تفعيل حوكمة البحث العلمي في الجامعات الليبية: نحو إطار تقويم مقترح في ضوء متطلبات التنمية المستدامة

■ أ.هاني حوسين خليفة مفتاح*

● تاريخ استلام البحث 2026/02/02م ● تاريخ قبول البحث 2026/04/09م

● DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.20030352

■ **المستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع حوكمة البحث العلمي في الجامعات الليبية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، من خلال مقاربة تحليلية مقارنة تستند إلى الأطر المرجعية الدولية والتجارب المقارنة في حوكمة التعليم العالي. تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن ضعف فعالية البحث العلمي في الجامعات لا يرتبط فقط بمحدودية الموارد، بل يعود أساسًا إلى غياب أطر حوكمة متكاملة تربط بين السياسات المعلنة والممارسات المؤسسية الفعلية. اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات العربية والدولية، وتقارير المنظمات الدولية ذات الصلة، بهدف تشخيص أوجه القصور والفجوات التنظيمية والمؤسسية في حوكمة البحث العلمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة واضحة بين المعايير الدولية لحوكمة البحث العلمي وواقع التطبيق في الجامعات الليبية، بما يحد من كفاءة إدارة الموارد وجودة المخرجات البحثية. وتخلص الدراسة إلى ضرورة تبني إطار حوكمي تقويمي متكامل يسهم في تعزيز فاعلية البحث العلمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

● **الكلمات المفتاحية:** حوكمة البحث العلمي، الجامعات الليبية، التعليم العالي، التنمية المستدامة، إطار تقويم مقترح.

* محاضر بقسم المحاسبة – كلية اقتصاد- جامعة بنغازي E-mail:Alhany1990@gmail.com.

هذه الورقة البحثية مرخصة بموجب ترخيص CC BY 4.0.

ISSN 7034 - 3080 (Online)
ISSN 2616 - 5848 (Print)

Activating Research Governance in Libyan Universities: Toward a Proposed Evaluation Framework in Light of Sustainable Development Requirements

■ A . Hani Hussein Khalifa Muftah*

■ **ABSTRACT**

This study aims to analyze the reality of research governance in Libyan universities in light of sustainable development requirements, using a comparative analytical approach grounded in international governance frameworks and comparative higher education experiences. The study is based on the assumption that the limited effectiveness of scientific research is not solely due to resource constraints, but primarily to the absence of integrated governance frameworks linking declared policies with actual institutional practices. An analytical–inductive methodology was adopted through a systematic review of Arabic and international literature, along with reports issued by relevant international organizations, to identify governance gaps and institutional deficiencies in research management. The findings reveal a clear mismatch between international standards of research governance and their practical implementation within Libyan universities, negatively affecting resource efficiency and the quality of research outputs. The study concludes by emphasizing the need to adopt a comprehensive evaluative governance framework capable of enhancing research effectiveness and strengthening the contribution of universities to sustainable development goals.

• **Key words:**Research governance, Libyan universities, higher education, sustainable development, institutional efficiency.

* Lecturer in the Accounting Department – Faculty of Economics – University of Benghazi

■ المقدمة :

أصبحت حوكمة البحث العلمي أحد المرتكزات الرئيسة في إصلاح منظومات التعليم العالي وتعزيز قدرتها على الإسهام الفعلي في تحقيق التنمية المستدامة، ولا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، وتزايد الضغوط الواقعة على الجامعات للانتقال من أدوارها التقليدية إلى أدوار أكثر فاعلية في إنتاج المعرفة وتوجيهها لخدمة المجتمع والاقتصاد. ففي هذا السياق، لم يعد البحث العلمي نشاطًا أكاديميًا معزولًا، بل أضحى موردًا استراتيجيًا يتطلب أطرًا مؤسسية رشيدة تضمن كفاءته، وجودته، واستدامة مخرجاته.

حيث تشير التقارير الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن فعالية أنظمة البحث العلمي لا ترتبط بحجم التمويل فقط، بل تتحدد بدرجة كبيرة بمدى نضج أطر الحوكمة المؤسسية التي تنظّم وضع الأولويات البحثية، وآليات اتخاذ القرار، وتوزيع الموارد، وتقييم الأداء البحثي (OECD, 2003؛ OECD, 2015). وتؤكد هذه التقارير أن غياب الحوكمة الرشيدة يؤدي غالبًا إلى تشتت الجهود البحثية، وضعف التنسيق بين الفاعلين، وتدني الأثر المجتمعي والاقتصادي للبحث العلمي، حتى في البيئات التي تتوافر فيها موارد بشرية ومادية كافية.

وفي الاتجاه ذاته، تُبرز تقارير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO) أن حوكمة البحث العلمي تمثل بعدًا جوهريًا من أبعاد حوكمة التعليم العالي، باعتبارها الإطار الذي يربط بين السياسات الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وبين الممارسات الفعلية داخل الجامعات ومراكز البحث. وتشدد هذه التقارير على أن الحوكمة الفعالة للبحث العلمي تقوم على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والاستقلالية الأكاديمية المسؤولة، وربط البحث العلمي بأولويات التنمية المستدامة الوطنية والعالمية (UNESCO, 2021؛ UNESCO, 2022). كما تؤكد أن ضعف هذه المبادئ يحدّ من قدرة الجامعات على

الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويُفقد البحث العلمي دوره بوصفه أداة لصنع السياسات العامة وحل المشكلات المجتمعية.

ومن جانب آخر، يبيّن البنك الدولي في تقاريره المقارنة حول حوكمة نظم التعليم العالي أن الجامعات التي تتبنى أطرًا واضحة لحوكمة البحث العلمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية، وتُظهر قدرة أكبر على توجيه البحث العلمي نحو القضايا ذات الأولوية الاقتصادية والاجتماعية، مقارنة بالجامعات التي تفتقر إلى أطر تنظيمية واضحة للبحث العلمي (World Bank, 2010). كما توضح هذه التقارير أن حوكمة البحث العلمي تمثل حلقة وصل أساسية بين استقلالية الجامعات من جهة، ومتطلبات المساءلة العامة من جهة أخرى.

ورغم هذا الإجماع الدولي المتزايد حول أهمية حوكمة البحث العلمي، تشير الأدبيات والتقارير الإقليمية إلى أن العديد من الجامعات في الدول النامية لا تزال تعاني من ضعف في الأطر الحوكمية المنظمة للبحث العلمي، سواء على مستوى السياسات، أو الهياكل التنظيمية، أو آليات المتابعة والتقييم. ويزداد هذا التحدي حدة في السياقات التي تشهد محدودية الموارد، وتعدد الجهات المشرفة على البحث العلمي، وغياب التنسيق بين التعليم العالي وخطط التنمية الوطنية.

وفي السياق الليبي تحديدًا، تبرز الحاجة الملحّة إلى إعادة النظر في واقع حوكمة البحث العلمي في الجامعات، في ظل ما تعانيه منظومة التعليم العالي من تحديات مؤسسية وتنظيمية، وتواضع مساهمة البحث العلمي في دعم مسارات التنمية المستدامة. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير سياسات التعليم العالي، لا يزال البحث العلمي في الجامعات الليبية يفتقر إلى إطار حوكمي متكامل يضمن حسن توجيه الموارد، وتحقيق الجودة، وتعزيز الأثر التنموي لمخرجاته.

وانطلاقًا مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى **تحليل واقع حوكمة البحث العلمي في**

الجامعات الليبية، من خلال مقاربة تحليلية تستند إلى الأطر المرجعية الدولية، وبما يتيح استكشاف إمكانات تفعيل حوكمة البحث العلمي بوصفها مدخلًا لتعزيز مساهمة الجامعات الليبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وسد الفجوة القائمة بين الممارسات المحلية والتجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.، وفيما يلي أهم الدراسات السابقة التي حأولت معالجة جزء من هذه المشكلة ' في محأولة منا توضيح الفجوة البحثية، وصياغة أسالة المشكلة حتى نصل من خلال المنهجية المتبعة الى نتائج هذه الدراسة .

■ **الدراسات السابقة:**

● أولًا: الدراسات العربية

انطلقت الدراسات العربية في تنأولها لموضوع الحوكمة الجامعية من **مدخل مفاهيمي– مؤسسي عام**، ركّز أساسًا على ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة بوصفها ركائز حاكمة لإدارة مؤسسات التعليم العالي. ففي هذا السياق، قدّم **الشباطات** (2018) معالجة نظرية لمفهوم حوكمة الجامعات، مبرزًا أثرها الإيجابي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الجامعات العربية، إلا إن طرحه ظل محصورًا في الإطار المفاهيمي، دون الانتقال إلى تحليل تطبيقي لحوكمة البحث العلمي بوصفها منظومة فرعية ذات استقلال وظيفي.

ويتقاطع هذا الطرح مع ما قدّمه **العامري** (2018)، الذي وسّع زأوية التحليل بإدخال البعد السياسي، مبيّنًا أن المخاطر السياسية وعدم الاستقرار المؤسسي يشكّلان عائقًا بنيويًا أمام تفعيل الحوكمة الجامعية. غير إن هذا الإطار التفسيري، على أهميته، بقي في مستوى التحليل السياقي، ولم يُترجم إلى مؤشرات تشغيلية يمكن من خلالها تقويم حوكمة البحث العلمي على نحو عملي.

