرسمية والبيروقراطية وإحباط الأفكار الجديدة وعدم التحفيز وعدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

ويرى الباحث أنّ من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه، هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث إنّ كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر، إلا أنّه ليس بمقدور القائمين على الإدارات الجامعية في تنفيذها لاعتبارات كثيرة، أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الاستراتيجية.

كما أنّه من الطبيعي أن يعترض طريق تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة بعض المشكلات من قبيل:

- انعدام رغبة العاملين في العمل الجماعي، وميلهم للفردية في الأداء.
- قلة الوعي لدى أفراد المجتمع المحلي بالتعليم الجامعي الخاص وأهميته.
- ضعف الاتساق بين رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها وأهدافها.
- ظهور مشكلات رئيسة غير متوقعة، وضعف التنسيق بين الأنشطة المطلوبة، مع ظهور عوامل بيئية خارجية خارجة عن السيطرة.
- عدم امتلاك المعنيين على تنفيذ الاستراتيجية للقدرات والمهارات الكافية لأداء المهام بالكفاءة المطلوبة.

- غموض مفهوم الحوكمة والمبادئ التي تستند إليها وقصور في نظام المعلومات المتاحة.
- التمسك بالمركزية في الإدارة، بما يقلل من فرص الاستقلال والحرية الإدارية.
- ضعف التعريف الدقيق للمهام والأنشطة.
- طول وقت التنفيذ عما كان مخططًا له.
- المعارضة من قبل العاملين داخل الجامعات الخاصة.

(١٥) مواجهة مشكلات تنفيذ الاستراتيجية:

ويمكن مواجهة هذه المشكلات من خلال:

- نشر ثقافة العمل الجماعي والعمل في الفريق، والتحديد الدقيق للاختصاصات لتجنب الصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد.
- توضيح تفاصيل الاستراتيجية المقترحة للقائمين على تنفيذها بشكل واضح ومحدد.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للتعريف بالحوكمة ومبادئها، وكيفية تطبيقها.
- العمل على تمكين العاملين، ومنحهم حرية تصريف شئونهم الإدارية، ومساءلتهم عن النتائج النهائية.
- تحديد مستويات قياس التقدم في عملية تنفيذ الاستراتيجية.
- توفير الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة؛ لسد أيّ فجوات تظهر أثناء التنفيذ.
- عمل حملات للتوعية الإعلامية بأهمية التعليم الجامعي الخاص في أوساط المجتمع.
- وضوح المسؤوليات والتخصصات منعاً للازدواجية.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل السادس والأخير في ضوء النتائج والمقترحات التي استندت عليها الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، في فلسفتها وأهدافها ورؤيتها ورسالتها ومراحل تطبيقها والبدائل للمعوقات وطرائق تذليلها، تناول الفصل المراحل النهائية التي تمثلت في تقديم الاستراتيجية المقترحة من خلال التعريف بمفهوم الاستراتيجية وأهم محدداتها والصعوبات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي. كما تطرّق الفصل لمراحل بناء الاستراتيجية والمنهجية التي اتبعتها في الإعداد لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة بتتّبع الخطوات التالية: مرتكزات الاستراتيجية، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والبدائل الاستراتيجية المقترحة، وآليات تنفيذ تلك البدائل، والمخطط الزمني المقترح لها، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة الاستراتيجية والمشكلات التي تعيق تنفيذها.

وقد أوصت الدراسة بناء على ذلك، بتبنّي مداخل إدارية حديثة تنفرد في كينونتها عن المداخل والطرق الإدارية التقليدية، وكذلك أهمية إجراء الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لتقويم الواقع البحريني في مجال حوكمة مؤسسات التعليم العالي الخاص من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، بالإضافة إلى الإعلام والتوعية بالاستراتيجية المقترحة لتطوير هذه المؤسسات في مملكة البحرين، والحثّ على تنفيذها وتذليل العقبات التي تحول دون ذلك.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

(١) – القواميس والموسوعات:

١- مجمع اللغة العربية: **اعتماد أمين عام مجمع اللغة العربية لمصطلح "حوكمة"**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣م.

٢- محمد عبدالحليم عمر: **حوكمة الشركات: تعريف مع إطلالة إسلامية**، ورقة عمل أساسية، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٥م.

٣- مختار الصحاح: **المعجم في اللغة العربية**، موقع بلاغة على الإنترنت، ٢٠٠٠م.

(٢) – الوثائق الرسمية (القوانين والقرارات واللوائح):

١. أسامة أنور: **قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات**، طبعة٢٠١١م: مادة (١) في الهيكل العام للجامعات، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع.

٢. أمير محمد علي: **نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي"، كلية التربية، جامعة البحرين، في الفترة من ٢٠-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٧م.

٣. الجريدة الرسمية: **قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥ بشأن التعليم العالي**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.

٤. الجريدة الرسمية: **قرار رقم (١) لسنة ٢٠١٣ بتعديل بعض أحكام القرار رقم (٢) لسنة ٢٠٠٧ بشأن اللائحة الأكاديمية والإدارية لمؤسسات التعليم العالي**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠٠٧م.

٥. ــــــــــ: **قرار رقم (٣) لسنة ٢٠٠٧ بشأن اللائحة المالية لمؤسسات التعليم الجامعي الخاصة**، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠٠٧م.

٦. ــــــــــ: **مرسوم الملكي رقم ٨٣ لعام ٢٠١٢ بشأن إنشاء وتنظيم الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

٧. ــــــــــ: **مرسوم بقانون رقم (١٤) لسنة ١٩٨٥م بشأن المؤسسات التعليمية والتدريبية الخاصة – أُلغي بنصّ المادة رقم (٣٢) من المرسوم بقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٨م**، مملكة البحرين، وزارة الإعلام، ١٩٩٨م.

٨. ــــــــــ: **مرسوم بقانون رقم (١٤) لسنة ١٩٨٥م بشأن المؤسسات التعليمية الخاصة – أُلغي بنّص** المادة رقم (١١) من المرسوم بقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٨٨م، وزارة الإعلام، مملكة البحرين، ١٩٨٨م.

٩. ــــــــــ : **مرسوم بقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٨م بشأن المؤسسات التعليمية والتدريبية الخاصة**، مملكة البحرين، وزارة الإعلام، ١٩٧٧م.

١٠. ــــــــــــ : **مرسوم رقم (٦٥) لسنة ٢٠١٣ بتعديل المادة الأولى من المرسوم رقم (٣٥) لسنة ٢٠١١ بإعادة تشكيل مجلس التعليم العالي**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠١٣م.

١١. ــــــــــــ: **مرسوم ملكي رقم (٧٤) لسنة ٢٠٠٦ بتشكيل مجلس التعليم العالي**، الديوان الملكي، مملكة البحرين، ٢٠٠٦، ص١.

١٢. الديوان الملكي: **قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م بشأن التعليم العالي**، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.

١٣. سلطنة عمان: **الكتاب الإحصائي الموحد لمؤسسات التعليم في السلطنة لعام ٢٠٠٢/٢٠٠٣م**، مسقط: وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٣م.

١٤. جامعة البحرين: **دليل برامج الدرجة الجامعية الأولى لكليات الآداب وإدارة الأعمال والتربية والعلوم والهندسة للعام ٢٠٠٠/٢٠٠١م**، مملكة البحرين، مطبعة الجامعة، ٢٠٠١م.

١٥. جامعة البحرين: **دليل برامج الدرجة العالية الأولى لكليات الآداب، إدارة الأعمال، التربية، العلوم، الهندسة للعام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١**، مملكة البحرين: مطبعة الجامعة، ٢٠٠١م.

١٦. على مفلح محافظة: **ميثاق العمل الوطني لمملكة البحرين والتعليم الجامعي، الكتاب السنوي الثالث**، مملكة البحرين، مؤسسة الأيام للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

١٧. الفقرة الأولى من المادة (٢٦): **الإعلان العالمي لحقوق الإنسان**، الأمم المتحدة.

١٨. مجلس التعاون لدول الخليج العربية: **إضاءات حول مسيرة التعليم العالي في دول مجلس التعاون: القرارات والإنجازات**، الأمانة العامة، قطاع الإنسان والبيئة، الإدارة التعليمية، الرياض، ٢٠٠٨م.

١٩. مجلس التعليم العالي: **البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة**، مملكة البحرين، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢م.

٢٠. محمود شريف بسيوني: **تقرير اللجنة البحرينية المستقلة لتقصّي الحقائق**، المنامة، البحرين، ٢٠١١م، ص٤٢٧.

٢١. مركز البحرين للدراسات والبحوث: **التقرير الاستراتيجي البحريني الأول**، عوالي، مملكة البحرين، مركز الدراسات والبحوث، ٢٠٠٨م.

٢٢. مريم خميس السليطي: **الملامح عن تطوّر التعليم في مملكة البحرين خلال القرن العشرين للأعوام من ١٩٠٠-٢٠٠٠م**، المنامة، وزارة التربية والتعليم، مركز المعلومات والتوثيق، قسم التوثيق التربوي، ٢٠٠٢م.

٢٣. مكتب وزير التربية والتعليم: **قرار رقم (٤) لسنة ٢٠١٢ بترخيص بإنشاء مؤسسة تعليم عالٍ بمملكة البحرين**، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

٢٤. مملكة البحرين: **إحصائيات مملكة البحرين في العقد الأول من الألفية الثالثة ٢٠١١م**، الجهاز المركزي للمعلومات، ٢٠١٣م.

٢٥. ــــــــــــ: **اختصاصات الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، وزارة التربية والتعليم، المنامة، البحرين، ٢٠١٣م.

٢٦. ــــــــــــ: **الأمانة العامة للتعليم العالي**، البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة المسموح التسجيل بها في الجامعة الأهلية، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

٢٧. ــــــــــــ: **الأمانة العامة للتعليم العالي**، البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة المسموح التسجيل بها في (الجامعة الخليجية)، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

٢٨. ــــــــــــ: **الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، إدارة الاعتمادية والتراخيص، وزارة التربية والتعليم، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.
٢٩. ــــــــــــ: **الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، إدارة التقييم والمتابعة، وزارة التربية والتعليم، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.
٣٠. ــــــــــــ: **المرسوم الملكي بإنشاء مجلس التعليم العالي**، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م.
٣١. ــــــــــــ: **المرسوم الملكي رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩م**، ٢٠٠٩م.
٣٢. ــــــــــــ: **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب**، وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، البحرين، ٢٠١٣م.
٣٣. ــــــــــــ: **جامعة البحرين**، الصخير، البحرين، ٢٠٠٩م.
٣٤. ــــــــــــ: **قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م بشأن التعليم العالي**، قصر الرفاع، ٢٠ أبريل ٢٠٠٥م.
٣٥. ــــــــــــ: **قانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م**، وثيقة بمرسوم ملكي بشأن التعليم العالي، قصر الرفاع، البحرين، ٢٠٠٥م.
٣٦. ــــــــــــ: **قرار مجلس الوزراء رقم (CASS/2002/١٠٥٥) بشأن الترخيص لمزاولة نشاط جامعة أما الدولية**، ٢٢ أكتوبر ٢٠٠٢م، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠٢م.
٣٧. ــــــــــــ: **قرار مجلس الوزراء رقم (٣-١٦٤٩) بشأن الترخيص لمزاولة النشاط للجامعة الخليجية ٢٠٠١/٩/٢م**، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠١م.
٣٨. ــــــــــــ: **قرار مجلس الوزراء رقم (ش/٩/١/١) بشأن الترخيص لمزاولة نشاط الجامعة الملكية للبنات**، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠٢م.
٣٩. ــــــــــــ: **قرار مجلس الوزراء رقم (ود ٢٠٠٤/١٤٠) بشأن الترخيص لمزاولة النشاط لجامعة العلوم التطبيقية**، مجلس الوزراء، مملكة البحرين، ٢٠٠٤م.
٤٠. ــــــــــــ: **مشروع ميثاق العمل الوطني لمملكة البحرين**، مؤسسات الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
٤١. ــــــــــــ: **من الريادة إقليمياً إلى المنافسة عالمياً: رؤية مملكة البحرين الاقتصادية حتى عام ٢٠٣٠م**، ــــــــــــ: مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء، ٢٠٠٨م.
٤٢. ــــــــــــ: **مهمات الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي**، وزارة التربية والتعليم، البحرين، ٢٠١٣م.
٤٣. ــــــــــــ: **ميثاق العمل الوطني**، وزارة شئون مجلس الوزراء والإعلام، ديسمبر، ٢٠٠٢م، ص١١.
٤٤. وزارة الإعلام: **القانون رقم (٣) قرارات بشأن اللوائح الخاصة بمؤسسات التعليم العالي**، الجريدة الرسمية، العدد٢٨١٢، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.
٤٥. ــــــــــــ: **قرار رقم (١) لسنة ٢٠٠٧م، قرارات شروط الترخيص لمؤسسات التعليم العالي الخاص**، الجريدة الرسمية، العدد٢٨١٢، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.
٤٦. ــــــــــــ: **قرار رقم (٢) لسنة ٢٠٠٧م، بشأن اللائحة الأكاديمية والإدارية لمؤسسات التعليم العالي**، الجريدة الرسمية، العدد٢٨١٢، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.
٤٧. ــــــــــــ: **قرار رقم (٤) لسنة ٢٠٠٧م، بشأن الأبنية والمرافق لمؤسسات التعليم العالي**، الجريدة الرسمية، العدد٢٨١٢، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.
٤٨. ــــــــــــ: **قرارات في شأن اللوائح الخاصة في مؤسسات التعليم العالي**، مملكة البحرين: مطبعة وزارة الإعلام، ٢٠٠٧م.

٤٩. ـــــــــــــ: **قرار رقم (٣) لسنة ٢٠٠٧م، بشأن اللائحة المالية لمؤسسات التعليم العالي الخاص،** الجريدة الرسمية، العدد٢٨١٢، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.

٥٠. وزارة التربية والتعليم: **تطور التعليم في مملكة البحرين، التقرير الوطني المقدم إلى الدورة السابعة والأربعين لمؤتمر التربية الدولي المنعقد في جنيف في الفترة من ٨ – ١١ سبتمبر،** مملكة البحرين: قسم التوثيق التربوي، ٢٠٠٤م.

٥١. ـــــــــــــ: **دليل التخطيط للإدارة المدرسية مفاهيم وتطبيقات،** وزارة التربية والتعليم، وحدة التخطيط والمتابعة، ٢٠٠٤م.

(٣) تقارير الهيئات والمنظمات المتخصصة:

١. أحمد السيد النّجار: **الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية، بحوث ومناقشات الحلقة النقاشية التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد،** بيروت، لبنان، ٢٠١٠م.

٢. الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم: **مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحله، أنواعه المختلفة للعام ٢٠٠٢/٢٠٠٣م،** صنعاء، أغسطس٢٠٠٤م.

٣. باسكرفيل، وآخرون: **دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج،** وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة البحوث، ٢٠١١م.

٤. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP): **تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٢م،** تعميق الديمقراطية في عالم متفتت، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP)، ٢٠٠٢م.

٥. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: **تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢م،** خلق الفرص للأجيال القادمة"، المكتب الإقليمي للدول العربية، ٢٠٠٢م.

٦. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: **تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٣م،** أهداف التنمية للألفية تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية.

٧. البنك الدولي: **التحديات الجديدة التي تواجه التعليم الجامعي العالي،** تقرير صادر عن البنك الدولي، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، القاهرة، إبريل، ٢٠٠٣م.

٨. التقرير الإقليمي عن شرق آسيا والمحيط الهادئ: **تفعيل التعليم العالي: المهارات والبحوث اللازمة في شرق آسيا،** طوكيو، البنك الدولي، أكتوبر٢٠١١م.

٩. الجامعة الخليجية: **تقرير المراجعة الذاتية للجامعة الخليجية،** الجامعة الخليجية، مارس ٢٠٠٩م.

١٠. رمزي سلامة: أحوال التعليم العالي بالدول العربية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧م.

١١. زهير عبد الكريم كايد: **الحكمانية: قضايا وتطبيقات،** القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.

١٢. صندوق النقد الدولي: **تقييم سياسات التخصيص في البلدان العربية،** نزيه وفيق عبدالفتاح، تحرير علي توفيق الصادق ، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة: صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٢م.

١٣. عبد الله علي القرشي: **آليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي،** اتحاد المصارف العربية، ٢٠١١م.

١٤. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(الإيسكوا): **التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية في منطقة الإيسكوا: منظور النوع الاجتماعي**، نيويورك، الأمم المتحدة، ٢٠١١م.

١٥. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار: **مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار**، ٢٠٠٨م.

١٦. المجالس القومية المتخصصة: **تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، هياكل وأنماط التعليم الجامعي وتطوير التعليم الجامعي في مصر**، القاهرة، ٢٠٠٠م.

١٧. مركز المشروعان الدولية الخاصة: **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، نشر عن طريق مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن،٢٠٠٣م.

١٨. مصطفي عبد السميع محمد: **التعليم العالي والعولمة توجهات وانعكاسات: قراءة في وثيقة وطنية**، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتب الفني، ٢٠٠٧م.

١٩. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية: **دليل الجامعات في البلدان العربية**، بيروت، منظمة الأمم المتحدة والعلوم والثقافة، سبتمبر ٢٠٠٩م.

٢٠. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: **التعليم الجيد والإنصاف والتربية المستدامة: رؤية شاملة من خلال المؤتمرات العالمية الأربعة بشأن التربية التي تنظمها اليونسكو**، نوفمبر، ٢٠٠٨م.

٢١. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: **التعليم العالي في مصر**، ٢٠١٠م.

٢٢. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: **استراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠٠٠م.

٢٣. ـــــــــــــــ: **الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي**، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، ٢٠٠٥م.

٢٤. ـــــــــــــــ: **الاستراتيجية العربية للتعليم عن بُعد**، إدارة التربية، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥م.

٢٥. ـــــــــــــــ: **الخطة العربية للتعليم عن بُعد**، إدارة التربية، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٦م.

٢٦. منير الحمش: **الخصخصة في الاقتصاد السوري، بحوث ومناقشات الحلقة النقاشية "الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية"**، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت، لبنان، ط١، ٢٠١٠م.

٢٧. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: **الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي**، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨م.

٢٨. ـــــــــــــــ: **برنامج التخطيط الاستراتيجي**، الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد، قطاع التعليم العالي، ٢٠٠٩م.

٢٩. ـــــــــــــــ: **جودة أداء الإدارة المدرسية القيادة والحوكمة**، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩م.

٣٠. ـــــــــــــــ: **دليل تقويم واعتماد الجامعات**، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩م.

٣١. الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب: **التقرير السنوي ٢٠١٣**، مملكة البحرين: الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٣م.

٣٢. ــــــــــــــــــ: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة البحرين الطبية)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٣٣. ــــــــــــــــــ: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٣٤. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.

٣٥. ــــــــــــــــــ: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة العلوم التطبيقية)، ٢٠٠٩م، مملكة البحرين.

٣٦. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة العلوم التطبيقية)، ٢٠٠٩م، مملكة البحرين.

٣٧. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي (جامعة نيويورك للتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.

٣٨. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.

٣٩. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما الدولية)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٤٠. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة(كلية البحرين الجامعية)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٤١. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.

٤٢. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.

٤٣. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٤٤. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.

٤٥. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٤٦. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة العربية المفتوحة- فرع البحرين)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٤٧. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم** العالي، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة العربية المفتوحة- فرع البحرين)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.

