

دليل حاكمية الجامعات العربية

تقديم

الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين

E-mail: yacoub@meuco.jo

رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط
عمان - الأردن

مُقدّم

للدورة (48) للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية
جامعة القديس يوسف / بيروت - لبنان

وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لا بد من وجود رقابة داخلية مشكّلة من مجالس الحاكمة تقدّم تقاريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية نظام الرقابة الداخلي للجامعة وكفاءة.

وقد خلصت العديد من المؤتمرات العربية والأجنبية الباحثة موضوع حاكمية الجامعات إلى أهمية تطبيقها فيها بهدف تحسين أدائها، وضمان جودة مخرجاتها، للوصول إلى المراكز الأولى في تصنيف الجامعات العالمي، إذ إن موضوع حاكمية الجامعات ينطلق من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة، والوضوح، وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها، وإحداث تغييرات إيجابية في الدول الضامة لهذه الجامعات، وإعداد أجيال قادرة على مواكبة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر.

وتتعدّد مجالات الحاكمية في الجامعات وتتنوّع، ولكنها مترابطة بشكل حلقات، تؤثر كل حلقة في الأخرى وتتأثر بها، وتعمل جميعها لتحقيق الأهداف. وهي بذلك تهدف إلى تأسيس فكرة الالتزام وثقافته، إذ تقوم فلسفة الحاكمية بإثراء ثقافة الالتزام وإخصابها، وهو فكر ارتقائي بنائي، قائم على تأسيس المضمون التعليمي والأخلاقي واسع المدى. وهذا يمثل المجال الأول لحاكمية الجامعات. فتحقيق المصادقية وزيادة الثقة، وبخاصة في البيانات والمعلومات المنشورة عن الجامعة، وتقارير مديري وحدات الرقابة والتدقيق، تعد من أهم مجالات الحاكمية، وتنعكس إيجابيا على عمليات الجامعة ومخرجاتها، وهذا يمثل المجال الثاني. أما المجال الثالث، فيتمثل في تعزيز الشفافية وتحقيق الوضوح؛ إذ تستخدم الحاكمية أداة تنوير واستنارة وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في الجامعة، للتقليل من اللبس والضبابية. وكلما كانت الحاكمية قوية، ازدادت فاعليتها، لقدرتها على تحسين درجة الشفافية والوضوح. كما أن الحاكمية ليست هدفا في ذاتها، ولكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة تتعلق بالجامعة واستراتيجيتها. وهذا يمثل المجال الرابع. كما يتمثل المجال الخامس في تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ "على قدم المساواة"، إذ تقوم الحاكمية في

تقديم

تُسهّم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من جوانبها المختلفة: الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والسياسية، والصحية، وغيرها. وتشكّل جزءاً حيوياً مهماً في مجتمعاتها المحلية. ويجتهد قادتها في صياغة رؤيتها ورسالتها التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا لتلك الجامعات. ومهما اختلفت رؤى الجامعات ورسائلها، إلا أنها تُجمع بشكل أو بآخر على هدفين رئيسيين؛ الأول: تعليم متميز يتمثل في دفع أفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في الجامعات المختلفة للدولة والمجتمع بما يتناسب واحتياجاتها. والثاني: يُعبّر عن خدمة المجتمع أو ما يُسمّى بتحمّل الجامعات لمسؤولياتها المجتمعية. إن إرساء قواعد الحاكمية في إدارة شؤون الجامعات، مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة، وهذا من شأنه الارتقاء بالنظامين: التعليمي، والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وتحتاج حاكمية الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات لا تحتاج إلى تعديل التشريعات القانونية، بل إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته.