وفي اتجاه أقرب إلى الواقع التطبيقي، تنأول **الحدابي والعزيزي** (2019) مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة والحكومية، مظهرين وجود فروق لصالح الجامعات الخاصة. ورغم القيمة التطبيقية لهذه النتائج، فإن تركيز الدراسة انصبّ على

الحوكمة المؤسسية العامة، دون تخصيص تحليلي لمنظومة البحث العلمي، بما يحدّ من قدرتها على تفسير اختلالات الأداء البحثي.

أما **القحطاني** (2019) فقد ربط بين حوكمة الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية 2030، مبرزًا علاقة إيجابية بين تبني أطر الحوكمة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ورغم أهمية هذه النتائج، فإن خصوصية السياق السعودي تجعل من تعميمها على البيئات العربية الأخرى –ومنها الليبية– أمرًا يحتاج إلى حذر منهجي.

ويُعد طرح **شرف** (2020) خطوة متقدمة نسبيًا، إذ أشار بوضوح إلى ضعف التكامل بين الحوكمة الأكاديمية وحوكمة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي العربية، داعيًا إلى تبني منظور استراتيجي شامل. غير إن هذا الطرح، على وجاهته، لم يتبلور في صورة نموذج تقويمي أو إطار تحليلي قابل للتطبيق.

وفي الاتجاه ذاته، تناول **عبد الله (د.ت.)** دور حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات المؤسسية، مؤكدًا بعدها الوظيفي كأداة إصلاح، إلا إن الدراسة بقيت عامة، وغير مدعومة بمؤشرات قياس أو تحليل منهجي لحوكمة البحث العلمي.

كما أظهرت تقارير **المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي** (2020) تفاوتًا واضحًا في التزام الجامعات العربية بمعايير الحوكمة، مع تركيز أكبر على جودة التعليم مقارنة بإدارة البحث العلمي، وهو ما يعكس خللًا في توازن الأولويات المؤسسية.

ويمثل عمل **غنيم وآخرين** (2021) نقطة تحوّل في الأدبيات العربية، كونه خصّ حوكمة البحث العلمي بالدراسة المباشرة، مبرزًا الفجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي في الحالة المصرية. ومع ذلك، تبقى نتائج هذه الدراسة محكومة بالسياق الوطني المصري، بما يستدعي دراسات مقارنة في سياقات عربية أخرى.

وتؤكد التقارير الوطنية، مثل تقرير **المركز الوطني للبحوث في السودان** (2021) ووثائق **وزارة التعليم العالي الأردنية** (2025)، أن التحدي لا يكمن في غياب السياسات، بل في

ضعف التنسيق المؤسسي وآليات المتابعة والتقويم، وهي نتائج تعزز فرضية وجود فجوة تنفيذية في حوكمة البحث العلمي.

كما تبرز مساهمات **الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (ANQAHE)** دور شبكات الجودة كأطر داعمة للحوكمة الأكاديمية، إلا إن تأثيرها على حوكمة البحث العلمي يظل غير مباشر. وتؤكد **دراسة حالة الجامعة الإسلامية الأمريكية** محدودية تعميم التجارب الفردية، رغم ما تحققه من تحسينات إدارية محلية.

ويختتم هذا المسار العربي بدراسة **مجموعة باحثين** (2021) التي ركّزت على الشفافية والمساءلة، مبيّنة ضعف إدارة البحث العلمي في الجامعات العربية، بما يشكّل مؤشرًا صريحًا لفجوة بحثية قائمة.

- **ثانيًا: الدراسات الأجنبية:**

على المستوى الدولي، تتسم الأدبيات الأجنبية بقدر أعلى من **النضج النظري والتطبيقي** في تناول حوكمة البحث العلمي. فقد بيّن Schneider & Aagaard (2016) أن نظم تمويل البحث العلمي تمثل أداة مركزية في تشكيل أنماط الحوكمة وجودة المخرجات البحثية، في حين ركّز Benner & Sandström (2017) على دور الحوكمة في صناعة التميز العلمي من خلال موازنة الاستقلالية والمساءلة.

كما أظهرت تحليلات Ferlie **وآخرين** (2008) أن توسع البحث العلمي أدى إلى تعقيد نماذج الحوكمة في التعليم العالي، وهو ما يستدعي إعادة تصميم الأطر المؤسسية. وتُعد تقارير (OECD 2003، 2015، 2018) مرجعيات معيارية، تؤكد أن ضعف الحوكمة يؤدي إلى هدر الموارد البحثية، وتدعو إلى نماذج قائمة على الشفافية وتقييم الأداء.

وتعزز تقارير (UNESCO 2021، 2022) هذا الاتجاه، مبرزة التفاوت الكبير بين الدول في حوكمة البحث العلمي، والحاجة إلى سياسات وطنية متكاملة. كما يبيّن

(Whitley & Gläser 2014) أن الإصلاحات المؤسسية تغيّر طبيعة الجامعات ذاتها، وليس فقط أنماط إدارتها. ويقدّم **البنك الدولي** (2010) أدوات مقارنة معيارية لقياس حوكمة التعليم العالي، لكنها تبقى مصممة أساسًا لبيئات مؤسسية مستقرة.

- ثالثًا: التحليل الاستقرائي للدراسات السابقة والفجوة البحثية :-

من خلال هذا السرد التحليلي، يتضح أن:

1. الدراسات العربية ركّزت غالبًا على **حوكمة الجامعات** بوصفها إطارًا عامًا، مع قصور واضح في التحليل المنهجي لحوكمة البحث العلمي.
2. الدراسات الأجنبية قدّمت نماذج متقدمة ومعايير دقيقة، لكنها لا تراعي الخصوصيات المؤسسية والسياقية للجامعات العربية.
3. لا تزال هناك فجوة واضحة تتمثل في **غياب إطار تحليلي تقويمي متكامل لحوكمة البحث العلمي**، قابل للتطبيق في السياقات العربية، ومنها السياق الليبي.

وبذلك يمثّل هذا الاستخلاص الاستقرائي الأساس التحليلي والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة الحالية لصياغة مشكلة البحث وأسئلتها، وبناء إطار تقويمي يسد هذه الفجوة.

■ **مشكلة الدراسة**

ويترتب على هذا الوضع الذي تم بيانه سابقا وجود فجوة تنفيذية ومعرفية تتمثل في غياب إطار تحليلي تقويمي يربط بين السياسات المعلنة لحوكمة البحث العلمي، والهياكل التنظيمية القائمة، والممارسات الفعلية داخل الجامعات، بما ينعكس سلبًا على كفاءة إدارة البحث العلمي وجودة مخرجاته.

- وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل االرئيسي لهذه الدراسة في الآتي:

إلى أي مدى تتوافر مقومات حوكمة البحث العلمي في الجامعات، وكيف يمكن تقويم واقعها تحليليًا في ضوء المعايير الأكاديمية المعاصرة؟

ولكي نصل إلى إجابة لهذ السؤال سوف نقوم بتحليل السؤال الرئيسي لهذه الاسئلة الفرعية:

- **الأسئلة الفرعية:-**

1. ما الأطر المفاهيمية والتنظيمية التي تحكم حوكمة البحث العلمي كما عكستها الأدبيات العربية والدولية؟
2. ما أبرز أوجه القصور التي كشفت عنها الدراسات السابقة في تطبيق حوكمة البحث العلمي داخل الجامعات؟
3. ما الفجوة بين السياسات والتشريعات المعلنة لحوكمة البحث العلمي وبين الممارسات الفعلية على المستوى المؤسسي؟
4. كيف يمكن بناء إطار تحليلي تقويمي كمقترح يسهم في تشخيص واقع حوكمة البحث العلمي وتحسين مخرجاته؟

- **أهداف الدراسة :**

تنطلق أهداف الدراسة من الإشكالية المركزية والفجوة البحثية المستخلصة استقرائيًا، وتسعى إلى تحقيق ما يأتي:

- تحليل مفهوم حوكمة البحث العلمي وتحولاته النظرية في الأدبيات العربية والدولية، وبيان مرتكزاته التنظيمية والمؤسسية.
- تشخيص واقع حوكمة البحث العلمي في الجامعات من خلال تحليل السياسات، والهياكل التنظيمية، والممارسات المؤسسية كما عكستها الأدبيات والدراسات السابقة.
- الكشف عن أوجه القصور والفجوات التطبيقية بين السياسات والتشريعات المعلنة لحوكمة البحث العلمي وبين آليات التنفيذ الفعلي داخل الجامعات.

- تحليل مدى ملاءمة النماذج والمعايير الدولية لحوكمة البحث العلمي للسياقات الجامعية العربية.
- بناء إطار تحليلي تقويمي كمقترح ممكن أن يسهم في تقويم حوكمة البحث العلمي وتحسين كفاءة إدارة البحث وجودة مخرجاته.

