

الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة

نانل موسى ربابعة

جامعة جازان – كلية إدارة الأعمال

[nrabah@jazanu.edu.sa](mailto:nrababah@jazanu.edu.sa)

ملخص الدراسة

إن مؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة عرضة في الوقت الحاضر للعديد من الضغوطات والتحديات، ومعظم هذه التحديات نابعة من الحرص الشديد والرغبة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية، وزيادة النمو والنجاح الاقتصادي، والبحث عن مصادر تمويل، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية بشكل عام على ضوء الدور والرسالة الكبيرة التي توليها هذه الجامعات. تناقش هذه الدراسة دور وأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وكيفية مساعدتها للإستجابة للتحديات السابقة وغيرها في بيئة تتسم بالتعقيد وفي ظل سياسات حكومية آيلة إلى خفض التمويل وزيادة التوجه إلى إكساب الجامعات مزيداً من الاستقلالية والحرية في إدارة شؤونها وأعمالها. وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي عملية متكاملة تخلق التوازن لكافة نشاطات وأعمال الجامعة، وكيف تمكن الحوكمة الجامعات من إدارة نفسها وضمان إستقلالها ونموها مع تعزيز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية. وأخيراً، تقدم الدراسة نموذج تصوري لتقييم وتحسين ممارسات الحوكمة ومعاييرها ومؤشرات القياس في الجامعات، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات في هذا المجال.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، الجامعات الحكومية، معايير ومؤشرات أداء، تطبيقات الحوكمة

Governance and its Applications in Governmental Universities: A Conceptual Model for Governance in Kingdom of Saudi Arabia

Nayel Mousa Rababah

Jazan University-College of Business Administration

nrababah@jazanu.edu.sa

Abstract

The institutions of higher education, especially the universities are vulnerable to several pressures and challenges in the present time. Most of these challenges come out of the utmost care and desire to increase economic growth and success, searching for financing resources, and responding to the social needs in general in the light of big role and mission that are undertaken by these universities. The study discussed the role and importance of applications of the governance at the Saudi Universities. It underlines the manner of the governance applications in helping these universities to respond to the previous challenges and others in a complicated environment; in the light of Governmental policies that tend to lower the finance and its strong tendency in offering the universities more freedom and independence in managing their affairs and works. The study concluded that the governance of universities is an integrated process that creates balance to all their activities and works. The mentioned balance resulted from the participatory of all concerned sides whether in the university or the educational process. The study deals with the manner that the governance enables the institutions of higher education/universities to manage themselves and guarantee their independence and development together with enhancing the major social and economic aims. Finally, the study presents a conceptual model for the principles of governance and its standards, and the indicators of measurement of the institutions of higher education/universities, in addition to a number of recommendations and proposals in this respect.

Keywords: *Governance, governmental universities, standards and indicators of performance, governmental applications.*

مقدمة

إن تنامي الأزمة المالية ونمو الدين العام العالمي، يتطلب المزيد من الإهتمام في إدارة الموارد. فمعظم المؤسسات العامة أصبحت تواجه العديد من الصعوبات المالية والإقتصادية لأسباب تتعلق بإنخفاض التمويل الحكومي. ومؤسسات التعليم العالي/ الجامعات ليست بمنأ عن هذ الواقع والذي تطلب من الجامعات تغيير أشكال الحكم والإدارة والعمل على اتباع وتكييف أنظمة وممارسات جديدة وجيدة في مجال الإدارة. (Giovanna, 2013) وفي إطار من الرؤية الاستراتيجية الواضحة على تعزيز نهج الحاكمة، وحوكمة العمل الحكومي. تناولت رؤية المملكة العربية السعودية (2030) في محور كيف نحقق رؤيتنا، من خلال برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي لأهم العناصر المكونة للحاكمة وأهدافها وآليات تطبيقها "سنعمل على إعادة هيكلة مستمرة ومرنة لأجهزتنا الحكومية، تلغي الأدوار المتكررة ... وتفعيل مسؤولية الجهات في تسلم مهماتها بشكل يسمح لها بالتنفيذ ويمكن المساءلة، ويضمن استمرارية العمل والمرونة في مواجهة التحديات. كما سننشئ مكتباً للإدارة الاستراتيجية كما سنؤسس مركز دعم اتخاذ القرار في الديوان الملكي" (رؤية 2030؛ المملكة العربية السعودية). فالجامعات الحكومية السعودية لديها الإدراك التام لأهمية اتباع إستراتيجية ومنظور إداري جديد يساعدها على تلبية معايير التمويل وإدارتها بطريقة تحافظ فيها على نفسها ومكانتها السوقية والمجتمعية. لذلك، تحتاج مؤسسات التعليم العالي/ الجامعات الى تطوير نموذج يخلق التوازن ويحل الخلاف بين مهمتها الأكاديمية وقدراتها التنفيذية والتشغيلية.

ومما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة على المستوى العالمي، وخاصة المؤسسات الدولية والمعنية بقضايا التنمية والتمويل المالي. واحتلت الحوكمة أهمية على مستوى الدولة المنفردة، لما لها أيضاً من الدور الكبير في تحسين الأداء الإقتصادي والإستثماري والمالي، ولضمانها حقوق المساهمين والمستثمرين، وتحقيق النزاهة وتعزيز العدالة، وتشجيع التميز والتطور العلمي في ظل إقتصاديات المعرفة. وبالإضافة إلى آليات تضمن لنا متابعة الأداء وتحقيق مخرجات ونتائج وثيقة الصلة للمجتمع بشكل عام.

وقد قدم العديد من الباحثين والدارسين مفهوم الحوكمة كأساس ومتطلب للإصلاح في مؤسسات التعليم العالي. ومصطلح الحوكمة يتبع التحول والتطور في عملية الإدارة والإشراف على مؤسسات التعليم العالي/ الجامعات من قبل الإدارة الحكومية، من خلال اتباع نموذج الحوكمة، مع إتاحة الفرصة لمزيداً من الإستقلالية وعلى جميع مستويات مؤسسات التعليم العالي. فالأفكار الرئيسية لهذه الدراسات تسلط الضوء على مدى الإختلافات والتأثيرات والمزايا الإصلاحية في التعليم العالي والإختلافات التي يمكن أن تحدثها الحوكمة في إدارة هذه المؤسسات و/أو الجامعات (Barnett, 2005; de Boer, Enders, & Schimank, 2007; Dent, Van) (Gestel, & Teelken, 2007).

1. الإطار العام للدراسة

إن مؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة عرضة في الوقت الحاضر للعديد من الضغوطات والتحديات. ومعظم هذه التحديات نابعة من الحرص الشديد والرغبة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية، وزيادة النمو والنجاح الإقتصادي - وهذا الأمر مفعّل أكثر في المؤسسات الخاصة - وتحسين حقوق الملكية والمساهمين، والبحث عن مصادر التمويل المالي، وكيفية تمويل البحوث ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس. والإستجابة لإحتياجات الطلاب وزيادة معارفهم وأكسابهم المهارات، بالإضافة إلى الإحتياجات المجتمعية بشكل عام على ضوء الدور والرسالة المجتمعية لهذه الجامعات.