٤٨. ــــــــــــــــــ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم** العالي، تقرير المراجعة المؤسسية (جامعة المملكة)، ٢٠١١م، مملكة البحرين.

٤٩. ــــــــــــــــــ: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم** العالي، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة، (الجامعة الأهلية)، مملكة البحرين، ٢٠١٢م.

٥٠. _____: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، ٢٠٠٩م.
٥١. _____: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، ٢٠١٢م.
٥٢. _____: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، ٢٠٠٩م.
٥٣. _____: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.
٥٤. _____: **التقرير السنوي**، مملكة البحرين: الهيئة الوطنية لمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٣م.
٥٥. _____: **التقرير السنوي**، مملكة البحرين: الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٣م.
٥٦. _____ : **التقرير السنوي ٢٠١٢م**، مملكة البحرين، هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م.
٥٧. _____ : **التقرير السنوي ٢٠١٢م**، مملكة البحرين، هيئة تقويم المؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م.
٥٨. _____: **الدليل المراجعة رقم (٣)**، وحدة أداء مؤسسات التعليم العالي، مملكة البحرين، ٢٠٠٩م.
٥٩. _____ : **التقرير السنوي للعام ٢٠١٠م**، مملكة البحرين، هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٠م.
٦٠. _____: **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (كلية طلال أبو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال – فرع البحرين)، مملكة البحرين، ٢٠١١م.
٦١. _____ : **وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي**، تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي (معهد بيرلا للتكنولوجيا)، مملكة البحرين، ٢٠٠٨م.
٦٢. وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م.
٦٣. _____: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة العربية المفتوحة)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م.
٦٤. _____: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م.
٦٥. _____: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الكلية الملكية للجراحين في أيرلندا)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م.
٦٦. _____: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة** (جامعة العلوم **التطبيقية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م.
٦٧. _____: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الأهلية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م.

٦٨. ـــــــــــــــــــــ : **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الخليجية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م.
٦٩. ـــــــــــــــــــــ: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (معهد بيرلا للتكنولوجيا)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠٠٨م.
٧٠. ـــــــــــــــــــــ: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة أما العالمية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م.
٧١. ـــــــــــــــــــــ: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (كلية البحرين الجامعية)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١١م.
٧٢. ـــــــــــــــــــــ: **تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة المملكة)**، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٢م.
٧٣. اليونسكو: **التقرير الإقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية**، القاهرة، في الفترة من ٢٤-٢٧ يناير، ٢٠٠٠م.

(٤) الدوريات العلمية:

١. أسعد دياب، عدنان سومان: **مؤسسات التعليم العالي الخاصة في العالم العربي**، العدد٢٨١٢، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٥م.
٢. تيسير النهار النعيمي: **ضمان الجودة في التعليم العالي في الأردن: الأطر النظرية والعملية ونماذج من التجارب العالمية**، ضمان الجودة في الجامعات العربية (الكتاب السنوي الخامس)، عدنان الأمين (محرر) وآخرون، ط١، بيروت، لبنان: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ٢٠٠٥م.
٣. جاسم محمد الحمدان، شيخة فاضل المجبل: **آراء بعض القيادات الجامعية نحو فاعلية إسهام القطاع الخاص في إنشاء مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت**، بمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد٦، العدد١، ٢٠٠٠م. جاند هيلاب تيلاك: **تخصيص التعليم العالي**، مجلة مستقبليات، اليونسكو، المجلد٢١، العدد٢، ١٩٩١م.
٤. جاسم محمد الحمدان، شيخة فاضل المجبل: **آراء بعض القيادات الجامعية نحو فاعلية إسهام القطاع الخاص في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بدولة الكويت**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد٦، العدد١، ٢٠٠٠م.
٥. جواهر أحمد قناديلي: **التخطيط لإنشاء جامعة أهلية في المملكة العربية السعودية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد١٠، يناير٢٠٠٦م.
٦. جورجي تدميان جورج: **تصور مقترح لإنشاء الجامعات الخاصة في كنف الجامعات الحكومية**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد٥٢، الجزء١، مايو ٢٠٠٣م.
٧. حاتم دّحلان: **التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسي (المفهوم. المبررات. الفوائد. المعيقات)**، مجلة رؤى تربوية، العدد ٢١، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، فلسطين، ٢٠٠٦م.
٨. حسن العلواني: **الإصلاح التنظيمي والمؤسسي للمحليات في مصر، في الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر**، تحرير مصطفي كامل السيد، القاهرة، مركز شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، ٢٠٠٧م، ص ص١٣٠-١٣١.

٩. رءوف رشيد السيد: **التنمية الاقتصادية في عالم متغير**، مجلة الاقتصاد العربي الحديث، العدد١٤٨، القاهرة، ٢٠٠٢م.
١٠.رياض عزيز هادي: **الجامعات: النشأة والتطور والحرية الأكاديمية الاستقلالية**، ط١، سلسلة ثقافية جامعية، بغداد، مركز التطوير والتعليم المستمر، جامعة بغداد، ٢٠١٠م.
١١.سلوى شعراوي جمعة: **مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع – إشكاليات نظرية**، في إدارة شئون الدولة والمجتمع، تحرير سلوى شعراوي جمعة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠١م.
١٢.شادية عبدالحليم تمام متولي: **دور الجامعات الخاصة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية**، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، السنة السابعة، العدد١، يناير٢٠٠٨م.
١٣.شبل بدران: **الجامعات الخاصة دعم للاستثمار أم للاستقرار الاجتماعي**، التربية المعاصرة، المجلد٤، العدد٤٦، أبريل١٩٩٧م.
١٤.صلاح الدين جوهر: **دراسة حول أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٠٠، يناير ٢٠٠٢م.
١٥.عادل عبد الفتاح سلامة، أمين محمد النبوي: **دراسة مقارنة لنظام الاعتماد الجامعي في الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية**، مجلة كلية التربية، ع٢١، ج١٤، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٩٩٧م.
١٦.عطية حسين أفندي: **المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦م.
١٧.علا الخواجة: **مفهوم حوكمة الشركات**، في الحكم الرشيد والتنمية في مصر، تحرير مصطفي كامل السيد، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ٢٠٠٦م.
١٨.ليلي البرادعي وخالد زكريا أمين: **إصلاح الجهاز الإداري الحكومي في مصر**، في مصطفي كامل السيد (محرر)، الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
١٩.محمد بن فاطمة: **التعليم العالي الحكومي والتعليم الجامعي الخاص: مجالات التكامل وأبعاد التّميز**، مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي، الرباط، المملكة المغربية: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة "إيسيسكو"، العدد٤، خاص عن التعليم العالي: رؤية مستقبلية، ٢٠٠٥م.
٢٠.محمد بن فاطمة: **التعليم العالي الحكومي والتعليم العالي الخاص: مجالات التكامل وأبعاد التّميز**، مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي، الرباط، المملكة المغربية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، العدد٤، خاص عن التعليم العالي: رؤية مستقبلية، ٢٠٠٥م.
٢١.محمد محمد الهادي: **التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت**، ط١، تقديم حامد عمّار، سلسلة آفاق تربوية متجددة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥م.
٢٢.معتز خورشيد: **أين الخلل في التعليم العالي بمصر**، مجلة وجهات نظر، العدد١٠٨، القاهرة، الشركة المصرية للنشر العربي والدولي، يناير٢٠٠٨م.
٢٣.ميادة فوزي الباسل: **خصخصة بعض مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية**، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد٩٩، إبريل، ٢٠٠١م.
٢٤.نبيل علي: **العقل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول**، سلسلة عالم المعرفة، ع٣٦٩، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، نوفمبر٢٠٠٩م.

٢٥.وفاء الأشقر: **مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج٦، العدد١٢، الأردن، ٢٠١٣م.
٢٦.يمنية نزار: **الحكم الراشد والتخفيف من حدة الفقر في العالم الثالث**، عالم التربية، س٩، ع٢٥، القاهرة، رابطة التربية بالاشتراك مع المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مايو٢٠٠٨م.
٢٧.يوسف عبد المعطي مصطفى: **نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العلميات في التعليم العالي المصري**، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد(٦)، مارس٢٠٠٢م.

(٥) الكتب العلمية:

a. أحمد الخطيب: **الجامعة الافتراضية نماذج حديثة**، الأردن، أربد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م.
٢- ٤١- نورة أبا خيل: **مدى إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الجامعات، نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعي العربي**، مصر، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٨م.
٣- ٥٧- على أحمد مدكور: **الشجرة والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد: رؤية متكاملة للمنظومة التربوية**، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
٤- ٦- هاشم فوزي دبّاس وآخرون: **إدارة التعليم الجامعي – مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، عمان، مكتبة الوراق، ٢٠٠٨م.
٥- ٧٣- عبدالعزيز مخيمر: **دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي**. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١م.
٦- إبراهيم العيسوي: **التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**، القاهرة، دار الشروق، ٢٠٠٣م.
٧- إبراهيم راشد: **حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف: دراسة لأحد المصارف العراقية**، بغداد: الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٨م.
٨- إبراهيم عصمت مطاوع: **الإدارة التربوية في الوطن العربي: أوراق عربية عالمية**، دار الفكر للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٣م.
٩- إبراهيم عصمت مطاوع: **الإدارة التربوية في الوطن العربي**، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١٠-أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢م.
١١-أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي** والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١٢-أحمد إسماعيل حجي: **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي** التعليم والأسرة الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م.
١٣-أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة: **الإدارة الإبداعية للجامعات**: نماذج حديثة، الأردن، أربد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م.

١٤-أحمد الخطيب: **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، الأردن، أربد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م.
١٥-أحمد الخطيب: **الإدارة الجامعية: دراسة حديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، أربد، الأردن**، ٢٠٠١م.
١٦-أحمد علي الحاج: **التعليم الجامعي الأهلي في اليمن**، دار عبادي للطباعة والنشر، صنعاء، ٢٠١٢م.
١٧-إسماعيل دياب، عادل البنا: **تقييم جودة الأداء الجامعي: بناء نماذج رياضية لبعض الكليات بجامعات الإسكندرية – المنصورة – أسيوط**، المكتبة المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
١٨-إليزابيث باكنر: **دراسة التعليم العالي في الأردن وتونس والمغرب وسوريا**، الجامعة الأمريكية، بيروت، ٢٠٠٦م.
١٩-جابر محمود طلبة: **التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل**، المنصورة، مكتبة الإيمان للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
٢٠-جمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
٢١-جمال حلاوة، نداء طه: **واقع الحوكمة في جامعة القدس**. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية، فلسطين، ٢٠١١م.
٢٢-جمهورية مصر العربية – وزارة التعليم العالي: **دليل كليات ومعاهد التعليم العالي في جمهورية مصر العربية**، القاهرة، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨م.
٢٣-حاتم علي فرغلي ضاحي: **الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في ضوء تحولات الألفية الثالثة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م.
٢٤-حاتم فرغلي ضاحي: **مستقبل التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين**، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
٢٥-حامد أحمد رمضان: **الإدارة الاستراتيجية**: دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م.
٢٦-حامد عمّار: **الجامعة بين الرسالة والمؤسسة: دراسات في التربية**، مكتبة الدار العربية للكتاب، ١٩٩٦م.
٢٧-حسن شحاتة: **التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق**، الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٢٨-حسن شحاتة: **التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب، ٢٠٠١م.
٢٩-خليل نخلة وآخرون: **خطة عمل استراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين**، رام الله ، فلسطين، ٢٠٠٥م.
٣٠-ديفيد هاريسون: **الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجية**، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م.
٣١-راشد صبري القصبي: **نحو تطوير التعليم الجامعي**، المنيا، دار فرحة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
٣٢-راشد صبري القصبي: **نحول تطوير التعليم الجامعي**، المنيا، دار فرحة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
٣٣-رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري: **التعليم الجامعي** بين رصد **الواقع ورؤى التطوير**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤م.
٣٤-رفعت عبدالحليم الفاعوري: **تجارب عربية في الخصخصة**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤م.

٣٥-رمزي عبدالحي: **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

٣٦-ستيفن هاينز: **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥م.

٣٧-سعاد بسيوني عبدالنبي: **بحوث ودراسات في نظم التعليم**، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠١م.

٣٨-سعد ياسين: **الإدارة الاستراتيجية**: دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م.

٣٩-سلوى شعراوي جمعة: **مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية في إدارة شئون الدولة والمجتمع**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠١م.

٤٠-شبل بدران وجمال الدهشان: **التجديد في التعليم الجامعي**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م.

٤١-شبل بدران: **الجامعات الخاصة وتكافؤ الفرص التعليمية، الجامعات الخاصة في الميزان**، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ١٩٩٩م.

٤٢-صلاح الدين عبد العزيز غنيم: **التخطيط التربوي الجذور التاريخية والمفهوم**، صحيفة المكتبة، مج٣١، ع١، القاهرة، جمعية المكتبات المدرسية، يناير١٩٩٩م.

٤٣-ضياء الدين زاهر: **جامعاتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة: تحديات وخيارات**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

٤٤-طارق عبدالعال حمّاد: **حوكمة الشركات : حوكمة المصارف**، الدار، ٢٠٠٥م.

٤٥-عايدة سيد خطاب: **الإدارة الاستراتيجية المتقدمة**، جمهورية مصر العربية، ماس للطباعة، ٢٠٠٩م.

٤٦-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **الإدارة : الأصول العملية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦م.

٤٧-عبد الرحمن أبو المجد رضوان: **التعليم الجامعي الخاص وتحديات المستقبل: النموذج المصري**، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦م.

٤٨-عبد العزيز صالح بن حبتور: **الإدارة الاستراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٤م.
علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،٢٠٠٨م.

٤٩-عبد الغني عبود: **التربية المقارنة في بدايات القرن – الأيديولوجيا والتربية والألفية الثالثة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤م.

٥٠-عبدالباسط محمد دياب: **تطوير الإدارة الجامعية: دراسة حالة كليات التربية في عدة دول**، كفر الشيخ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

٥١-عبدالرحمن رضوان: **التعليم الجامعي الخاص الواقع وتحديات المستقبل النموذج المصري**، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦م.

٥٢-عبدالرحمن سعد الحميدي وآخرون: **أنماط التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي العربية**، الرياض، وزارة التعليم العالي، ١٩٩٩م.

٥٣-عبدالغفار شكر: الدور **التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر**، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥م.

٥٤-عبده محمد فاضل الربيعي: **الخصخصة وأثرها على التنمية بالدول النامية**، القاهرة، مكتبة مدبولي، ٢٠٠٤م.

٥٥-علي أحمد مذكور: **الاستثمار في التعليم: بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتصورات المستقبل**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
٥٦-على راشد: **الجامعة والتدريس الجامعي**، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٥٧-علي عبد ربه حسين: **تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة: دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
٥٨-فتحي درويش محمد عشيبة: **دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة**، القاهرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
٥٩-فرانك نيومان، لارا كوتوربير، جيمي سكاري: **مستقبل التعليم العالي: الشعارات والواقع ومخاطر السوق**، ترجمة وليد شحادة، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٠م.
٦٠-فيصل الراوي رفاعي وآخرون: **الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال**، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
٦١-مؤيد السالم: **تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام**. القاهرة، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٢م.
٦٢-مايك فريد مان، بنيامين بي تريجو: **فن ومنهج القيادة الاستراتيجية**، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
٦٣-محمد الفولي، تامر الفولي: **التخطيط الاستراتيجي المؤسسّي**، المركز القومي للبحوث، القاهرة، ٢٠١٣م.
٦٤-محمد حبيب كاظم الشاروط: **رؤية مستقبلية نحو إصلاح الجامعات العربية، ندوة مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية: الاستراتيجية – السياسات – الآليات**، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، المنامة، مملكة البحرين، أكتوبر ٢٠١٠م.
٦٥-محمد حسن يوسف: **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، يونيو، ٢٠٠٧م.
٦٦-محمد خالد المهايني: **حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية**، جمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق، سوريا، ٢٠٠٧م.
٦٧-محمد شريف عبدالرحمن: **العولمة والهوية: الهوية الثقافية لطلاب الجامعات الخاصة في ظل العولمة**، المنيا، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
٦٨-محمد شريف عبدالرحمن: **العولمة والهوية: الهوية الثقافية لطلاب الجامعات الخاصة في ظل العولمة**، المنيا، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
٦٩-محمد صالح الحناوي: **الخصخصة المصرية: رؤية شخصية**، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤م.
٧٠-محمد عبد الهادي: **العصا التكنولوجية لعبور الفجوة الرقمية**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.
٧١-محمد عطوه مجاهد: **الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي – التطبيق على كليات التربية**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦م.
٧٢-محمد متولي غنيمة: **التخطيط التربوي**، ط ٢، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩م.
٧٣-محيا زيتون: **التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق**، ط١، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٥م.
٧٤-محيا زيتون: **التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق**، ط١، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٥م.

٧٥-مسلم شبلي، ومحمد منهل: **بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس أداءه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٢٠٠٨م.

٧٦-مصطفى طلاس وآخرين: **الاستراتيجية السياسية العسكرية**، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ١٩٩١م.

٧٧-معتز خورشيد ومحسن يوسف: **تحديات الواقع ورؤى المستقبل: دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة**، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.

٧٨-منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: **التعليم العالي في مجتمع العولمة: وثيقة توجيهية**، ترجمة وليد شحادة، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٠م.

٧٩-مي محمد الخليفة: **مائة عام من التعليم النظامي في البحرين: السنوات الأولى للتأسيس**، ط١، بيروت، لبنان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٩٩م.

٨٠-نعمة الأسدي: **المدخل إلى فلسفة الجامعة**، بغداد، جمهورية العراق، ٢٠٠٨م.

٨١-هانز بيتر مارتين، وهارلد شومان: **فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، ٢٠٠٣م.

٨٢-هاني جوهر وآخرون: **دراسة مقارنة للمنظومة التعليمية بالجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية**، مركز ضمان الجودة والاعتماد، جامعة القاهرة، ٢٠١٣م.

٨٣-الهلالي الشربيني الهلالي: **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية**، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦م.

٨٤-هناء محمود القيسي: **الإدارة التربوية مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.

٨٥-يعقوب ناصر الدين: **واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط**، عمّان الأردن، ٢٠١٢م. جمال داود سلمان: **اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري، عمّان، الأردن، ٢٠٠٨م.

٨٦-يوسف الطائي، هاشم العبادي: **إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، عمّان، دار الوراق، ٢٠٠٨م.

٨٧-يوسف عبدالمعطي: **الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي**، القاهرة، ٢٠٠٠م.

(٦) المؤتمرات والندوات العلمية:

١. ٢ محمد عبدالحميد لاشين، أسامة محمود قرني: **استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول**، المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، ٢٤-٢٥ يناير، ٢٠٠٥م.

٢. ٢٣- مبارك بن محمد الحداد: **المتطلبات التنظيمية للتعليم التعاوني في التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، ندوة التعليم العالي الأهلي**، الرياض، النشر العلمي والطابع بجامعة الملك سعود، في الفترة من ١٢-١٣ فبراير ٢٠٠١م.

٣. ٨- عبد الله السيد عبد الجواد: **تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي: رؤية ميكروسكوبية، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، الفترة من ٣-٥ مايو٢٠٠٤م، ج٢، المكتب الجامعي الحديث**، القاهرة، ٢٠٠٦م.