■ **أهمية الدراسة**

تكمن الأهمية العلمية والعمالية للدراسة من كونها:

- تسهم في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة البحث العلمي، والتي ما تزال أقل نضجًا مقارنة بالأدبيات الأجنبية.
- تقدم معالجة تحليلية تقويمية تتجأوز الطرح الوصفي العام للحوكمة الجامعية إلى تناول البحث العلمي بوصفه منظومة مستقلة.
- تدعم بناء إطار نظري–تقويمي يمكن الإفادة منه في دراسات لاحقة ذات صلة بحوكمة التعليم العالي والبحث العلمي.
- توفير أداة تحليلية تقويمية تساعد صناع القرار في الجامعات على تشخيص واقع حوكمة البحث العلمي.
- دعم جهود تحسين كفاءة إدارة البحث العلمي وترشيد استخدام الموارد البحثية.
- الإسهام في رفع جودة مخرجات البحث العلمي من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة المؤسسية.

■ **منهجية الدراسة :**

● **نوع الدراسة :**

تُعد هذه الدراسة نظرية تحليلية تقويمية، تهدف إلى تشخيص وتقويم واقع حوكمة البحث العلمي في الجامعات.

● **المنهج المستخدم :**

تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، وذلك على النحو الآتي:

الاستقراء: من خلال جمع وتحليل الدراسات السابقة، والتقارير، والوثائق ذات الصلة بحوكمة الجامعات وحوكمة البحث العلمي.

التحليل: عبر تفكيك المفاهيم، والسياسات، والنماذج التنظيمية، واستخلاص أوجه القصور والفجوات.

التقويم: بمقارنة الواقع المستخلص مع المعايير والممارسات الأكاديمية المعاصرة.

● **مصادر البيانات :**

تعتمد الدراسة على مصادر ثانوية، تشمل:

- الدراسات العربية ووالدولية المحكمة.
- التقارير الدولية والإقليمية ذات الصلة بحوكمة البحث العلمي.
- الوثائق الرسمية والسياسات الوطنية المتعلقة بالبحث العلمي.

● **أسلوب المعالجة**

تتم معالجة البيانات بأسلوب تحليلي–مقارن، يربط بين:

- الطرح النظري والواقع المؤسسي،
- النماذج الدولية والسياقات العربية،
- السياسات المعلنة والممارسات الفعلية.

❍ **المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم العالي :**

سوف نحأول من خلال هذا المحور تأصيل المفاهيم وبناء الأرضية النظرية التي تنطلق منها هذه الدراسة،

● تطور مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي :

شهد مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، متأثرًا بالتحولات التي طرأت على دور الدولة، وتزايد متطلبات المساءلة المجتمعية، وتعقّد وظائف الجامعات. فقد انتقل المفهوم من كونه إطارًا إداريًا تقليديًا يركّز على الضبط والرقابة، إلى منظومة شاملة تُعنى بتنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية وخارجها، وتحديد الصلاحيات، وضبط عمليات اتخاذ القرار بما يحقق الكفاءة والشفافية.

في هذا السياق، يبيّن الشباطات (2018) أن الحوكمة الجامعية برزت استجابةً لحاجة الجامعات إلى نماذج إدارة أكثر مرونة وقدرة على التكيّف مع المتغيرات، مع الحفاظ على التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والمساءلة. ويؤكد العامري (2018) أن هذا التطور لم يكن تقنيًا فحسب، بل ارتبط أيضًا بالسياقات السياسية والمؤسسية التي تعمل فيها الجامعات، حيث أصبحت الحوكمة أداة لإدارة المخاطر وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

وتعزّز الأدبيات الدولية هذا الاتجاه، إذ يشير (Ferlie et al. 2008) و(Shattock 2014) إلى أن الحوكمة في التعليم العالي تطورت بالتوازي مع توسّع أدوار الجامعات البحثية والاقتصادية، ما فرض إعادة تصميم أنماط الإدارة الجامعية لتستوعب التعقيد المتزايد في المهام والمسؤوليات.

- **عليه**، يمكن القول إن تطور مفهوم الحوكمة في التعليم العالي يمثّل انتقالًا من إدارة جامعية تقليدية إلى حوكمة مؤسسية متعددة الأبعاد، تُعدّ البحث العلمي أحد مكوّناتها الرئيسة.

● **مبادئ الحوكمة الجامعية :**

ترتكز الحوكمة الجامعية على مجموعة من المبادئ التي تشكّل الأساس النظري والتنظيمي لتطبيقها. وتُعدّ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة الأكثر حضورًا في الأدبيات العربية والدولية.

يوضح الشباطات (2018) أن الشفافية تمثّل شرطًا جوهريًا لنجاح الحوكمة، من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات والإجراءات، بما يعزز الثقة داخل المؤسسة الجامعية. ويرتبط بذلك مبدأ المساءلة، الذي يؤكد مجموعة باحثين (2021) أنه لا يقتصر على المساءلة الإدارية، بل يمتد إلى المساءلة الأكاديمية، خاصة في مجالات البحث العلمي وإدارة الموارد.

أما مبدأ المشاركة، فيبرز بوصفه آلية لدمج مختلف أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار، وهو ما أشار إليه عبد الله (د.ت.) باعتباره عاملًا داعمًا للاستقرار المؤسسي وتحسين جودة القرارات. في حين تمثل الكفاءة البعد العملي لهذه المبادئ، إذ تُعنى بتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، وهو ما شدّد عليه القحطاني (2019) في ربطه بين الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

وتؤكد الأدبيات الدولية، ولا سيما تقارير (OECD 2015)، أن غياب أي من هذه المبادئ يحدّ من فاعلية الحوكمة، ويؤدي إلى اختلالات في الأداء المؤسسي، تظهر بوضوح في إدارة البحث العلمي.

- **حدود الحوكمة المؤسسية العامة وأثرها على البحث العلمي :**

على الرغم من أهمية الحوكمة المؤسسية العامة، تُظهر الأدبيات أن تطبيقها بصيغة عامة داخل الجامعات لا يكفي لضمان فاعلية إدارة البحث العلمي. فقد أشار شرف (2020) إلى أن الحوكمة الجامعية كثيرًا ما تُطبّق بوصفها إطارًا إداريًا شاملًا، دون مراعاة الخصوصية الوظيفية لمنظومة البحث العلمي، التي تتطلب آليات تنظيم وتمويل وتقويم مختلفة.

وتبيّن دراسة غنيم وآخرين (2021) أن هذا القصور يؤدي إلى فجوة بين السياسات المعلنة لحوكمة البحث العلمي والممارسات الفعلية، حيث تظل الهياكل البحثية خاضعة لمنطق إداري عام لا يراعي ديناميكيات البحث العلمي. كما تشير تقارير المجلة العربية

لضمان الجودة في التعليم العالي (2020) إلى أن تركيز الجامعات على حوكمة التعليم والتدريس غالبًا ما يأتي على حساب تطوير أطر حوكمة البحث العلمي.

ومن منظور دولي، يؤكد (Marginson 2018) أن البحث العلمي، بوصفه نشاطًا معرفيًا عالي التعقيد، لا يمكن إدارته بكفاءة من خلال نماذج حوكمة عامة، بل يحتاج إلى أطر حوكمة متخصصة توازن بين الاستقلال الأكاديمي والمساءلة المؤسسية. وبناءً على ذلك، يخلص هذا المحور إلى أن الحوكمة المؤسسية العامة، رغم ضرورتها، تمثّل شرطًا غير كافٍ لضمان فاعلية حوكمة البحث العلمي،

❍ **المحور الثاني: حوكمة البحث العلمي :**

يهدف هذا المحور الى التعرف على مفاهيم البحث العلمي بوصفه منظومة مستقلة ذات متطلبات تنظيمية ووظيفية خاصة، تمهيدًا لتشخيص القصور والفجوات.

● **مفهوم حوكمة البحث العلمي وخصوصيته المؤسسية**

تُعد حوكمة البحث العلمي امتدادًا نوعيًا لمفهوم الحوكمة الجامعية، إلا إنها تتميز بخصوصية مؤسسية تجعلها أكثر تعقيدًا من حيث الأهداف، والفاعلين، وآليات التنظيم. فبينما تُعنى الحوكمة الجامعية بتنظيم مجمل أنشطة المؤسسة، تركز حوكمة البحث العلمي على إدارة إنتاج المعرفة، وتوجيه الموارد البحثية، وضمان النزاهة والجودة، وربط البحث بالأولويات الوطنية والتنموية.

في هذا الإطار، يعرّف غنيم وآخرون (2021) حوكمة البحث العلمي بأنها منظومة من السياسات والهياكل والآليات التي تنظّم النشاط البحثي داخل الجامعات، وتضمن كفاءة تخصيص الموارد، وشفافية القرار، والمساءلة الأكاديمية. ويؤكد هذا التعريف على أن البحث العلمي لا يمكن إدارته بمنطق إداري عام، بل يحتاج إلى أطر حوكمة متخصصة تراعي طبيعته المعرفية والتنافسية.

