

إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء
متطلبات الجودة الشاملة

إعداد

يعقوب عادل ناصر الدين

رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط

عمان - الأردن

المملكة الأردنية الهاشمية - عمان

هاتف (+9626 4790222) فاكس (+9626 4129613)

ص.ب (383) رمز بريدي (11831)

إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة

إعداد

يعقوب عادل ناصر الدين

رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ماذا نعني بالحوكمة بعامة وحوكمة الجامعات بخاصة؟
- ما مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات؟
- ما المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة؟

ومن خلال مراجعة الأدب السابق الورقي والإلكتروني وتحليله، خلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلافاً كبيراً في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحوكمة أيضاً المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، وبيّنت الدراسة أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسيّر عليها الجامعة وتطبقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة. كما عالجت الدراسة مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

Proposed theoretical framework for the governance of universities and indicators applied in the light of the requirements of total quality

Yacoub Nasereddin

Chairman of the Board of Trustees

Abstract

This study aimed to explore the meaning and implementation stages of universities governance in light of total quality requirements through answering the following questions:

- What do we mean by governance in general and in particular the governance of universities?
- What are the stages of governance implementation in universities?
- What indicators reflect the implementation of universities governance in light of total quality requirements?

Through reviewing and analyzing the literature, the study concluded that the governance of universities is an integrated mass that creates balance within the work, which its loss causing a major imbalance inside the university. The university governance board contains the board of trustees, deans' council, and academic departments. Managers, professors, students and members of the community also participate in governance. The governance has three basic rules should be strictly followed and applied: transparency, accountability and participation. The study also addressed the phases of corporate governance into universities, and concluded a set of implementation indicators in light of total quality requirements, whereas the most important recommendation was to investigate the reality of corporating governance in public and private universities.

المقدمة:

تُعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان، وبحسب بعضهم فلا يوجد حتى الآن تعريف أو حد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate Governance Encyclopedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل (الخطيب وقريط، 2010؛ طريبه، 2010). وبعامّة يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة المؤسسات معنيّة بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يُحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرهم وذلك من خلال تحريّ تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. كما أنه على المستوى المحلي والإقليمي يتم التوصل إلى مرادف محدّد لمصطلح Corporate Governance باللغة العربية؛ ويُطلق عليه في بعض البلدان العربية كالأردن بالحاكمية المؤسسية أو التحكم المؤسسي بينما في مصر يُسمى حوكمة الشركات، وبحسب بعضهم فإنه وبعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات". (Alamgir; 2007).

اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية أكثر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، ويعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، ويؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة الشركات للإصلاح (يوسف، 2007؛ حلاوة وطفه، 2011).

انتقل مفهوم حوكمة الشركات إلى الجامعات وظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة نظراً لما تسهم به الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها؛ الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (الخضير، 2005). ويجتهد القائمون على

الجامعات في صياغة رسالة الجامعة، التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل إلا أنها تُجمع بشكل أو بآخر على أن أسمى أهداف الجامعات يتركز في هدفين أساسيين الأول: تعليم جيد يتمثل في الدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، أي أن يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والهدف الثاني: يُعبّر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهام الجامعة في حل القضايا بأنواعها المختلفة على الأصعدة كافة من خلال الأبحاث وورش العمل الصناعية، والتعليمية، والاجتماعية، والزراعية، وغيرها (خليل والعشماوي، 2008؛ عزت، 2009؛ حلاوة وطه، 2011). وتُعد الجامعات شرياناً رئيساً لا غنى عنه في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع ككل أو الجامعات، وتُعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطوّر الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناضجة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء ومجلس الجامعة وانتهاءً بمجلس الأمناء، وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة (صالح، 2010).

والجدير بالذكر أن بعض الجامعات تُعاني من ضعف في الحوكمة بسبب تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل واهتمام بعضهم وراء العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى عدم احترام توصيات المجالس الأكاديمية، كما أدّى إلى ضياع هذه الجامعات في المزاجية وسرعة التغيرات، وانعدمت المؤسسة والأصول الأكاديمية فيها. لذا تُعد استقلالية الجامعات ضرورةً ومطلباً أساسياً للتميز والريادة وليس أدل على ذلك من أن الجامعات الحاصلة على أفضل التصنيفات العالمية هي مستقلة وتتمتع بحوكمة رشيدة، إذ إن الاستقلالية وحدها لا تضمن الممارسة الأكاديمية الحسنة (عزت، 2009).

إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وتحتاج حوكمة الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود

وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2009).

في ضوء ما سبق فإن الحوكمة تُعد في إطارها النظري والتطبيقي ترجمة على أرض الواقع، فإذا كانت الحوكمة مُحكمة في إطارها النظري، فإن الممارسة الصحيحة هي التطبيق الذي يحكم على هذه الحوكمة بأنها رشيدة أو أنها بحاجة إلى إحكام ورقابة أكثر صرامة. ومن هنا جاءت الحاجة إلى هذا البحث لتقصي حوكمة الجامعات ومؤشراتها في ضوء معايير الجودة الشاملة.

تساؤلات الدراسة:

إن موضوع حوكمة الجامعات ينطلق من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها، وإحداث تغييرات إيجابية في الدول التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال قادرة على مساندة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر، ونظراً لغياب هذا المفهوم من العديد من جامعاتنا إضافة إلى انعدام تطبيقه بشكل متكامل، فقد جاءت الحاجة ماسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- السؤال الأول: ماذا نعني بالحوكمة بعامّة وحوكمة الجامعات بخاصّة؟
- السؤال الثاني: ما مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات؟
- السؤال الثالث: ما المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة؟

أهمية الدراسة وأهدافها:

تنتقل أهمية الدراسة من أهمية مفهوم حوكمة الجامعات الذي يُعبّر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها. لذا، يرى الباحث أن أهمية الدراسة تتبع من أهمية بناء إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات والمؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في الجامعات، لذا، فإنها تهدف إلى التعريف بحوكمة الجامعات ومراحل تطبيقها، وكذلك استخلاص المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات. وتتجسد الأهمية في النقاط الآتية:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة في حدود علم الباحث وعلى المستويين العربي والأجنبي التي تُحاول استخلاص مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات.
- يؤمّل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعات من خلال تعرفهم إلى الحوكمة وآلية تطبيقها والمؤشرات الدالة عليها.
- يؤمّل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه مجالس الحوكمة في الجامعات وقياداتها الإداريّة إلى بناء نظام متميّز للحوكمة فيها.
- يؤمّل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربيّة في مجال حوكمة الجامعات والمؤشرات الدالة عليها.

منهج الدراسة:

تم اتّباع المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة الورقي منها والإلكتروني ذات العلاقة لبناء الإطار النظري للدراسة، وتحليل واستنباط لما أوردته الأدبيات الفكرية والاجتماعية والنفسية ذات العلاقة وصولاً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ماذا نعني بالحوكمة بعامّة والجامعات بخاصة؟

كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية حوكمة المؤسسات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (The Financial Aspects of Corporate Governance) ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث، (The Financial Aspects of Corporate Governance) الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 ، وعلى المستوى الدولي يُعد التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Co-Operation And Development) Principle of Corporate of Corporate بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات (OECD,2006) وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم. (Goverance) (برقي وعبد الصمد، 2011؛ Jan, 2008).

1-1 معنى الحوكمة لغويًا

يُعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معانٍ. وعليه فإن لفظ " الحوكمة " يتضمن العديد من الجوانب منها (ميخائيل، 2005:5):

أ- الحِكْمَةُ: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب - الحُكْمُ: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

ج - الإِخْتِكَامُ: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

د - التَحَاكُمُ: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعها بمصالح المساهمين.

1-2- معنى حوكمة المؤسسات اصطلاحاً

يشير مفهوم حوكمة المؤسسات، بشكل عام، إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى. وبشكل أكثر تحديداً، يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسعى الإدارة استغلال أموالهم؟ وكيف يتأكد هؤلاء من أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية أسهم الشركة وقيمها في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيراً، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟ (رضا وعبد الله، 2011).