فعلى الجامعات العربية إدراك أهمية تبنيها لمعايير الحاكمية، وغرض إنشائها، ودورها في عملية التنمية والمساهمة في التحوّل إلى الاقتصاد المعرفي وعالم المعلوماتية، وعلى وزارات التعليم العالي والبحث العلمي العربية وضع وثيقة على شكل قواعد ملزمة أو استرشادية تستلهم منها الجامعات مسؤولياتها ذات العلاقة بالحاكمة. فمثل هذه الوثيقة ستشكّل خريطة طريق الجامعات التي عليها القيام بعملية إصلاح نظامها الإداري وتبنيهاكل تنظيمية أكثر كفاءة وعصرية.

يتطلب تبني نظام الحاكمية في الجامعات وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحاكمية، فضلاً عن المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح بالقرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بينهم تمكّنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية

الجامعات العربية، وسبل وآليات الارتقاء بالجامعات من خلال تطبيق الحاكمية فيها. ثم عالج الدليل محاور الحاكمية المقترحة والتي شكلت الدليل الاسترشادي لحاكمية الجامعات العربية بعده متضمناً معايير عامة قابلة للتطبيق من قبل الجامعات العربية العامة والخاصة، وذلك وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في هذه الجامعات، وفي المجالات المحددة في الدليل الاسترشادي المقترح لحاكمية الجامعات العربية، في ستة محاور، هي: محور الإدارة الجامعية، ومحور التخطيط وقياس الفاعلية، ومحور الرقابة الإدارية والمالية، ومحور الأنشطة الجامعية، ومحور أصحاب المصالح، ومحور الشفافية والوضوح والمساءلة.

وقد تم عرض مراحل تطبيق الحاكمية في الجامعة كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة، وأخيراً تم استخلاص مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحاكمية* في الجامعات العربية. واختتم الدليل بمجموعة من المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

والله الموفق،،

د. يعقوب عادل ناصر الدين
رئيس مجلس الأمناء

هذا المجال بتهيئة الفرص المتاحة للجميع، مما يزيد من الشعور بالعدالة والإنصاف، والأمان، ليقضي على حالات العجز والطمع والفساد.

ويمثل المجال السادس حُسن إدارة الجامعة، إذ تعمل الحاكمية على إبراز هذا الحُسن، وخاصة فيما يتعلق بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، ومن ثم تزداد كفاءة الجامعة الإدارية من خلال تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط، وتحديد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف، وحشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف. ويتمثل المجال السابع والأخير في زيادة الفاعلية والاهتمام. إذ تقوم الحاكمية بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية الجامعة، بجعل حاضرها ومستقبلها واعداداً من خلال عدة وسائل، منها: ضمان جودة المخرجات والارتقاء بنوعيتها، واكتساب مزايا تنافسية بخريجيتها.

وانطلاقاً من أهمية تطبيق الحاكمية في الجامعات العربية، قدمت جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيس مجلس أمنائها، مبادرة لحاكمية الجامعات العربية للدورة (47) للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية (دورة فلسطين)، والتي انعقدت في حرم جامعة الشرق الأوسط/ عمان وذلك يومي 26 و27 من شهر آذار 2014. وقد اعتمد المؤتمر في توصياته هذه المبادرة، وتحقيقاً لذلك شكلت جامعة الشرق الأوسط لجنة من أصحاب الخبرة في مجال الحاكمية برئاسة الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين - رئيس مجلس أمناء الجامعة، ومن المتوقع تقديم هذه الدليل للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية - الدورة (48) والمتوقع عقده في حرم جامعة القديس يوسف في بيروت خلال شهر آذار 2015.