وتدعم الأدبيات الدولية هذا التوجه؛ إذ يشير (Kyvik & Lepori 2010) إلى أن البحث العلمي في مجتمع المعرفة أصبح نشاطًا استراتيجيًا عالي المخاطر والتكلفة، ما يفرض تبني أنماط حوكمة قادرة على الموازنة بين الاستقلال الأكاديمي ومتطلبات المساءلة العامة. كما يبيّن (Lepori 2016) أن خصوصية البحث العلمي تكمن في تعدد فاعليه (باحثون، جامعات، ممولون، دولة)، الأمر الذي يفرض بنية حوكمة أكثر تشاركية وتعقيدًا.

وعليه، تتحدد خصوصية حوكمة البحث العلمي في كونها منظومة متعددة المستويات، لا تقتصر على الضبط الإداري، بل تمتد إلى توجيه السياسات البحثية وضمان جودة المخرجات.

- **الفرق بين حوكمة الجامعات وحوكمة البحث العلمي :**

رغم الترابط البنيوي بين حوكمة الجامعات وحوكمة البحث العلمي، تؤكد الأدبيات وجود فروق جوهرية بينهما من حيث النطاق والوظيفة. فحوكمة الجامعات تُعنى بالإطار المؤسسي الشامل، في حين تركّز حوكمة البحث العلمي على نشاط نوعي يتسم بالمرونة، والتنافسية، وعدم اليقين.

يوضح شرف (2020) أن الخلط بين الحوكمة المؤسسية العامة وحوكمة البحث العلمي يؤدي إلى إخضاع البحث لمنطق إداري تقليدي، يحدّ من الابتكار ويضعف الكفاءة. وتؤكد مجموعة باحثين (2021) أن غياب التمييز بين المستويين يفضي إلى ضعف الشفافية والمساءلة في إدارة البحث العلمي.

ومن منظور مقارن، يبيّن (Ferlie et al. 2008) أن نظم التعليم العالي التي نجحت في تطوير البحث العلمي هي تلك التي فصلت نسبيًا بين حوكمة الجامعة ككيان مؤسسي، وحوكمة البحث العلمي كنشاط استراتيجي، مع الحفاظ على التنسيق بينهما. كما يشير (Marginson 2018) إلى أن البحث العلمي يتطلب مستويات أعلى من الاستقلال الأكاديمي مقارنة ببقية أنشطة الجامعة، وهو ما يستدعي أطر حوكمة مرنة ومتكيفة.

وبناءً على ذلك، فإن الفرق الجوهري بين الحوكمتين يتمثل في أن حوكمة البحث العلمي ليست مجرد تطبيق فرعي لحوكمة الجامعات، بل منظومة متخصصة لها أدواتها ومعاييرها الخاصة.

- **متطلبات حوكمة البحث العلمي في الجامعات :-**

تُجمع الأدبيات والدراسات العرابية والدولية على أن فاعلية حوكمة البحث العلمي ترتبط بتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، في مقدمتها وضوح السياسات البحثية، ووجود هياكل مؤسسية متخصصة، وآليات تمويل وتقويم قائمة على الأداء

تشير تقارير (OECD 2015) إلى أن غياب سياسات بحثية واضحة ومعلنة يضعف توجيه الموارد ويؤدي إلى تشتت الأولويات البحثية. كما تؤكد (Aagaard & Schneider 2016) أن ربط التمويل بمعايير الحوكمة يعد شرطًا حاسمًا لتحسين جودة المخرجات البحثية.

وفي السياق العربي، تبرز تقارير المركز الوطني للبحوث (2021) ووثائق وزارة التعليم العالي الأردنية (2025) أن التحدي الرئيس لا يكمن في نقص السياسات، بل في ضعف آليات التنفيذ والمتابعة والتقويم. وتدعم الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (ANQAHE) هذا الطرح، مشيرة إلى أن غياب معايير موحدة للتقويم يحدّ من فاعلية حوكمة البحث العلمي.

وعليه، يمكن تلخيص متطلبات حوكمة البحث العلمي في الجامعات في:

- سياسات وتشريعات بحثية واضحة،
- ياكل مؤسسية متخصصة،
- نظم تمويل مرتبطة بالأداء،
- آليات تقويم ومساءلة أكاديمية فعّالة.

❍ المحور الثالث: الأبعاد التنظيمية والمؤسسية لحوكمة البحث العلمي :

سوف نستهدف بهذا المحور تحليل البنية الداخلية التي تُدار من خلالها منظومة البحث العلمي داخل الجامعات، بما يمكّن من تشخيص الواقع المؤسسي وفق منطق استقرائي تحليلي، تمهيدًا للانتقال إلى التمويل والتقويم.

● الإطار التشريعي والسياسي المنظم للبحث العلمي :

يمثل الإطار ا لتشريعي والسياسات نقطة البدء في أي منظومة حوكمة بحث علمي؛ إذ إن وضوح السياسات واللوائح يحدد اتجاهات البحث، ويضبط الأدوار والمسؤوليات، ويؤسس لمساءلة قابلة للتطبيق. وتُظهر الأدبيات العربية أن كثيرًا من أنظمة التعليم العالي تمتلك وثائق سياسات واستراتيجيات، إلا إن التحدي يتمثل في ترجمة هذه الوثائق إلى آليات تنفيذية قابلة للقياس والتقويم.

في هذا السياق، تُبرز وثائق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2025) أن وجود سياسات وطنية للبحث العلمي يمثل مدخلًا لتعزيز الحوكمة العلمية، غير إن القيمة الحقيقية لهذه السياسات تتحقق حين تُبنى حولها آليات متابعة وقياس أداء. وتؤكد تقارير المركز الوطني للبحوث (2021) الفكرة ذاتها من زأوية أخرى، حيث تُظهر أن صياغة السياسات وحدها لا تكفي ما لم تُدعّم بهياكل تنسيق، وآليات ضبط، ومؤشرات تقويم.

ومن منظور معياري دولي، تذهب تقارير (OECD 2015) إلى أن حوكمة مؤسسات البحث العام تتطلب أطرًا تنظيمية واضحة تربط بين أهداف النظام البحثي وبين التخصيص الفعّال للموارد، بما يمنع تشتت الأولويات وضعف المساءلة. كما تشير (UNESCO 2021) إلى أن حوكمة سياسات العلم والتكنولوجيا والابتكار لا تُختزل في وجود وثيقة سياسة، بل تتطلب منظومة مؤسسية متكاملة للتنفيذ والقياس.

وعليه، فإن التحليل الاستقرائي يقود إلى نتيجة مفصلية: الفجوة الجوهرية ليست في "وجود السياسة" بل في "قابليتها للحَوْكمة" من حيث التنفيذ والتقويم.

● **الهياكل المؤسسية (المجالس، الوحدات، اللجان البحثية) :-**

إذا كان الإطار السياساتي يحدد "ماذا نريد؟"، فإن الهياكل المؤسسية تجيب عن سؤال "من يدير وكيف؟". وتؤكد الأدبيات أن حوكمة البحث العلمي تتطلب وجود بنى مؤسسية متخصصة داخل الجامعات، مثل: مجالس بحث علمي، عمادات/وحدات بحث، لجان أخلاقيات، وحدات دعم النشر والتمويل، وغيرها. وتتبع أهمية هذه الهياكل من كونها تحوّل السياسات إلى ممارسات تشغيلية، وتؤسس لمسارات قرار واضحة.

في السياق العربي، يلاحظ شرف (2020) أن إحدى مشكلات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في تبني منظور عام للحوكمة لا يترجم إلى تصميم مؤسسي متخصص لإدارة البحث العلمي، ما يفضي إلى ضعف التنسيق وتضارب الاختصاصات. وتعضد مجموعة باحثين (2021) هذا الاستنتاج عندما تشير إلى أن غياب الشفافية والمساءلة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ينعكس بصورة أكثر حدة على مجال البحث العلمي، حيث تكون قرارات الدعم والتوجيه أكثر حساسية وأشد ارتباطًا بمعايير النزاهة والتنافس.

وتتسق الأدبيات الدولية مع هذا المسار؛ إذ يوضح (de Boer et al. 2007) أن إصلاحات التعليم العالي في السياقات الأوروبية أعادت توزيع الأدوار داخل الجامعات، بما في ذلك إنشاء وحدات وهياكل تعزز الحوكمة وتدعم الاستقلالية المقرونة بالمحاسبة. كما يبيّن (Lepori 2016) أن الاستقلالية الجامعية في مجال البحث لا تُفهم بوصفها غيابًا للتنظيم، بل بوصفها قدرة مؤسسية على التنظيم الذاتي عبر هياكل داخلية فعّالة.

● **توزيع الصلاحيات واتخاذ القرار البحثي :**

تُعد مسألة توزيع الصلاحيات من أكثر عناصر الحوكمة حساسية، لأنها تحدد من يملك سلطة رسم الأولويات البحثية، وتخصيص التمويل، واعتماد المشاريع، وضبط أخلاقيات البحث، وتقييم الأداء. وتُظهر الأدبيات أن غموض الصلاحيات أو تداخلها يؤدي إلى اختلالات مؤسسية؛ أبرزها: ضعف المساءلة، وتضارب المصالح، وبطء القرار، وتدنّي الثقة في عدالة الإجراءات.