ويشير مصطلح حوكمة المؤسسات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسة مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح (رضا وعبد الله، 2011): يتمثل السبب الأول: في أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات وكثيراً من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، إذ تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

بينما يتمثل السبب الثاني: في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه بعض الباحثين من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرين يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، والتي تحدد حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية وواجباتهم، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريقاً ثالثاً ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية المجتمعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

أما السبب الثالث إلى غموض هذا المصطلح فيعود إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييرها في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه .

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، فقد أخذ المفكرون والباحثون والمنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفه، وقد وصف تقرير كادبري (Cadbury) في (1992) حوكمة المؤسسات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب". (برقي وعبد الصمد، 2011؛ Jan, 2008). وعرف معهد المدققين الداخليين (IIA) المشار إليها في برقي وعبد الصمد (2011) حوكمة المؤسسات في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية

الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها".

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها " (Alamgir, 2007:20).

أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فعدّها: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وترتكز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة" (الوردات، 2005:8).

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم حوكمة المؤسسات في عام (1998) بأنه: "النظام الذي يوجه أعمال المؤسسة ويضبطها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته" (Jan, 2008:4).

وتُعرف حوكمة المؤسسات من ناحية أخرى بأنها: "مجموعة من القواعد التي تُجرى بموجبها إدارة المؤسسة داخليا. ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة" (الجرف وأبو موسى، 2009:8).

كما يمكن أن تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل المؤسسة ورصدها" (برقي وعبد الصمد، 2011:7).

وعرفت حوكمة المؤسسات أيضاً بأنها: "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه المؤسسة وأدائها" (Jan Cattrysse, 2008:12).

وبذلك عرّفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط الشركة أو المؤسسة وأهدافها. أي أنها تعني النظام أي وجود نظم، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. (عازوري، 2009).

كما عرّفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، وعامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويؤمن سلامة كافة التصرفات وحمائتها، ونزاهة السلوك داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياق أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخضيري، 2005).

وعرّفت الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية، بتحديد القواعد الرئيسة لها وتنظيم مجال العمل السياسي، أي أنه بذلك يكون التكلم عن الدولة والمجتمع والمشكلات بينهم وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين (حلاوة وطه، 2011).

كما عرّفها بعض الباحثون بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الإعراف من بعضهم بأخلاقيات المهنة فضلاً عن عدم وضوح السلطة والمسؤولية في كثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية (حلاوة وصالح، 2009).

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم حوكمة الجامعات:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة.
- تنظيم للعلاقات بين مجالس حوكمة الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء).
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.

وبذلك يمكن القول بأن الحوكمة "نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات المختلفة، الذي توجده العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لها".
حوكمة الجامعات:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (خورشيد ويوسف، 2009).

فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلبة حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلبة في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلبة هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستويين الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بالقرارات كلها التي تصدرها الجامعات أو وزارات التعليم العالي والبحث العلمي أو هيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي، في الوقت ذاته نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلبة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم، و يدرّبهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، مع وجوده عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، تحتاج إلى حلول حتى يلقى مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح (آل عباس، 2010).

وحوكمة الجامعات قضية محسومة في العالم الغربي المتطور في هذا القطاع، فخدمة التعليم العالي في الولايات المتحدة تقدم من خلال ما يقارب 3500 جامعة تعلن وبشكل واضح من خلال مواقعها الإلكترونية عن الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعة وإدارتها ورقابتها. فمعظم

الجامعات الأمريكية تحكم بواسطة مجلس أمناء يتكون في غالب الأحوال من رجال الأعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة ممن قدموا الهبات للجامعة، فضلاً عن ممثلين للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية. ويتم اختيار أعضاء هذا المجلس عن طريق الانتخاب العام كما في جامعة ميشيغان University of Michigan. وفي بعض الجامعات يوجد مجلس المشرفين Board of Observers والذي يتكون من 30 عضواً كما في جامعة هارفارد University of Harvard يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب العام. وما ذلك إلا لجعل الجامعة ممثلة بشكل كبير من المجتمع الذي يقوم بدوره بمحاسبة الأعضاء وتغييرهم إذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب ولما تقتضيه مصالح مجتمعهم. (آل عباس، 2010؛ Adams & Mehran, 2003)