٤. إبراهيم العكيدي: **مؤشرات وأسس ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كيات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية الخاصة والعامة**، مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ٢١ – ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٥م.

٥. أحمد علي الحاج: **التعليم الجامعي الأهلي في اليمن، تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي: رؤية ميكروسكوبية، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، الفترة من ٣-٥ مايو٢٠٠٤م، ج٢، المكتب الجامعي الحديث**، القاهرة، ٢٠٠٦م.

٦. أحمد علي الحاج: **التعليم الجامعي الأهلي في اليمن**، ورقة بحثية قدمت لمؤتمر التعليم العالي الأهلي، صنعاء ٣٠مايو – ١يونيو٢٠٠٠م.

٧. أحمد علي الحاج: **التعليم الجامعي الأهلي في اليمن**، ورقة بحثية قدمت لمؤتمر التعليم الأهلي، صنعاء، في الفترة من ٣٠ مايو -١ يونيو، ٢٠٠٠م.

٨. أحمد محمد زامل: **حوكمة الجامعات: رؤية حول تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية**، منتدى الإصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد، إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة التعليم العالي في مصر، أوراق مرجعية، مكتبة الإسكندرية، في الفترة ٢٦-٢٨ مارس ٢٠٠٧م.

٩. أحمد محمد لقمان: **تجسير الفجوة بين أعداد الموارد البشرية واحتياجات السوق**، وجهة نظر منظمة العمل العربية، مؤتمر المعرفة الأول لمؤسسة الشيخ راشد آل مكتوم، دبي، الإمارات العربية المتحدة، في الفترة من ٢٨-٢٩ أكتوبر، ٢٠٠٧م.

١٠. أسعد دياب، عدنان سومان: **مؤسسات التعليم العالي الخاصة في العالم العربي**، المؤتمر السابع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة، ٢٠٠٠م.

١١. أشرف حنّا ميخائيل: **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، ٢٠٠٥م.

١٢. بابا عبد القادر: **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر من البحرين**، ورقة بحثية في المؤتمر العالمي لعولمة الأعمال في القرن الواحد والعشرين: التحديات والفرص، كلية إدارة الأعمال، جامعة البحرين، في الفترة ٢١-٢٢ أبريل ٢٠٠٨م.

١٣. بابا عبدالقادر: **محددات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في البحرين**، ورقة بحثية قدمت للمؤتمر العالمي لعولمة الأعمال في القرن الواحد والعشرين: التحديات والفرص، كلية إدارة الأعمال، جامعة البحرين، الفترة من ٢١-٢٢إبريل ٢٠٠٨م.

١٤. بثينة عبدالرؤوف، سلمى فضل: **الرؤية مقترحة لدور التعليم الجامعي غير الحكومي في مصر في مواجهة تحديات المستقبل**، المؤتمر الدولي الخامس، التعليم الجامعي في مجتمع المعرفة: الفرص والتحديات، الفترة من ١١-١٢ يوليو، مجلة العلوم التربوية، عدد خاص، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م.

١٥. جمال علي الدهشان: **الجامعة الافتراضية أحد الأنماط الجديدة في التعليم الجامعي**، المؤتمر السنوي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، الجزء٢، القاهرة، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧م.

١٦.حسين بشير محمود: **حول الجامعات الخاصة في مصر: الواقع والمأمول**، بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر، التعليم الجامعي العربي-آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر، ٢٠٠٤م.

١٧.خالد العمري: **المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي**، المؤتمر العربي الرابع، جامعة عمّان العربية للدراسات التربوية، الأردن، ٢٠٠٤م.

١٨.رجب بن علي العويسي: **الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسية العصري**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس في المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.

١٩.زهير عبد الكريم كايد: **المفهوم المعاصر للإدارة المجتمعية (الحكمانية)**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع: إدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة، في الفترة من ١٧-١٨ ديسمبر٢٠٠٢م ، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة.

٢٠.سعودي بن سليمان بن مطر: **واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان**، المؤتمر العلمي التاسع " تحديات التعليم في العالم العربي"، جامعة المنيا، كلية التربية، في الفترة من ١٠-١١ نوفمبر٢٠٠٩م.

٢١.سمير عبد الحميد قطب: **تهديدات نمط التعليم الجامعي التقليدي وفرص الانطلاق في عصر المعرفة**، بحث مقدم إلى مؤتمر ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، في الفترة من ١٣-١٤ يوليو، ٢٠١١م.

٢٢.صالحة عبدالله عيسان وآخرون: **اتجاهات جامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني "خصخصة التعليم العالي والجامعي"**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من ٢٣-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٠م.

٢٣.صلاح الدين جوهر: **الجلسة الافتتاحية، مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العرب، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، والمنعقد بكلية التربية بجامعة عين شمس، في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٩م.

٢٤.عبد العزيز أحمد داود: **تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض صيغ التعليم من بعد**، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية والمؤتمر السنوي الأول لكلية التربية ببورسعيد " التعليم من بعد في الوطن العربي الواقع والمأمول، في الفترة من ٢٦-٢٧ يناير ٢٠٠٨م، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨م.

٢٥.عبد العزيز جميل مخيمر: **الطريق إلى الجودة والاعتماد في الجامعات العربية**، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر(العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٥م، الجزء١.

٢٦.عبد الله بيومي: **حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف داكار ٢٠٠٠م**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، في الفترة من ٢١-٢٣ إبريل ٢٠٠٩م، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، ٢٠٠٩م.

٢٧.عصام الدين محمد متولي: **رؤية لاستراتيجية الاستقلال المالي والإداري لمؤسسات التعليم العالي**، جامعة القاهرة، مركز المؤتمرات، المؤتمر الدولي الثالث للبحوث العلمية وتطبيقاتها، ٥ مايو ٢٠٠٧م.

٢٨.عطية حسين أفندي: **أسلوب الحكم الموسع إطار مفاهيمي**، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في الفترة ٦- ٨ مارس٢٠٠٤م.

٢٩.على أحمد مذكور: **دور القطاع الخاص في تعزيز اقتصاديات التعليم العالي**، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع "التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة – الإتاحة – التعليم مدى الحياة "، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، في الفترة من ١٥-١٦ يوليو، ٢٠٠٩م.

٣٠.فتحي درويش محمد عشيبة: **الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني "خصخصة التعليم العالي والجامعي"**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من ٢٣-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٠م.

٣١.فريد النجار: **فلسفة التعليم الجامعي: من المحلية للعالمية**، مؤتمر تطوير التعليم الجامعي، رؤية جامعة المستقبل، جامعة القاهرة، مجلد٢، نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، للفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩م.

٣٢.فيصل الملا: **واقع التعليم العالي في مملكة البحرين ومدى اتساقه مع متطلبات التنمية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي، كلية التربية بجامعة البحرين (مج٢) ٢٠-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٧م.

٣٣.فيصل حميد الملا: **واقع مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين ومدى اتساقه مع متطلبات التنمية**، مورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي"، كلية التربية بجامعة البحرين، مجلد(٢)، في الفترة من ٢٠-٢٢ نوفمبر٢٠٠٧م.

٣٤.قاسم حسين صالح: **أفكار في فلسفة التعليم العالي وأهدافه**، المؤتمر السابع للتعليم العالي في العراق، مجلة آراء وأفكار، بغداد، جمهورية العراق، ٢٠١٢م.

٣٥.ماجدة شوقي محمد: **ندوة الحوكمة تقود السفينة**، العدد ٤٢٥٨٦، الأهرام، ٢٠٠٣م.

٣٦.محفوظ جودة: **إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمّان المالي**. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة : الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، نوفمبر٢٠٠٨م.

٣٧.محمد سيف الدين فهمي: **خصخصة التعليم الجامعي: المبررات والمحاذير**، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني" خصخصة التعليم العالي والجامعي"، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة ٢٣-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٠م.

٣٨.محمود مصطفى قمبر، شيخة عبدالله المسند: **الرقابة على الجامعات، ورقة عمل حول الرقابة على التعليم العالي**، مؤتمر التعليم في مصر وتحديات القرن الواحد والعشرين، جامعة المنوفية، في الفترة من ٢٠-٢١ مايو١٩٩٩م.

٣٩.مركز البحوث والدراسات: **التعليم الجامعي الأهلي: أهميته – تخطيطه – ضوابطه**، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التعليم الأهلي في المملكة العربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، في الفترة ١٢-١٤فبراير، ٢٠٠١م.

٤٠.معتز خورشيد: **تنويع نظم التعليم العالي ومصادر تمويلها السياسات والتجارب الدولية**، مكتبة الإسكندرية، منتدى الإصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد " إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة . ٢٨ مارس ٢٠٠٧ – التعليم العالي في مصر" ، أوراق مرجعية.

٤١.معتز خورشيد، محسن يوسف: **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٩م.

٤٢. مناور حدّاد: **حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي**، المؤتمر العلمي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٨م.
٤٣. منير الحمش: **الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية**، بحوث ومناقشات الحلقة النقاشية التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، ط١، بيروت، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠١٠م.
٤٤. موفق محمد دندن الخالدي: **خصخصة التعليم العالي من واقع التجربة الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثاني" التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية قضايا آنية وآفاق مستقبلية**، سوهاج، مصر: جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٧-٢٨ مارس٢٠٠٧م.
٤٥. نادية جمال الدين: **سياسة القبول للتعليم الجامعي في الدول العربية وتحديات الأمن والبقاء**، المؤتمر التربوي الثاني: التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، في الفترة من ٦-٢٠ إبريل١٩٩٤م.
٤٦. نعمة عازوري: **مؤتمر الحوكمة الأكاديمية**، جامعة الروح القدس، الكسليك، الجمهورية اللبنانية، ٢٠٠٩م.
٤٧. نوفل نوفل إبراهيم: **التعليم المفتوح في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والطموح**، ندوة أنماط التعليم غير التقليدية في التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية، وزارة التعليم العالي، الجزء٢، الفترة من ١-٣ مارس ٢٠٠٣م.
٤٨. يوسف سعيد أحمد: **تمويل التعليم العالي ومواجهة تحديات العولمة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول" الجامعات العربية: تحديات العصر والآفاق المستقبلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط، المملكة المغربية، في الفترة ٩-١٣ ديسمبر، ٢٠٠٧م.
٤٩. اليونسكو: **إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته** - المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي- القاهرة، ٣٠ مايو- ٢ يونيو، ٢٠٠٩م.

(٧) الرسائل الجامعية والأطروحات العلمية:

١. هاني محمد جوهر وآخرون: **دراسة مقارنة للمنظومة التعليمية بالجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية**، جامعة القاهرة، مركز ضمان الجودة والاعتماد، ٢٠١٣م.
٢. أمل عثمان كحيل: **استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، ٢٠٠٧م.
٣. إيمان مصطفى حويل: **واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١٢م.
٤. خديجة مقبول الزهراني: **واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٢م.

٥. السيد فاضل حيدر مهدي علوي: **مشكلات التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين: رؤية نقدية في ضوء متغيرات العولمة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.
٦. سيد فاضل حيدر مهدي: **متطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات الخاصة بمملكة البحرين: تصور مقترح**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠١٠م.
٧. سيد فاضل حيدر مهدي: **مشكلات التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين: رؤية نقدية في ضوء متغيرات العولمة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤م.
٨. صفوان حامد أبو الريش: **نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية: تصور مقترح للتطوير**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.
٩. طارق أبو العطا الألفي: **تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.
١٠. عايض رجا العازمي: **تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت: منظور استراتيجي**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.
١١. عبد الغني محمد عبده سعيد: **تطوير أداء إدارة الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة: تصور مقترح**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٣م.
١٢. فاتن محمد العزازي: **رؤية استراتيجية لتجديد التعليم الثانوي العام في مصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠٠٤م.
١٣. فاروق جعفر: **استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، ٢٠١٠م.
١٤. ماجدة أحمد غالب: **تطوير برامج كلية التربية بالعراق في ضوء نظام الساعات المعتمدة: تصور مقترح**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٤م.
١٥. نادية الحلبي: **دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠٠٩م.
١٦. نرمين نبيل أبو العطا: **حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦م.
١٧. نزيهة مقيدش: **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس (سطيف)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٠م.
١٨. هاني سليمان رومان: **تصور مقترح لدور الجامعات الخاصة في تطوير التعليم العالي في الوطن العربي**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠١٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

١- Kanchanalak, M.,: **The Status of Strategic Planning at Public and Private Universities in Thailand**, Unpublished PhD Dissertation, University of Pittsburgh, United States, 2000.
2- Keller, D.: **Globalization and New Social Movement,** lessons for Critical Theory and Pedagogy in Globalization and Education Critical Perspective Nicholas, C. Burbles and Carlos Alberto Torres(eds), Rutledge, New York, 2000.

3- J. Currie & J. Newson: **Universities and Globalization: Critical Perspectives**, The Open University Press, New York, 2006.
4- Dooris, Michael J, et al .: **Strategic Planning in Higher Education**, Journal of New Directions for Higher Education, No. 116, 2003.
5- Wallace K. Pond: **Twenty First Century Education and training Implications for Quality Assurance**, Internet and Higher Education, Vol.4, N. 3- 4, 2001.
6- Stephen Sterling: **Higher Education and the Challenge of Sustainability Problematic, Promise, and Practice, Netherlands**: Springer, 2004.
7- P.O. Lyune & et. al:" **The Role of a University in Education and Training in the Field of Nanotechnology**, The Case of the University of the Witwatersrand ", Education for Chemical Engineers, vol.2, n.l, 2007.
8- Philip G. Altabach, Liz Reisberg, Laura E Rumbley: **Trends in Global Higher Education Tracking an Academic Revolution,** a report prepared for the Unesco World Conference on Higher Education, UN, Educational Scientific and Cultural Organization, 2009.
9- Amey Marilyn & Jessup Anger: **Community College Governance: What matters and Why?** New Directions for Community Colleges, vol.28, no. 141, Spr 2008.
10- Christopher, Joe: **Governance Paradigms of Public Universities: An International Comparative Study**. Tertiary Education and Management, v18 n4, 2012.
11- Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J: **"The Impacts of New Governance on Teaching at German Universities"**.The International Journal of Higher Education and Educational Planning, v63 n1, 2012.
12- Pham, ThiLan Phuong: **The Renovation of Higher Education Governance in Vietnam and Its Impact on the Teaching Quality at Universities.** Tertiary Education and Management, v18 n4, 2012.
13- Qingnian, Xiong; Duanhong, Zhang; Hong, Liu: **Governance Reform at China's "985 Project" Universities**. Chinese Education and Society, Vol. 44 No.5, 2011.
14- Mungiu-Pippidi, Alina; Dusu, Andra Elena: **Governance Paradigms of Public Universities: An International Comparative Study.** International Journal of Educational Development, Vol. 31 No. 5, 2011.
15- Brown, Roger: **What Do We Do about University Governance?**. Policy and Practice in Higher Education, v15 n2, 2011.
16- Philip G. Altabach, Liz Reisberg, Laura E Rumbley: **Trends in Global Higher Education Tracking an Academic Revolution,** a report prepared for the UNESCO World Conference on Higher Education, UN, Educational Scientific and Cultural Organization, 2009.
17- The world Bank: **Higher Education in Developing Countries Peril and Prom's,** New York, 2000.
18- Naoko Saito & Yasuo Imai: **In Search of Public & the Private: Philosophy of Education in Post – War Japan, Comparative Education,** Vol.40, No.4, November 2004.
19- Ka Ho Mok: **Impact of Globalization: Study of Quality Assurance System of Higher Education in Hong Kong & Singapore, a Comparative Education Review**, vol.44, no.2, May2000.
20- Yong Xiao Cheng & Yancai Zheng: **Analysis of Private Higher Education in China, Education Review**, vol.2, no.11, November2005.
21- Clive R. Belfield & Henry M. Levin: **Education Privatization Causes, Consequences & Planning Implications,** Paris, UNESCO, International Institute for Educational Planning(IIEP), 2000.
22- Kuldeep Singh Tomar: **Privatization of Education: Looking Back and Thinking of the Future in Maya Shankar Singh(Ed)** Self-Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010.
23- P. Liao,: **Knowledge Management Beyond Quality Assurance in Educational Institutions,** ASAIHL Conference on Regional Corporation, Hong Kong, 2004.

24- Roger King: **Globalization & University, in King, Roger et al.(eds.) The University in the** Global Age, New York, Pal Grave Macmillan, 2004.
25- Mark Bray & Nina Boreveskaya: **Financing Education in Transitional Societies: lessons from Russia & China, Comparative Education,** vol.37, no.3, August, 2001.
26- Michaela Martin & Antony Stella: **External Quality Assurance in Higher Education: Making Choices**, Paris: UNESCO-International Institute for Educational Planning(IIEP), 2007.
27- Diana Woodward & Karen Ross: **Managing Equal Opportunities in Higher Education: A guide to Understanding and Action,** Buckingham, The Society for Research into Higher Education "SRHE" and Open University Press, 2000.
28- Fred Thompson & William Zumeta: **Effects of Key State Policies on Private Colleges and Universities: Sustaining Private Sector Capacity in the Face of the Higher Education Access Challenge, Economics of Education Review,** vol. 20, no.6, December, 2001.
29- Osmo Kivinen & Jouni Nurmi: **Unifying Higher Education for Different Kinds of Europeans, higher Education and Work: A Comparison of Ten Countries, Comparative Education,** vol.39, no.1, February, 2003.
30- Ezzat Moluk Kenawy: **University Education & It's Relation to Development in Egypt,** Journal of Applied Science Research, vol.12, no.2, 2003.
31- William O. Brown: **Sources of Funds and Quality Effects in Higher Education, Economics of Education Review**, vol.20, no.3, June2001.
32- Clive R. Belfield & Henry M. Levin: **Education Privatization Causes, Consequences & Planning Implications**, Paris: UNESCO- International Institute for Educational Planning(IIEP), 2002.
33- Shika Dhar: **Role of Privatization in Promoting Higher Education,** in Maya Shankar Sigh (Ed.) Self Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010.
34- E. Terhart & et al,: **Teacher Education in Germany, Current State and New Perspectives,** In P. Moon Institutional Approaches to Teacher Education within Higher Education in Europe, Current Models and New Developments, UNESCO, Bucharest, 2003.
35- Mohsen Elmahdy: **Overview of the Higher Education Enhancement Program in Egypt**, International Conference on Management of Higher Education Area in the Arab World, Cairo University, Egypt, 1-4 July, 2006.
36- Brend Johnston & Lewis Elton: **German & UK Higher Education and Graduate Employment**, The Interface between Systemic Tradition and Graduate View, Comparative Education, vol.41, no.3, August2005.
37- Hofffman, A., & et al,: **Managing Colleges and Universities:** Issues for Leadership, Bergin & Garey, London, 2000.
38- Shattuck, M., :**Managing good Governance in Higher Education**, Open University Press, New York, 2006.
39- Karesten E. Zegwaard, Richard K. Cool: **Using Cooperative Education & Work-Integrated Education to Provide Career Calcification, Science Education International,** vol.22, no. 4, December 2011.
40- Cushman, Charles B., Jr.: **Cooperative Education in the Andean Countries: A Case Study of International Education Efforts, Continuing Higher Education Review,** vol. 74, 2010.
41- Holzhacker, D.(et al): **Institute for Higher Education, P. Privatization in Higher Education: Cross-Country Analysis of Trends, Policies Problems, and Solutions**. Issue Brief. Institute for Higher Education Policy, 2009.
42- Whitney, Karen Marie: **The Privatization of Public Higher Education: The Relationship between** State **Control and State Funding of Public Institutions of Higher Learning,** Ph.D., The University of Texas at Austin, 2004.