في هذا السياق، تُقدّم دراسة غنيم وآخرين (2021) دلالة تطبيقية مهمّة، إذ تشير إلى أن الفجوة بين السياسات والممارسة في حوكمة البحث العلمي ترتبط–ضمنيًا–بضعف تحويل الأدوار والصلاحيات إلى آليات قرار شفافة يمكن تتبعها وتقويمها. كما يوضح الشباطات (2018) أن الشفافية والمساءلة لا تتحققان كشعارات مؤسسية، بل تتحققان عبر قواعد واضحة لاتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

وعلى المستوى الدولي، يؤكد (Benner & Sandström 2017) أن "أشكال الحوكمة" هي التي تصنع التميز العلمي، لأن شكل توزيع السلطة وطرق اتخاذ القرار يحدد قدرة الجامعة على توجيه البحث نحو الجودة. كما يبيّن (Aagaard & Schneider 2016) أن حوكمة التمويل والقرار البحثي على المستوى الوطني تؤثر في أداء المؤسسات البحثية، بما يفيد بأن القرار البحثي ليس شأنًا داخليًا فقط، بل هو أيضًا نتاج علاقة الجامعة ببيئة الحوكمة الوطنية.

وبذلك، يفضي التحليل إلى قاعدة تفسيرية ضرورية للانتقال إلى المحور الرابع: ضعف حوكمة القرار البحثي يؤدي إلى ضعف حوكمة التمويل والتقويم؛ لأن التمويل والتقييم يعتمدان في جوهرهما على قرار شفاف قابل للمساءلة.

وبذلك نستطيع القول من استقراء ما سبق من هذا المحور إلى أن حوكمة البحث العلمي داخل الجامعات تقوم على ثلاثة أعمدة مترابطة:

- سياسات وتشريعات قابلة للتنفيذ والتقويم،
- هياكل مؤسسية متخصصة تُحوّل السياسات إلى إجراءات،
- توزيع صلاحيات وقرار بحثي شفاف يضمن المساءلة ويحد من الفجوات التطبيقية.

❍ المحور الرابع: التمويل والتقويم في حوكمة البحث العلمي :

نستهدف بهذا المحور ربط الموارد بالأداء والجودة، وتحليل كيف تُترجم الأطر

التنظيمية والمؤسسية إلى ممارسات تمويلية وتقويمية تضمن النزاهة والمساءلة وربط المخرجات بالأهداف.

● **نظم تمويل البحث العلمي وعلاقتها بالحوكمة :**

يُعد التمويل أحد أكثر عناصر حوكمة البحث العلمي تأثيرًا؛ إذ يحدد اتجاهات البحث، ويؤثر في جودة المخرجات، ويعكس أولويات السياسات العامة. وتؤكد الأدبيات أن غياب أطر حوكمة واضحة للتمويل يؤدي إلى تشتت الموارد وضعف الأثر العلمي.

تشير (OECD 2015) إلى أن نظم تمويل البحث العام حين تُدار بمنطق حوكمي– يربط التخصيص بالأهداف والأداء–تسهم في تحسين الكفاءة وتعزيز التنافسية. وتدعم (Aagaard & Schneider 2016) هذا الاتجاه بإظهارها كيف يؤثر تصميم آليات التمويل الوطنية في سلوك المؤسسات البحثية، وفي قدرتها على تحقيق نتائج قابلة للقياس.

وعلى الصعيد العربي، تُبرز تقارير المركز الوطني للبحوث (2021) أن أحد التحديات الرئيسة يتمثل في ضعف ربط التمويل بالأولويات البحثية الوطنية وبمؤشرات أداء واضحة، ما يحدّ من فاعلية الحوكمة. كما تشير وثائق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2025) إلى أهمية تطوير آليات تمويل تنافسية تُدار وفق معايير شفافة، بما يعزز المساءلة ويحدّ من الاعتبارات غير الأكاديمية.

● **آليات تقويم الأداء البحثي وضمان النزاهة :**

يمثّل تقويم الأداء البحثي الركيزة الثانية لحوكمة البحث العلمي، لأنه الأداة التي تُقاس من خلالها جودة المخرجات، وتُضبط النزاهة الأكاديمية، وتُتخذ قرارات الاستمرار أو إعادة التوجيه. وتُظهر الأدبيات أن غياب نظم تقويم موضوعية يؤدي إلى اختلالات في توزيع الموارد، وإضعاف الثقة في منظومة البحث.

تؤكد (UNESCO 2021) أن حوكمة سياسات العلم والتكنولوجيا تتطلب آليات تقويم متعددة الأبعاد، لا تقتصر على الكمّ (عدد النشرات)، بل تشمل الجودة، والأثر، والالتزام

الأخلاقي. كما تشير (UNESCO 2022) إلى أن التقويم غير المتوازن قد يدفع الباحثين إلى ممارسات تضر بالنزاهة العلمية.

ومن منظور مؤسسي، يوضح (Benner & Sandström 2017) أن "أشكال الحوكمة" تتجسد عمليًا في كيفية تصميم نظم التقويم، إذ تؤثر هذه النظم في سلوك الباحثين وفي توجهات المؤسسات. وتدعم (Whitley & Gläser 2014) هذا الطرح بإظهار أثر الإصلاحات المؤسسية في طبيعة الجامعات، خاصة عندما تُربط معايير التقويم بمؤشرات تنافسية غير متكيفة مع السياق المؤسسي.

وعلى المستوى العربي، تشير المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (2020) إلى أن ضعف توحيد معايير التقويم البحثي بين المؤسسات يُعد أحد معوقات ترسيخ الحوكمة، ويؤدي إلى تفاوتات غير مبررة في تقييم الأداء.وعليه، فإن ضمان النزاهة البحثية يمرّ حتميًا عبر حوكمة التقويم: معايير واضحة، إجراءات معلنة، وآليات مراجعة مستقلة.

- **المساءلة الأكاديمية وربط التمويل بالمخرجات :**

تُعد المساءلة الأكاديمية الحلقة التي تصل بين التمويل والتقويم، لأنها تُحوّل نتائج التقويم إلى قرارات عملية تتعلق بالاستمرار في التمويل أو إعادة توجيهه. وتؤكد الأدبيات أن غياب المساءلة يفرغ نظم التمويل والتقويم من مضمونها الحوكمي.

تشير (OECD 2018) إلى أن ربط التمويل بالمخرجات البحثية–ضمن أطر حوكمة واضحة – يعزز كفاءة استخدام الموارد ويحدّ من الهدر. كما يبيّن (Bozeman & Boardman 2014) أن الحوكمة الفعّالة لفرق البحث والتعاون العلمي تعتمد على مساءلة واضحة تحدد المسؤوليات وتربط الدعم بالنتائج.

ومن منظور السياسات العامة، يوضح (World Bank 2010) أن نظم التعليم العالي التي تبنّت آليات مساءلة قائمة على الأداء حققت تحسنًا في جودة البحث، شريطة أن تكون هذه الآليات متكيفة مع السياق المؤسسي ولا تُختزل في مؤشرات كمية ضيقة.

ويتقاطع ذلك مع ما أشار إليه (Geuna & Rossi 2015) حول ضرورة الموازنة بين المساءلة والنمو المعرفي طويل الأجل.

وفي السياق العربي، تُظهر غنيم وآخرون (2021) أن ضعف ربط التمويل بالمخرجات البحثية يُعد أحد أوجه القصور في حوكمة البحث العلمي، حيث تُمنح الموارد دون آليات متابعة صارمة، ما يحدّ من الأثر العلمي والتنفيذي للبحوث.وعليه، فإن المساءلة الأكاديمية ليست إجراءً رقابيًا فحسب، بل آلية حوكمة استراتيجية تُعيد ضبط العلاقة بين الموارد والمخرجات.

❍ **المحور الخامس: النماذج والمعايير الدولية لحوكمة البحث العلمي :**

وظيفته: الإسناد المقارن وبناء المرجعية المعيارية، عبر تحليل النماذج الدولية لحوكمة البحث العلمي، وأطر المنظمات الدولية (OECD, UNESCO، البنك الدولي)، ثم تفكيك حدود قابلية نقلها إلى السياق العربي بما يخدم الهدف التحليلي للدراسة.

● **أولًا: نماذج حوكمة البحث العلمي في الأدبيات الدولية :**

تُظهر الأدبيات الدولية أن حوكمة البحث العلمي ليست نموذجًا واحدًا، بل هي طيف من "الأشكال" التي تتباين وفق علاقة الدولة بالجامعة، وبنية التمويل، ونظام التقويم، ومستوى الاستقلالية. ويُعد هذا التعدد في النماذج نقطة قوة تحليلية، لأنه يسمح بفهم كيفية تشكّل الحوكمة بوصفها استجابة مؤسسية لسياقات مختلفة، وليس بوصفها وصفة معيارية واحدة.

في هذا الإطار، يوضح (Benner & Sandström 2017) أن "التميز العلمي" يرتبط جوهريًا بأشكال الحوكمة، لأن الحوكمة تحدد كيف تُوزّع الموارد، وكيف تُبنى الحوافز، وكيف تُدار المنافسة العلمية. كما يؤكد (Aagaard & Schneider 2016) أن تصميم آليات تمويل البحث العلمي على المستوى الوطني يُنتج أنماطًا مختلفة من الحوكمة داخل المؤسسات، بما يؤثر في سلوك الباحثين والمؤسسات على حد سواء.

