إطار حوكمة المراكز البحثية في جامعة قطر:
نحو منظومة بحثية أكثر كفاءة واستدامة



المقدمة

لم يَعد تقييم الجامعات اليوم بعدد برامجها التعليمية فحسب، بل على قدرتها على إنتاج معرفةٍ مؤثرة، وحلولٍ مبتكرة لتحديات المجتمع والاقتصاد. وفي ظل التحوُّلات المتسارعة التي يشهدها قطاع البحث العلمي عالميًا، وتنامي دور الجامعات كبيوتٍ للمعرفة والابتكار والتنمية، تبرز الحاجة إلى تطوير أُطر مؤسسية قادرة على تعزيز كفاءة إدارة المنظومة البحثية وضمان استدامة أثرها.

تؤدي المراكز والمعاهد والمجموعات البحثية في جامعة قطر دورًا محوريًا في دعم منظومة البحث والابتكار، من خلال إنتاج المعرفة، وتعزيز التعاون متعدد التخصصات وبَينيِّ التخصصات، وتطوير الحلول القائمة على البحث لمواجهة التحديات الوطنية والعالمية. ومع تنامي أدوار هذه الكيانات، وتنوع نماذج عملها، وتعدد مصادر تمويلها، أصبح من الضروري وجود إطار حوكمة واضح ينظم العلاقة بين هذه الكيانات، ويحدد أدوارها ومسؤولياتها، ويوفر آليات فاعلة للتخطيط والمتابعة والتقييم والتطوير المستمر؛ ليصبح أحد المرتكزات الأساسية التي تُسهم في تعزيز التميز المؤسسي، وترسيخ مبادئ الجودة والمساءلة، ودعم مواءمة الأنشطة البحثية مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية وجود وثيقة مرجعية شاملة للمراكز البحثية، وتُعد بمثابة الإطار المُنظِّم الذي يحدد التعاريف، ونماذج الكيانات، ومعايير إنشائها وتقييمها، إضافة إلى أدوارها ومسؤولياتها وآليات عملها. وتُسهم هذه الوثيقة في توحيد المفاهيم، وتعزيز الاتساق المؤسسي، وضمان وضوح التوقعات لكل كيان بحثي، بما يدعم كفاءة الحوكمة ويَحد من التباين في الممارسات التنظيمية.

تصميم إطار الحوكمة للكيانات البحثية

ينطلق إطار الحوكمة من تصنيف تنظيمي متدرج للكيانات البحثية يعكس مستويات النضج المؤسسي وطبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها. يشمل هذا التصنيف المجموعات البحثية بوصفها النواة الأولية للأنشطة البحثية التخصُّصية، والوحدات البحثية التي تتمتع بدرجة أعلى من التنظيم والاستقلالية، والمراكز البحثية المرتبطة بالكليات أو القطاعات. ويشمل كذلك المراكز البحثية الجامعية ذات الطابع البَينيِّ، ثم المعاهد البحثية التي تمثل المستوى الأعلى من حيث التكامل والبُعد الاستراتيجي. ولا يهدف هذا التصنيف إلى إنشاء هياكل تنظيمية جامدة، وإنما يوفر إطارًا مرنًا لتطوُّر الكيانات البحثية استنادًا إلى أدائها، وقدرتها على تحقيق القِيمة المضافة، ومدى إسهامها في دعم أولويات الجامعة والمجتمع. فمرونة الانتقال بين المستويات المختلفة تمثل عنصرًا مهمًا في تعزيز التميز، وربط التطوُّر المؤسسي بالجدارة والإنجاز، وليس بالاعتبارات الإدارية وحدها.

كما تقوم الحوكمة الفاعلة على وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات بين مختلف مستويات الإشراف، من خلال أُطر تنظيمية تدعم اتخاذ القرار وتضمن جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وفي هذا الإطار، تمثل اللجان الإشرافية العلمية، ولجنة الكيانات البحثية على مستوى الجامعة، أدوات رئيسية لتعزيز الحوكمة من خلال مراجعة الخطط، وتقييم الأداء، ودراسة فُرص التطوير، ودعم القرارات الاستراتيجية. كما تمثل مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات أداة تنظيمية مهمة لتوضيح أدوار التنفيذ والمراجعة والاعتماد والإبلاغ، بما يعزز الشفافية، ويَحد من التداخل في الاختصاصات، ويدعم كفاءة اتخاذ القرار. ويُسهم هذا النهج في تحقيق التوازن بين الاستقلالية التشغيلية للكيانات البحثية من جهة، والرقابة المؤسسية من جهة أخرى، بما ينسجم مع مبادئ الحوكمة الرشيدة.