وفي بريطانيا يوجد ما يقارب من 111 جامعة وكلية وجميعها لها نظام حوكمة معنن وواضح، فجامعتا أكسفورد (Oxford University) وكامبردج (Cambridge University) مثلاً يحكمان من خلال برلمان (مجلس حاكم) يتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من خريجين أو عاملين أو باحثين مسجلين ضمن ما يسمى بسجل الجامعة. هذا المجلس يعرف ببيت الأوصياء (Regents House) في جامعة كامبردج، والتجمع أو الجمعية (Congregation) في جامعة أكسفورد مع عدد من الأعضاء يبلغ 3000 عضو في كليتهما. وهذان المجلسان يُعدّان من المجالس التشريعية. (آل عباس، 2010؛ حلاوة وطه، 2011؛ Alamgir, 2008).

هذه المجالس سواء في بريطانيا أو الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة ومنها مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وعمداء الكليات. ولا بد أن تتضمن هذه المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين (يتم انتخابهم) وأعضاء آخرين من مجلس الأمناء (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأمناء) وطلبة (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الطلبة). وفي بعض الجامعات البريطانية يوجد ما يسمى بالمحكمة، فوق مجلس الجامعة، تناقش التقرير السنوي للجامعة، وتتنظر في القضايا المختلفة، وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبه وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من 50 إلى 400 عضو في بعض الجامعات. (آل عباس، 2010؛ حلاوة وطه، 2011).

فضلاً عن المجالس المختلفة فإن الجامعة تراقب من خلال عدة لجان من أهمها اللجنة المالية، والتي عليها أن تقدم تقاريرها إلى المجلس العام حول الأنشطة والتصرفات المالية التي حدثت في الجامعة، ولجنة المراجعة التي تتألف من عضوين غير تنفيذيين وثلاثة أعضاء تنفيذيين، ومن مهماتها مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة، وإدارة المخاطر، ومراجعة فعالية كفاءة النظام المالي في الجامعة، والتقرير عن مراجعة حسابات الجامعة والتوصية بتعيين المرجع الخارجي. كذلك

ومن بين المهمات الرئيسية في إدارة الجامعة توجد مهمة أو وظيفة المراجعة الداخلية التي يجب عليها ومن خلال لجنة المراجعة أن تقدم تقاريرها إلى المجلس العام وإلى المدير التنفيذي للجامعة حول كفاءة وملاءمة إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وترتيبات الحوكمة في الجامعة لذلك فإن على المراجعين الداخليين بالجامعة تقديم تأكيدات معقولة Reasonable assurance حول هذه الأمور (خورشيد ويوسف، 2009).

وهكذا يتضح من خلال العرض السابق لنظم الحوكمة بعامّة وللجامعات بخاصّة وجود تعددية وشمولية واضحة، وتنوع كبير في أنماط الحوكمة، كما تتضح المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد، كما يتضح وجود آليات رقابية بيد أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه السلوك من خلال آليات الانتخاب المتكررة. كما يظهر بوضوح الاهتمام بنواحي الرقابة الداخلية، إذ يوجد في كل جامعة تقريبا لجنة للمراجعة مشكلة من مجالس الحوكمة وتقدم تقريرها عن مدى الالتزام بالنظم واللوائح وعن مدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية بالجامعة. كما على الجامعة أن تُعين مراجعا خارجيا وفقا لتوصيات لجنة المراجعة وتنشئ قسما للمراجعة الداخلية يقدم تقاريره إلى المجلس الحاكم عن طريق لجنة المراجعة. كما أن على الجامعات الإفصاح للمجتمع، فضلا عن المنتسبين للجامعة، عن قوائمها المالية مرفقا به تقرير مفصل من مراجع الحسابات.

وبشكل عام يحظى موضوع حوكمة الجامعات باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة، ففي أستراليا قدمت عدة مشروعات منها مشروع مراجعة إدارة التعليم العالي أو ما يسمى "بالتقرير هوير" Hoare report الذي أشار فيه إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطور أهداف وممارسات الإدارة والمحاسبة عن المسؤولية وعن الموارد المتاحة لذلك القطاع (Jan, 2008).