وتوسّع الأدبيات المقارنة نطاق التحليل لتبيان أن حوكمة الجامعات (بمعناها المؤسسي) تتفاعل مع حوكمة البحث العلمي (بمعناها الوظيفي) داخل منظومة واحدة؛ إذ يوضح (Bleiklie et al. 2017) أن التغيرات التنظيمية وسياسات الإدارة الجامعية في أوروبا الغربية أعادت تشكيل أدوار الجامعة بوصفها مؤسسة تعليمية وبحثية معًا، بما يستلزم أنماط حوكمة تستجيب للتداخل بين المهمتين. وضمن السياق ذاته، يشير(Marginson 2018) إلى أن مشهد حوكمة البحث العلمي يتحدد بتوازنات دقيقة بين الاستقلال الأكاديمي، والمساءلة العامة، والتنافسية الدولية. وعليه، فإن القيمة المنهجية هنا تتمثل في أن الأدبيات الدولية تقدم "خرائط تفسيرية" لفهم أشكال الحوكمة، لا مجرد "معايير" جاهزة للتطبيق.

- **أطر OECD وUNESCO والبنك الدولي بوصفها مرجعية معيارية مقارنة :**

تمثل تقارير المنظمات الدولية مصادر معيارية ذات وزن في مجال حوكمة البحث العلمي، لأنها تقدم أطرًا تنظيمية ومؤشرات مرجعية تُستخدم في المقارنة والتقويم. غير إن أهميتها لا تكمن في نقلها حرفيًا، بل في توظيفها لبناء "مصفوفة تحليل" يمكن من خلالها قراءة الواقع المؤسسي وتفسير الفجوات.

تقدم (OECD 2015) إطارًا عمليًا لحوكمة مؤسسات البحث العام يركز على: وضوح الأهداف، فصل الأدوار، ربط التمويل بالأداء، وبناء نظم متابعة وتقويم. وتؤكد (OECD 2003) أهمية "أفضل الممارسات" في حوكمة البحث العام بوصفها مرجعية للمقارنة، بينما يعيد تقرير (OECD 2018) التأكيد على أن الحوكمة الفعالة تتطلب نظامًا متكاملًا يجمع بين التمويل والمساءلة والقياس.

من جهة أخرى، تؤكد (UNESCO 2021) أن حوكمة سياسات العلم والتكنولوجيا والابتكار يجب أن تُصمم كمنظومة متناسقة تربط بين السياسة، والمؤسسات، والتقويم، وأن تُراعي العدالة والاتساق مع أولويات التنمية. كما يضيف تقرير (UNESCO 2022) بعدًا مهمًا يتمثل في "البيانات والحَوْكَمة"، أي ضرورة بناء قواعد بيانات ومؤشرات متسقة

لتمكين التقويم الرشيد لصنع القرار.

أما (World Bank 2010) فيقدّم إطارًا مقارنًا لقياس حوكمة التعليم العالي، ويُعد ذا قيمة للدراسة من زاويتين: الأولى أنه يربط الحوكمة بالأداء والكفاءة؛ والثانية أنه يقدّم مقاربة معيارية تسمح بتفكيك عناصر النظام الجامعي، بما يشمل–ضمنيًا–المكوّن البحثي بوصفه جزءًا من الحوكمة الكلية. وعليه، فإن هذه الأطر الدولية تُستخدم في الدراسة بوصفها مرجعية معيارية لبناء التحليل، لا بوصفها نموذجًا إلزاميًا يُفرض على السياق العربي.

● **حدود قابلية نقل النماذج الدولية إلى السياق العربي :**

تُظهر الأدبيات، العربية والدولية على السواء، أن نقل نماذج الحوكمة عبر السياقات يواجه قيودًا مؤسسية وسياسية وتنظيمية، ما يفرض ضرورة التحليل "التكيّفي" بدل "النقل الحرفي". ويُعد هذا المبدأ أحد أهم مرتكزات المنهج الاستقرائي التحليلي في الدراسة: أي الانتقال من فهم النموذج إلى تفكيك شروط إمكان تطبيقه.

في السياق العربي، يشير شرف (2020) إلى أن بناء منظور استراتيجي لحوكمة التعليم العالي يتطلب الانطلاق من خصائص البيئة المؤسسية العربية، حيث تتداخل الأطر التنظيمية مع الاعتبارات الإدارية، ويضعف أحيانًا التمييز بين الحوكمة الأكاديمية والحوكمة الإدارية. وتؤكد غنيم وآخرون (2021) أن المشكلة لا تكمن في غياب التصورات، بل في ضعف تحويلها إلى آليات تنفيذ ومساءلة، بما يجعل استيراد الأطر الدولية دون تكييف محفوفًا بمخاطر "الواجهة الشكلية" للحوكمة.

وتدعم الأدبيات الدولية هذا الطرح؛ إذ يشير (Whitley & Gläser 2014) إلى أن الإصلاحات المؤسسية قد تُحدث آثارًا غير مقصودة إذا لم تكن متلائمة مع طبيعة النظام الجامعي وتقاليده المؤسسية. كما يؤكد (Kuhlmann & Rip 2018) أن سياسات الابتكار وحوكمة البحث "الجيل القادم" تفترض تفاعلًا مؤسسيًا وقدرة تنفيذية عالية، وهو شرط لا يتحقق بالضرورة في جميع السياقات بذات المستوى.

وعليه، فإن هذه الدراسة تتعامل مع النماذج الدولية من خلال معيارين حاكمين:

- الملاءمة المؤسسية (I nstitutional Fit): توافق النموذج مع البنية التنظيمية والقدرات التنفيذية.
- قابلية التشغيل (Operationalizability): إمكانية تحويله إلى مؤشرات وإجراءات ومسؤوليات قابلة للقياس.

وهكذا سوف ننهي هذا المحور باستقراء تحليلي مفاده أن النماذج الدولية لحوكمة البحث العلمي تقدم قيمة تفسيرية ومعيارية عالية، غير إن نقلها إلى السياق العربي يتطلب تكييفًا مؤسسيًا صارمًا. كما بيّن أن أطر OECD وUNESCO والبنك الدولي تصلح لبناء مرجعية مقارنة، لكنها لا تُغني عن تحليل شروط التنفيذ وقيود السياق. وبذلك ينتقل التحليل منطقيًا إلى المحور السادس الذي يحوّل هذه النتائج إلى استخلاص فجوات وبناء إطار تقويمي مرتبط مباشرة بمشكلة الدراسة

❍ المحور السادس: الاستخلاص النظري وبناء الإطار التقويمي :

سوف نستهدف هنا بهذا الجزء من الدراسة التحويل من التحليل إلى البناء؛ أي الانتقال من تفكيك الأدبيات والنماذج إلى صياغة إطار تقويمي مُحكم لحوكمة البحث العلمي، مرتبط مباشرة بمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وقابل للاستخدام في الفصل التحليلي/التقويمي أو المناقشة.

- استخلاص الفجوات النظرية والتطبيقية من الأدبيات العرابية والدولية :

يُظهر تتبع المحأور السابقة أن الأدبيات–العربية والدولية–تتقاطع عند حقيقة مركزية: وجود مبادئ ومعايير متقدمة لحوكمة البحث العلمي لا يعني تلقائيًا تحققها في الممارسة المؤسسية؛ بل إن الفجوة تتشكّل غالبًا في المنطقة الوسطى بين "التصميم" و"التنفيذ"، وبين "الوثيقة" و"الأثر". وهذا الاستنتاج ليس حكمًا عامًا، بل نتيجة استقرائية يمكن تتبعها عبر ثلاثة مستويات متراكبة.

1. **فجوة المفهوم والتخصيص:**

تؤكد الأدبيات أن حوكمة البحث العلمي ليست مرادفًا لحوكمة الجامعات. غير إن الخلط بينهما يظل قائمًا حين تُدار منظومة البحث بمنطق حوكمي عام، فتغيب الخصوصية الوظيفية للبحث العلمي. هذه الفجوة تلمح إليها التحليلات العربية التي ترى أن الحوكمة تُقدَّم أحيانًا كإطار وصفي لا كمنظومة تشغيلية متخصصة (شرف، 2020)، بينما تبرزها الأدبيات الدولية باعتبارها خللًا في "ملاءمة النموذج" مع طبيعة البحث العلمي (Lepori, 2016؛ Marginson, 2018).

2. **فجوة الحوكمة التشغيلية:**

تُظهر الأدبيات أن التحدي المحوري يتمثل في ضعف تحويل السياسات إلى إجراءات ذات مسؤوليات واضحة ومسارات قرار قابلة للتتبع. فحتى مع وجود سياسات واستراتيجيات، يظل أثرها محدودًا إذا لم تُترجم إلى آليات متابعة وتقويم ومساءلة (غنيم وآخرون، **2021**؛ OECD, 2015). ويعزّز هذا الطرح ما تقدمه تقارير المنظمات الدولية حول ضرورة بناء منظومات تنفيذية مرتبطة بمؤشرات أداء (UNESCO, 2021).