43- Holdhar Yadav: **Privatization of Education vs. Commercialization** , in Maya Shankar Singh(Ed.) Self-Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010.
44- Ravindra Kumar: **A brief Overview of the Private Higher Education System,** in Maya Shankar Singh(Ed.) Self- Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010.
45- Martin Carnoy: **Structural Adjustment & The Changing Face of Education, International Labour Review,** vol.134, no.6, 1995.
46- Roninelli Dennis. A: **Privatization & Economics Transformation: The Management Challenge in Joseph Prokopenko(Eds.) Management for Privatization,** Switzerland International Labor Organization, 1995.
47- Sangeeta Singh & Vinita Yadav: **Privatization of Higher Education: An Emerging need,** in: Maya Shankar Singh(Ed.) Self-Financing in Higher Education: Prospects & Respects, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010.
48- Priya Soni Khare & Abha Singh: **Privatization of Higher Education: Dimensions & Challenges**, in: Maya Shankar Singh(Ed.) Self-Financing in Higher Education: Prospects & Retrospect, New Delhi: Adhyayan Publishers & Distributors, 2010.
49- Pavel Zgaga: **Reconsidering Higher Education Governance**, in Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces ,Strasbourg, Council of Europe, Centre for Educational Policy Studies, 22-23, September 2005.
50- Sarah Johnsen: **Re-phasing Neu-Liberalism: From Governance to Govern mentality**, Research and Development Unit, Social Work Department, London, Salvation Army, 2008.
51- Vello Pettai &Eveli Illin: **Governance and Good Governance: Introduction to the Special Issue of Terms & Trams,** vol.8,no 4, 2004.
52- Renaud Francois: **World Governance Index Forum of a New World Governance**, Paris: The African Unit of Armed Forces, 2009.
53- Jason R.: **Globalizing Govern mentality**, Florida International University Digital Common, FIU Electronic Theses and Dissertation, Florida, 2010.
54- Jon Pierre: **Debating Governance: Whatever that Mean**, New York, Oxford University Press, 2000.
55- Niraja Gopal Jayal: **Review Essay: On Governance & Current Sociology,** International Sociological Association, January2007, Vol. 55,No.1, 2007.
56- Adalbert Winkler: **Financial Development, Economic Growth & Corporate Governance**, Working Paper Series : Finance & Accounting, 2009.
57- Asad Ali Shah: **Auditing and Governance Framework for Private Sector in Pakistan**, ADB/OECD Anti Corruption Initiative for Asia, Pacific Master Training Seminar, 2005.
58- Amos Karim: **Governance and Govern mentality**, Relative and Relevance of Two Prominent Social Scientific Concepts for Comparative Education, Educ. Presque, vol. 3, no. 3, April 2010.
59- Stephen Elizabeth Martinez and Arnoldo: **What's Neo-liberalism?**, Chiapas, Realida, 1996.
60- R. and Minow, N. Monk: **Talking Governance: The Role of Magic Concepts Corporate Governance,** Malden, Well Publishers, 2001.
61- James A. Swanson: **Good University Governance in Australia**, National Institute for Governance in Australia, Canberra, Paper to be Presented in the EGPA Study Group on Performance in the Public Sector, at the Conference of the European Group for Public Administration, Saint Julian's Malta, September 2-5, 2009.
62- David Pero: **Immigrants and the Politics of Governance in Barcelona Centre on Migration**, Policy and Society Working Paper, no. 19, University of Oxford, 2005.

63- Guy Peters & John Pierre: **Governance Without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory**, part 8, April 1998.
64- Margot E. Salomon: **International Economic Governance and Human Rights Accountability,** London school of Economics and Political Science, London, Uk, 2007.
65- S. Fawzy: **Assessment of Corporate Governance in Egypt,** Working Paper, no. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, 2003.
66- Johnson Isabelle: **Redefining the Concept of Governance,** Political and Social Policies Division, Policy Branch, Canadian International Development Agency, July, 1997.
67- S. Fawzy: **Assessment of Corporate Governance in Egypt,** Working Paper, no. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, 2003.
68- James Rosenau: **Toward an Ontology for Global Governance,** Albany Sunny Press, 1999.
69- N. Alfred: **Creating the Modern University: Changing Governance for a Changing World,** 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania, 23-26 August, 2009.
70- Ali Imran: **University Student's Inclination of Governance and It's Effects on Entrepreneurial Intentions: An Empirical Analysis,** International of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, June, 2010.
71- Carolyn J.Hill. Governance: **Governance Everywhere.** Journal of public Administration Research and Theory, vol.14, no.1, 2001.
72- UNDP: **Governance for Sustainable Human Development,** AUNDP Policy Document, UNDP,NY, 1997.
73- UNDP: **Re-conceptualizing Governance,** Discussion paper(2), UNDP, N.Y, 1997.
74- The World Bank: **Governance and Development,** Washington, The World Bank Publication D.C, 1992.
75- Me Gill: **Governance DO'S & DON'Ts**, Canada, Ottawa, Institute on Governance, 2001.
76- Ellen Margret: **Good Governance and Development Assistance From a Danish Perspective, Partnership for Governance,** Washington, The Economic Institute of the World Bank, D.C,1996.
77- Kofi Annan: **Governance for Sustainable Growth an Equity Report of International Conference,** N.Y, United Nations, 1997.
78- Joan Corkery(ed): **Governance, Concepts and Application,** Brussels، International Institute for Administrative Studies, 1999.
79- Mary Henke: **Can Academic Autonomy Survive in the Knowledge Society?**, A Perspective from Britain, Higher Education Research & Development, vol. 26, issue. 1, March 2007.
80- Key Performance Indicators for Governance of Public University in Malaysian: **Department of Higher Education Management,** Ministry of Higher Education, Malaysia, Asian Centre for Research on University Learning and Teaching, 2009.
81- Report of the Commission on Global Governance Our Global, 2010.
82- Terri Kim: **Changing University Governance and Management in the UK and Elsewhere Under Market Conditions: Issues of Quality Assurance and Accountability,** Brunel University, London, 2007.
83- Anthony Dooley: **Thematic Analysis: the Role of Academic Boards in University Governance,** Australian University, Australia, 2007.
84- Fabric and Alexander: **Governance and quality guidelines in Higher Education**, OECD, 2008.
85- Kostyuk, Alexander N., et.al: **Corporate Governance,** Virtus Interprets, Ukraine, 2007.
86- Braun, D.: **Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism,** Swiss Political Science Review, Vol. 5, No. 3, 1999.
87- Trakman, L: **Modelling University Governance,** University of New South Wales, 2008.

88- Donald E.Heller: **State Governance and Higher Education Outcomes** .NY،Ithaca, Cornell Higher Education Research Institute Conference, June2002.
89- Keith G.Provan & Patrick Kenis: **Modes of Network Governance, Structure, Management, and Effectiveness**, Journal of Public Administration Research and Theory, 2 August 2007.
90- Sherif Omar: **Laws Governing Higher Education in Egypt,** University Governance Conference, A key to Effective Higher Education in Egypt, Back Ground Paper, Bibliotheca Alexandrina, 26-28 March 2007.
91- Morad Abou–Sab'e: **University Governance: Universities and Society, University Hospitals, Technological Hubs, Engineering and Industries**, University Governance Conference: A key to Effective Higher Education in Egypt, Back Ground Paper, Bibliotheca Alexandrina, 26-28 March 2007.
92- Board Source: **Twelve Principles of Governance That power Exceptional Boards,** Board Cource,2005.
93- Feras AlAzzah & Abdelfatah Yahya: **Quality Procedures Review, Mission, Vision and Objectives in Higher Educational Institutions,** European Journal of Scientific Research, vol. 45, no.2, 2010.
94- Steven Boll: **SWOT Analysis,** How to do the research, Guttmann Library, 2006.
95- Jennifer Standard: **An Interpretive Analysis of Strategic Planning and the Use of SWOT Technique,** Unpublished Master's thesis. University of Wisconsin stout the Graduate College, 1999.
96- Coulter, M., K.,: **Strategic Management in Ction**, Prentice, Hall, New Jersey, 1998.
97- Chandler, A, D,: **Strategy and Structure,** chapters in the History of American Industrial Enterprise, Beard Books, 158798198X, Paperback, Reprint, 2003.
98- Thompson, J, R. and Strickland, A.J,: **Strategic Management Concepts and Cases,** 13th AD, Poston, Mc, Graw, Hill, 2003.
99- Charles, W., and Gareth, R.,: **Strategic Management,** an Integrated Approach, 6th, ed, New York, Hough, Ton Mifflin Company, 2004.
100- Elias, A. & Elias, E.: **Elias Dictionary,** Elias modern publishing house, Cairo, 1997.
101- Gary Dessler: **Management Leading people Organization in the 21st Century,** New Jersey, prentice Hall, 2002 .
102- Len Tischler et al: **Anew strategic model for universities undergoing transformation,** U.S.A, Indiana, International Journal of Commerce & Management, Vol. 8, 1998.
103- Richards, C.,: **A new Paradigm,** Strategies for success in planning in Higher Education, Ph.D, Dissertation, Capella University, 2009.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

١- إسماعيل حمودي: **الجامعات الخاصة في المغرب تتوسع في ظل فراغ تشريعي**، التجديد، الاثنين ٢٢/٩/٢٠١٤م،
الرابط الأصلي:http://www.attajdid.info/def.asp?codelanguage-6&infoun-61478
٢- **موقع وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة**، الاثنين ٢٢/٩/٢٠١٤م،
https://www.caa.ae/caaweb/desktopmodules/insprograms_a.aspx
٣- **موسوعة السودان** الرقمية: الاثنين ٢٢/٩/٢٠١٤م، https://www.sudanway.sa/edu_universities.htm
٤- الجمهورية العربية السورية: الجامعات **والمعاهد، الجامعات الخاصة**، وزارة التعليم العالي، الاثنين ٢٢/٩/٢٠١٤م،
& ex-2 & ser-1& lang-1 & cat-565https://www.mhe.gov.sy/new/index.php?page-show
٥- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، جمهورية مصر العربية، الاثنين ٢٢/٩/٢٠١٤م،
http://:www.campas.gov.eg/pages_ar.aspx?pageid-909

٦- منظمة اليونسكو: **مكتب إعلام الجمهور، وثيقة إعلامية عن التعليم عن بُعد والتعليم العالي المفتوح**، ص٢، الاثنين ٢٠١٤/٩/٢٢م، الرابط
الأصلي:http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi38_distancelearning_ar.pdf
٧- محمد آل عباس: **حوكمة الجامعات**، maalabbas@kk.edu.sa، ٢٠١٠م.
٨- الموقع الرسمي: **جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا**: *http://delmon.edu.bh/*
٩- _____ : **جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا**: *http://delmon.edu.bh/*
١٠- _____: **جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا**: *http://delmon.edu.bh/*
١١- _____: **جامعة العلوم التطبيقية**: *http://www.asu.edu.bh/*
١٢- _____: **جامعة العلوم التطبيقية**: *Collegeshttp://www.asu.edu.bh/*
١٣- _____: **جامعة العلوم التطبيقية**: اتفاقيات التعاون:
http://www.asu.edu.bh/about_ASU/ASU_in_brief
١٤- _____: **جامعة أما العالمية**: *http://www.amaiu.edu.bh/*
١٥- _____: **جامعة أما العالمية**، البرامج الأكاديمية:
http://www.amaiu.edu.bh/academics.asp
١٦- _____: **الجامعة الملكية للبنات**: *http://www.ruw.edu.bh/*
١٧- _____: **الجامعة الملكية للبنات**، البرامج الدراسية: *http://www.ruw.edu.bh/programms*
١٨- _____: **الجامعة العربية المفتوحة**: *http://www.arabou.edu.kw/*
١٩- _____: **جامعة المملكة**: *http://www.ku.edu.bh/*
٢٠- _____: **جامعة المملكة**، البرامج الدراسية: *http://www.ku.edu.bh/programms*
٢١- الموقع الإلكتروني: **الجامعة الأهلية**، برامج الجامعة:
http://www.ahlia.edu.bh/ahliaweb/programmes
٢٢- _____: **الجامعة الأهلية**، برامج الجامعة: *http://www.ahlia.edu.bh/ahliaweb/*
٢٣- _____: **الجامعة الخليجية**: http://gulfuniversity.edu.bh/
24 - Website: **Medical University of Bahrain (RC SI Bahrain)**: *http://www.rcsi-mub.com/*
٢5 - Website: **New York University of Technology**: *http://nyit.edu/bahrain/*
٢6 - Website: **New York University of Technology**, Academic Programs:
http://www.nyit.edu/bahrain/academics/
27 - Website: **University College of Bahrain**: *http://www.ucb.edu.bh/*
٢8 - Website: **The Arab Open University**, Academic: *http://www.arabou.edu.kw/*
٢9 - Website: **The Kingdom University**: *http://www.ku.edu.bh/en/*
30 - Website: **Birla Institute of Technology International Centre**:
http://en.wikipedia.org/wiki/BITIC.
٣1 - http://www.oxford advanced Learners' Dictionary.com.
32 - University of Technology: **Sydney Center for Corporate Governance**, 2003, www.business-uts-au/management/research/ccg/corporate-governance.

الملاحق

- ☒ قائمة السادة المُحكمّين
- ☒ أداة الدراسة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)
- ☒ أسئلة المقابلات
- ☒ خطابات تسهيل مهمة باحث:
  - باللغة العربية
  - باللغة الإنجليزية
- ☒ إفادات تطبيق أداة الدراسة
- ☒ إحصائية بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة
- ☒ إفادات رسمية
- ☒ قرارات الترخيص للجامعات الخاصة

ملحق (١)

قائمة السادة المحكّمين

الرقم	الاسم	الوظيفة	الجامعة	البلد
١	الأستاذ الدكتور جيهان عيسى العمران	أستاذ، قسم علم النفس، كلية الآداب	جامعة البحرين	البحرين
٢	الأستاذ الدكتور فيصل حميد الملا	أستاذ، قسم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي	جامعة البحرين	البحرين
٣	الأستاذ الدكتور نوّاف نايف الرومي	أستاذ، قسم المحاسبة والاقتصاد، كلية العلوم الإدارية والمالية	الجامعة الأهلية	البحرين
٤	الدكتور أحمد عزّام المصري	مستشار رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية	جامعة العلوم التطبيقية	البحرين
٥	الدكتور إبراهيم عبد الله مطر	أستاذ مشارك، قسم الهندسة الكهربائية، كلية الهندسة	جامعة البحرين	البحرين
٦	الدكتور عبد الرحمن علي الفليج	أستاذ مشارك، قسم علم النفس، كلية الآداب	جامعة البحرين	البحرين
٧	الدكتور أحمد سعد جلال	أستاذ مشارك، قسم علم النفس، كلية الآداب	جامعة البحرين	البحرين
٨	الدكتور دينا حسن عبد الشافي	أستاذ مساعد، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية	جامعة القاهرة	مصر
٩	الدكتور هشام أحمد العشيري	أستاذ مساعد، قسم الدراسات العامة	الجامعة العربية المفتوحة	البحرين
١٠	الدكتور محمد ناجح أبوشوشة	أستاذ مساعد، قسم أصول التربية وعميد القبول والتسجيل	الجامعة الخليجية	البحرين
١١	الدكتور عدنان هاشم السامرائي	أستاذ مساعد، قسم إدارة الإعمال	الجامعة العربية المفتوحة	البحرين
١٢	الدكتور سرمد بركان الدين محمد	أستاذ مساعد، قسم تقنية المعلومات	الجامعة العربية المفتوحة	البحرين
١٣	الدكتور وهيبة السيد سعيد علوي	أستاذ مساعد، قسم الدراسات العامة	الجامعة العربية المفتوحة	البحرين

١٤	الدكتور إبراهيم الدسوقي عوض الله	مدرس، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية	جامعة القاهرة	مصر
١٥	الدكتور أيسم سعد محمدي	مدرس، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية	جامعة القاهرة	مصر

ملحق (٢)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

(بعد التحكيم)

الأستاذ (ة)/ الدكتور (ة)/ _____ المحترم (ة).

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: "**تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة (استراتيجية مقترحة)**"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية من جامعة القاهرة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في "**كيفية تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة**"، وتنبثق عنها بعض الأهداف الفرعية، مثل دراسة مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص، والتطرّق لبعض التجارب العالمية في مجال تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص، والوقوف على واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص في مملكة البحرين، ومن ثمّ طرح استراتيجية مقترحة لتطوير تلك المؤسسات في ضوء مبادئ الحوكمة. علماً بأن **مصطلح (الحوكمة): "مفهوم جديد نسبياً يتصدى لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وكذلك أسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها وفق " كلارك"**.

ونظـــرًا لتخصصكم الأكاديمي وخبرتكم الطويلة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة ومشاركتكم في وضع الاستراتيجية المقترحة من أجل إثرائها، وفي ضوء ما توصّل إليه الباحث من مؤشرات حول الوضع الراهن لإدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص في مملكة البحرين بناء على تحليل الأدبيات والدراسات والبحوث في هذا المجال.

فـــإنّ الباحث يُسجل شكره وتقديره لتعاونكم في استيفاء الإجابة على بنود أداة الدراسة ومشاركتكم في وضع الاستراتيجية المقترحة. علماً بأنّ كلّ الاستجابات ستكون في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم البنّـــاء ،،،

الباحث/ **جاسم مُحسن إبراهيم المحارّي**

البيانات الأولية:

التخصص	
الجنس	( ) ذكر ( ) أنثى
المرتبة العالمية	( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد ( ) مدرس ( ) محاضر
الخبرة	( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ( ) من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ( ) من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ( ) أكثر من ٢٠ سنة

الرقم	العبارة	تنطبق بشدة	تنطبق	لست متأكداً	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
أولاً: السياق العام، الرسالة، والأهداف:						
١	يقضي الاتجاه العام لاستقلالية الجامعات؛ تمكينها من إدارة مواردها وتحديد أهدافها.					
٢	تحديد وتعديل الرسالة من حين لآخر من وظائف الحوكمة؛ وذلك بمشاركة كلٍ من مجلس الإدارة والكادر الأكاديمي.					
٣	تتواءم رسالة الجامعة مع الموارد المتاحة.					
٤	تتواءم أهداف الجامعة مع الموارد المتاحة.					
٥	تؤمّن الحوكمة للجامعة الموارد المطلوبة؛ لتنفيذ الأهداف.					
٦	للحوكمة دور في تعيين المدير العام ومن في حكمه لإدارة الجامعات.					
٧	للحوكمة دور في تعيين جميع موظفي الجامعة.					
ثانياً: الإدارة:						
٨	ترتبط عملية الحوكمة برؤية الإدارة الجامعية.					
٩	ترتبط الإدارة الفعالة بالحوكمة.					
١٠	تستحدث الحوكمة موارد جديدة للجامعة.					
١١	تمكّن الحوكمة إدارة الجامعة من إحداث تغيير في الهيكل الإداري.					
١٢	تمكّن الحوكمة إدارة الجامعة من تخصيص موارد كافية لكافة أنشطتها.					
١٣	ترتبط الحوكمة برسالة الجامعة					
١٤	تساعد الحوكمة إدارة الجامعة على تحديد مسئوليات جميع أقسامها وإداراتها.					