كيف يمكن الإستجابة وإدارة مثل هذه التحديات وغيرها في بيئة تتسم بالتعقيد وفي ظل سياسات حكومية آيلة الى خفض التمويل وزيادة التوجه الى إكساب الجامعات مزيداً من الاستقلالية والحرية في إدارة شؤونها وأعمالها؟ في نفس الوقت، كيف لمؤسسات التعليم العالي/ الجامعات إدارة نفسها وضمان إستقلالها وديناميكيته مع تعزيز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية المنوط بها وتحقيقها بكل فعالية وكفاءة؟

1.1 تساؤلات الدراسة:

تناولت الدراسة العديد من المفاهيم والمعارف والقضايا المتعلقة بالحوكمة بشكل عام وحوكمة مؤسسات التعليم العالي/ الجامعات خاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ماذا نعني بالحوكمة عامة وحوكمة الجامعات خاصة؟
- ما مبادئ ومرتكزات تطبيق الحوكمة في الجامعات؟
- ما مراحل ومدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات؟
- كيف يمكن للجامعات الإستجابة للعديد من التحديات في بيئة تتسم بالتعقيد مع السعي نحو إكسابها مزيداً من الاستقلالية والحرية في إدارة شؤونها وأعمالها؟

1.2 أهمية الدراسة وأهدافها:

تتعلق أهمية الدراسة من أهمية حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية انطلاقاً من رؤية المملكة 2030. واستناداً الى أهمية مفهوم الحوكمة، والقائمة على ثلاث قواعد أساسية تتمثل في الشفافية، والمساءلة والمشاركة، والتي تعد الأساس لتحقيق رؤية الدولة السعودية في المستقبل (رؤية 2030؛ المملكة العربية السعودية). فالتحديات التي تواجه الجامعات من حيث جودة التعليم العالي والمنافسة على الصعيدين الإقليمي والدولي، فرضت على هذه الجامعات إعادة النظر في الكثير من سياساتها من جانب آليات صياغتها أو تطبيقها لضمان جودة مخرجاتها. ومما لا شك فيه أن هذه التحديات تحتاج إلى مزيداً من الحلول، وعلى رأسها تطبيق الحوكمة، والتي من شأنها أن تؤدي بالجامعات إلى السير في الإتجاه الصحيح وتمكين الجامعات من تحسين أدائها.

في نفس الوقت، مدخل إلى تقييم الأبعاد الأخرى لأداء الجامعات كضمان الجودة، ونواتج التعليم، وجودة التدريس والبحوث، ومدى ملائمة الخريجين لسوق العمل.

وظهور مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص ليعبر عن الأزمة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة الواقعية والتعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (العريني، 2014). هذا بالإضافة إلى تنامي الدعوات إلى إعادة هيكلة الجامعات نظراً لطبيعة ممارسة أعمالها وإدارتها، وأحوالها المالية - من عجز مالي وسوء إدارة- وكيفية الإستجابة لطبيعة الظروف العالمية والسوقية، والعرض والطلب على الأيدي العاملة المؤهلة وأهمية مستوى تقديم الخدمات المناسبة. من هنا ظهرت الدعوات إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف وتطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على أهمية ودور التعليم العالي.

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية تتبع وممارسة التطبيقات الصحيحة للحوكمة في الجامعات وإعادة هيكلتها. لذلك جاءت هذه الدراسة إستجابة لما يلي:

- بناء إطار فكري متكامل للحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية.
- تعد هذه الدراسة كدليل ارشادي للقادة ومجالس الإدارة وممن لهم صلة بمؤسسات التعليم العالي/ الجامعات في موضوع الحوكمة وجميع العاملين أيضاً في الجامعات، وعلى مختلف مستوياتهم ووظائفهم.
- بيان، كيف للحوكمة الدور الكبير في تمكين الحكومات من ربط التمويل بأداء الجامعات وضمان جودة المخرجات والنتائج؟ مع المحافظة على جميع حقوق الأطراف المختلفة والمعنية بالجامعات.
- تقديم نموذج تصوري لتقييم وتحسين الحوكمة ومعاييرها ومؤشرات القياس في مؤسسات التعليم العالي/ الجامعات.
- إثراء المكتبة العربية بمرجعية حول فكر الحوكمة وتكاملية جوانبها وآليات تحقيقها، وبما فيه الفائدة والمنفعة العامة للممارسين والمفكرين.

1.3 مجال الدراسة

تتمحور الدراسة حول مفهوم والقضايا المرتبطة بالحوكمة أو الحاكمة و/أو الإدارة الرشيدة. وتغطي هذه الدراسة موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية/ الجامعات السعودية الحكومية أكثر تحديداً. وتركز الدراسة على مفهوم الحوكمة في الجامعات والمبادئ والمرتكزات، وعلى القواعد والآليات المختلفة لتطبيقها. كما تنتظر الدراسة إلى إجراء مراجعة سريعة للجهات المعنية والهيئات التي تشارك في وضع السياسات وإتخاذ القرارات بما يتوافق مع معطيات ومرتكزات الحوكمة، فضلاً عن الطرق المختلفة التي تتفاعل بها. وتناقش السياسات والأنظمة والحوافز، وإجراءات المساءلة والنزاهة ضمن سياق الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعات وتمويلها ونشاطاتها. وإختيار وتنمية ورفع قدرات أعضاء هيئة التدريس، ونواتج ومخرجات التعليم والمتمثلة بمستوى معارف ومهارات وكفاءة الطلبة ومدى ملائمة مخرجاتها مع متطلبات وإحتياجات سوق العمل.

ويتمد مفهوم الحوكمة أيضاً من الناحية الفعلية إلى الممارسات غير الرسمية التي لها علاقة مع الحكومة والتي تمارسها مؤسسات التعليم العالي/ الجامعات.

فمن غير الممكن معالجة هذا الجانب من خلال دراسة اللوائح ووثائق السياسات المتاحة في إطار الجانب الوصفي للبيانات. لذلك هذه الدراسة تركز قسماً من المساحة المحدودة للممارسات الجامعية المؤسسية الحالية، والثمار الناتجة عن التطبيق الصحيح والمناسب للحوكمة.

1.4 منهجية الدراسة

نظراً لمحدودية المعلومات المتوفرة للباحث في مجال حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات الحكومية العربية. لذا اقتصرت الدراسة على الجانب الوصفي باتباع المنهج الاستقرائي القائم على جمع المعلومات من المصادر الورقية والإلكترونية. ومن ثم إجراء التحليلات والاستنتاجات للقضايا الوثيقة الصلة بحوكمة الجامعات. وقد تم اختيار هذا الموضوع - الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات - لما يشكله من عنصر حاسم وأثر كبير في أعلى أجندة إصلاح مؤسسات التعليم العالي، وللدور الكبير في زيادة فعالية وكفاءة إدارة أعمال الجامعات، ولما للحوكمة من الارتباط المباشرة للإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

2. المراجعة الأدبية للحوكمة وحوكمة الجامعات

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 والذي اعتبر الحاكمية بأنها "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية" (حلاوة وصالح، 2009). وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحاكمية في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في العديد من الدولة النامية هي أزمة حاكمية بالدرجة الأولى، وذلك بسبب فساد بعض الأنظمة السياسية وضعف التخطيط والمتابعة.

ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن الحكم الرشيد يقوم على المشاركة، ويتسم بالشفافية والمساءلة، والكفاءة في الإستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى إستناده إلى قواعد العدالة والإنصاف وسيادة القانون (البسام، 2014). فالحكم الجيد يتأسس على محاربة الفساد والمحسوبية والبيروقراطية وسوء الإدارة، ولذلك تعد الحوكمة آلية فعّالة يستند عليها لممارسة الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يمكن الدول من تطبيقها للحوكمة من الحصول واستغلال المساعدات والقروض بفعالية لتحقيق الهدف المتمثل في خفض الفقر وتحقيق التنمية (Nanda, 2006).