3. **فجوة التمويل - التقويم - المساءلة:**

تتسق الأدبيات على أن غياب ربط التمويل بالمخرجات، وضعف نظم التقويم، يمثلان معوّقًا حاسمًا أمام ترسيخ الحوكمة البحثية. فالتقويم غير المنضبط يضعف النزاهة، والتمويل غير المرتبط بالأداء يزيد الهدر، وغياب المساءلة يفرغ النظام من آلياته التصحيحية (OECD, 2018؛ Aagaard & Schneider, 2016؛ UNESCO, 2022). وتؤكد الأدبيات التحليلية للإصلاحات المؤسسية أن نقل معايير قياس غير متكيفة قد ينتج آثارًا عكسية أو سلوكيات غير مرغوبة (Whitley & Gläser, 2014).

وبذلك نستقرأ الفجوة ليست في "المبادئ" بل في "التشغيل": أي في قدرة الجامعة

على بناء منظومة حوكمة بحثية تُدار بقواعد قرار، وهياكل مسؤولية، ومؤشرات قياس، ومسارات مساءلة، مع قابلية تكيّف مع السياق.

❖ **مقومات ومرتكزات الإطار التقويمي المقترح لحوكمة البحث العلمي :**

بناءً على التحليل الاستقرائي للفجوات، يمكن تحديد مرتكزات إطار تقويمي مقترح لا يكتفي بالوصف، بل يُحوّل الحوكمة إلى عناصر قابلة للفحص والتحليل. ويستند هذا الإطار إلى منطق "المدخلات–الآليات–المخرجات" بوصفه منطقًا مناسبًا لحوكمة البحث العلمي: إذ تُقاس فاعلية الحوكمة بمدى اتساق البنية التنظيمية مع عمليات التشغيل ونتائج الأداء.

- **مقوم أو مرتكز السياسات والتنظيم :**

معنى هذا المرتكز: هو وضوح السياسات البحثية، مدى اتساقها، قابلية تحويلها إلى إجراءات، ووجود آليات تنفيذ ومتابعة. وهو مرتكز مستمد من الأطر المعيارية للحوكمة البحثية (OECD, 2015؛ UNESCO, 2021) ومن التحليلات العربية التي تربط قصور الحوكمة بضعف التنفيذ (غنيم وآخرون، 2021).

- **مرتكز البنية المؤسسية والاختصاصات :**

يهدف هذا المرتكز أو المقوم : إلى وجود هياكل متخصصة (مجالس/وحدات/لجان)، وضوح الأدوار، وتكاملها بدل التداخل. يتسق هذا مع التحليل المقارن لإصلاحات التعليم العالي وعلاقتها بفاعلية الحوكمة (de Boer et al., 2007؛ Bleiklie et al., 2017).

- **مرتكز اتخاذ القرار والشفافية :**

يقيس: وضوح مسارات القرار البحثي، قابلية تتبعه، شفافية معايير الدعم والاعتماد، وحدود تضارب المصالح. وهو مرتكز يتسق مع محور الشفافية والمساءلة في الأدبيات العربية (الشباطات، 2018) ومع التحليلات الدولية التي تربط التميز العلمي بأشكال الحوكمة (Benner & Sandström, 2017).

- **مرتكز التمويل والعدالة التنافسية :**

يقيس: نمط التمويل (تنافسي/مؤسسي)، معايير التخصيص، ربط التمويل بالأهداف، ودرجة العدالة والوضوح في إجراءات الدعم. ويستند إلى أدبيات حوكمة التمويل الوطني وأثره على سلوك المؤسسات (Aagaard & Schneider, 2016) وإلى مرجعيات (OECD 2018).

- **مرتكز التقويم والنزاهة :**

يقيس: نظام تقويم الأداء البحثي (معايير/مؤشرات/إجراءات)، آليات ضمان النزاهة، ووجود بنى أخلاقيات البحث. يستند إلى تقارير UNESCO حول حوكمة السياسة البحثية وضرورة التقويم متعدد الأبعاد (UNESCO, 2021؛ UNESCO, 2022).

- **مرتكز المساءلة وربط المخرجات ؛:**

يقيس: كيف تُترجم نتائج التقويم إلى مساءلة فعلية، وكيف يُربط التمويل بالمخرجات والأثر، بما يحدّ من الهدر ويعزز الجودة (OECD, 2018؛ World Bank, 2010).

إطار تقويمي مقترح تحليلي لحوكمة البحث العلمي في الجامعات الليبية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة:

حيث يوضح الشكل (1) إطارًا تقويميًا تحليليًا متكاملًا لتقييم حوكمة البحث العلمي في الجامعات الليبية. ويتكون الإطار من خمسة أبعاد مترابطة هي:

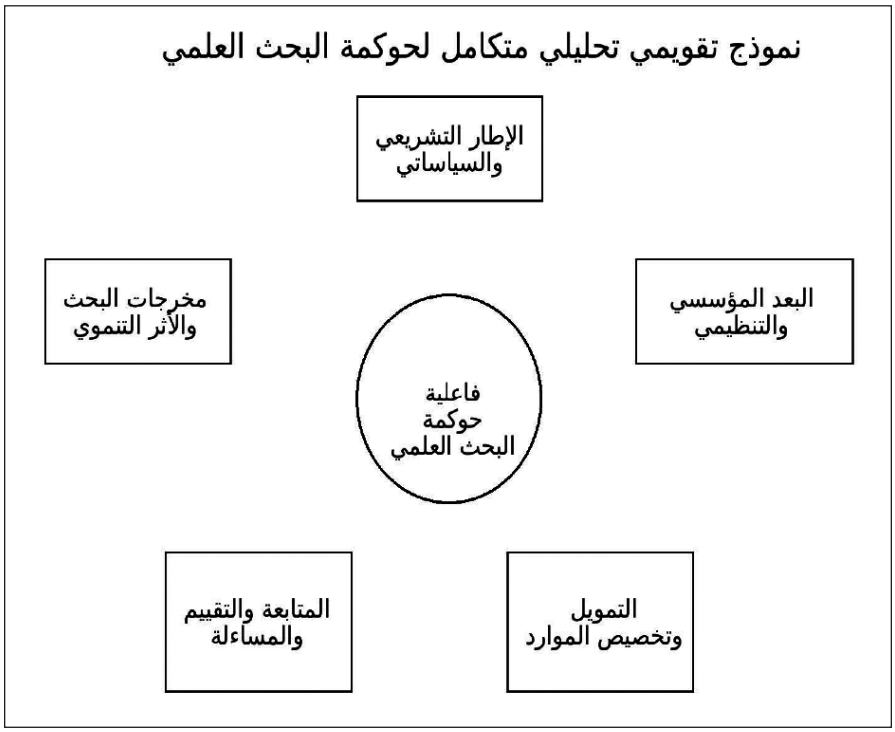
(1) الإطار التشريعي والسياساتي،

(2) البعد المؤسسي والتنظيمي،

(3) تمويل البحث العلمي وتخصيص الموارد،

(4) آليات المتابعة والتقييم والمساءلة الأكاديمية،

(5) مخرجات البحث العلمي والأثر التنموي.



ويؤكد هذا الشكل (1) على الطبيعة الديناميكية للتفاعل بين أبعاد الحوكمة، الموجودة في الاطار المقترح حيث يبيّن أن القصور في أي بعد من هذه الأبعاد يؤدي إلى إضعاف فاعلية منظومة البحث العلمي ككل، ويحدّ من قدرة الجامعات على الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

وخلاصة القول يمكننا تبويب كل رؤية الاطار المقترح الوارد في الشكل (1) من أبعاد ومفاهيم تقويمية لحوكمة البحث العلمي، من خلال سرد تحليلي مبسط كما هو وارد في الجدول التالي :

الجدول رقم (1)

مؤشرات التحليل	مجال التقويم	البعد التقويمي
وجود سياسة بحث علمي واضحة، اتساقها مع الأهداف الوطنية، قابليتها للتنفيذ	وضوح السياسات	الإطار التشريعي والسياساتي
تحديد الصلاحيات، وضوح الأدوار، وجود لوائح تنفيذية	الإطار التنظيمي	البعد المؤسسي والتنظيمي
وجود إدارات بحث علمي مستقلة، لجان علمية فاعلة	الهياكل التنظيمية	
مستوى التكامل بين الوحدات البحثية	التنسيق المؤسسي	
ربط التمويل بالأولويات البحثية	تخصيص الموارد	البعد التمويلي
كفاءة استخدام الموارد، عدالة التوزيع	الكفاءة المالية	
وجود مؤشرات أداء بحثي واضحة	مؤشرات الأداء	المتابعة والتقييم
دورية التقييم، شفافية النتائج	المساءلة الأكاديمية	
نوعية النشر، قابلية التطبيق	جودة المخرجات	مخرجات البحث والأثر التنموي
ارتباط البحث بقضايا التنمية المستدامة	الأثر التنموي	

- **موقع الإطار التقويمي المقترح في الدراسة الحالية :**

يُعد تحديد موقع الإطار التقويمي داخل الدراسة شرطًا منهجيًا لضمان الاتساق بين الإطار النظري ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها. وبما أن الدراسة تقوم على منطق

استقرائي تحليلي، فإن الإطار التقويمي لا يُطرح بوصفه "نتيجة" منفصلة، بل بوصفه أداة تفسير تربط بين مستويات التحليل الثلاثة التي بُنيت عليها المحاور السابقة:

1. من المفهوم إلى التخصيص: يبرّر الإطار التقويمي الانتقال من الحوكمة العامة إلى حوكمة البحث العلمي (المحوران 1–2).