وفي المقابل يظل السؤال مفتوحا عن طريقة حوكمة الجامعات، وسلوك الإدارة، وأساليب التقرير، ومدى التمثيل في المجالس المختلفة، وأساليب الرقابة على القرار، إدارة الموارد والتقرير عن ذلك والإفصاح عنه. كما نثار لأجل هذا وذاك أسئلة حول الحوار مع أصحاب المصالح المختلفة مما يثير احتياج الجامعات للمناقشة والاهتمام بموضوع الحوكمة للوصول إلى تلك المعايير التي تناسبنا وتحكم عمل هذا القطاع بعيدا عن المزايدة والهجوم.

وجدير بالذكر أن معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، واليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، أوصت بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية

لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي (آل عباس، 2010).

وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام، ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلبة في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاعين الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي الوقت نفسه 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 بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته فضلاً عن وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع (حلاوة وطه، 2011).

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحداً من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلاً عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة. كما أكدت معظم الدراسات سابقاً على ضرورة ارتباط استراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

لذا يمكن القول أن الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقده خللاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحوكمة المديرون، والأساتذة، والطلبة، والبيئة من الجيران (عازوي، 2009)، كما أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي: قاعدة الشفافية،

والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية: هي قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك الى تعطيل العمل أو الإساءة الى الآخرين،(خورشيد ويوسف، 2009) والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الإجتماعية بموضوع الحوكمة (governance) ويقوم مفهوم الحوكمة كما عرضهُ البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاث دعائم (شبلي ومنهل، 2008؛ السيد، 2008؛ عزت، 2009):

1. الدعامة الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر في أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.
 2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة السياسات العامة ونكوبنها.
 3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2008).
- ويمكن القول أن هناك مجموعة معوقات تحول دون تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات منها: الثقافة السائدة في المجتمع، والمناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، وطريقة إدارة الجامعة، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).
- وفي الوقت نفسه فإن الحوكمة الصحيحة تكون نابعة من الذات، وقائمة على :
- الامتنال للنواهي والبعد الكامل عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم .
 - الطاعة للأوامر التي تصدر عن مجالس الحوكمة للجامعة وعدم الخروج عن أحكامها وعدم مخالفتها وبالتالي إشاعة روح المسؤولية وثقافة الالتزام .
 - الحرص على النظام داخل الجامعة، وتأكيد ثقافة العمل الجماعي بما يتماشى مع الأنظمة والتعليمات النافذة في الجامعة.
 - الحرص على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة على أن يعرف كل فرد دوره في تحقيق هذه الأهداف .
 - مقاومة الفساد (إن وجد) داخل الجامعة والقضاء عليه ، وعدم السماح بتكوين بؤر فاسدة للإضرار بمصالح الجامعة.

أن الحوكمة بذلك تملك مقدرة الفعل المؤثر في تحقيق الأهداف ، كما أنها تحوز من قوة الرغبة في تحقيق الأهداف وبدرجة عالية من الاتقان، ومن ثم فإن تفاعل كل من عناصر المقدرة والرغبة يوجهان السلوك ، ويحققان الانجاز ، وفقا للمعادلة :

$$\text{الانجاز} = \text{السلوك} \times \text{الرغبة}.$$

مما سبق يتضح الآتي:

- يغطي نظام الحوكمة مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات في المستوى الشامل للجامعة. إذ ترتبط مع بعضها بعضاً من خلال شبكة من القوانين والسياسات والأشخاص.
- الحوكمة تنظم وتوجه العلاقات المتشابكة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتبادلون المصلحة والتأثير مع إدارة الجامعة، من خلال نظام رقابة شامل ومعقد يؤثر في طريقة توجيه الجامعة وإدارتها والسيطرة عليها .

السؤال الثاني: ما مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات؟

أكدت بعض الدراسات الحديثة مثل (باشيخ، 2009؛ البريدي، 2009؛ الجرف وأبو موسى، 2009؛ خطاب، 2009؛ خليل، 2009؛ سامي، 2009؛ الخطيب وقريط، 2010؛ طريبه، 2010؛ أبو الغيط، 2010؛ حلاوة وطه، 2011؛ رضا وعبد الله، 2011) أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة في الجامعات من خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر في حوكمة الجامعات وهي مجموعة معايير توضحها النقاط الآتية :

- وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة العليا في الجامعة وقياداتها الإدارية .
- مدى المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة .
- مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة.
- مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
- مدى درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين وما يتصل بها من انجازات وأعمال تم القيام بها ، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه.