وعلى المستوى المؤسسي، تنبع أهمية **الحوكمة** في الحاجة الى نظام وقائي يدافع عن الحقوق ويعمل على تحقيق المصداقية. حيث ظهرت **الحوكمة** بداية في مؤسسات القطاع الخاص، نتيجة لبعض الأحداث وإنهيار بعض الشركات المالية في العديد من دول العالم في شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا منذ عام 1997. ويمكن وصف الحالة السابقة بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات ما بين مؤسسات الأعمال والحكومة.

فالحكم بشكل عام يعني مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وبالتالي فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد، وعليها ان تتيح فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة تتميز بالشفافية وفي إطار من المصادقية (World Bank, 2003).

فالحكومة تشمل طريقة عمل الحكومة في إدارة شؤون الدولة، بالإضافة إلى الجهات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتنفيذ والمراقبة (البسام، 2014). في نفس الوقت، جاء مفهوم الحكم الجيد بأهداف ليبر عن اتجاه "تقليل مركزية الدولة" "De-Centralization of the political system" والذي يعني إعادة ترسيم الحدود الفاصلة بين ما هو عام وما هو خاص، من حيث المهام المناطة بهم، والسلطات المتاحة وموارد كل منهما. وهو ما يفسح المجال أمام تبني المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية بوصفها قطاعاً أهلياً مدنياً لأدوار تتكامل مع دور الدولة وتسد الفجوات في إستراتيجياتها التشاركية لتحقيق الأهداف التنموية (Jayal, 1997).

ومصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة لمصطلح "Governance Corporate" والمفهوم اللغوي للحكومة هو عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد. وبشكل عام يفنقر مصطلح الحوكمة (Governance) إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمة، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي (العريني، 2014؛ يوسف، 2007). أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، فقد تم الاتفاق على أنه «أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة». وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بـ "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (OECD, 1995).

كما يعبر مفهوم الحوكمة باعتباره منظومة متكاملة مكونة من مجموعة من المبادئ والمفاهيم المترابطة. فالمفهوم يتضمن مجموعة علاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات سياسية وإجتماعية وإقتصادية، كما يتناول المفهوم فعالية المؤسسات والقيم التي تنتهجها المؤسسات مثل المساءلة والرقابة والنزاهة (شوقي، 2002).

والخلاصة ان معظم الأدبيات العربية تنظر الى الحوكمة من مناظير مفاهيمية إمتداد وثيقة الصلة بالمفاهيم الواردة في الأدبيات الغربية. فالحكومة تشكل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في مؤسسات القطاع الخاص أو في مؤسسات القطاع العام (عازوري، 2009). والحوكمة تشكل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتم من خلالها تحقيق الرؤية الإستراتيجية للدولة. والحوكمة نظام تتم بواسطته الإدارة والرقابة والمحاسبة للمساهمين والملاك المختلفين، وهي مجموعة الطرائق والأساليب المستخدمة من قبل المؤسسات العامة لإدارة شؤونها العامة (العنواني، 2009؛ عبد الفتاح وآخرون، 2005؛ الكايد، 2003).

وبالإضافة الى ذلك، يركز مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على القواعد والآليات المختلفة، والتي تمكن مختلف أصحاب المصالح من التأثير فيها على القرارات، في نفس الوقت كيفية محاسبتهم (Eurydice, 2008).

فالحوكمة تشكل مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار ومراقبة العمليات في المؤسسة ورصدها (برقي و عبدالصمد، 2011). وبالتالي تشير الحوكمة الى ممارسة السلطة الرسمية وغير الرسمية بمقتضى القوانين والسياسات والقواعد، والتي توضح حقوق ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة.

وحوكمة الجامعات أيضاً يعبر عنها بقدره الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (العريني، 2014). وبعبارة أخرى، تشتمل الحوكمة على الإطار الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها وسياساتها بطريقة متماسكة ومنسقة. وهي -الحوكمة- الإجابة على السؤال حول من هو المسؤول، وما هي مصادر شرعية القرار الذي يتخذ من قبل مختلف الجهات الفاعلة؟ (Eurydice, 2008). وتعرف هذه الدراسة حوكمة الجامعات بأنها إطار فكري متكامل يحدد الغايات وآليات التحقيق، فهي عملية مأسسة للأعمال والنشاطات التي تقوم بها الجامعات وفقاً لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ذات جودة عالية، باتباع آليات وأساليب مميزة، ووثيقة الصلة بالأهداف التعليمية الجامعية.

3. الأهداف العامة للحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات

تسعى الإدارة الرشيدة (الحوكمة) إلى تحقيق ورفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة للحد من الممارسات غير السليمة وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات وتحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات والقواعد وإجراءات سير العمل داخل المؤسسة. ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق الإدارة الرشيدة بما يأتي (العريني، 2014؛ الكايد، 2003):

- تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة في إدارة المال العام، ورفع مستويات والإستغلال الأمثل لموارد الدولة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من إستغلال السلطة.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام وإختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة وبصفة مستقلة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الإستثمار ونمو الدخل القومي.

في المقابل، تساهم الجامعات في التنمية من مختلف جوانبها الإجتماعية والإقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها (الخصيري، 2005). وهي -الجامعة- تعبر عن علاقة تبادلية أساسها العطاء والمنفعة للمجتمع بشكل عام، لذلك مهما اختلفت صيغ أهدافها وسياساتها والرسالة الأسمى لوجودها. إلا أنها تجمع على إن أسمى أهداف الجامعات والتي في الغالب لا تخرج عن هدفين أساسيين أولهما، يقوم على تأمين تعليم جيد ينتج أفواجا من الخريجين المؤهلين لتلبية حاجات مؤسسات الدولة والقطاع الخاص. وثانيهما، يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع، وإسهام الجامعة في التصدي لقضايا المجتمع وأحواله ومشاكله، وذلك من خلال الأبحاث والدراسات والتدريب وورش العمل وغيرها (خليل والعشماوي، 2008؛ حلاوه وطه، 2011).

وكما هو ملاحظ، إن بعض الجامعات تعاني من ضعف في الإدارة الرشيدة بسبب تعدد الجهات الرقابية، وجهات التدخل وإحتماء بعضهم وراء العلاقات الشخصية، مما يؤدي إلى عدم تفعيل قرارات وتوصيات المجالس الأكاديمية، والسيطرة الكاملة على إدارة وقرارات الجامعة من قبل قلة شغلها الشاغل المصالح الشخصية. بالإضافة الى عدم تمتع الجامعات بالاستقلالية في ممارسة العملية الأكاديمية، بل ضعف الإستقلال المالي وغياب المؤسسة في صياغة وتنفيذ نشاطاتها بشكل عام.

بالإضافة الى طبيعة العلاقة بين المؤسسات التعليمية/ الجامعات وأصحاب المصالح والمجتمع المحلي بشكل عام. فهناك نوع من القطيعة، أو عزلة أحدهم عن الآخر. فحوكمة المؤسسات يتطلب التعاون والتكامل ومساندة كل طرف للآخر. ولذلك لا بد من العمل على دعم إدماج أصحاب المصلحة الخارجيين في المؤسسات التعليمية، فأصحاب المصلحة الخارجيين لهم دور في جلب وجهات نظر خارجية وخبرة بكل شفافية، والتي يكون لها إضافية نوعية لمؤسسات التعليم العالي، وتخدم أيضاً عملية ربط أنشطة التعليم العالي مع المجتمع (Eurydice, 2008).