وقد تكوّن الدليل من تقديم، ومقدمة عالجت مفهوم الحاكمية، تلاها توضيح لنشأة الحاكمية وتعريفها لغة واصطلاحاً. ثم عالج الدليل موضوع حاكمية الجامعات وأنماطها ونماذجها، مدعماً ذلك بنتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، مستخلصاً منها خصائص نظام حاكمية الجامعات، والأسباب الموجبة لها، ومعوقات تطبيقها في

* الحاكمية تعني الحوكمة

مقدمة

تعدّ 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 حدّ متفق عليه بين الاقتصاديين والقانونيين والمحليلين كافة، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate Governance Encyclopedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر في المجتمع والاقتصاد ككل (الخطيب وقريط، 2010؛ طرييه، 2010). وبعامّة يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة المؤسسات معنية بإيجاد التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة وتنظيمها، 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 محدد لمصطلح Corporate Governance باللغة العربية؛ ويُطلق عليه في بعض البلدان العربية كالأردن بالحوكمة المؤسسية أو التحكّم المؤسسي، بينما في مصر يُسمّى حوكمة الشركات، فبعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات". (Alamgir; 2007).

واكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية أكثر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعّالة. 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 وطه، 2011).

رقم الصفحة	المحتويات
2	تقديم
7	مقدمة
8	نشأة الحوكمة
9	تعريف الحوكمة لغةً واصطلاحاً
11	حوكمة الجامعات
16	آليات الارتقاء بالجامعات العربية من خلال تطبيق الحوكمة فيها
18	المسوغات الموجبة لحوكمة الجامعات
20	انعكاسات عدم تطبيق الحوكمة في الجامعات
22	أنماط حوكمة الجامعات
30	مجالات حوكمة الجامعات
32	دليل حوكمة الجامعات
32	مصطلحات الدليل
36	محاوِر الدليل
36	المحور الأول: الإدارة الجامعية
40	المحور الثاني: التخطيط وقياس الفاعلية
42	المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية
50	المحور الرابع: الأنشطة الجامعية
52	المحور الخامس: أصحاب المصالح
54	المحور السادس: الشفافية والإفصاح والمساءلة
57	مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات
58	المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات
61	قائمة المراجع العربية والأجنبية

والتعمير، وصندوق النقد الدولي (IMF)، وبنك التسويات الدولية (BIS)، ثم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (OECD). إذ ينسب لها، الفضل الأكبر كونها لم تقف عند حد إصدارها لمجموعة المبادئ الستة الخاصة بالحوكمة، بل تجاوزت ذلك بإخضاع هذه المبادئ للتعديل مرتين: الأولى عام 2004، والثانية عام 2010 وذلك عندما أضافت رداً على الأزمة المالية العالمية وتداعياتها مبدئين جديدين هما إدارة المخاطر Risk Management، والاستدامة Sustainability.

وفي سياق قوينة بعض قواعد الحوكمة، لا بد من الإشارة إلى ما قامت به هيئة الأوراق المالية (SEC) في الولايات المتحدة الأمريكية إثر الانهيارات المالية التي أصابت عام 2002 الشركات الأمريكية العملاقة أمثال Enron· World com وغيرها بفعل ظاهرة الفساد المالي والإداري التي استشرت في تلك الشركات. وحينئذ كانت تلك الهيئة وراء إصدار ما يعرف بتشريع Oxly Act-Sarbanes الذي صدر عن الكونجرس متضمناً سلسلة من المبادئ والقواعد الملزمة لتطبيق نظم الحوكمة في المنظمات العاملة في القطاعين الخاص والعام على السواء.

تعريف الحوكمة لغة واصطلاحاً

تُعد لفظ الحوكمة مستحدثة في قاموس اللغة العربية، وهي منحوتة، فهي لفظة مستمدة من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معانٍ. وعليه فإن لفظة "الحوكمة" تتضمن عديداً من الجوانب منها (ناصر الدين، 2012a) :

- الحِكمَةُ : وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
 - الحِكمُ : وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود المتحكمة في السلوك.
 - الاحتِكامُ : وما يقتضيه من العودة إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وإلى خبرات مكتسبة من خلال تجارب سابقة.
 - التحكُّمُ : طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.
- تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مُقدم هذا التعريف. فعلى سبيل المثال تُعرف مؤسسة التمويل الدولية "IFC" هذا المصطلح بأنه " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "

فمثلاً جاءت الحوكمة في قطاع الأعمال رداً على الكثير من الظواهر السلبية التي انتشرت فيه بسبب تغول الإدارة التنفيذية، وتغليب مصالحها الشخصية على حقوق غيرها من أصحاب المصالح، مما أدى إلى استئراء المحسوبية والفساد المالي والإداري، وتجاوز القوانين والتشريعات، أما في قطاع التعليم، فتأتي الحوكمة رداً على حالة التردّي الكبير الذي وصلت إليه البنية الأساسية لهذا التعليم وعلى المستويين العلمي والبحثي، وامتدّ الخلل فيه إلى القيم والأخلاق الجامعية بمختلف جوانبها.

نشأة الحوكمة

شاع مفهوم الحديث للحوكمة في بداية السبعينيات من القرن العشرين في أوساط إدارة الأعمال في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا، إلا أن أفكاراً أولية عنها قد أشير إليها قبل ذلك بمدة طويلة. ففي عام 1920 مثلاً قامت الجمعية الأمريكية للأساتذة الجامعيين (AAup) بنشر إعلان خاص عن صلة مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي. أكدت فيه على " أهمية مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الأكاديمية في مجالات التعيين، والتعليم، والتدريب جميعها، وكذلك في اختيار أو انتخاب القائمين على إدارة الجامعة وفي إعداد الاستراتيجيات والموازنات، وتحديد السياسات المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي والتواصل مع المجتمع " وفي العام 1932، قدّم الباحثان الأمريكيان (Brele& Mean) في كتاب صدر لهما أفكاراً أولية عن حوكمة الشركات، خصوصاً فيما يتعلق بمشكلة تنازع أو تضارب المصالح التي نشأت بفعل فصل ملكية الشركة عن إدارتها؛ ليأتي بعد ذلك الاقتصادي الأمريكي (Ronald Coase) الذي عرض في مقالة له نشرت عام 1937 تحت عنوان The Nature of the firm نماذج التنسيق التي تعمل داخل المنشأة بهدف تقليص تكاليف الصفقات التي تحدث بينها وبين السوق العاملة فيها.

أما أول خطوة لوضع مفهوم الحوكمة موضع التنفيذ، وتمثلت بما قامت به بورصة لندن عام 1992 بتشكيل لجنة كادبري Cadbury Committe لعلاج بعض المشكلات التي يعاني منها قطاع الأعمال البريطاني. إذ قدمت هذه اللجنة تقريراً تضمن تسع عشرة توصية على صلة بالحوكمة خصوصاً فيما يتعلق بصلاحيات مجلس الإدارة ومسؤولياته في مجالات الرقابة والإبلاغ المالي. لكن العامل الأكثر حسماً في وضع الركائز الأساسية للحوكمة بمفهومها الحديث، هو الجهد المشترك الذي بدأ في عام 1999 لعدة جهات هي: البنك الدولي للإنشاء

السلوكيات داخل المؤسسات ويؤمنها، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (السر، 2013).

حوكمة الجامعات

انتقل مفهوم حوكمة الشركات إلى الجامعات. وظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الأونة الأخيرة نظراً لما تسهم به الجامعات في معظم دول العالم بالتنمية من جوانبها المختلفة: الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والسياسية، والصحية، وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (الخضيري، 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: يُعبر 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). وتعد الجامعات شرياناً رئيساً لا غنى عنه في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