إذ تُعد المعايير السابقة مرتكزات أساسية لمراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، إذ أكد كل من: (طريبه، 2010؛ آل عباس، 2010؛ حلاوة وطه، 2011؛ خورشيد ويوسف، 2009؛ شبلي ومنهل، 2008؛ عزت، 2009) على أن هناك خمس مراحل لتطبيق الحوكمة هي:

المرحلة الأولى - التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها .

وهي أهم المراحل وأخطرها على الإطلاق ، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والتفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس المعاملات النزيهة.

المرحلة الثانية - بناء البنية الأساسية للحوكمة :

تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقدرة على استيعاب حركتها ومقدرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة متشعبة وممتدة، إذ تُعد البنية الأساسية لازمة تماما لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة.

فالبنية الأساسية عنصر مهم وملزم من أجل تأسيس الحوكمة التي تنقسم إلى قسمين، هما: بنية أساسية فوقية للحوكمة، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها، على مستوى الجامعة .

بنية أساسية تحتية للحوكمة وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

المرحلة الثالثة - وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية :

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني ، محدد الأعمال والمهام والواجبات ، ومن خلال نظم الطاعة والاتباع والالتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة .

المرحلة الرابعة - تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:

هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية ، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة ، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضا قيود حاكمة وضوابط متحركة.

المرحلة الخامسة - متابعة الحوكمة وتطويرها:

تضمن هذه المرحلة وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسية التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة ، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية . لها وظيفتان رئيسيتان هما :

وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث .

وظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة. وبالتالي فإن وضع وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبنية التنظيمية للجامعة، سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة، إذ تحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، محافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

وبعامة، فقد أشار خورشيد ويوسف، (2009) أن هناك مجموعة من معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات يمكن إجمالها في الآتي:

- الثقافة السائدة في المجتمع.
- المناخ السياسي العام داخل الجامعة وخارجها.
- التشريعات الجامعية، وتشريعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- طريقة إدارة الجامعة.
- آلية اختيار أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية وعدم انخراطهم في الأنشطة العامة داخل الجامعة.

السؤال الثالث: ما المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة؟

من خلال تحليل الدراسات العلميّة والمقالات وأوراق العمل الورقيّة والإلكترونيّة (أبولغيط (2010)؛ آل عباس، 2010؛ آل علي، 2010؛ الجرف وأبو موسى، 2009؛ وحلاوة وطه، 2011؛ والخطيب وقريط، 2010؛ وخورشيد ويوسف، 2009؛ وشبلي ومنهل، 2008؛ وطرييه، 2010؛ وعزت، 2009؛ Jan, 2008; Robeiz & Salameh, 2006). نستخلص منها أن الحوكمة هي كتلة متكاملة ومتفاعلة تخلق التوازن داخل العمل إذ يُسبب فقدانها خللاً كبيراً في الجامعة، وقد تم استخلاص مجموعة من المؤشرات الدّالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة هي:

- أن تُطبّق الجامعة قانون الجامعات الأردنيّة بشكل كامل ودقيق.
- أن تُطبّق الجامعة جميع أنظمة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنيّة وتعليماتها.
- أن تُساير الجامعة معايير الاعتماد العام وتطبيقاتها.
- أن تُساير الجامعة معايير الاعتماد الخاص وتطبيقاتها.
- أن يكون للجامعة أنظمة وتعليمات خاصّة بها تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري.
- أن تتّسم الأنظمة والتعليمات المطبّقة في الجامعة بالوضوح وأن تكون معتمدة من مجالس الحوكمة.
- أن تكون مسؤوليّات مجالس الحوكمة وسلطتها (الأمناء والجامعة والعمداء والكليات والأقسام) واضحة.
- أن تُشكّل مجالس الحوكمة في الجامعة (الأمناء، الجامعة، الكليات، الأقسام) بطريقة ديمقراطية.
- أن تعي مجالس الحوكمة (الأمناء والجامعة والعمداء والكليات والأقسام) الأدوار المنوطة لكل أعضائها.
- أن يُمثّل أصحاب المصالح في مجالس الحوكمة.
- أن تعمل مجالس الحوكمة في الجامعة وحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيه على المجلس.
- أن تكون مجالس الحوكمة على معرفة تامّة بوضع الجودة والاعتماد للبرامج التي تقدّمها الجامعة.
- أن يعي أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريون الأدوار المنوطة بهم.
- أن تكون أدوار مجالس الحوكمة واضحة في أنظمة الجامعة وتعليماتها.
- أن تُمارس مجالس الحوكمة صلاحياتها الخاصة بشكل سلس ودقيق.
- أن تُطبّق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.
- أن تُطبّق الأنظمة و التعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.
- أن تُحلّ المشكلات في الجامعة بشفافية.
- أن تتّسم المعلومات التي يتم تقديمها في الجامعة بالشفافية.