كما إن مؤسسات التعليم العالي تعاني من مشكلة التواصل والعمل المشترك، في إدارة الجامعات وتنفيذ سياسات التعليم العالي. فتطبيق نموذج الحاكمية في المؤسسات التعليمية/ الجامعات يتيح الفرصة لهذه الهيئات العمل المؤسسي والتعاون مع بعضها البعض، وتبادل المعلومات والخبرات عبر خطوط إتصال مفتوحة تتسم بالشفافية والثقة.

وعلى الجانب الآخر حوكمة المؤسسات يمكن أن يكون مشكلة حال طرف أو جهة ما أو هيئة إتسمت بالهيمنة على الآخرين. بدلاً من ذلك، يجب أن يكون هناك "توازن القوى" بين مختلف الأدوار والتفاعلات فيما بينها (Scott, 2003; Shattock, 2003). والحديث عن مثل هذه المظاهر، يقربنا أكثر للحديث عن غياب وتهميش للحوكمة ومن ثم الصعوبة والإشكالية في تحقيق أهدافها وجوانبها المختلفة. وهو ما يعزز إستمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة. كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع.

وقد أكدت معظم الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أهمية تنويع النظم في المؤسسات التعليمية، بحيث تسمح للدولة بالخروج من مأزق تزايد الطلب الإجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. (Giovanna, 2013; Nanda, 2006; World Bank, 2003) بالإضافة الى إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية في الجامعات للتفاعل مع آليات

تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته، عن طريق وضع حزمة متكاملة من السياسات والأولويات لخدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع (عازوري، 2009؛ حلاوه وطه، 2011).

في نفس الوقت، ظهرت الدعوات إلى ضرورة إرتباط إستراتيجية تنويع نظم التعليم العالي وإرتباطه بالسياسات الأخرى نظراً لتكاملية السياسات المختلفة، حيث هدفت إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية في مؤسسات التعليم الحكومي 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 للجامعات وإعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه.

4. مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة في الجامعات

4.1 مبادئ الحوكمة في الجامعات

لقد بات من المؤكد لدى الجامعات المميّزة والرائدة إدارة علمية حديثة أساسها الحوكمة ومتطلباتها الراهنة لإيجاد سياسات تعليمية حديثة، وكيفية قيادتها وطرق تمويلها ومدى علاقتها وخدماتها للمجتمع. حيث عمدت الجامعات إلى التخطيط الإستراتيجي وإلى الخطط التنفيذية وعمليات المتابعة، وتصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حقوق المعنيين من طلاب وأساتذة وإداريين وفئات المجتمع وأطرافه المختلفة، وجميع القوى ذات العلاقة بالعملية التعليمية بشكل عام. ومن هذا المنطلق، يمكن الحديث عن أهم مبادئ الحوكمة وإمكانية تطبيقها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومنها **المساءلة والمحاسبية** **Accountability** تقتضي المساءلة تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات وبما يضمن الفصل ما بين صلاحيات القادة على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي في المؤسسة، والفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الإدارة ومهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية. بالإضافة إلى مسؤولية المؤسسات التعليمية العامة والعاملين فيها عن قراراتهم وعن الأفعال والنشاطات التي يقومون بها. فالمساءلة تتيح الفرصة لذوي العلاقة وأصحاب المصلحة من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى وجود أية ثغرات. وفي نفس الوقت، حال وجود ثغرات، العمل على بيان واقع الحال ومساءلة كل من في محل المسؤولية ومحاسبته على تقصيره وضعف الأداء إن وجد.

والنظام المحاسبي يتألف من مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات والسجلات والمستندات التي يعتمد عليها في إثبات العمليات المالية وتصنيفها، وتزويد الإدارة بتقارير دورية تحتوي على معلومات موثقة عن الإنفاق ومقاييره. فالنظام المحاسبي ركيزة أساسية للحوكمة والذي يزودنا بمعلومات دقيقة عن الإنفاق بشكل عام وتكاليف المخرجات، وضبط الإيرادات والنفقات المؤسسية. بالتالي تقييم الأداء العام للمؤسسة التعليمية يعتمد اعتماداً كبيراً على هذه المعلومات في قياس كفاءة وفعالية وكلفة الخدمات المقدمة.

الشفافية Transparency تتضمن الشفافية عملية الإفصاح والمكاشفة لجميع القرارات والنشاطات المؤسسية والتي تهتم مختلف الجهات المعنية وذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية والمجتمع بشكل عام، بحيث يستلزم توفير المعلومات والحقائق كاملة، للوصول إلى الفهم الصحيح حول تنفيذ وسير الإجراءات ونتائج ومخرجات الأعمال (العريني، 2014). بالإضافة إلى نشر وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة وبشكل دوري مع أهمية وضمان إظهارها للآخرين في الوقت المناسب.

مبدأ النزاهة Integrity القائم على مدى تحقق وإنسجام جميع القرارات المؤسسية والنشاطات مع المنظومة الأخلاقية والقيم الممارسة في المجتمع، من صدق وأمانة وإخلاص والالتزام بتحقيق الصالح العام. فلا بد للمؤسسة التعليمية من اتباع مدونة سلوك وظيفية، مع العمل على وضع إجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام كافة العاملين وعلى جميع المستويات بضرورة التعامل مع الآخرين وأصحاب العلاقة بمهنية وموضوعية وأخلاقية وعدم استغلال المنصب بطريقة غير شرعية.

مبدأ العدل Equity والذي يتعلق بمدى تحقيق الإنصاف والمساواة في ممارسة السلطة وإدارة المال العام. من خلال تعامل المؤسسة التعليمية مع كافة الأفراد والموظفين والمؤسسات الأخرى بعدالة لبتجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين.

مبدأ المشاركة Participation من خلال إتاحة الفرصة للمواطنين والآخرين والجمعيات الأهلية وجميع الأطراف المعنية للمشاركة في صنع السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات المناسبة، ووضع قواعد العمل لمختلف مجالات ونشاطات هذه المؤسسات التعليمية (خليل و العشموي، 2008)، لعله الأثر الكبير في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها على أرض الواقع وطرق وأساليب تقديم الخدمات. بالإضافة إلى ما سبق تعد الحوكمة نظام من خلاله يتم توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى لتحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة بكل مسؤولية ونزاهة، وهي سياسات محددة وعملية لتوجيه تنفيذ تلك السياسات، وممارسة الصلاحيات والرقابة والإدارة السليمة كبناء العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف ذات العلاقة على أسس مؤسسية.

4.2 مرتكزات وآليات تطبيق الحوكمة

تستند الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات إلى العديد من المرتكزات والمتمثلة في تحديد الأهداف العامة أو الأهداف الوطنية، الأهداف القطاعية والأهداف المؤسسية، بحيث يتم تغطية الهدف المؤسسي والمتمثل في الجامعة ككيان مستقل، ويعمل هذا الكيان على تحقيق هدف قطاعي يتمثل في قطاع التعليم العالي الذي بدوره أخيراً يساهم في تحقيق الأهداف العامة للدولة.

بالإضافة إلى تطبيق أخلاقيات وقيم مؤسسات القطاع العام، ومتابعة نتائج ومخرجات هذه المؤسسات عن طريق التقارير الدورية وعمليات المساءلة في استخدام الموارد المتنوعة ومدى تحقيق المخرجات المرغوبة، من خلال الالتزام بنظام المتابعة والتقييم ومن ثم إجراء التصحيحات والتدخلات عند الحاجة.