2. من التنظيم إلى التشغيل: يلتقط كيفية ترجمة السياسات والهياكل إلى قرار بحثي (المحور 3).

3. من الموارد إلى الأثر: يربط التمويل والتقويم والمساءلة بالمخرجات (المحور 4).

4. من المقارنة إلى التكييف: يستخدم النماذج الدولية مرجعية لاختبار الملاءمة (المحور)

وبذلك، يصبح الإطار التقويمي المقترح هو المفصل التحليلي الذي يحوّل الأدبيات إلى أدوات تحليل، ويجعل سؤال الدراسة قابلًا للمعالجة: ليس عبر أحكام عامة، بل عبر تفكيك عناصر الحوكمة إلى مرتكزات ومؤشرات قابلة للفحص في السياق والهدف والناتج .

- **استقراء وتحليل لمحأور الدراسة:**

على ضوء المنهجية المتبعة في هذه الدراسة يمكننا سرد تحليلي استقرائي لكل محأور الدراسة بالشكل التالي :

- **النتائج المرتبطة بالإطار المفاهيمي والتنظيمي :**

أظهرت نتائج التحليل التقويمي، المستندة إلى تشغيل أبعاد الإطار النظري، أن حوكمة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي العربية – محل التحليل – ما تزال أسيرة الامتداد المفاهيمي لحوكمة الجامعات، دون تطوير إطار نوعي خاص بالبحث العلمي بوصفه منظومة مستقلة ذات منطق تمويلي وتقويمي وتنظيمي مغاير.

ويتجلى ذلك في غلبة الخطاب العام حول الشفافية والمساءلة، مقابل ضعف الترجمة

الإجرائية لهذه المبادئ داخل سياسات البحث العلمي، وهو ما يعكس فجوة واضحة بين المنظور المفاهيمي والممارسة المؤسسية.

- **النتائج المرتبطة بالبنية المؤسسية والتنظيمية :**

بيّن التحليل أن الهياكل المؤسسية المعنية بإدارة البحث العلمي (المجالس، الوحدات، اللجان) تعاني من تداخل الصلاحيات وضعف الاستقلالية الوظيفية، بما يحدّ من قدرتها على اتخاذ قرارات بحثية قائمة على الأولويات العلمية لا الاعتبارات الإدارية.

كما كشفت النتائج أن غياب الأطر التشريعية المتخصصة بالبحث العلمي يؤدي إلى مركزة القرار البحثي داخل الإدارة العليا، على حساب الكفاءة الأكاديمية والاستجابة البحثية المرنة.

- **النتائج المرتبطة بالتمويل والتقويم :**

أظهرت النتائج أن نظم تمويل البحث العلمي لا تزال في معظمها غير مرتبطة بنظم تقويم الأداء البحثي، حيث يُمنح التمويل وفق اعتبارات مؤسسية عامة لا وفق مخرجات قابلة للقياس.

كما كشفت المؤشرات ضعف آليات ضمان النزاهة البحثية، وغياب الربط المنهجي بين نتائج التقويم وتصحيح.

- **النتائج المرتبطة بالنماذج والمعايير الدولية**

بيّن التحليل المقارن أن الأطر الدولية (UNESCO ،OECD، البنك الدولي) تؤكد على استقلالية البحث العلمي، وربط التمويل بالأداء، وتكامل السياسات مع نظم التقويم، إلا إن نقل هذه النماذج إلى السياق العربي يتم غالبًا بصورة انتقائية شكلية، دون تكييف مؤسسي حقيقي يأخذ في الاعتبار الخصوصيات التنظيمية والتشريعية.

- **ثانيًا:** مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والأهداف:-

تؤكد النتائج ما ذهبت إليه الأدبيات العربية والدولية من أن مشكلة حوكمة البحث العلمي ليست في غياب المبادئ، بل في ضعف التفعيل المؤسسي. وتتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات إلى أن فعالية الحوكمة تتطلب:

تمييزًا واضحًا بين حوكمة الجامعات وحوكمة البحث العلمي، استقلالًا نسبيًا للهياكل البحثية، ونظم تمويل وتقويم مترابطة سببيًا.

- **الإطار التقويمي المقترح :-**

حيث توصلنا إلى أن الإطار التقويمي المقترح أداة تفسيرية ومعيارية تهدف إلى:

إعادة ضبط العلاقة بين السياسات، والهياكل، والتمويل، والتقويم،

تحويل الحوكمة من خطاب معياري إلى ممارسة قابلة للقياس،

دعم اتخاذ القرار البحثي المستند إلى الأدلة.

- **التوصيات :**

في ضوء ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

1. تبني إطار وطني/مؤسسي مستقل لحوكمة البحث العلمي، منفصل مفاهيميًا وإجرائيًا عن حوكمة الجامعات.
2. إعادة هيكلة الهياكل البحثية بما يضمن وضوح الصلاحيات والاستقلالية المقيدة بالمساءلة.
3. ربط التمويل البحثي بنظم تقويم أداء واضحة تجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية.
4. تعزيز النزاهة البحثية من خلال لجان مستقلة وآليات مراجعة شفافة.

- تكييف الأطر الدولية بما يتلاءم مع السياق التشريعي والمؤسسي العربي، بدل استنساخها الشكلي.

■ المراجع :-

● أولا : المراجع العربية :-

- الشباطات، م. (2018). معالجة نظرية لمفهوم حوكمة الجامعات وأثرها في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الجامعات العربية. مجلة العلوم التربوية، 10(2)، 45–68.
- العامري، م. م. (2018). الحوكمة الجامعية في ظل المخاطر السياسية وعدم الاستقرار المؤسسي. مجلة الإدارة التعليمية، 6(1)، 77–102.
- الحدادي، ع.، والعزيزي، م. (2019). تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة والحكومية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية، 12(3)، 133–158.
- القحطاني، س. (2019). حوكمة الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية 2030. المجلة العربية للإدارة، 39(4)، 211–234.
- شرف، ع. (2020). تكامل الحوكمة الأكاديمية وحوكمة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي العربية. مجلة دراسات تربوية، 14(2)، 89–118.
- عبد الله، د. (د.ت.). دور حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات المؤسسية. دار الفكر الجامعي.
- مجموعة باحثين. (2021). الشفافية والمساءلة في إدارة البحث العلمي بالجامعات العربية. المجلة العربية للبحث العلمي، 5(1)، 1–27.
- المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي. (2020). تقارير ضمان الجودة في التعليم العالي العربي. صنعاء: المجلة العربية لضمان الجودة.
- غنيم، م.، وآخرون. (2021). حوكمة البحث العلمي: الفجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي. مجلة الإدارة الجامعية، 8(2)، 55–84.

● ثانيًا: المراجع الدولية

- Aagaard, K., & Schneider, J. W. (2016). Research funding and governance: New challenges for research management. *Science and Public Policy*, 43(1), 1–15. https://doi.org/10.1093/scipol/scv038
- Benner, M., & Sandström, U. (2017). Institutionalizing the triple helix: Research governance in universities. *Research Policy*, 46(4), 691–703. https://doi.

org/10.1016/j.respol.2017.02.002

- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348. https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5
- Gläser, J. (2014). How does governance change research? *Research Policy*, 43(3), 493–502. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.12.001
- Kivyk, S., & Lepori, B. (2010). Research governance in universities. *Higher Education Policy*, 23(3), 353–372. https://doi.org/10.1057/hep.2010.6
- Lepori, B. (2016). Research governance and the dynamics of change. *European Journal of Higher Education*, 6(2), 142–156. https://doi.org/10.1080/21568235.2016.1157894
- Marginson, S. (2018). Higher education, economic inequality and social justice. *Higher Education*, 76(3), 429–448. https://doi.org/10.1007/s10734-018-0266-1
- Whitley, R. (2014). How do institutional changes affect scientific innovation? *Research Policy*, 43(6), 1091–1102. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.005

● ثالثًا: التقارير:

- الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (2021). (ANQAHE). تقارير ضمان الجودة والحوكمة في الجامعات العربية. عمّان.
- وزارة التعليم العالي الأردنية. (2025). وثائق سياسات البحث العلمي وضمان الجودة. عمّان.
- المركز الوطني للبحوث – السودان. (2021). تقرير واقع البحث العلمي وحوكمته. الخرطوم.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2003). *Governance of public research: Toward better practices*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Public research institutions: Mapping sector trends*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Performance-based funding for public research*. OECD Publishing.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

- UNESCO. (2022). *Science, technology and innovation policies for sustainable development*. UNESCO Publishing.
- World Bank. (2010). *Higher education governance and financing*. World Bank Publications.