ولقد سبقت الدول المتقدمة الدول النامية في تبني نظم الحوكمة الجامعية، مع أن الأخيرة هي الأكثر احتياجاً إلى تبني هذه النظم؛ وذلك من أجل جسر الفجوة الكبيرة القائمة حالياً بين نوعية التعليم الجامعي في المجموعتين. ولقد كانت الرابطة الأمريكية للأساتذة الجامعيين (AAUp)، هي أول منظمة تعد بياناً عن حوكمة التعليم الجامعي، إذ أكدت في هذا البيان الذي صدر عنها عام 1920 على ضرورة أن يكون لأعضاء هيئة التدريس دور مهم في اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات متعددة مثل: انتخاب رؤساء المجالس الأكاديمية، وإعداد الموازنة، ثم رسم وتحديد السياسات التعليمية. كما قامت هذه الرابطة أيضاً عام 1966 بإصدار بيانها الثاني الذي أدخلت فيه مفهوماً جديداً للحوكمة هو ما يعرف بالحوكمة الجامعية القائمة على الشراكة Shared Governance، وذلك استجابة

(Alamgir, 2007). في حين عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" بأنه " مجموعة من العلاقات القائمة بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين " (Jan, 2008).

ويرى جوبالاسمي (Gopalasamy, 1998) أن الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للدولة أو للمنظمة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، إذ إنها تتسع لتشمل الإدارة الشاملة، إدارة كفاءة وعادلة وشفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح، ونظام لبناء مؤسسات الدولة أو المنظمة وتشغيلها، ورقابته برؤية مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وهي تمثل نظاماً كلياً للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية، وبواسطة هذا النظام تُوجه مؤسسات الدولة أو المنظمة وتُراقب بأكملها (Nasereddin, 2013:a). وعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على المستويات كافة من خلال آليات، وعمليات، ومؤسسات، تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها (الطائي وحمد، 2010). ويعرفها ناصر الدين (2014) بأنها: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط الجامعات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (Nasereddin, 2013:b). ويعرف عزت (2009) الحوكمة بأنها: " وضع معايير وآليات حاكمية لأداء الأطراف كلها من خلال تطبيق الشفافية، وسياسة الإفصاح عن المعلومات، وأسلوب قياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم (عزت، 2009). وبذلك فإنها تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (السر، 2013).

وعُرفت الحوكمة بأنها: " تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية للإدارة والمالكية والدائنين والعاملين وغيرهم، أو العدل بين أصحاب المصالح في المؤسسة بما يضمن استمرارها وعدم تصفيتها " (السر، 2013). وعُرفت الحوكمة أيضاً بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، وهي، في الوقت ذاته، مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، وهي نظام مناعة وحماية وتفعيل. نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي سلامة التصرفات كافة، ونزاهة

- 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 المؤسسة التعليمية. وبناءً على ذلك، فإن حوكمة الجامعات ليست مجرد إدارة شاملة لها، بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً.

فمن أهداف الحوكمة تحوّل الجامعات والكليات من مراكز امتحانات وأجور ومرتببات إلى مؤسسات تنمية بحيث تعمل في ظل رؤية إستراتيجية لا ترى التعليم إصدار شهادات فقط، بل تراه صناعة وطنية للمستقبل (السر، 2013). وما يعيننا في هذا المقام الطلبة وعلاقاتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلبة هم أصحاب المصلحة الحقيقيون، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم، وحسن إعدادهم، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية، أو مجلس التعليم العالي، أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بعزل 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، وأن يكونوا جزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم، ويديريهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات والكليات (السر، 2013؛ ناصر الدين، 2014).

وعليه، فإن ظهور مفهوم حوكمة الجامعات جاء تعبيراً عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في وجود 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 الأطراف الباقية من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في موضع المتلقي لهذه القرارات

لظاهرة تنامي أهمية مفهوم القيم الجامعية المبني على المثلث المعروف: المساءلة، والمشاركة، والشفافية. وكذلك لتنامي عملية تبادل الثقافات بين الجامعات على المستوى العالمي (2004: Kezar and Eckel, 398-371). هذا ويدار نظام الحوكمة الجامعية عادة من قبل مجلس حوكمة Governing Board يعرف تحت مسميات مختلفة مثل: مجلس أمناء أو مجلس إدارة أو ما يماثلهما، وبجانبه رئيس الجامعة الذي يعاونه في أداء مهماته مجموعة مستشارين ممثلي أصحاب المصالح، وذلك من خلال المجالس الجامعية المختلفة (مجلس الحوكمة، ومجلس العمداء، ومجالس الكلية والأقسام).