١٥	تساعد الحوكمة إدارة الجامعة على استصدار القرارات وفقاً للوائح والقوانين والأنظمة المتبعة.					
ثالثاً: الاستقلاليـــة:						
١٦	للجامعة استقلال أكاديمي في تصميم المناهج.					
١٧	للجامعة استقلال أكاديمي في تحديد القدرة الاستيعابية من الطلبة المقبولين.					
١٨	للجامعة استقلال أكاديمي في تقييم مخرجات التعليم.					
١٩	للجامعة استقلال مالي في تحديد الرسوم، الاقتراض والاستثمار في الأصول المالية والمادية.					
٢٠	للجامعة استقلال وظيفي في تعيين أفراد الكادر الإداري والأكاديمي، تحديد الرواتب، الأداء الوظيفي.					
٢١	للجامعة لوائح تحدد فيها كيف تنظم الأعمال بين مختلف أقسامها.					
٢٢	للأقسام الإدارية مستوى من الاستقلالية في القرار الإداري دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة المركزية في الجامعة.					
٢٣	تشجع الجامعة على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.					
رابعاً: المساءلـــة:						
٢٤	تخضع الجامعة للمساءلة من قبل الهيئات المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي.					
٢٥	تخضع رسالة الجامعة لتقلبات الأهداف القريبة أو البعيدة مثل (قبول أعداد كبيرة، أو النظرة بأن النجاح هو الحصول على وظيفة).					
٢٦	تقيّم الجامعة الأهداف الإستراتيجية بشكل مستمر.					
٢٧	تقوم الجامعة بمراجعة الحسابات المالية لها بشكل دائم.					

٢٨	تستخدم الجامعة أساليب حديثة ودقيقة في تقييم وتقويم الطلبة.					
٢٩	تستخدم الجامعة أساليب حديثة ودقيقة في تقييم أداء أفراد الكادر الإداري.					
٣٠	يقوم طلبة الجامعة بتقييم أداء أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي بشكل مستمر.					
٣١	تقوم الجامعة بنشر المعلومات المتعلقة بأنشطتها وأهدافها مثل (الأهداف، إنجازات الطلبة، عمليات التقييم المؤسسي، الاعتماد).					
٣٢	توجد لجان إدارية وأكاديمية تقوم بمراجعة القرارات المتخذة.					
خامساً: المشاركة:						
٣٣	يشارك كلٌ من أفراد الطاقم الإداري والأكاديمي والطلبة ومؤسسات المجتمع المدني في وضع استراتيجيات الجامعة.					
٣٤	يشارك أفراد الطاقم الأكاديمي في لجان الجامعة المختلفة.					
٣٥	يتم إشراك جميع المنتسبين للجامعة في عملية صنع القرار.					
٣٦	يشارك جميع أفراد الطاقم الإداري في عملية التقييم لأدائهم مع المسئولين.					
٣٧	توجد لجان مشتركة بين جميع أقسام الجامعة للمشاركة في صنع القرار.					
٣٨	يتم إعلام جميع المنتسبين للجامعة بجميع القرارات المتخذة.					
٣٩	تتخذ جميع القرارات في مجلس الجامعة وفقاً لنظام التصويت أو التوافق.					
٤٠	يتم تمثيل الطلبة في المجالس الرسمية بالكليات وفقاً لضوابط خاصة.					

ملحق (٣)

أسئلة المقابلات

الأستاذ (ة)/ الدكتور (ة)/ _____ المحترم (ة).

جامعة _____

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " **تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة (استراتيجية مقترحة)**"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) بجامعة القاهرة.

ونظرًا لتخصصكم وخبرتكم الطويلة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، فإنّنا منكم إبداء رأيكم حول الأسئلة التالية وفق لما ترونه مناسباً.

ونشكر لكم حسن تعاونكم معنا ،،،

الباحث/ جاسم مُحسن المحارّي

السؤال الأول: ما هي أبرز جوانب القوة في جامعتكم؟
.....
.....
.....
السؤال الثاني: ما هي أبرز جوانب الضعف في جامعتكم؟
.....
.....
.....
السؤال الثالث: ما هي أبرز الفرص المتاحة لجامعتكم؟
.....
.....
.....
السؤال الرابع: ما هي أبرز التهديدات التي تواجهها جامعتكم؟
.....
.....
.....
مقترحات أخرى ....
.....
.....

ملحق (٤)

خطابات تسهيل مهمة باحث

(باللغة العربية / باللغة الإنجليزية)

مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
الأمانة العامة لمجلس التنظيم العالي
إدارة البحث العلمي



للاستخدام الرسمي
رقم التسجيل .....
تاريخ استلام الطلب: / / م

استمارة تسهيل مهمة باحث

بيانات الباحث			
اسم الباحث			
الجهة المشرفة (الجامعة)			
الجنسية	☐ بحريني ☐ غير بحريني	نفقة الدراسة	☐ مبتعث ☐ على النفقة الخاصة
جهة العمل			
هاتف العمل أو المنزل		الهاتف النقال	
البريد الإلكتروني			

بيانات البحث	
عنوان البحث	
الغرض من إجراء البحث	☐ انهاء متطلبات درجة علمية: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ الوفاء بمتطلبات مادة دراسية ☐ الحصول على ترقية ☐ غرض آخر (يذكر): .....
اهداف البحث	
المشرف	اسم المشرف: ..... الوظيفة: .....

المهمة المراد تنفيذها: الرجاء وضع علامة ✓ أمام المهمة المراد تنفيذها:

☐ **الحصول على بيانات / معلومات / إحصائيات من وزارة التربية والتعليم**

البيانات المطلوبة	

☐ **تطبيق الدراسة في وزارة التربية والتعليم أو المدارس أو الجامعات**

تصميم البحث	☐ تجربة ☐ ملاحظة ☐ مسح ☐ أخرى: .....
أدوات البحث	☐ استبانة ☐ اختبار ☐ مقياس ☐ استمارة ☐ أخرى: .....
محكمو أدوات البحث	١. المحكم: ..... الوظيفة: ..... ٢. المحكم: ..... الوظيفة: ..... ٣. المحكم: ..... الوظيفة: .....
فئة عينة البحث	☐ طلبة ☐ معلمون ☐ مديرو مدارس ☐ إداريون ☐ اختصاصيون ☐ أخرى: .....
حجم العينة المطلوبة	الفئة: ..... العدد: ..... ، الفئة: ..... العدد: ..... الفئة: ..... العدد: ..... ، الفئة: ..... العدد: .....
مكان تطبيق أدوات البحث	☐ الوزارة ☐ المدارس ☐ الجامعات ☐ أخرى: ..... ذكر التفاصيل إن وجدت: .....
مدة التطبيق	

المرفقات المطلوبة: ١- خطاب من الجهة المشرفة على الباحث (الجامعة، الكلية، ..) موجهة لإدارة البحث العلمي لتسهيل المهمة.
٢- أداة / أدوات البحث المراد تطبيقها؛ بحيث تكون محكمة.

CAIRO UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL STUDIES
Postgraduate Dept.

منوبة جامعة القاهرة

معهد الدراسات التربوية
الدراسات العليا

السـيد / المستشار الثقافي لسفارة مملكة البحرين – بالقاهرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يفيد معهد الدراسات التربوية ــ جامعة القاهرة بأن الطالب/ جاسم محسن ابراهيم المحارى (بحرينيى الجنسية)مقيد بموافقة مجلس المعهد بتاريخ ٢٠١٣/٤/٢٠والجامعة في ٢٠١٣/٥/٢٠ بدرجة دكتورالفلسفة فى التربية قسم/ أصول التربية للعام الجامعى ٢٠١٣/٢٠١٤

وذلك فى موضوع:(تطويرادارة مؤسسات التعليم العالى الخاص بمملكة البحرين فى ضوء مبادئ الحوكمة "استراتيجية مقترحة")

تحت إشراف:- ١٠د/ نجوى يوسف جمال الدين ، د /نجلاء محمد حامد

ــ برجاء تيسير مهمة الباحث العلمية اثناء تطبيق اداة الدراسة بجامعات البحرين .

وقد أعطى له هذا الخطاب بناء على طلبه وعلى موافقة ١٠د/المشرف على الرسالة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

وكيل المعهد

لشئون الدراسات العليا والبحوث

(١٠د/ أمل عبد الفتاح سويدان)

A.R.E. ORMAN – GIZA
TEL.: 5675856 – 5718374
FAX: - 5718435
E mail: ies.edu.eg

ج.م.ع. الأورمان – جيزة
ت: ٥٦٧٥٨٥٦ ــ ٥٧١٨٣٧٤
فاكس: ٥٧١٨٤٣٥

EMBASSY OF
THE KINGDOM OF BAHRAIN
CULTURAL ATTACHE SECTION
CAIRO

سفارة مملكة البحرين
الملحقية الثقافية
القاهرة

الرقم : ١١٩٢ (٣/بعث ط/٢٠١٣)
التاريخ : ٢٠١٣/١٢/٢٩

حضرة الأستاذ الفاضل / عيسى عبد الله الكوهجي المـوقر
مدير إدارة البعثات والملحقيات
وزارة التربية والتعليم

تحية واحتراما وبعد ...

يسـرني أن أهديـكم أطيب التحيات ، وأرفق لكم طيه إفادة من معهد الدراسات التربوية - جامعة القاهرة خاصة بالدارس / جاسم محسن ابراهيم المحاري المقيد بدرجة الدكتوراه في التربية بالمعهد المذكور للعام ٢٠١٣/٢٠١٤ وذلك لتيسير مهمة الباحث العلمية أثناء تطبيق أداة الدراسة بجامعات البحرين.

٣٩٢٢٠٠٧٠

يرجى تسليمه هاتف: [redacted]

وتفضلوا بقبول وافر التحية والتقدير حفظكم الله ...

الدكتورة فاطمة أحمد البوعينين
المستشار الثقافي

وزارة التربية والتعليم
08 JAN 2014

٢٨٤/٥٩

٨ شارع جمعية النسر - المهندسين - القاهرة تليفون : ٣٣٣٦٨٧٠٠ - ٣٧٦٠٤٠٣٣ (٢٠٢) فاكس : ٣٣٣٦٨٦٠٠ (٢٠٢)
8,Gameat Al-Nisr St., Mohandessine - Cairo Tel.: (202) 37604033 - 33368700 Fax: (202)33368600
E-mail: caiculatch@link.net E-mail: caiculatch1@hotmail.com

Kingdom of Bahrain
Ministry of Education
Secretariat General of the Higher Education Council
Scientific Research Directorate

مملكـــــة البحريـــــن
وزارة التربيـــة والتعليـــم
الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي
إدارة البحث العلمي

الرقم: ١/٢/ت م ب
التاريخ: ٢٦ فبراير ٢٠١٤م

الأستاذ الفاضل جاسم محسن إبراهيم المحاري المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: الموافقة على تطبيق أدوات بحث بمؤسسات التعليم العالي

بالإشارة إلى طلبكم المقدم بتاريخ ٢٠١٤/٠٢/١٦م بشأن تطبيق أدوات البحث المعنون:" تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة (استراتيجية مقترحة) "، يسرني إعلامكم بموافقة الإدارة / الإدارات المعنية على تطبيق أدوات البحث وفق التعليمات والشروط التالية:

١. الالتزام عند التطبيق بأداة / أدوات البحث التي تمت الموافقة عليها دون إضافة أو حذف.
٢. المحافظة على المعلومات التي يتم جمعها، وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
٣. تزويد إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم بنسخة من البحث بعد الانتهاء منه.
٤. جميع الإجراءات والخطوات اللازمة لتطبيق أدوات الدراسة تقع على عاتق الباحث نفسه ولا يحق له الاعتماد على كوادر الوزارة لأداء هذه المهمة.

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق، وتفضلوا بقبول خالص التحية والاحترام.

د. فرزانة عبد الله المراغي
مدير إدارة البحث العلمي

هاتف: ١٧٨٧٣٠٦١ (٩٧٣+) – فاكس: ١٧٦٨٠١٦٨ (٩٧٣+) – ص.ب: ٤٣ – المنامة
Tel.: (+973) 17873061 – Fax: (+973)17680168 – P.O. Box : 43 – Manama
www.moe.gov.bh/hec

الأحد ١٦ فبراير ٢٠١٤م

السادة الأكارم / **جامعة العلوم التطبيقية** المحترمين
العكر - مملكة البحرين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الباحث المدوّن اسمه أدناه بإجراء دراسة علمية بعنوان " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) من جامعة القاهرة.

وعليـــــه، نرجو بتسهيل مهمة الباحث العلمية لتطبيق أداة الدراسة بمؤسستكم العلمية العريقة.

شاكرين لكم تعاونكم المستمر.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الباحث/
جاسم مُحسن المحاري
رقم الاتصال: ٣٩٢٢٥٥٧٠

الأحد ١٦ فبراير ٢٠١٤م

السادة الأكارم / جامعة المملكة المحترمين
الرفاع - مملكة البحرين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الباحث المدوّن اسمه أدناه بإجراء دراسة علمية بعنوان " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) من جامعة القاهرة.

وعليـــــه، نرجو بتسهيل مهمة الباحث العلمية لتطبيق أداة الدراسة بمؤسستكم العلمية العريقة.

شاكرين لكم تعاونكم المستمر.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الباحث/
جاسم مُحسن المحاري
رقم الاتصال: ٣٩٢٢٥٥٧٠

الأحد ١٦ فبراير ٢٠١٤م

السادة الأكارم / الجامعة الخليجية المحترمين
سند - مملكة البحرين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الباحث المدوّن اسمه أدناه بإجراء دراسة علمية بعنوان " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) من جامعة القاهرة.

وعليـــــه، نرجو بتسهيل مهمة الباحث العلمية لتطبيق أداة الدراسة بمؤسستكم العلمية العريقة.

شاكرين لكم تعاونكم المستمر.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الباحث/
جاسم مُحسن المحاري
رقم الاتصال: ٣٩٢٢٥٥٧٠

الأحد ١٦ فبراير ٢٠١٤م

السادة الأكارم / الجامعة الأهلية المحترمين
المنامة ـ مملكة البحرين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الباحث المدوّن اسمه أدناه بإجراء دراسة علمية بعنوان " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) من جامعة القاهرة.

وعليـــــه، نرجو بتسهيل مهمة الباحث العلمية لتطبيق أداة الدراسة بمؤسستكم العلمية العريقة.

شاكرين لكم تعاونكم المستمر.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الباحث/
جاسم مُحسن المحاري
رقم الاتصال: ٣٩٢٢٥٥٧٠

الأحد ١٦ فبراير ٢٠١٤م

السادة الأكارم / الجامعة الملكية للبنات المحترمين
الرفاع - مملكة البحرين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الباحث المدوّن اسمه أدناه بإجراء دراسة علمية بعنوان " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) من جامعة القاهرة.

وعليـــــه، نرجو بتسهيل مهمة الباحث العلمية لتطبيق أداة الدراسة بمؤسستكم العلمية العريقة.

شاكرين لكم تعاونكم المستمر.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الباحث/
جاسم مُحسن المحاري
رقم الاتصال: ٣٩٢٢٥٥٧٠

الأحد ١٦ فبراير ٢٠١٤م

السادة الأكارم / الجامعة العربية المفتوحة – فرع البحرين
المحترمين
السهلة - مملكة البحرين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الباحث المدوّن اسمه أدناه بإجراء دراسة علمية بعنوان " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) من جامعة القاهرة.

وعليـــــه، نرجو بتسهيل مهمة الباحث العلمية لتطبيق أداة الدراسة بمؤسستكم العلمية العريقة.

شاكرين لكم تعاونكم المستمر.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الباحث/
جاسم مُحسن المحاري
رقم الاتصال: ٣٩٢٢٥٥٧٠

February 20, 2014

TO:
Communications Department
Royal College of Surgeons Ireland(RCSI)
Muharraq,
Kingdom of Bahrain

Dear Sir,

I am presently conducting a study on the ***"Developing Private Higher Education Institutions Administration in Kingdom of Bahrain in the light of Governance Principles - A proposed strategy*** *"as my thesis project for my PHD at Cairo University.*

Knowing your utmost interest in the value of research as a tool for development, I would like to request that I be allowed to distribute questionnaires to your faculty.

Thank you very much in anticipation of your favorable action and continued support.

Yours Faithfully,

Researcher/

Jasim Mohsen Al.Mahari

Cont. 39225570

March 2, 2014

TO:

Mr. David Whitford
dwhitford@rcsi-mub.com
Royal College of Surgeons Ireland (RCSI)
Muharraq,
Kingdom of Bahrain

Dear Sir,

I am presently conducting a study on the ***"Developing Private Higher Education Institutions Administration in Kingdom of Bahrain in the light of Governance Principles - A proposed strategy*** *" as my thesis project for my PHD at Cairo University.*

Knowing your utmost interest in the value of research as a tool for development, I would like to request that I be allowed to distribute questionnaires to your faculty in particular Arab Members.

Thank you very much in anticipation of your favorable action and continued support.

Yours Faithfully,

Researcher/

Jasim Mohsen Al.Mahari

Cont. 39225570

March 2, 2014

TO:

Mrs. Catherine O'Neill

coneill@rcsi-mub.com

Royal College of Surgeons Ireland (RCSI)

Muharraq,

Kingdom of Bahrain

Dear Sir,

I am presently conducting a study on the ***"Developing Private Higher Education Institutions Administration in Kingdom of Bahrain in the light of Governance Principles - A proposed strategy*** *" as my thesis project for my PHD at Cairo University.*

Knowing your utmost interest in the value of research as a tool for development, I would like to request that I be allowed to distribute questionnaires to your faculty in particular Arab Members.

Thank you very much in anticipation of your favorable action and continued support.

Yours Faithfully,

Researcher/

Jasim Mohsen Al.Mahari

Cont. 39225570

February 20, 2014

TO:

A.M.A University

Isa Town,
Kingdom of Bahrain

Dear Sir,

I am presently conducting a study on the ***"Developing Private Higher Education Institutions Administration in Kingdom of Bahrain in the light of Governance Principles - A proposed strategy*** *" as my thesis project for my PHD at Cairo University.*

Knowing your utmost interest in the value of research as a tool for development, I would like to request that I be allowed to distribute questionnaires to your faculty.

Thank you very much in anticipation of your favorable action and continued support.

Yours Faithfully,

Researcher/

Jasim Mohsen Al.Mahari

Cont. 39225570

ملحق (٥)

إفادات تطبيق أداة الدراسة

College of Graduate
Studies and Research
OFFICE OF THE DEAN

الجامعة الأهلية
AHLIA UNIVERSITY
International Education. Locally

كلية الدراسات العليا والبحوث
مكتب العميد

إلى: العمداء ورؤساء الأقسام والهيئة الأكاديمية المحترمون

من: أ.د. شوقي الدلال، عميد كلية الدراسات العليا والبحوث

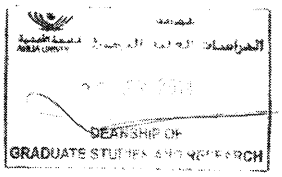
الموضوع: تعبئة استبانة

التاريخ:29 أبريل 2014

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أرسل إليكم الاستبانة العائده لبحث الأستاذ جاسم محسن المحاري، أرجو تعبئتها وإعادتها كي يتمكن الباحث من إنهاء بحثه بالسرعة الممكنه.