- أن يكون للجامعة مواردها المالية والتي تؤثر إيجابياً في تطبيق الأنظمة و القوانين.
- أن تكون للجامعة موازنة تقديرية.
- أن تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منتسبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم.
- أن تُطبق الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل بهدف التقليل من الأزمات.
- أن تسعى الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.
- أن تسعى الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة بالطرق المختلفة.
- أن تكون للجامعة خطة عمل سنوية.
- أن يكون للجامعة خطة استراتيجية.
- أن تُقيّم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.
- أن تعمل الجامعة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.
- أن تعمل الجامعة على استقطاب الطلبة المتميزين.
- أن تكون لدى الجامعة الجدية في حل المشكلات.
- أن تفعل الجامعة مبدأ الثواب والعقاب لكافة العاملين فيها.
- أن تُطبق الأنظمة والتعليمات في الجامعة وبشكل كامل.
- أن تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.
- أن لا تتعسف إدارة الجامعة في فصل أي من العاملين فيها.
- أن يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وتعليمات عادلة.
- أن يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية.
- أن تتبّع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة وصنع القرار.
- أن تتبّع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحوكمة.
- أن تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء للهيئتين الأكاديمية والإدارية.
- أن تُشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي، ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها بناءً على التغذية الراجعة.
- أن تُوفّر الجامعة نظاماً لتلقّي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم والتعامل معها.
- أن تُوظّف الجامعة الأنظمة والتعليمات بما يُحقّق فاعلية الجامعة.
- أن تُعلم الجامعة طلبتها بالتعليمات التي تخصهم.
- أن تُوفّر الجامعة نظاماً للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة.

- أن تُراعي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح (العدالة والمساواة) في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة.
- أن تُؤَقِّر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.
- أن تُوظِّف الجامعة الميزانيّة بفاعلية وفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها.
- أن تُعدّ الجامعة قواعد صرف الميزانية بما يُحقِّق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- أن تُضع إدارة الجامعة والعمادات والدوائر الميزانيات الخاصة بها.
- أن يُشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الميزانية.
- أن تُطبِّق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.
- أن يُشارك ممثلون عن المعنّيين في الجامعة وأصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة.
- أن تُوضِّح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات كل موظّف في الجامعة وواجباته.
- أن يكون للجامعة برامج للتدريب والتعليم المستمر من خلال مراكزها المختلفة.
- أن يشعر جميع العاملين في الجامعة بالأمن الوظيفي.
- أن تُعزِّز الجامعة مبدأ الانتماء والولاء لها وللوطن.

التوصيات:

في ضوء ما سبق خلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- عقد دورات تدريبية للقيادات العليا في الجامعات، ومجالس الحوكمة فيها وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها.
- إجراء دراسات علميّة حول مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلميّة.
- إجراء دراسات حول التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة في مؤسّسات التعليم العالي.
- إشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات.
- أن تُضع الجامعات معايير خاصّة بالرقابة الداخليّة.
- التنبّل ما أمكن من أن يشغل الأكاديميون مراكز إداريّة في الجامعة.