الاستدامة والتطوير المستمر في الحوكمة البحثية

يرتبط نجاح الحوكمة ارتباطًا وثيقًا بفعالية التخطيط الاستراتيجي، حيث يُفترض أن يعمل كل كيان بحثي وفق خطة استراتيجية متوسطة المدى، تتضمن رؤية واضحة، وأهدافًا محددة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، ومبادرات تنفيذية مرتبطة بالأولويات المؤسسية. وتمثل هذه الخطط أداة أساسية ليس فقط لتوجيه العمل البحثي، بل أيضًا لتعزيز الاتساق بين أهداف الكيانات البحثية والتوجهات الاستراتيجية للجامعة. وفي هذا السياق، لا تقتصر الحوكمة على تنظيم الهياكل والعمليات، بل تمتد لتشمل إدارة المخاطر باعتبارها عنصرًا أساسيًا في استدامة الأداء المؤسسي.

ويتحقق ذلك من خلال تبنِّي منهجية واضحة لتحديد المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتقنية، وتحليلها، ثم وضع خطط عملية للتخفيف من آثارها، بما يُسهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية، ورفع القدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات، ودعم استمرارية الأعمال.

وعلى مستوى المتابعة والتقييم، يعتمد الإطار الحوكمي على منظومة تقييم دورية تجمع بين المتابعة السنوية والتقييم الشامل، بما يتيح تعزيز التحسين المستمر ودعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. ويُشكل التقييم السنوي أداة لقياس التقدم في تحقيق الأهداف ومتابعة مؤشرات الأداء، في حين يوفر التقييم الشامل، الذي يتم على فترات دورية، فرصة

أوسع لمراجعة مستوى الأداء والأثر، وتحديد فُرص التطوير والتحسين.

وتكتسب المراجعة الخارجية المستقلة أهمية خاصة في هذا الإطار، لما توفره من موضوعية وما تضيفه من بُعد مقارن يساعد على مواءمة الأداء مع أفضل الممارسات الدولية. كما تُسهم نتائج التقييم في دعم القرارات المتعلقة بالتطوير المؤسسي، وإعادة الهيكلة، وتعزيز الكفاءة، بما يضمن توجيه الموارد نحو المجالات الأعلى أولوية وتأثيرًا. كما أنه من الجوانب المهمة في هذا السياق تبنِّي مفهوم الحوكمة الديناميكية، الذي يمنح المنظومة البحثية المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات، سواء من خلال تطوير نماذج عمل الكيانات البحثية لتعزيز الكفاءة، أو إعادة النظر في استمرارية بعضها عند الحاجة. ويعكس هذا التوجه فهمًا للحوكمة المؤسسية بوصفها إطارًا مرنًا ومتطوِّرًا، لا يقتصر على الضبط والتنظيم، بل يدعم الاستجابة للتغيرات، ويعزز القدرة على التطوير المستمر. فعلى سبيل المثال، قد تُدمج بعض المراكز ذات الأنشطة المتقاربة في كيان واحد أكثر كفاءة، أو يُعاد توجيه مركز بحثي قائم ليتوافق مع أولوية وطنية جديدة.

من الحوكمة إلى تعظيم الأثر البحثي

تزداد أهمية هذا التوجه في ظل التوجهات العالمية التي تربط بين التميز البحثي وكفاءة الحوكمة، وتؤكد أن استدامة الأثر البحثي لا تتحقق فقط من خلال الموارد أو البُنية التحتية، وإنما أيضًا من خلال جودة النُظم المؤسسية التي تنظم العمل البحثي وتدعمه. ومن هذا المنطلق، فإن تطوير إطار لحوكمة المراكز البحثية يمثل استثمارًا مؤسسيًا في تعزيز جودة الأداء، ورفع كفاءة استخدام الموارد، ودعم التكامل بين البحث والابتكار.

وفي سياق الجامعات التي تتبنى طموحات متقدمة في البحث والتطوير والابتكار، تُمثل الحوكمة أيضًا أداة لتمكين الكيانات البحثية من تعزيز مساهمتها في دعم الأولويات الوطنية، وتوسيع الشراكات، وتعظيم أثر البحث في خدمة المجتمع واقتصاد المعرفة. كما تُسهم في توفير بيئة مؤسسية أكثر وضوحًا واستقرارًا، تدعم الباحثين، وتعزز كفاءة إدارة الكيانات البحثية، وتدفع نحو مزيد من التميز والتنافسية.

إن تطوير إطار حوكمة للمراكز البحثية لا يُمثل مجرد إجراء تنظيمي، بل يُشكل ركيزة استراتيجية لبناء منظومة بحثية أكثر تكاملاً ومرونةً وكفاءة. كما أنه يعزز قدرة المؤسسة على توجيه جهودها البحثية نحو الأولويات ذات الأثر، وترسيخ ثقافة المسؤولية المشتركة القائمة على النتائج، ودعم التحسين المستمر، بما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعظيم الإسهام البحثي في التنمية الوطنية.

وبالنسبة لجامعة قطر التي تطمح إلى أن تكون شريكًا رئيسيًا في بناء اقتصاد المعرفة، فإن حوكمة المراكز البحثية تمثل أداة عملية لترجمة هذه الطموحات إلى مشاريع وأبحاث ذات أثر ملموس على حياة الناس، في الصحة، والبيئة والتعليم والاقتصاد.