وتقبلو بقبول فائق التحية والإحترام



P.O. Box: 10878, Manama, Kingdom of Bahrain. Tel.: +973 17 208998, Fax: +973 17 200083
Email: graduate.studies@ahliauniversity.edu.bh Website: www.ahlia.edu.bh

TAGUCB
كلية طلال أبوغزاله الجامعية للأعمال
Talal Abu Ghazaleh University College of Business

الثلاثاء 2014/5/27م

الموضوع: إفادة بتطبيق أداة بحث علمي

تفيد كلية طلال أبو غزاله الجامعية للأعمال، بأن الباحث / جاسم محسن المحاري – بحريني الجنسية، قد طبق أداة بحث علمية (الاستبيان) بعنوان " **تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة** "، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة بمعهد الدراسات التربوية في جامعة القاهرة خلال شهر فبراير 2014م.

هذا ما لـزم، وقد أعطيت له هذه الإفادة بناء على طلب الباحث.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

منيب حموده
المدير التنفيذي

ص.ب: ٩٩٠ المنامة، مملكة البحرين | هاتف: ١٧٣٨٣٠٠٠ (٩٧٣+) | فاكس: ١٧٣٨٣٠٠١ (٩٧٣+)
P.O Box: 990 Manama, Kingdom of Bahrain | Tel.: (+973) 17383000 | Fax: (+973) 17383001
taguch.edu.bh

السادة رؤساء الأقسام المحترمون
السادة أعضاء الهيئة الأكاديمية المحترمون

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تطبيق استبيان

أهديكم أطيب التحية والتقدير، وبالإشارة للموضوع أعلاه، يرجاء من سيادتكم التكرم بملء خانات الاستبيان المعنون بـ ((*تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة*)) لطالب الدكتوراه في معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، الباحث جاسم مُحسن المحاري.

شكراً لتعاونكـــم،

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

د. هشام أحمد العشيري
مساعد مدير للشئون الأكاديمية

جامعة المملكة
KINGDOM UNIVERSITY

2014/02/11

السادة العمداء المحترمون
السادة رؤساء الأقسام المحترمون
السادة أعضاء الهيئة الأكاديمية المحترمون

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

أما بعد،

يسرني أن أرسل إليكم الاستبانة العائدة لبحث الأستاذ جاسم محسن المحاري بعنوان (تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة). أرجو التكرم بتعبئته و إعادته كي يتمكن الباحث إنهاء بحثه بالسرعة الممكنة.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام...

د. حسين محمد نور المدني
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية

ص.ب: ٤٠٤٣٤، المملكة البحرين، هاتف: ١٣٣٠٠٠٠١ (٩٧٣+)، فاكس: ١٣٣٠٠٠٠٣ (٩٧٣+)
P.O. Box: 40434, Kingdom of Bahrain, Tel.: (+973) 13300001, Fax: (+973) 13300003, www.ku.edu.bh

التاريخ: 25 مايو 2014م

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

الموضوع:إفادة بتطبيق أداة البحث العلمي

تفيد الجامعه الملكيّة للبنات، بأنّ الباحث جاسم مَحسن المحاري، بحريني الجنسيّة، قد تقدم بطلب توزيع أداة بحث علميّة (الإستبيان) بعنوان" **تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادىء الحوكمة-إستراتيجية مقترحة**". في الجامعة الملكيّة للبنات وبناءً على طلبه تم ملء الإستبانة من خمسة أعضاء من الهيئة الأكاديميّة في الجامعه.

هذا مالزم، وقد أعطيت له هذه الإفادة بناءً على طلب الباحث.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير...

الأستاذ الدكتور مازن محمد علي جمعه
رئيس الجامعة الملكيّة للبنات

الجامعة الملكية للبنات
Royal University for Women
President's Office
25 MAY 2014
Kingdom of Bahrain
Royal University for Women

الجامعة الخليجية
GULF UNIVERSITY

السادة العمداء المحترمين
السادة رؤساء الأقسام المحترمين
السادة أعضاء هيئة التدريس المحترمين

أرسل لكم الاستبيان المعد لبحث السيد جاسم محسن ابراهيم، أرجو تعبئته وإعادته بالسرعة الممكنة.

مع التقدير والشكر لتعاونكم،،

أ. د. يحيى توفيق محمد الراوي
نائب رئيس الجامعة للشئون الاكاديمية
١١ / ٧ / ٢٠١٩

هاتف: ١٧٦٢٠٠٩٢ (٠٠٩٧٣)، فاكس: ١٧٦٢٢٢٣٠ (٠٠٩٧٣)، ص.ب: ٢٦٤٨٩، مملكة البحرين
Tel.: (00973) 17 620092, Fax: (00973) 17 622230, P.O. Box: 26489, Kingdom of Bahrain
E-mail: info@gulfuniversity.net - Website: www.gulfuniversity.net

التاريخ: 25 مايو 2014م

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

الموضوع:إفادة بتطبيق أداة البحث العلمي

تفيد الجامعه الملكيّة للبنات، بأنّ الباحث جاسم مَحسن المحاري، بحريني الجنسيّة، قد تقدم بطلب توزيع أداة بحث علميّة (الإستبيان) بعنوان" تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادىء الحوكمة-إستراتيجية مقترحة". في الجامعة الملكيّة للبنات وبناءً على طلبه تم ملء الإستبانة من خمسة أعضاء من الهيئة الأكاديميّة في الجامعه.

هذا مالزم، وقد أعطيت له هذه الإفادة بناءً على طلب الباحث.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير...

الأستاذ الدكتور مازن محمد علي جمعه
رئيس الجامعة الملكيّة للبنات

الجامعة الملكية للبنات
Investment office
25 MAY 2014
Kingdom of Bahrain
Royal University for Women

الجامعة الخليجية
GULF UNIVERSITY

السادة العمداء المحترمين
السادة رؤساء الأقسام المحترمين
السادة اعضاء هيئة التدريس المحترمين

أرسل لكم الاستبيان العائد لبحث السيد جاسم محسن ابراهيم، أرجو تعبئته وإعادته بالسرعة الممكنة.

مع التقدير والشكر لتعاونكم،،

أ. د. يحيى توفيق محمد الراوي
نائب رئيس الجامعة للشئون الاكاديمية
١١ / ٤ / ١٤٠٩ هـ

هاتف: ١٧٦٢٠٠٩٢ (٠٠٩٧٣)، فاكس: ١٧٦٢٢٢٣٠ (٠٠٩٧٣)، ص.ب: ٢٦٤٨٩، مملكة البحرين
Tel.: (00973) 17 620092, Fax: (00973) 17 622230, P.O. Box: 26489, Kingdom of Bahrain
E-mail: info@gulfuniversity.net - Website: www.gulfuniversity.net

nahari

nahari

هل أنت عط
؟Twitter

بحث عن البريد الإلك

مجلدات
علبة الوارد
أرشيف
غير هام
المسودات
العناصر المرسلة
العناصر المحذوفة
Notes
مجلد جديد

طرق عرض سريعة
المستندات
صور
وضعت لها علامة 1
مة جديدة

إبداء رأيكم حول أداة الدراسة



jasim almahari 28/04/35 المستندات الإجراءات
إلى: nawafalroomy@yahoo.com

من: (jasim.almahari@hotmail.com) **jasim almahari**
تاريخ الإرسال: 28/ربيع الثاني/1435 05:55:55 م
إلى:) nawafalroomy@yahoo.com
(nawafalroomy@yahoo.com

1 مرفق (53.8 كيلو بايت) Outlook طريقة عرض نشطة

...

تنزيل كمضغوط

المربي الفاضل والأستاذ القدير / البروفيسور نواف الرومي الموقر
تحية مفعمة بالتقدير والاحترام،

ارفقت لسيادتكم ملفاً يتضمن النموذج " الاستبيان " المتعلق بأطروحة الدكتوراه.
املاً من سيادتكم التكرم بما يتسع له وقتكم لإبداء رأيكم وملاحظاتكم القيمة بشأنه
وفق ما ترونه مناسباً.

اجدد شكري وتقديري لجهودكم النبيلة ومساعيكم الحثيثة ،،،

تلميذكم النجيب / جاسم المحاري
39225570

محتوى من
معرفة المز
التشغيل

© 2014 Microsoft الشروط الخصوصية مطورون العربية

mahari

mahari

هل أنت عد
Twitter؟

بحث عن البريد الإلك

مجلدات

علبة الوارد

أرشيف

غير هام

المسودات

العناصر المرسلة

العناصر المحذوفة

Notes

مجلد جديد

طرق عرض سريعة

المستندات

صور

وضعت لها علامة ا

فئة جديدة

محتوى من
معرفة المز
التشغيل

Mr. David Whitford

David Whitford (ford@rcsi-mub.com الإجراءات:
إلى: jasim almahari

من: **David Whitford** (dwhitford@rcsi-mub.com)
تاريخ الإرسال: 09/جمادى الأولى/1435 12:05:26 م
إلى: jasim almahari (jasim.almahari@hotmail.com)

Dear Jasim

Thank you for your letter. In order to conduct such studies within RCSI Bahrain, I would need to see a copy of the research proposal, the proposed questionnaire and a copy of your research ethics approval. Depending on these, a decision is made as to whether you can have access to our faculty. Often times, the proposal has to go through our research ethics committee, depending on the nature of the proposal.

If you can let me have the requested documentation, I can let you know what further information may be needed.

Kind regards

David

Professor David Whitford
Head of School of Postgraduate Studies and Research

RCSI

RCSI Bahrain
P.O. Box 15503,
Adliya, Kingdom of Bahrain

© 2014 Microsoft الشروط الخصوصية ملفون العربية



RCSI
BAHRAIN

ROYAL COLLEGE OF SURGEONS IN IRELAND – MEDICAL UNIVERSITY OF BAHRAIN

RESEARCH ETHICS COMMITTEE

APPLICATION FORM

For Applicant to Complete

Applicant's Name:	
Short Title of Project:	

	Number:		Date received	
For Ethics Committee Use only	Outcome:	Approved:	Not approved:	Revision req'd
	Applicant informed (Date):			

INSTRUCTIONS:

Do you have permission to do this research if work is to be carried out in another institution / body? Evidence of permission will be required with this application.

- Completed application form. Please fill in all appropriate boxes – an incomplete application may delay the application process
- Select Yes/No options as appropriate.
- Refer to the accompanying Guidance Notes
- Complete the Checklist below
- Ensure that all supporting documents are attached securely to the 1 copy of the application form and secured together with a staple. **Documents requiring only 1 copy such as CV etc may be left loose.**
- Applications which are not collated in sets will be returned to the author.
- Send application: **Jackie Barber, 4th Floor, RCSI-MUB, PO Box 15503, Adliya, Bahrain**

ملحق (٦)

إحصائية بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة

الأربعاء ٢٠١٤/٤/٣٠م

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل /ريـــاض يوسف حمزة الموقـــر

الأمين العام لمجلس التعليم العالي

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: طلب إحصائية بعدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين).

أهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة للموضوع أعلاه؛ فإنّي الباحث المدون اسمه أدناه أقوم بإجراء دراسة علمية بعنوان " تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة – استراتيجية مقترحة"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية) من جامعة القاهرة. وقد حصلت على موافقة خطيّة من قبلكم لتطبيق أداة البحث في الجامعات البحرينية الخاصة بتاريخ ٢٠١٤/٢/٢٦م.

وعليـــــه، أرجو من سيادتكم تسهيل طلبي أعلاه في أقرب فرصة ممكنة وفق الإجراءات المتعبة لديكم؛ وذلك للحاجة الماسّة لاستكمال هذا المتطلب، شاكرين لكم تعاونكم المستمر.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الباحث/

جاسم مُحسن المحاري

رقم الاتصال: ٣٩٢٢٥٥٧٠

ـ المرفقـات:

١– خطاب موافقة الأمانة العامة للتعليم العالي على تطبيق أداة الدراسة العلمية.

٢– خطاب تسهيل مهمة باحث لتطبيق أداة الدراسة العلمية في جامعات البحرين الخاصة.

٣– خطاب تسهيل مهمة باحث لتطبيق أداة الدراسة العلمية في جامعات البحرين الخاصة.

٤– نسخة من أداة الدراسة العلمية المطبقة في جامعات البحرين الخاصة.

Kingdom of Bahrain
Ministry of Education
Secretariat General of the Higher Education Council
Scientific Research Directorate

مملكـــــة البحريـــــن
وزارة التربيـــة والتعليـــم
الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي
إدارة البحث العلمي

الرقم: ١/٢/ت م ب
التاريخ: ١٣ مايو ٢٠١٤م

الأستاذ الفاضل جاسم محسن إبراهيم المحاري المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م

الرقم	اسم الجامعة	مجموع أعضاء هيئة التدريس
١	الجامعة العربية المفتوحة	٢٥
٢	الجامعة الأهلية	١١٤
٣	الجامعة الملكية للبنات	٣٩
٤	الجامعة الخليجية	٥٧
٥	جامعة العلوم التطبيقية	٦٣
٦	جامعة المملكة	٤٠
٧	جامعة أما الدولية	١٠٢
٨	كلية البحرين الجامعية	٢٥
٩	كلية طلال أبو غزاله للأعمال	٨
١٠	جامعة البحرين الطبية	٤٩
	المجموع	٥٢٢

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق. وتفضلوا بقبول خالص التحية والاحترام.

د. فرزانة عبد الله المراغي
مدير إدارة البحث العلمي

هاتف: ١٧٨٧٣٠٩١ (٩٧٣+) – فاكس: ١٧٦٨٠١٦٨ (٩٧٣+) – ص.ب: ٤٣ – المنامة
Tel.: (+973) 17873091 – Fax: (+973)17680168 – P.O. Box : 43 – Manama
www.moe.gov.bh/hec

ملحق (٧)

إفادات رسمية

EMBASSY OF
THE KINGDOM OF BAHRAIN
CULTURAL ATTACHE SECTION
CAIRO

سفارة مملكة البحرين
الملحقية الثقافية
القاهرة

الرقم : ١٥٧٣ (٢/ش ط/ ٢٠١٢)
التاريخ : ٢٠١٢/١٠/١٦

حضرة الأستاذ الفاضل / عيسى عبد الله الكوهجي المؤقر
مدير إدارة البعثات والملحقيات
وزارة التربية والتعليم

تحية واحتراما وبعد ..

يسرني أن أهديكم أطيب التحيات ، وإلحاقا برسالتنا رقم ١٥١٦(٢/ش ط/٢٠١٢) بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٨ بشأن رغبة الدارس/ **جاسم محسن المحاري** في التقديم لدرجة الدكتوراه بمعهد الدراسات التربوية التابع لجامعة القاهرة للعام ٢٠١٢/٢٠١٣.

نفيدكم بأنه تم التقديم للدارس بالمعهد ومرفق القبول المبدئي ، وعلى الدارس الحضور لأداء الكشف الطبي وحضور السيمنار بالمعهد .

يرجى إبلاغه بما سبق.

وتفضلوا بقبول أطيب التحيات وخالص التقدير حفظكم الله ...

الدكتورة فاطمة أحمد البوعينين
المستشار الثقافي

سفارة مملكة البحرين
الملحقية الثقافية بالقاهرة
إرسل بالفاكس
FAXED
التاريخ

.. نسخة لسفارة مملكة البحرين بالقاهرة

٨ شارع جمعية النسر - المهندسين - القاهرة تليفون : ٣٣٣٦٨٧٠٠ - ٣٧٦٠٤٠٣٣ (٢٠٢) فاكس : ٣٣٣٦٨٦٠٠ (٢٠٢)
8,Gameat Al-Nisr St., Mohandessine - Cairo Tel.: (202) 37604033 - 33368700 Fax: (202)33368600
E-mail: caiculatch@link.net E-mail: caiculatch@hotmail.com

EMBASSY OF
THE KINGDOM OF BAHRAIN
CULTURAL ATTACHE SECTION
CAIRO

سفارة مملكة البحرين
الملحقية الثقافية
القاهرة

الرقم : ٦٠٩ (٢/ش ط/٢٠١٣)
التاريخ : ٢/٥/٢٠١٣

حضرة الأستاذ الفاضل / عيسى عبد الله الكوهجي الموقر
مدير إدارة البعثات والملحقيات
وزارة التربية والتعليم

تحية واحتراما وبعد ..

يسرني أن أهديكم أطيب التحيات وارفق لكم طيه الأوراق الخاصة بالدارس / **جاسم محسن إبراهيم المحاري** المقيد بمرحلة الدكتوراه بمعهد الدراسات التربوية للعام ٢٠١٢/٢٠١٣ .

وزارة التربية والتعليم
إدارة البعثات والملحقيات
06 MAY 2013

وهي موضحة كالتالي:-

١- خطة البحث المقترحة للتسجيل للدكتوراه.
٢- نسخ من ايصالات سداد الرسوم الدراسية.

يرجى تسليمها للدارس.

وتفضلوا بقبول أطيب التحيات وخالص التقدير حفظكم الله ...

الدكتورة فاطمة أحمد البوعينين
المستشار الثقافي

سفارة مملكة البحرين القاهرة

- نسخة لسفارة مملكة البحرين بالقاهرة

٨ شارع جمعية النسر - المهندسين - القاهرة تليفون : ٣٣٣٦٨٧٠٠ - ٣٧٦٠٤٠٣٣ (٢٠٢) فاكس : ٣٣٣٦٨٦٠٠ (٢٠٢)
8,Gameat Al-Nisr St., Mohandessine - Cairo Tel.: (202) 37604033 - 33368700 Fax: (202)33368600
E-mail: caiculatch@link.net E-mail: caiculatch1@hotmail.com

CAIRO UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL STUDIES
Postgraduate Dept.

معهد الدراسات التربوية
الدراسات العليا

مئوية جامعة القاهرة

السيد / المستشار الثقافي لسفارة مملكة البحرين – بالقاهرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يفيد معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة أن الطالب/ جاسم محسن إبراهيم المحارى ، (بحريني الجنسية) ، قيد التسجيل بدرجة دكتور الفلسفة في التربية قسم/أصول التربية للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣ م .

الطالب متواجد بالمعهد من يوم الاثنين الموافق ٢٠١٢/١١/١٩ حتى يوم الأربعاء ٢٠١٢/١١/٢٨ وذالك لإعداد خطة التسجيل بالقسم .

وقد أعطى له هذا الخطاب بناء على طلبه وعلى تقرير د/ رئيس القسم.

مع خالص تمنياتنا بالتوفيق والسداد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

وكيل المعهد

لشئون الدراسات العليا والبحوث

(أ.د/ أمل عبد الفتاح سويدان)

A.R.E. ORMAN – GIZA
TEL: 5675856 – 5718374
FAX: - 5718435
E mail: ies.edu.eg

ج.م.ع. الأورمان – جيزة
ت: ٥٦٧٥٨٥٦ – ٥٧١٨٣٧٤
فاكس: ٥٧١٨٤٣٥

EMBASSY OF
THE KINGDOM OF BAHRAIN
CULTURAL ATTACHE SECTION
CAIRO

سفارة مملكة البحرين
الملحقية الثقافية
القاهرة

الرقم : ٨٠٣ (٢/ش ط/٢٠١٣)
التاريخ : ٢٠١٣/٦/١٢

حضرة الأستاذ الفاضل / عيسى عبد الله الكوهجي المؤقر
مدير إدارة البعثات والملحقيات
وزارة التربية والتعليم

تحية واحتراما وبعد ..

يسرني أن أهديكم أطيب التحيات وأرفق لكم طيه بيان بحالة الدارس / **جاسم محسن إبراهيم المحاري** المقيد بدرجة الدكتوراه في التربية قسم أصول التربية بمعهد الدراسات التربوية للعام ٢٠١٢/٢٠١٣.

برجى تسليمه له بناءً على طلب أحد المراجعين له بالقاهرة.