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الغيط، هويدا (2010). "دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية". رسالة دكتوراه غير منشورة. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية-مصر.
- آل عباس، محمد (2010). حوكمة الجامعات. maalabbas@kk.edu.sa.
- آل علي، عفاف السيد عبد المجيد (2010). "المسؤولية الاجتماعية للجامعات الآسيوية إبان القرن العشرين الجامعات الكورية (أنموذجاً)"، المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب بجامعة الزقازيق، الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها. المجلد الثاني، ص 463-469.
- بارج وآخرون (2004) "العمل بروح الامتثال في الممارسة الإدارية". (ترجمة محمد الإصبعي)، معهد الإدارة العامة. الإدارة على المكشوف.
- باشيخ ، عبد اللطيف بن محمد عبد الرحمن (2009). "لائحة حوكمة الشركات والعلاقة مع جودة المعلومات المحاسبية وسوق الأسهم السعودي". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- البريدي، عبد الله (2009). "إشكالية المصطلح في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على مصطلح Governance توصيف منهجي للإشكالية وإطار مقترح لعلاجها. مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- الجرف، ياسر وأبو موسى، أحمد (2009). "دراسة استكشافية عن مدى تطبيق الشركات السعودية لآليات ومبادئ حوكمة الشركات". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- حلاوة، جمال وصالح، علي (2009) "مدخل إلى علم التنمية" رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011) "واقع الحوكمة في جامعة القدس" جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية ، القدس، فلسطين.
- الخضير، محسن (2005)، "حوكمة الشركات" مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- خطاب، محمد شحاته (2009) "عوامل نجاح برامج نظم المعلومات المحاسبية ودورها في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة ميدانية على الشركات السعودية". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1 جامعة الملك فهد.

- الخطيب، خالد وقريط، عصام(2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- خليل، محمد أحمد (2009). "دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن للأداء: دراسة نظرية ميدانية". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- خليل، محمد والعشماوي، أحمد (2008) "الحوكمة المؤسسية" مكتبة الحرية للنشر والتوزيع القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر". مكتبة الاسكندرية ط1.
- رضا، جاوحدو وعبد الله، مايو (2011)، تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية، "الملتقى الدولي الأول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق".
bensaidamine.yolasite.com
- سامي، مجدي محمد (2009). "المراجعة الخارجية إحدى آليات حوكمة الشركات". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- السيد، إسماعيل محمد، (2008) "الإدارة التراكمية والحوكمة". المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- شبلي، مسلم ومنهل، محمد (2008)، "بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداة دراسة استطلاعية في جامعة البصرة" جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال،
www.nazaha.iq/search_web/edare/9.doc
- صالح، محمد غرابية (2010)، "مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.
- طرييه، خالد (2010). حوكمة الشركات. www.nazaha.iq/search_web/edare/g.doc .
kh.fturabi@yahoo.com, khaled_kai@yahoo.com
- عازوري، نعمة، (2009)، مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك (لبنان).
- عزت احمد، (2009)"مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.
- ميخائيل، أشرف حنا (2005). " تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات" المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف - والمؤسسات الماليه - تدقيق الشركات الصناعي)، القاهرة :مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص05.

- هلبينغ، كاثرين كوتشا وآخرون، ترجمة سمير كريم (2003). "حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة 3، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- الوردات، خلف عبد الله (2008). "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعي)، القاهرة: مركة المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص: 09. مركز المشروعات الدولية الخاصة، "قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات"، القاهرة.
- يرقى، حسين وعبد الصمد، عمر (2011) "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها". جامعة المدية. bensaidamine.yolasite.com.
- يوسف محمد، (2007). "محددات الحوكمة ومعاييرها". بنك الاستثمار القومي /القاهرة. [www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/1224.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/1224.htm)

أولاً: المراجع الأجنبية:

- Adams R. and Mehran, H. (2003). Is corporate governance different for bank holding companies. FRB NY, **economic policy review**, 9:123-142.
- Alamgir, M, (2007) «Corporate Governance: A Risk Perspective», paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. **A Conference organized by the Egyptian Banking Institute**, May 7 – 8, Cairo, p:03.
- Jan Cattrysse, (2008) « Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors», Roularta Media Group, [on line], **Available at www.papers.ssrn.com**, (20/10/2008), P:04.
- Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. **Journal Management in Engineering**, 22, 20-26.
- Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, (1992) «**The Financial Aspects Of Corporate Governance**», London: Burgess Science Press, p: 14.