وعلى هذا الأساس بد من وجود آليات تساعدنا في اتباع التوجهات العامة والمرتكزات في حوكمة الجامعات بشكل عام ومنها: والتي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الجامعات. من خلال التحديد الدقيق لمسؤوليات وصلاحيات الهيئات المختلفة عن الإشراف والرقابة على مدى تطبيق الحوكمة من خلال تفعيل عمل الأجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة، مجلس الخدمة المدنية، التفتيش المركزي، وأي أجهزة رقابية أخرى). التي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للجامعات بالشكل الذي يحقق الأهداف المؤسسية مثل التحديد الواضح لإختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة وقنوات الإتصال وغيرها. وأخيراً، في إيجاد نظام فعال لإدارة التقارير المالية والمساءلة في الجامعات، يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الإعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين لإتخاذ القرارات المختلفة، بالإضافة إلى إعتماد وحدات للمراجعة الداخلية بطريقة مؤسسية.

5. الحوكمة وإستقلالية الجامعات

في ظل تعقد البيئة للمؤسسة الجامعية بشقيها الداخلي والخارجي، أصبحت ظاهرة إستقلالية الجامعات حاجة ملحة لما تتضمنه من القدرة والحق في المؤسسة التعليمية/ الجامعة في تحديد مسارها الخاص وتسيير أعمالها دون تدخل لا مبرر له من قبل الدولة. وإستقلالية الجامعات هو مفهوم نسبي، بمعنى آخر، إننا نتحدث عن بعض الممارسات التي من الممكن أن تقوم بها الجامعة، ومن هذه الجوانب على سبيل المثال في معظم الجامعات مسؤولة وضع الهياكل الأكاديمية، ومحتوى المواد التعليمية، وكذلك توظيف أعضاء هيئة التدريس من مسؤولية الجامعة المعنية نفسها. ومن الناحية الأخرى، يكون للجامعة في العادة السيطرة على بعض الميزات الأخرى لسياسات التعليم العالي وعلى وجه الخصوص سياسات إقراض الأموال وأوجه الإنفاق، تحديد الرسوم الدراسية / أو فرض رسوم جامعية للدراسة، وايضاً سياسة واضحة في تحديد قبول الطلبة وأعدادهم ومستوياتهم وبما يحقق أهدافها.

وفي هذا المجال تستطيع الجامعات إعتماد بعض السياسات لتحقيق مزيداً من الإستقلالية والحرية في إدارة شؤونها. فالإدارة الجامعية من قبل أعضاء هيئة التدريس تلعب الدور الكبير في هذا المجال، فمعظم النماذج التقليدية في إدارة الجامعات تفترض أن الجامعات يجب أساساً أن تدار من قبل أعضاء هيئة التدريس الخاصة بهم. والسبب الرئيسي لهذا النموذج هو أن أعضاء هيئة التدريس عادة هم الأكفي والأفضل تأهيلاً وتجهيزاً لفهم الأهداف الأكاديمية للجامعة وكيفية تحقيق تلك الأهداف (Evans, 1999)، بالإضافة الى فعالية الجامعات في قوة إتخاذ القرار وكيفية الحصول على التمويل وكفاءة تقييم أدائها (Giovanna, 2013)، وبالتالي الحوكمة في هذه الحالة تعد الشكل الأنسب للإدارة والتنظيم والرقابة على أعمال ونشاطات الجامعة ومسؤولية القائمين على

تلك الأعمال والتي في النهاية يعبر عنها بكيفية إدارة الجامعة بفعالية وكفاءة ومتابعة أداؤها بشكل عام (Brennan & Shah, 2000).

وفي نفس الوقت، إعتقاد الحوكمة Trustee Governance كظاهرة بإعطاء مزيداً من الإستقلالية للجامعات من قبل الحكومة غالباً ما يصاحبه العديد من التغييرات في آليات متابعة الأداء وجودة المخرجات والسياسات الخاصة بالتمويل. فإعادة هيكلة الجامعات في هذه الحالة يتطلب مزيداً باتجاه تطبيق نموذج الحوكمة، فالحوكمة تقوم على مرتكزات وآليات من المحاسبية والشفافية في التنفيذ وإتخاذ القرارات، ومتطلبات النزاهة والإفصاح والتي في النهاية تعد مرتكزات أساسية تضمن لنا حسن سياسات وقرارات مجالس الإدارة و/أو الإدارات العليا، كما تساعدنا الحوكمة على وضع مؤشرات محددة لعمليات التمويل والإنفاق الجامعي، وزيادة فعالية الرقابة الخارجية على الأداء العام (Brennan & Shah, 2000).

بالإضافة إلى أن حوكمة الأعمال/ أعمال الجامعة تركز على مقاييس الأداء المالية وغير المالية (غير الربحية)، فالجامعات تحتاج إلى ريادة الأعمال لتحقيق النمو وتغطية المتطلبات المالية مع القدرة على المحافظة على الدور والرسالة الأكاديمية التي توليها (Giovanna, 2013). والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل تستطيع الجامعات الحكومية النظر إلى الطالب كزبون أو عميل وإن الخدمات الجامعية تعد منتجات؟ بالتالي كيف لنشاطات وأعمال الجامعات التوفيق بين النظرة الإقتصادية التجارية وبين الأهداف والأغراض الإجتماعية أو المجتمعية. وفي هذا المجال، (Shattock (2002) إقترح إعتقاد Shared Governance "الحوكمة التشاركية" عن طريق السماح للشركات والجهات الأكاديمية من إدارة الجامعة عن طريق إنشاء آلية لتحقيق فعالية مساهماتها في حوكمة وإدارة الجامعة (Carnegie & Tuck, 2010). ومن هذا المنطلق، الجامعات ليست شركات أعمال حقيقية (Healy, 2006) وما هو متوقع من أداء الجامعات الحكومية لا يمكن مقارنته إلى حد ما مع المنظمات الربحية في القطاع الخاص.

6. نموذج تصوري لتطبيق وممارسة الحوكمة في الجامعات

تقدم الدراسة نموذج تصوري لتطبيق وممارسة الحوكمة في الجامعات الحكومية، وذلك بعرض أطر فكرية لمبادئ ومعايير مدى ممارسة الحوكمة، ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي للجهة المعنية/ الجامعة. وبذلك يمكننا أن نستنتج إن الإلتزام بتطبيق هذه الأطر الفكرية للحوكمة ينعكس بشكل جيد على أداء الجامعة في جميع نشاطاتها وأدوارها وأبعادها التشغيلية والإدارية والمالية. بمعنى آخر، إن الممارسات الفعلية للحوكمة يساعد على إيجاد مفاهيم ومقاييس شاملة لأداء المؤسسة التعليمية، مما يدعم ويحقق أهدافها ورسالتها، وهذا يتيح الفرصة لرفع قدراتها ومن ثم الإستمرارية في تحقيق النمو والمنفعة العامة.