هاتف: ٣٣٩٦٨٤٨٤ - ٠١٠٠٥٥٠٣٩٠٢

وتفضلوا بقبول أطيب التحيات وخالص التقدير حفظكم الله ...

الدكتورة فاطمة أحمد البوعينين
المستشار الثقافي

سفارة مملكة البحرين القاهرة

١٩ JUN 2013

٨ شارع جمعية النسر - المهندسين - القاهرة تليفون : ٣٣٣٦٨٧٠٠ - ٣٧٦٠٤٠٣٣ (٢٠٢) فاكس : ٣٣٣٦٨٦٠٠ (٢٠٢)
8,Gameat Al-Nisr St., Mohandessine - Cairo Tel.: (202) 37604033 - 33368700 Fax: (202)33368600
E-mail: caiculatch@link.net E-mail: caiculatch1@hotmail.com

EMBASSY OF
THE KINGDOM OF BAHRAIN
CULTURAL ATTACHE SECTION
CAIRO

سفارة مملكة البحرين
الملحقية الثقافية
القاهرة

الرقم : ١٣٥٧ (٢/ش ط/٢٠١٣)
التاريخ : ٢٠١٣/١٠/٧

حضرة الأستاذ الفاضل / عيسى عبد الله الكوهجي المؤقر
مدير إدارة البعثات والملحقيات
وزارة التربية والتعليم

تحية واحتراما وبعد ..

يسرني أن أهديكم أطيب التحيات وارجو التكرم بتسليم الدارس/ **جاسم محسن إبراهيم المحاري** المقيد بدرجة الدكتوراه في التربية بمعهد الدراسات التربوية التابع لجامعة الدول العربية للعام ٢٠١٢/٢٠١٤ الآتي:-

١- نسخة من إيصالات الرسوم الدراسية.
٢- إفادة بيان حالة.

يرجى تسليمه له هاتف: ٣٩٢٢٥٥٧٠.

وتفضلوا بقبول أطيب التحيات وخالص التقدير حفظكم الله ...

الدكتورة فاطمة أحمد البوعينين
المستشار الثقافي

- نسخة لسفارة مملكة البحرين بالقاهرة

٨ شارع جمعية النسر - المهندسين - القاهرة تليفون : ٣٣٣٦٨٧٠٠ - ٣٧٦٠٤٠٣٣ (٢٠٢) فاكس : ٣٣٣٦٨٦٠٠ (٢٠٢)
8,Gameat Al-Nisr St., Mohandessine - Cairo Tel.: (202) 37604033 - 33368700 Fax: (202)33368600
E-mail: caiculatch@link.net E-mail: caiculatch1@hotmail.com

CAIRO UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL STUDIES
Postgraduate Dept.

معهد الدراسات التربوية
الدراسات العليا

منوية جامعة القاهرة

السيد / المستشار الثقافي لسفارة مملكة البحرين- بالقاهرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يفيد معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة أن الطالب/جاسم محسن إبراهيم المحارى ، (بحريني الجنسية) مقيد بموافقة مجلس المعهد بتاريخ ٢٠١٣/٤/٢٠ والجامعة في ٢٠١٣/٥/٢٠ لإعداد رسالة دكتور الفلسفة في التربية، قسم/ أصول التربية للعام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٢ .

الموضوع:ـ (تطوير ادارة مؤسسات التعليم العالى الخاص بمملكة البحرين فى ضوء مبادئ الحوكمة "استراتيجية مقترحة")

الإشراف:ـ

١.د/ نجوى يوسف جمال الدين، د /نجلاء محمد حامد

الطالب متواجد بالمعهد من يوم السبت الموافق٢٠١٣/١١/٩ حتى يوم الخميس ٢٠١٣/١١/١٤وذالك لمقابلة هيئة الاشراف على الرسالة .

وقد أعطى له هذا الخطاب بناء على طلبه وعلى تقرير ا.د/ المشرف على الرسالة.

مع خالص تمنياتنا بالتوفيق والسداد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

وكيل المعهد

لشئون الدراسات العليا والبحوث

(ا.د/ امل عبد الفتاح سويدان)

A.R.E. ORMAN – GIZA
TEL: 5675856 – 5718374
FAX: - 5718435
E mail: ies.edu.eg

ج.م.ع. الأورمان – جيزة
ت: ٥٦٧٥٨٥٦ ـ ٥٧١٨٣٧٤
فاكس: ٥٧١٨٤٣٥

CAIRO UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL STUDIES
Postgraduate Dept.

معهد الدراسات التربوية
الدراسات العليا

منوية جامعة القاهرة

السيد / المستشار الثقافي لسفارة مملكة البحرين- بالقاهرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يفيد معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة أن الطالب/ جاسم محسن إبراهيم المحارى ، (بحريني الجنسية) ، قيد التسجيل بدرجة دكتور الفلسفة في التربية قسم/أصول التربية للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣ م .

الطالب متواجد بالمعهد من يوم الثلاثاء الموافق٢٠١٢/١٢/١١ حتى يوم الخميس الموافق٢٠١٢/١٢/١٣ومن يوم الأحد الموافق ٢٠١٣/٢/٢٤ حتى يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٣/٢/٢٧ وذالك لإعداد خطة التسجيل بالقسم.

وقد أعطى له هذا الخطاب بناء على طلبه وعلى تقرير د/ رئيس القسم.

مع خالص تمنياتنا بالتوفيق والسداد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

وكيل المعهد

لشئون الدراسات العليا والبحوث

٢٠١٢/١٢/٢٠

(د/ أمل عبد الفتاح سويدان)

A.R.E. ORMAN – GIZA
TEL: 5675856 – 5718374
FAX: - 5718435
E mail: ies.edu.eg

ج.م.ع. الأورمان – جيزة
ت: ٥٦٧٥٨٥٦ – ٥٧١٨٣٧٤
فاكس: ٥٧١٨٤٣٥

CAIRO UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL STUDIES
Postgraduate Dept.

منوبة جامعة القاهرة

معهد الدراسات التربوية
الدراسات العليا

السيد / الملحق الثقافي لسفارة مملكة البحرين- بالقاهرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

بالإشارة إلى خطابكم الوارد للمعهد برقم ٧٣٥(٣/ش ط /٢٠١٢) بتاريخ ٢٠١٢/٩/٣٠بشأن الموافقة علي قبول الطالب/جاسم محسن المحارى، بدرجة دكتور الفلسفة فى التربية للعام الجامعى٢٠١٢ /٢٠١٣

نتشرف بالإفادة بأن المعهد يوافق علي قبول الطالب المذكوربعاليه بدرجة دكتور الفلسفة في التربية بصفة مبدئية وذلك فى العام الجامعى ٢٠١٢/٢٠١٣ ،برجاء موافاتنا بالاتى:ـــ

ـــ الشهادة المعادلة للماجستير من المجلس الاعلى للجامعات،

والشروط اللازمة للتسجيل لدرجة دكتوراه الفلسفة فى التربية هي :

- حضور السيمنار (حلقات البحث والمناقشة)
- الحصول على شهادة التويفل من مركز متخصص بالجامعة او الاميديست (فى خلال العام الأول من التسجيل ويعتبرلاغى بعد ذلك)
- الحصول على شهادة في الحاسب الالى (ورد ، ويندوز ، إنترنت) (شرط تسجيل)
- علما بان تكاليف الدراسة بالنسبة للدكتوراه (٣٢٠٠) ثلاثة آلاف ومائتان جنية استرلينى فقط
- عند التسجيل وبعد ذلك (٢٠٠٠) ألفان جنية استرلينى عن كل سنه .
- والحد الأدنى للحصول على درجة الدكتوراه (عامان من تاريخ التسجيل)

مع خالص تمنياتنا بالتوفيق والسداد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

عميد المعهد

(أ.د/سهير محمد حواله)

٢٠١٢/١٠/٨

A.R.E. ORMAN – GIZA
TEL: 5675856 – 5718374
FAX: - 5718435
E mail: ies.cu.edu.eg

ج.م.ع. الأورمان – جيزة
ت: ٥٦٧٥٨٥٦ – ٥٧١٨٣٧٤
فاكس: ٥٧١٨٤٣٥

هاله

ملحق (٨)

قرارات الترخيص للجامعات الخاصة



الصفحة الرئيسية
مجلس التعليم العالي
الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي
الإدارات
الأنظمة واللوائح والقرارات
مؤسسات التعليم العالي
الإحصاءات والتقارير
متابعة مؤسسات التعليم العالي
الأنشطة والفعاليات
المنشورات والإصدارات
معرض الصور/الفيديو
الأحداث



قرارات الترخيص بمزاولة النشاط لمؤسسات التعليم العالي الخاصة

	مؤسسة التعليم العالي	تاريخ ترخيص المؤسسة	قرار مجلس الوزراء بتنسيب من مجلس التعليم العالي
1	الجامعة العربية المفتوحة	14/01/2001	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (1617 -03)
2	الجامعة الأهلية	25/03/2001	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (1626-03)
3	جامعة المملكة	13/05/2001	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (1633 -07)
4	كلية البحرين الجامعية	02/09/2001	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (1649 -03)
5	الجامعة الخليجية	02/09/2001	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (1649 -03)
6	الجامعة الملكية للبنات	09/07/2002	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (ش 1/1/9)
7	جامعة أما الدولية	22/10/2002	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (CASS/2002/1055)
8	جامعة نيويورك للتكنولوجيا	17/05/2003	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (درم /22/ 420)
9	جامعة البحرين الطبية	16/03/2004	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (درم / 22/413)
10	جامعة العلوم التطبيقية	05/07/2004	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (ود 140/2004)
11	جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا	05/07/2004	قرار مجلس الوزراء الموسوم برقم (ود 139 / 2004)
12	كلية طلال ابو غزالة الجامعية لإدارة الأعمال	24/10/2012	قرار رقم (4) لسنة 2012

حقوق النشر © 2014 جميع الحقوق محفوظة لدى وزارة التربية والتعليم البحرين

ملخص الدراسة

☒ ملخص الدراسة باللغة العربية

☒ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

ملخص الدّراسة

(باللغة العربية)

عنوان الدراسة:

تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة

(استراتيجية مقترحة)

رسالة دكتوراه

قسم أصول التربية

(تخصص إدارة تربوية)

إعداد الباحث

جاسم محسن إبراهيم المحاري

إشـــراف

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين
أستاذ أصول التربية
ورئيس قسم الأصول
معهد الدراسات التربوية
جامعة القاهرة

أ.م.د/ نجلاء محمد حامد
أستاذ مساعد
قسم أصول التربية
معهد الدراسات التربوية
جامعة القاهرة

٢٠١٥م / ١٤٣٦هـ

تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة
(استراتيجية مقترحة)

شهد المجتمع البشري تغيرات متوالية وتحدّيات كبيرة على مختلف الصُعُد المحلية والإقليمية والدولية تركت أثرها البالغ على مؤسساته المختلفة، وعلى رأسها الجامعات، ومنها الجامعات الخاصة؛ الأمر الذي فرض نفسه على التعليم الجامعي الخاص، ممّا استدعى سرعة الاستجابة لها بهدف مضاعفة الجهود وتفعيل الأدوار للتّكيف مع تلك التحولات المتلاحقة ومواكبة المستجدات التربوية الحديثة التي أفرزتها. ثمّ أنّ تطوير التعليم الجامعي الخاص؛ يتطلب تبنّي بعض المداخل الإدارية الحديثة، والتي يأتي في مقدمتها مدخل الحوكمة، بعد أنْ عُدّ واحداً من أهم المداخل الإدارية خلال القرن الواحد والعشرون لما له من دور بالغ التأثير للإسهام في رفع كفاءة العملية التعليمية التّعلمية، ومن ثمّ عملية التوجيه والتحسين لأداء الأفراد على مختلف المستويات.

مشكلة الدراسة:

شهدت مملكة البحرين مع بداية الألفية الثالثة إصلاحات واسعة وتطورات كبرى شملت مجالات السياسة والاقتصاد والاجتماع والثقافة والتقنية، بعد أنْ أضحى التعليم الجامعي الخاص فيها واقعاً ملموساً لاستيعاب أفواج الخريجين الهائلة ومواكبة حركة الاقتصاد والتطور التكنولوجي؛ الأمر الذي أسهم في تحقيق الشراكة مع القطاع الحكومي من أجل تلبية الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم الجامعي، فقد شجّعت حكومة مملكة البحرين إنشاء الجامعات الخاصة عبر تخفيف القيود والضوابط المرتبطة بإنشائها لتلبية احتياجات البحرين من القوى البشرية المؤهلة. وفي المقابل، أظهر تقرير منظمة اليونسكو تخوّفاً حذراً من زيادة الخصخصة في بلدان العالم العربي عامة ودول الخليج العربي خاصة، على اعتبار أنّ التعليم الجامعي الخاص يؤمّ المحرومين من فرص التعليم الجامعي الحكومي. كما أظهر أيضاً تقرير الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين إلى أنّ التعليم الجامعي الخاص يشكو ضعفاً في بنيته وأدواره ويفتقر للحد الأدنى من معايير ضمان الجودة وحصوله على التقديرات غير المرضية التي لا تبعث على الثقة لدى جمهور الدّارسين.

وقد اتضّح باستقراء التاريخ التربوي، أنّ كل تطور للتعليم قِوامُه تطوير إدارته، ومن ثمّ فإنّ الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي التي تأخذ في سُلّم أولوياتها تطوير إدارة هذه النظم وتجديدها، وأنّ التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين في الآونة الأخيرة ظهر وكأنه يمر بأزمة حقيقية في ظل غياب الحوكمة، والتي أصبح من الضروري تطبيق مبادئها التي تقوم على تطبيق مبادئ جديدة في الإدارة الجامعية للجامعات الخاصة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما طبيعة إدارة التعليم الجامعي الخاص، ونشأة التعليم الجامعي الخاص، ومفهومه وفلسفته، وأسسّ إدارته، وأهميته، ومبررات ظهوره، وأهدافه، وأنماطه التقليدية وغير التقليدية، وخصخصته، وأهم إيجابياته وسلبياته؟

٢- ما مدخل الحوكمة من حيث النشأة والأطراف والأبعاد والمبررات والمفهوم والأهداف والآليات والمحددات والأشكال والخصائص والمكونات، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص، والحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين؟

٣- ما واقع التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين؟

٤- ما واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين؟

٥- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة؟

أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية تحقيق الجودة في التعليم الجامعي الخاص من خلال استخدام مدخل الحوكمة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، وتهدف الدراسة إلى الآتي:

١- يُبيّن طبيعة إدارة التعليم الجامعي الخاص، ونشأة التعليم الجامعي الخاص، ومفهومه وفلسفته، وأسسّ إدارته، وأهميته، ومبررات ظهوره، وأهدافه، وأنماطه التقليدية وغير التقليدية، وخصخصته، وأهم إيجابياته وسلبياته.

٢- يُوضّح مدخل الحوكمة من حيث النشأة والأطراف والأبعاد والمبررات والمفهوم والأهداف والآليات والمحددات والأشكال والخصائص والمكونات، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص، والحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

٣- يُلقي الضوء على واقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

٤- يُحدّد واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

٥- يقترح استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية – من وجهة نظر الباحث – نظراً لطبيعتها أو طبيعة الموضوع الذي تعالجه، المتمثل في تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- الدراسة تتزامن مع جهود الأمانة العامة للتعليم العالي، والهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والتدريب، ومجلس التنمية الاقتصادية بمملكة البحرين الرامية لتحسين مستوى التعليم الجامعي الخاص بكافة مدخلاته وعملياته ومخرجاته.
- الدراسة يمكن أن تفيد القائمين على التعليم الجامعي تطوير هذه الجامعات الخاصة؛ بما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الكفاءة والفعالية في أدائها.
- الحوكمة من العوامل الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في تحسين وتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين بعد الضغط الكبير الناتج عن الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم الجامعي الخاص.
- الدراسة تبرز في وضع الأرضية المناسبة لنجاح الجامعات الخاصة في ضمان جودة الأداء والمخرجات.
- قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص في ضوء مبادئ الحوكمة، كما تعتبر هذه الدراسة الأولى بمملكة البحرين بعد أنْ اتضّح للباحث عدم وجود أبحاث أو دراسات تناولت الموضوع محل الدراسة في جميع مراكز ومكتبات مملكة البحرين سوى بعض الدوريات والندوات العلمية.
- التقارير الرسمية تؤكد حاجة الجامعات الخاصة لتطوير إدارتها وفق نظم إدارية حديثة.
- تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لتوجيه الباحثين لإجراء مزيد من البحوث حول موضوع الحوكمة وتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص.

وعلى ذلك تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في عرض المفاهيم الرئيسية وتحليلها ونقدها، مثل تعرّف طبيعة التعليم الجامعي الخاص وماهيته ونشأته وعوامل ظهوره وأهميته وأنماطه التقليدية وغير التقليدية وخصخصته وتبيان أهم إيجابياته وسلبياته. وكذلك تعرّف مفهوم الحوكمة ومبادئها التي ترتكز عليها ومبررات تبنيها، وتحديد واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص ومدى تناسبه مع مبادئ الحوكمة. كما تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في محاولات تعرّف واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين وفق مبادئ الحوكمة، والتي خرجت بها الدراسة من الإطار النظري إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، والتي يعتقد الباحث أنّها ستدفع في تطوير إدارة هذه الجامعات بمملكة البحرين.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على بعض الأساليب البحثية والتقيات العملية التي تشيع في مناهج البحث، والتي تتمثل في الآتي:

- **المنهج الوصفي:** استخدم الباحث هذا المنهج؛ نظراً لطبيعة المشكلة، حيث يتمّ من خلاله وصف ودراسة الحوكمة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي الخاص ورصد واقعه وتحليله وتفسيره للتوصل استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين باستخدام مدخل الحوكمة.
- **أسلوب التحليل البيئي:** كما يعتمد الباحث على أسلوب التحليل البيئي الذي يقوم على تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات الخاصة للوصول للاستراتيجية المقترحة للدراسة.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبيان، باعتباره واحداً من تقنيات وأدوات المنهج الوصفي من أجل استطلاع رأي عينة الدراسة المتكونة من أعضاء هيئة التدريس (الأكاديميين) في مواقعهم المختلفة في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين حول حوكمة إداراتها لتحقيق التطوير المطلوب. كما استخدم أسلوب التحليل البيئي الذي يعتمد على معرفة نقاط الضعف والقوة في الجامعة، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحدّ الموضوعي:** يتمثل في تناولها لمدخل مبادئ الحوكمة للتعرّف على كيفية تطبيقها في الجامعات الخاصة البحرينية بهدف تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص.
- **الحدّ البشري:** تقتصر الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد – محاضر – مدرس).
- **الحدّ الجغرافي:** تطبق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في مختلف المواقع الإدارية والتعليمية والتربوية والفنية في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين.
- **الحدّ الزماني:** تتضمن زمن إجراء الدراسة في مطلع العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

خطوات الدراسة:

اتبعّت الدراسة الحالية الخطوات التالية:

إجراء إطار نظري يتضمن على أدبيات طبيعة إدارة التعليم الجامعي الخاص والحوكمة، ثم إجراء بحث ميداني للتعرف على طبيعة التعليم الجامعي الخاص وإدارته في مملكة البحرين لمحاولة التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، ويتضح ذلك من خلال عرض فصول الدراسة على النحو التالي:

تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدّراسة:

تمثل هذه الخطوة تمهيداً ومدخلاً محدّداً للدراسة، وتشتمل على مقدمة الدراسة، والدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، وأدواتها وحدودها، والإشارة للمصطلحات التي تعرّضت لها، وأخيراً الخطوات المُتبعة في الدراسة. وقد تضمنّها **الفصل الأول**(الإطار العام للدراسة).