تقييم وتحسين ممارسة الحوكمة في الجامعات

مبادئ وممارسات الحوكمة	المعايير	مؤشرات قياس الأداء
إطار تنظيمي وقانوني (سيادة القانون)	<ul style="list-style-type: none"> هيكل تنظيمي شامل. قانون أو تشريع قانوني سيادي. 	<ul style="list-style-type: none"> هيكل تنظيمية واضح ومحدد. قوانين وتشريعات ناضجة للعمل. نظم ولوائح داخلية.
إعتماد وحدات للمراجعة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> الاستقلال التنظيمي ونزاهة العاملين. اتباع الموضوعية والشفافية في العمل. معيار الرقابة والمتابعة الدورية. 	<ul style="list-style-type: none"> وحدات تنظيمية مستقلة. نظام تقييم محدد. وحدات مراجعة داخلية ولجان. نظام تقارير دوري.
ميثاق المواطن	<ul style="list-style-type: none"> إستراتيجية ضمان الجودة. المسؤولية والإفصاح ونشر المعلومات. تقديم خدمات أساسها العدل والمساواة. 	<ul style="list-style-type: none"> وثيقة محددة وواضحة للمواطنين. مؤشرات حول جودة الخدمة. مؤشرات حول تكلفة الخدمة. نظام شكاوى. نظام معلومات وخدمة الجمهور.
المساءلة والمحاسبية	<ul style="list-style-type: none"> إلتزام بالمهام والصلاحيات من قبل جميع الفئات العاملة في المؤسسة التعليمية. الشفافية والوضوح من خلال الأجهزة الرقابية وعمليات المتابعة لجميع النشاطات وأعمال المؤسسة. إجراءات محددة وسجلات ومستندات يعتمد عليها في إثبات العمليات المالية وتصنيفها. تقارير دورية تحتوي على معلومات موثقة عن الإنفاق وحجمه. 	<ul style="list-style-type: none"> نظام محاسبي. نظام للإفصاح المالي. أنظمة وأدلة المهام والصلاحيات. نظام للمتابعة.
الشفافية	<ul style="list-style-type: none"> إلتزام وشفافية تعيين وإنهاء خدمات الإدارة العليا (القيادة). الشفافية في إدارة وتنمية الموارد البشرية. شفافية إدارة الموارد المالية (الإيرادات والنفقات). الشفافية في تقييم الأداء وتقديم الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> تشريعات وإجراءات محددة وواضحة لإدارة الموارد البشرية بشكل عام وعلى جميع المستويات. تشريعات مالية وأنظمة لإدارة الموارد المالية. نظام تقييم ومتابعة متطور ومرن.
مصادر التمويل المالي		<ul style="list-style-type: none"> حجم التمويل الحكومي.

مبادئ وممارسات الحوكمة	المعايير	مؤشرات قياس الأداء
	<ul style="list-style-type: none"> • مصادر مالية مستقرة ومتكررة. • تطبيق نظام مالي ومحاسبي. • الشفافية والنزاهة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • حجم استثمار المؤسسات الخاصة. • حجم التبرعات. • عدد وحجم القروض. • نظام تقارير دورية أو سنوية.
تقييم ومتابعة النتائج	<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية الإستراتيجية والأهداف الواضحة لطبيعة العمل. • تقديم الخدمات واليات وأدوات تقييم الأداء بطريقة فعالة تعكس الأداء الفعلي. • إلزام كامل وبكل شفافية ومسؤولية لجميع نتائج الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> • موازنة موجهة بالنتائج. • نسبة الوفر للإنفاق العام. • خطة استراتيجية وخطط تنفيذية. • نظام تقارير دوري للأداء. • نظام تقييم ومتابعة وتصحيح المسار للأداء.
أهداف مؤسسية وهيكل تنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • أهداف إستراتيجية وخطط واضحة ومحددة يتم اتباعها وتطبيقها. • هيكل تنظيمي وقنوات إتصال. • الإدارة بالاهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> • خطة إستراتيجية وخطط تنفيذية. • معايير ومؤشرات للأداء. • نظام متابعة وتقييم. • هيكل تنظيمي واضح ومحدد.
تمكين الهيئة التدريسية	<ul style="list-style-type: none"> • إستقطاب وسياسات توظيف محددة وبكل شفافية وعدالة. • عدالة وكفاءة سلم الرواتب ونظام الدرجات. • سياسة واضحة للترقيات والحوافز. • سياسات محددة وممارسات تتسم بالنزاهة وخاصة فيما يتعلق بالإنهاء الوظيفي/ الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • نظام استقطاب وتوظيف. • نظام للرواتب والدرجة الوظيفية. • نظام حوافز. • نظام للمتابعة وتقييم الموظفين. • نظام وصف وتصنيف الوظائف. • مستوى ومؤهلات المدرسين. • استراتيجية الأولويات (الذكور والإناث).
الإدارة العليا والقرارات	<ul style="list-style-type: none"> • عدالة وشفافية عملية إنتخاب وتشكيل المجالس العليا. • مأسسة عملية إتخاذ القرار. • تعيين القادة او الإدارة العليا على أسس قانونية. 	<ul style="list-style-type: none"> • نظام يحدد الصلاحيات والمسؤوليات. • نظام محدد لإختيار القيادة وتشكيل مجالس الإدارة.
الأخلاق والقيم العامة	<ul style="list-style-type: none"> • العدل والمساواة في ممارسة الأعمال والإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة من قبل العاملين ولجميع المستويات. • تحديد الأدوار والصلاحيات وممارستها بأمانة وإخلاص. • سيادة القانون والإلتزام به من قبل الجميع، حيث تحدد جميع الواجبات والحقوق. 	<ul style="list-style-type: none"> • مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. • مؤشر مدركات الفساد. • عدد الشكاوى والتظلمات. • نسبة الوفر المالي إلى الإنفاق. • مؤشرات دقة أداء الأعمال (الإنجاز والأداء العالي).

7. النتائج

وفقاً للمعايير التي تتبناها المؤسسات الدولية (الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي.... الخ) أصبحت الحوكمة كظاهرة عالمية، ووثيقة الصلة و/ أو أساساً لتقديم المساعدات والقروض للدول المحتاجة، وربط ذلك بمدى الالتزام الحكومي بتطبيق الحوكمة ومبادئها من قبل هذه الدول. في الوقت نفسه، إمتد الإهتمام وزاد الطلب على ضرورة تطبيق الحوكمة كنموذج يحتوي على الأطر الفكرية في تحديد الأهداف والغايات وآليات التطبيق وفقاً لمعايير تتسم بالشفافية والشمولية والنزاهة، بحيث لم يعد يقتصر تطبيق الحوكمة على أعمال ونشاطات المؤسسات الخاصة، بل إمتد إلى إعتادها وتطبيقها في المؤسسات العامة، لما تحققه من منافع ومزايا ونتائج عالية المستوى.

والجامعات بشقيها العامة والخاصة ليستا بمعزل عن مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها، من حيث قراراتها، نشاطاتها وهيكلها التنظيمي وجميع وحداتها الإدارية وعلى جميع المستويات. ففي القطاع الخاص/ الجامعات الخاصة، مجلس الإدارة يعتبر المحرك الأساسي لنظام حوكمة الجامعات بإعتباره أساساً برسم السياسات العليا لأعمال الجامعة، وبالتالي حماية حقوق المساهمين وزيادة المنافع والنمو المالي. فمجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي لأداء الجامعة. بحيث يشكل التقرير ومضمونه معياراً ومؤشراً على مدى تطبيق ومستوى حوكمة الجامعة، والذي يعد في النهاية مقياس للأداء العام للمؤسسة التعليمية.