الخطوة الثانية: الإطار المفاهيمي لإدارة التعليم الجامعي الخاص:

تُبيّن هذه الخطوة الحوكمة كمدخل للدراسة، وتناول الباحث فيها نشأة التعليم الجامعي الخاص، ومفهوم التعليم الجامعي الخاص من حيث المفهوم والفلسفة، وأسسّ إدارة التعليم الجامعي الخاص من حيث مفهوم إدارة التعليم الجامعي الخاص وخصائصها وأهمّ سماتها، وأهمية التعليم الجامعي الخاص، ومبررات ظهور التعليم الجامعي الخاص، وأهداف التعليم الجامعي الخاص، وأنماط إدارة التعليم الجامعي الخاص من حيث مفهوم الإدارة أو حسب مفهوم الخصخصة أو اقتصاديات السوق أو الأنماط عير التقليدية، وكذلك خصخصة إدارة التعليم الجامعي، وإيجابيات وسلبيات التعليم الجامعي الخاص. وقد تضمنّها **الفصل الثاني** من الدراسة.

الخطوة الثالثة: حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

يتم في هذه الخطوة تناول حوكمة التعليم الجامعي الخاص،وتشتمل على الإطار المفاهيمي للحوكمة من حيث النشأة والأطراف والأبعاد والمبررات ومفهومها وأهدافها وآلياتها الداخلية والخارجية ومحدداتها وأشكالها وأبعادها وأهميتها وخصائصها ومكوناتها، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص من حيث المفهوم والأهمية ونماذج ممثلة لها ونظامها ومبادئها، وكذلك الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين. وتضمنّها **الفصل الثالث** من الدراسة.

الخطوة الرابعة: واقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين:

سوف يتم في هذه الخطوة التطرّق لواقع التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين وتتناول تطوّر التعليم الجامعي الخاص وأهدافه في مملكة البحرين من حيث النشأة والتطور والفلسفة والأهداف والمبررات المتعلقة بإنشاء تلك الجامعات، كما تتناول العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين مثل ميثاق العمل الوطني وخصخصة التعليم وإنشاء مجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، كذلك أشار إلى ملامح الجامعات الخاصة الثلاث عشرة في مملكة البحرين من حيث فلسفة ورسالة الجامعة الخاصة وأهدافها وكلياتها وبرامجها الدراسية ونظام الدراسة فيها وأعضاء هيئة التدريس واتفاقيات التعاون مع الجامعات العربية والعالمية والإمكانيات المادية المتوافرة والبُنى التحتية التي تتمتع بها كلّ جامعة. وتضمنّها **الفصل الرابع** من الدراسة.

الخطوة الخامسة: واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين(الدراسة الميدانية والتحليل البيئي):

في هذه الخطوة، سيتطرق الباحث لواقع إدارة التعليم الجامعي الخاص، وتشتمل على تعرّف واقع إدارة التعليم الجامعي الخاص (الدراسة الميدانية) من حيث أجزاء الدراسة الميدانية وإجراءات الدارسة الميدانية والنتائج العامة لمحاور أداة الدراسة ونتائج مفردات محاور أداة الدراسة وعرض نتائج فرضيات الدراسة، وكذلك التحليل البيئي (الكيفي) لواقع إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين من حيث المفهوم للتحليل البيئي وأركانه ومصفوفة التحليل البيئي ونتائج التحليل الكيفي لأسئلة المقابلات. وتضمنّها **الفصل الخامس** من الدراسة.

الخطوة السادسة: الاستراتيجية المقترحة:

في هذه الخطوة وبناءً على الإطار النظري والدراسة الميدانية، سيتم إعداد استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة؛ استرشاداً بنتائج استبيان أداة الدراسة وتحليل نقاط القوة (S) والضعف (W) والفرص (O) والتحديات (T) بنظام أسلوب التحليل البيئي (S.W.O.T Analysis) ، وعلى أثر النتائج؛ سيتم بناء استراتيجية مقترحة وآليات تنفيذها. وتضمنّها **الفصل السادس** من الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص، وفي مقدمتها التشجيع على الابتكار المبدع والمشاركة الفعّالة والإبداع الخلاّق.
- يتطلب عند تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة التركيز على القيادات الجامعية العليا والإدارة التنفيذية التي تتولى تنفيذ الاستراتيجية والتأكد من استيعابهم وإدراكهم لها بغية تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص.
- يتطلب تطبيق الحوكمة توافر العديد من المهارات الإدارية والقيادية في إدارة التعليم الجامعي الخاص كمهارة اتخاذ القرارات والإقناع والتأثير على الآخرين وبعض المهارات الفنية والتصورية والإنسانية والتوقعات المستقبلية والتكيّف معها وتجنّب المحاباة والتحيّز ووجود المرونة والانسيابية وطلاقة اللسان وبُعد النظر.
- انعدام مشاركة إدارة التعليم الجامعي الخاص في وضع الخطط الاستراتيجية مع الإدارات المختلفة إلى نتائج سلبية في العلاقات بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري.
- تمارس إدارة التعليم الجامعي الخاص الكثير من العمليات الإدارية على درجة متفاوتة من الفاعلية والكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال الممارسات الإدارية في التخطيط والتنظيم والاتصال والتقييم والتوجيه.

- تطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص، يتطلب وجود خبراء في تحليل الأهداف والسياسات على مستوى وزارة التربية والتعليم وبقية الجامعات الخاصة.
- تقويم تجربة التعليم الجامعي الخاص من خلال إجراء دراسات حول تقويم التجربة البحرينية في مجال التعليم الجامعي الخاص، على أنْ تكون هذه الدراسات متعمّقة وترتكزّ على المدخلات والعمليات والمخرجات لمنظومة التعليم الجامعي الخاص.
- تَبنّي مداخل إدارية جديدة، بحيث تكون بعيدة عن الرتابة والروتين والعُقد الإدارية، وتختلف في طبيعتها عن الطرق الإدارية المتّبعة في الوقت الحاضر.
- إجراء المزيد من الدراسات الجديدة حول الحوكمة كمدخل لتطوير الإدارة في الجامعات الخاصة.
- أهمية التوعية بالاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين ومتابعة تنفيذها وتذليل العقبات التي تحول دون نجاحها.
- تشكيل لجنة عليا للتعليم الجامعي الخاص، مكونة من ذوي المصالح والمساهمين ومؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال والدّارسين، بحيث تتولى تصريف أمور هذا النوع من التعليم والإشراف عليه والتخطيط له والمتابعة لمسيرته التطويرية.

- The lack of the private higher education administration's participation in setting strategic plans with different departments which results negatively in the relationship between organizational structure and the administrative performance.
- The private higher education exercises several administrative procedures with varying degrees of effectiveness and efficiency in order to achieve the desired goals through administrative practices in planning, organization, communication, evaluation and guidance.
- The development of the private higher education administration requires experts in analyzing objectives and policies at the level of the Ministry of Education and the private universities.
- Improving the private higher education experience through conducting studies in depth and based on the inputs and outputs of the system on developing the Bahraini experience in the field of private higher education.
- Adopt new administrative entrances, far away from monotony and routine, and administrative complications, it should also adopt different administrative methods.
- Conduct further new studies on governance as an input to improve the administration in the private universities.
- The importance of awareness about the proposed strategy for the development of private higher education administration in Bahrain management and to follow-up the implementation of the strategy and to overcome the obstacles.
- Form a higher committee for the private higher education, consisting of stakeholders, shareholders, civil society institutions, businessmen and scholars. This committee is responsible for this type of education and supervision, planning and follow-up.

Quality Assurance of Education and Training. Furthermore, the features of the 13 private universities in the Kingdom of Bahrain in terms of the university's philosophy and mission, objectives, colleges. Academic programs and the system of study, as well as the faculty members and cooperation agreements with international and Arab universities, the available financial support and the university's infrastructure. Illustrated in the **fourth chapter** of the study.

Step Five: The private higher education administration in the Kingdom of Bahrain (field research and environmental analysis): the researcher will address the administration of the private higher education, acknowledging it through (field research), in terms of the parts of the field research, procedures, general results and the results of the study hypotheses. As well as the environmental analysis (qualitative) to the administration of the private higher education in the Kingdom of Bahrain in terms of the concept of environmental analysis and its pillars, and the environmental analysis matrix and the results of the qualitative analysis interviews' questions. Illustrated in the **fifth chapter** of the study.

Step Six: The Proposed Strategy: based on the theoretical framework and the field research, a proposed strategy will be prepared to improve and develop the administration of the private higher education in the Kingdom of Bahrain in light of the principles of governance. Conducted by the results of the study tool questionnaire and the SWOT Analysis: (S) strength, (W) weaknesses, (O) opportunities and (T) Threats. Afterwards, a proposed strategy and implementation mechanisms will be fixed upon the results. Illustrated in the **sixth chapter** of the study.

Study results:

The most important results of the study can be summarized as follow:

- The need for a number of necessary requirements for the development of the private higher education administration, mainly to encourage creative innovation and active participation.
- When applying governance in private universities, it requires focusing on university higher leadership and executive management, which hold the implementation of the strategy and ensure the understanding and accommodate them with a view to the development of private higher education management.
- Governance requires the availability of a number of administrative and leadership skills in the private higher education administration, for example the ability to make decisions, persuasion and influencing others, and some other conceptual and humanity skills, as well as future prospects and how to adapt them and avoid favoritism and bias, flexibility, fluency and providence.

Theoretical framework procedure that includes the nature of governance and the administration of the private higher education, then to conduct field research to identify the nature of the private higher education in the Kingdom of Bahrain in order to reach a proposed strategy for the development of private higher education administration in the light of the principles of governance. This framework is illustrated through the following steps:

Step One: The study framework: it presents the study preface and includes the introduction of the study, previous studies and research papers, the problem of the study, its objectives, importance, the used methodology, tools and limitation, terminologies and the steps of the study. As elaborated comprehensively in the **first chapter** of the study.

Step Two: The conceptual framework for private higher education administration: demonstrating the governance as an introduction to the study. The researcher dealt with the subject of the beginning of the private higher education, the concept of private higher education in terms of concept and philosophy, and the foundations of the private higher education administration in terms of concept and characteristics, the importance of the private higher education, the justifications for the appearance of the private higher education. In addition to the goals of the private higher education, its patterns in terms of administration concept, concept of privatization or market economy or non-traditional patterns, as well as the privatization of higher education administration, and the pros and cons of the private higher education. Illustrated in the **second chapter** of the study.

Step Three: The private higher education governance: it consists of the conceptual framework of governance in terms of origin, parties, dimensions, justifications, concept, objectives, internal and external mechanisms and determinants, forms, significance, characteristics and components. Furthermore, the governance of private higher education in terms of concept and importance with presented models and samples. Also, governance in the private higher education in the Kingdom of Bahrain. Illustrated in the **third chapter** of the study.

Step Four: The private higher education in the Kingdom of Bahrain: addressing the private higher education in the Kingdom of Bahrain, in addition to the development of the private higher education and its objectives in the Kingdom of Bahrain in terms of origin and evolution, philosophy, objectives and rationale for the establishment of these universities. Besides, the factors affecting private higher education in the Kingdom of Bahrain, such as the National Action Charter, education privatization, the establishment of the Higher Education Council and the National Authority for Qualifications and

administration in the Kingdom of Bahrain, and that the researcher believes that it will improve the administration of these universities in the Kingdom of Bahrain.

Study methodology:

The current study is based on some research methods and techniques as follow:

- **Descriptive approach:** The researcher used this approach; due to the nature of the problem, where he describe and study the governance as an entrance for the development of the private higher education, as well as monitoring and analyzing it to reach a proposed strategy for the development of private higher education in the Kingdom of Bahrain in light of the entrance of governance.
- **Environmental analysis:** the use of environmental analysis method which evaluates and examines the internal and external surrounding conditions of the private universities to reach the proposed study of the strategy.

Tools of the study:

The study is based on questionnaire, as one of the techniques and tools of the descriptive approach to survey the study subjects consisting of the faculty members (the academics) in various positions in the private universities in the Kingdom of Bahrain, about their opinion in the governance of its administrations to achieve the desired development. Moreover, the environmental analysis method was used to recognize the strengths and weaknesses, and the opportunities and threats of the university.

Study limitations:

The current study is limited to the following limits:

- **Substantive limitation:** is addressed to the entrance of the principles of governance and how to apply them in the Bahraini private universities in order to develop the administration of the private higher education.
- **Human limitation:** the study is limited to a sample of faculty members and academics (Professor - Associate - Assistant Professor - Lecturer - Teacher).
- **Geographical limitation:** the study is applied on a sample of faculty members and academics leaders in the various administrative, educational and technical fields in private universities in Bahrain.
- **Temporal limitation:** executing the study at the beginning of the academic year 2013/2014.

Study steps:

The current study followed the following steps:

Importance of the study:

The importance of the current study-from the perspective of the researcher– concerning the development of the private higher education administration in Bahrain in light of the principles of governance, can be summed up as follow:

- The study coincides with the efforts of the Secretariat General of the Higher Education Council, the National Authority for Qualifications and Quality Assurance of Education and Training, and Bahrain Economic Development Board to improve the level of private higher education with its all inputs, processes and outputs.
- The study can contribute in improving and developing the private universities positively and to enhance the level of efficiency and effective performance.
- Governance is a key factor that must be relied upon to improve and develop the private higher education administration in the Kingdom of Bahrain after the great pressure from the growing social demand for private higher education.
- The study highlights in the development of a suitable ground for the success of private universities in ensuring the quality of performance and output.
- Lack of Arabic studies that address the issue of the development of private higher education administration in light of the principles of governance. This study is considered as the first study in the Kingdom of Bahrain after it became clear to the researcher the lack of research or studies on the subject-matter of the study in all centers and libraries in Bahrain despite some journals and scientific symposia.
- The official reports ensure the need for improving the administration of private universities in accordance with modern management systems.
- This study represents a serious attempt to guide researchers to conduct further research on the subject of governance and the development of private higher education administration.

The theoretical important of the study lies in the presentation, analysis and criticism of the key concepts, such as acknowledging the nature of the private higher education, its origins, importance, appearance justifications, objectives, traditional and non-traditional patterns, privatization, and the most important pros and cons. As well as knowing the concept and principles of governance, and to identify the administration of the private higher education and its proportionality with the principles of governance. The practical importance of the current study lies in acknowledging the administration of the private higher education in the Kingdom of Bahrain in accordance with the principles of governance, which arose the study from the theoretical framework to develop a proposed strategy for the development of private higher education

become necessary to adopt its principles which are based on adapting new principles in private universities administration.

The problem of the study can be formulated in the following question: **How can the administration of private higher education are developed in Bahrain in light of governance principles?**

A number of sub-questions are deprived from the main question as follow:

1- What is the nature of the private higher education administration, the beginning of the private higher education, its concept, philosophy, administration foundations, its importance, justifications, objectives, traditional and non-traditional patterns, privatization, and the most important pros and cons?
2- What is the entrance of governance in terms of origin, parties, dimensions, justifications, concept and rationale, objectives and mechanisms and determinants, shapes and characteristics and components, and the governance of the private higher education, and governance in the higher education in the Kingdom of Bahrain?
3- What is the private higher education in the Kingdom of Bahrain?
4- What is the administration of the private higher education in the Kingdom of Bahrain?
5- What is the proposed strategy for the development of private higher education administration in Bahrain in light of the governance principles?

Aims of the study:

The current study aims to achieve quality in the private higher education through the use of governance entrance for the development of private higher education administration in Bahrain in light of governance principles. The study aims to the following:

1. It shows the nature of the private higher education administration, and the beginning of the private higher education, its concept, philosophy, administration foundations, its importance, justifications, its objectives, traditional and non-traditional patterns, privatization, and the most important pros and cons.
2. The entrance of governance in terms of origin, parties, dimensions, justifications, concept and rationale, objectives and mechanisms and determinants, shapes and characteristics and components, and the governance of the private higher education, and governance in the higher education in the Kingdom of Bahrain
3. Sheds light on the private higher education in the Kingdom of Bahrain.
4. Determines the private higher education administration in the Kingdom of Bahrain.
5. Proposes a strategy for the development of private higher education administration in Bahrain in light of governance principles.

Developing Private Higher Education Institutions Administration in Kingdom of Bahrain in the light of Governance Principles

(A proposed strategy)

The human society has witnessed continuous changes and great challenges on different levels, locally, regionally and internationally which affected enormously on the society's different institutions especially universities, the private ones. This has imposed itself on private higher education, which required instant response to double the efforts and to activate their roles to cope with the ongoing changes and to convoy the modern educational up comings.

Developing the private higher education requires adopting modern administrative entrances like governance which was considered as one of the main administrative entrances during the 21st century for its role in raising the competence and efficiency of the educational-learning process. In addition to guiding and improving the performance of individuals on all levels.

Study Problem:

At the beginning of the third millennium, the Kingdom of Bahrain has witnessed wide reforms and major developments in politics, economy, sociology, culture and technology, as private higher education accommodates tremendous alumni regiments and keeps up with the economical movement and technological development. This has contributed to a partnership with the public sector in order to meet with the growing social demand for higher education. The Government of the Kingdom of Bahrain has encouraged the establishment of private universities to meet the needs of qualified manpower through mitigating the restrictions and regulations of establishing such institutions in the Kingdom. In contrast, the UNESCO report showed cautious fear of increasing privatization in the countries of the Arab world in general and the Gulf especially, on the grounds that the private higher education provides job opportunities for government-university education. The National Authority for Qualifications and Quality Assurance of Education and Training review (NAQQAET) in the Kingdom of Bahrain has shown that private higher education complains about weakness in its structure and roles, and lacks the minimum standards of quality assurance reflected in receiving "unsatisfactory" review which does not spread confidence among public learners.

It was clear by extrapolating the educational history, that every development of education texture is a development of its administration, and then the right strategy for the development of educational systems which take in prioritizing the development and renewal of the management of these systems. The private higher education in the Kingdom of Bahrain has appeared recently to be going through a real crisis in the absence of governance, which has

The Summary of the Study

The Summary Of the Study

The title of the study

Developing Private Higher Education Institutions Administration in Kingdom of Bahrain in the light of Governance Principles

(A proposed strategy)

Thesis submitted for obtaining the degree of The Philosophy Doctor in Education Department of basics of Education specialty

(Foundation of Education)

Prepared by

Jasim Mohsen Ebrahim Al. Mahari

Supervised by:

Dr. **NAGWA YOUSEF GAMAL AL. DIN**

Prof. of Education and Presidency of the Council

Institute of Educational Studies

Cairo University

Dr. **NAGLAA MOHAMMED HAMED**

Assist. Prof. of Education

Institute of Educational Studies

Cairo University

2015

Cairo University
Institute of Educational Studies
Foundations of Education

Developing Private Higher Education Institutions Administration in Kingdom of Bahrain in the light of Governance Principles

(A proposed strategy)

Thesis submitted for obtaining the degree of The Philosophy Doctor in Education Department of basics of Education specialty
(Foundation of Education)

Prepared by
Jasim Mohsen Ebrahim Al Mahari

Supervised by:

Dr. **NAGWA YOUSEF GAMAL AL. DIN**
Prof. of Education and
Presidency of the Council
Institute of Educational Studies
Cairo University

Dr. **NAGLAA MOHAMMED HAMED**
Assist. Prof. of Education
Institute of Educational Studies
Cairo University

2015