في المقابل، نجد القطاع العام/ الجامعات الحكومية ومدى إلتزامها بتطبيق الحوكمة ونطاق عملها والمسؤوليات هو تجاه مجلس الوزراء/ الحكومة، والذي يقع على عاتقه مسؤولية تعيين أعضاء مجالس الإدارة في الجامعات، ومدراء الجامعات وأيضاً الإدارة العليا. وبالتالي هذه الأطراف تتحمل كامل المسؤولية عن كافة أعمال ونشاطات الجامعة وكل حسب مستواه - في مجال وضع الأهداف ورسم السياسات وتنفيذها ومتابعتها - عن مدى تطبيق مفاهيم ومتطلبات الحوكمة في الجامعة المعنية أمام الحكومة أو الجهة/ الجهات المعنية بمتابعة أداء المؤسسة التعليمية.

ومن هذا المنطلق، هذه الدراسة خلصت إلى العديد من القضايا الوثيقة الصلة أو المعبرة عن تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية خاصة والجامعات الحكومية بشكل عام، والذي يعول عليها بالعديد من المنافع يمكن حصرها على سبيل الذكر:

أولاً: تحقيق أداء عالي: من خلال المصادقية والإستجابة والكفاءة والمتابعة لتحقيق الأداء المطلوب من قبل الأفراد وعمليات التطوير والتحسين المستمر. مما يتيح الفرصة إلى خفض تكاليف الخدمات التعليمية المقدمة، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال. بالإضافة إلى نشر ثقافة الجودة والحوكمة لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى الإنضباط والإلتزام الأخلاقي داخل الجامعة. وهي متطلبات أولية لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة

والقانونية، وتقديم الخدمات بأمانة وإقتدار مما يحقق الهدف من وراء ذلك والمتمثل في النفع العام وزيادة رضا المواطنين.

ثانياً: تنظيم العلاقة بين الأطراف والمعنيين بالجامعة:

وذلك من خلال مراعاة العلاقة ما بين الحكومة - المؤسسات الحكومية - ومجالس الإدارة والموردين وأصحاب المصالح والمستفيدين والموظفين والطلاب، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والنفع العام. فالحوكمة تساعد المؤسسة التعليمية على ضبط وتنظيم العلاقات بين الأطراف، كمسألة طرف من أطراف العقد للطرف الآخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الإتفاق على شروطها مسبقاً من حيث النوع والتوقيت ومعايير الألداء والجودة وغيرها.

ثالثاً: المساءلة والرقابة المحاسبية:

وهي من متطلبات تقييم الألداء المؤسسي، وهي مبنية على تحديد ووضع إتفاقيات للألداء الألداء عمال وتعتمد على مقاييس محددة للألداء. ومن هذا المنطلق تأتي المساءلة المتعلقة بمدى الإلتزام باللوائح والقوانين، ومن ثم كيفية الوصول إلى الكفاءة والفعالية، ومدى الإلتزام بتنفيذ البرامج والخطط. فالجهة المعنية لها الحق بمساءلة مجلس إدارة الجامعة عن أدوارهم ونشاطات الجامعة عبر القرارات التي تم إتخاذها، وذلك من خلال قيام مجلس الإدارة بتوفير البيانات الدقيقة والسليمة للحكومة/ الجهة الرقابية بصفتهم يتحملون كامل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم وفقاً للوائح القوانين والألداء والأهداف المتفق على تحقيقها. في نفس الوقت، الرقابة المحاسبية تعتمد اعتماداً كبيراً على المعلومات والبيانات المقدمة من مجالس إدارة الجامعات على سبيل المثال لقياس كفاءة وفعالية كلفة الخدمات التعليمية. بالتالي فالنظام المحاسبي يزودنا بمعلومات دقيقة عن الإنفاق وتكاليف المخرجات، بالإضافة إلى أن جميع العاملين في الوحدات الإدارية في الجامعة مطالبين أو بالأحرى عرضة للمساءلة عن ألدائهم وفقاً لمسؤوليتهم عن تلك الأعمال.

رابعاً: الإلتزام بتطبيق معايير المحاسبة المالية والمراجعة:

فالمعيار المحاسبي هو مقياس أو نموذج يهدف إلى تحديد أساس الطريقة السليمة في تحديد وقياس وعرض والإفصاح لعناصر القوائم المالية، وتأثير العمليات والأحداث والظروف على المركز المالي للمؤسسة/ الجامعة ونتائج أعمالها.

فالحوكمة ترتكز على تطبيق معايير محاسبية واحدة محددة من قبل الحكومة، تنفذها جهات مختصة بالمتابعة والمراجعة المالية حول مدى الإلتزام أو عدم الإلتزام بتطبيق تلك المعايير. والحوكمة أيضاً تقدم آليات للمراجعة المحاسبية لمؤسسات التعليم العالي/ الجامعات والمتمثلة في الإلتزام بالمعايير المحاسبية الحكومية بكل أنواعها. بالإضافة إلى أن الحوكمة تتطلب تطبيق للمراجعة الداخلية في الجامعات، من المراجعة المالية إلى المراجعة

التنظيمية (على سبيل المثال التقسيم الواضح والمنطقي للمهام والمسؤوليات). فالترتيبات التنظيمية ستجعل عمل موظف معين يُراقب الموظف الآخر تلقائياً، بالتالي زيادة احتمال إكتشاف الأخطاء المقصودة وغير المقصودة، وتحد من احتمالية الشخص لإرتكاب الخطأ أو الغش وإخفاءه.

خامساً: تعزيز الشفافية والمكاشفة/ الإفصاح:

تعد الشفافية والمكاشفة من المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق الحوكمة من عدمه في الوحدات المختلفة للجامعة. وتتبع أهمية الشفافية في المؤسسة من كونها تمكن الهيئة العامة والمعنيين في المؤسسات التعليمية (فريق الإدارة العليا) من إتخاذ القرارات المناسبة وإعادة تقييم ودراسة مدى وجدوى الإستثمار في المؤسسة الأكاديمية.

فالشفافية والإفصاح من الآليات الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة في الجامعة، وفي نفس الوقت تقوي روابط الثقة بين الفئات المختلفة في الجامعة (الهيئة العامة/ مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية... الخ)، وتؤكد على الدور الكبير في حوكمة أعمال ونشاطات وقرارات الجامعة من خلال الإفصاح عن البيانات والمعلومات المالية وغير المالية والتي تعد من أساسيات ومتطلبات الشفافية لتحقيق الحوكمة الرشيدة.

8. مقترحات وتوصيات

لا بد من التركيز في الوقت الحاضر على أهمية الموازنة بين دور الدولة وقدراتها ومواردها المالية، بحيث لم تعد الدولة هي المورد الوحيد للخدمات التعليمية وغيرها من الخدمات فيما يتعلق بتمويلها. بالتالي لا بد من ضرورة اعتماد الدولة مبدأ التشاركية ما بين المؤسسات العامة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في تحديد الاحتياجات التعليمية وخاصة التعليم العالي وآليات تحقيقها. بالإضافة إلى أهمية العمل على إعادة هيكلة الجامعات بما ينسجم مع المعطيات والجامعات الحديثة في هيكلها التنظيمي وإدارتها، وبما يعزز رسالتها ومجال عملها في القطاع التعليمي وتحقيق المنفعة العامة، بحيث تعيد النظر في آليات عملها في سياق من الإجراءات تتسم بالشفافية، والفاعلية، والترشيد في الجهد والكلفة. ومن هذا المنطلق، تقدم هذه الدراسة بعض المقترحات والتوصيات وهي على سبيل الذكر وليس الحصر في مجال اتباع وتطبيق الحوكمة في الجامعات:

1. إصدار دليل إرشادي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، بحيث يكون إلزامياً للجامعات بموجب تشريع معين، مع ضرورة تطوير أنظمة إجرائية وأدلة تحدد فيها المسؤوليات والحقوق والصلاحيات وقنوات الإتصال للعاملين في الإدارات الجامعية ولجميع إجراءات ونشاطات الجامعة. بالإضافة إلى تطوير ونشر مدونة قواعد السلوك الوظيفي للعاملين في الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي مع إلزاميتها وعدم التهاون في العقوبات لأي مخالفة.
2. تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمية الدولية للجامعات والتي تقوم على مبادئ الحوكمة في جميع عملياتها الإعتيادية وبكل نزاهة وشفافية وعدالة، وضرورة متابعة الأبعاد المحاسبية للحوكمة والتي تظهر بوضوح في مختلف جوانب النظام المحاسبي، والتكامل ما بين القوائم المالية والرقابة المحاسبية كمرتكزات أساسية

لمفهوم الحوكمة وتطبيقاتها، وأهمية التركيز على إستحداث وحدات التدقيق الداخلي في الجامعات مع المحافظة على إستقلاليتها وموضوعيتها.

3. إعتقاد سياسات توظيف أساسها مبدأ الجدارة والإستحقاق والعدالة والمعايير المهنية في عمليات التوظيف والترقيات في الجامعات، وضرورة تنفيذ دورات تدريبية لجميع أطراف المعادلة التعليمية ولجميع المستويات (الإدارات العليا، المدرسين، العاملين، والطلاب... الخ) فيما يتعلق بمبادئ ومعايير الحوكمة وكيفية تطبيقها.
4. أهمية تطوير خطط إستراتيجية وخطط تنفيذية مع أهمية عمليات المتابعة لهذه الخطط، من خلال مؤشرات أداء لكافة الأهداف الإستراتيجية بهدف رفع كفاءة التنفيذ وتحسين فعالية الأداء العام.
5. مأسسة عملية إتخاذ القرار، من خلال وجود قواعد حاكمة ومحددة لمجال إتخاذ القرار، ووضوح هذه القواعد لمتخذي القرار وأهمية خضوع العملية للرقابة والمساءلة، مع العمل على تفعيل دور الأجهزة الرقابية الخارجية والممثلة في ديوان المحاسبة والرقابة وضرورة الإستقلالية في عملها ورقابتها على نشاطات الجامعات وضمان تقاريرها لجهات مستقلة وحيادية.

خاتمة

إن مؤسسات التعليم العالي/ الجامعات تتفاوت في تطبيق نظام الحوكمة في أنظمتها التعليمية، فالبعض قائم على نظام المركزية في إدارة وتسيير الأعمال الجامعة، وبعضها أخذت في اتباع نمط اللامركزية وتعزيز إستقلالية المؤسسة التعليمية للوصول إلى الأهداف المرجوه من وجودها. كما إن الطموح في تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية يتطلب إيجاد إستراتيجية واضحة ومحددة قائمة على تطبيق ودعم منظومة إدارية متكاملة تعزز فيها مبدأ المشاركة في صنع وتنفيذ القرار لجميع أطراف المنظومة التعليمية، وتطوير سياسات وأنظمة تعليمية حديثة، أساسها الشفافية وتلمس الحاجات المجتمعية وتوزيعها بعدالة ومساواة وبكل نزاهة ومسؤولية. وعلى ذلك، تطبيق الحوكمة يتطلب إرادة صادقة ونزيهة وواقعية في طرحها وحلولها، والذي يضمن لنا في النهاية نجاح مسيرة حوكمة المؤسسة التعليمية وإستمراريتها.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

1. العدوانى، عيد فالج. (2009). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت. مجلة النهضة. 10(4)، 67-96.
2. الكايد، زهير. (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. البسام، بسام. (2014). الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية. بحوث اقتصادية عربية. العددان (67-68)، 175-200. معهد الإدارة العامة، الرياض.
4. حلاوه، جمال وطه، نداء. (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس. معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.
5. الخضيري، محسن. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
6. خليل، محمد والعشماوي، احمد. (2008). الحوكمة المؤسسية. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.
7. رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. ملف pdf متوفر: vision2030.gov.sa/download/file/fi-d/422
8. سليمان، محمد مصطفى. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. شوقي، ماجد. (2002). حوكمة الشركات سهلة المنال- للأسواق المتقدمة وصعبة المنال. بالنسبة للأسواق الناشئة. مجلة الإصلاح- الاقتصادي. متوفر- على- الموقع: <http://www.cipec-arabia.org/files/html/art0702.htm>
10. عازوري، نعمه. (2009). مؤتمر الحوكمة الأكاديمية. جامعة الروح القدس في الكسليك/ لبنان.
11. عبد الفتاح، نبيل- وآخرون. (2005). المنظمات الأهلية العربية والمحكومية: قضايا وإشكاليات وحالات. القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية.

12. العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-148.
13. ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.
14. يرقي، حسين وعبدالصمد، عمر. (2011). واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها. جامعة المدية. Bensaidamine.yolasite.com
15. يوسف، محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها - نمط تطبيقها في مصر. بنك الاستثمار الدولي، مصر.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

References

1. Barnett, R. (2005). *Reshaping the University. New Relationships between Research, Scholarship and Teaching*. Maidenhead: Open University Press.
2. Berdahl, R. (1990). Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. *Studies in Higher Education*, 15(2), 169-181.
3. Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 277-493.
4. Brennan, J. & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change*. Open University Press, Philadelphia.
5. Carnegie, G.D. & Tuck, J. (2010). The ABC of university governance. *The Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441.



6. de Boer, H., & Goedegebuure, L. (2007). Modern' governance and codes of conduct in Dutch higher education. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 45-55.
7. de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). *On the way towards new public management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*. In D. Jansen (Ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations - Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration* (pp. 137-154).
8. Dent, M., Van Gestel, N., & Teelken, C. (2007). Symposium on changing modes of governance in public sector organizations: Action and rhetoric. *Public Administration*, 85(1), 1-8.
9. Eurydice European Unit. (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures funding and academic staff*. This document is also available on the Internet: <http://www.eurydice.org>
10. Evans, J. P. (1999). *Benefits and Barriers to Shared Authority*. In M. T. Miller (ed.), *Responsive Academic Decision-Making: Involving Faculty in Higher Education Governance*. Stillwater: New Forums Press. *Education: Handbook of Theory and Research*, 4, 320–355.
11. Giovanna, L. (2013) *University Governance at the Crossroads: The Italian Case*. *International Journal of Business Research and Development*, 2(2), 20-34.
12. Good Governance Practices for Rights. (2007). *Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (UNHCR)*. Geneva.
13. Healy, G. (2006). Influence in high places hampered by inexperience. *Campus Review* 16(6), 1-5.

14. Jayal, N. G. (1997). The Governance Agenda: Making Democratic Development Dispensable. *Economic and Political Weekly*, 32(8), 407-412.
15. Nanda, V. P. (2006). The Good Governance Concept Revisited. *American Academy of Political and Social Science*, 603, 269-283.
16. Scott, P. (2003). *Challenges to Academic Values and the Organisation of Academic Work in a Time of Globalisation*. *Higher Education in Europe*, 28(3), 295-306.
17. Shattock, M. (2002). Balancing modern concepts of university governance. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 235-244.
18. Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Maidenhead: SRHE and Open University Press.
19. World Bank Group. (2003). *Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability*. Washington DC: World Bank Group.