وتعرف حوكمة الجامعات بأنها منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والهيئتين: الأكاديمية والإدارية وتميزها (بزاوية وسالي، 2011)، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي تخلق الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خلافاً كبيراً في عمليات الجامعة. وهي حُسن إدارة الجامعة بما يضمن جودة عملياتها، ومن ثم مخرجاتها. وهي مجموعة معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، من الأطراف جميعها، وتغليب مصلحة الجامعة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح الأطراف جميعها. ذات العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع الجامعة. وهي تطبق القوانين والتشريعات ومعايير التميز على مكونات الجامعة كلها، على أساس من الشفافية، والمساءلة، والشراكة، بما يحقق مصلحة الجامعة ويحمي مصالح كل من له علاقة بها.

وتجمع الدراسات التي بحثت في حوكمة الجامعات (رضا وعبد الله، 2011) (Jan, 2008) (السر، 2013) (ناصر الدين، 2014) على أن مفهوم حوكمة الجامعات له المعاني الآتية :
- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة.
- تنظيم العلاقات بين مجالس حوكمة الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات والأقسام).

القضايا المختلفة، وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبه وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من 50 إلى 400 عضواً في بعض الجامعات. (آل عباس، 2010؛ حلوة 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، ومراجعة التقرير عن حسابات الجامعة، والتوصية بتعيين المرجع الخارجي. كذلك ومن بين المهام الرئيسية في إدارة الجامعة، توجد مهمة أو وظيفة المراجعة الداخلية التي يتوجب عليها، ومن خلال لجنة المراجعة، أن تقدم تقاريرها إلى المجلس العام وإلى المدير التنفيذي للجامعة حول كفاءة 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 بعامة وللجامعات بخاصة وجود تعددية وشمولية واضحة، وتنوع كبير في أنماط الحوكمة، والمشاركة 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 تقريباً لجنة للمراجعة مشكلة من مجالس الحوكمة، والتي تقدم تقريرها عن مدى الالتزام بالنظم واللوائح، وعن مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية بالجامعة وكفاءته. فيترتب على الجامعة تعيين مراجع خارجي وفقاً لتوصيات لجنة المراجعة، وإنشاء قسم المراجعة الداخلية، يقدم تقاريره إلى المجلس الحاكم عن طريق لجنة المراجعة. وعلى الجامعة الإفصاح للمجتمع، فضلاً عن المنتسبين للجامعة، عن قوائمها المالية يرفق بها تقرير مفصل من مراجعة الحسابات.

وبشكل عام يحظى موضوع حوكمة الجامعات باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة، ففي أستراليا قُدمت عدة مشروعات، منها: مشروع مراجعة إدارة التعليم العالي أو ما يسمى

والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (خورشيد ويوسف، 2009).

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 للهيئات للجامعة، فضلاً عن ممثلي الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية. ويتم اختيار أعضاء هذا المجلس عن طريق الانتخاب العام كما في جامعة ميشيغن 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 معلن 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. وهذا المجلس يعرف ببيت الأوصياء (Regents House) في جامعة كامبردج، والتجمع أو الجمعية (Congregation) في جامعة أكسفورد، مع عدد من الأعضاء يبلغ 3000 عضواً في كليتهما. وهذان المجلسان يُعدان في المجالس التشريعية. (آل عباس، 2010؛ حلوة وطه، 2011؛ Alamgir, 2008).

فهذه 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، وهي فوق مجلس الجامعة، تناقش التقرير السنوي للجامعة، وتنظر في

في سوق العمل.

ولعل الأوضاع التي يعاني منها الطلبة عند خروجهم إلى سوق العمل نتيجة عدم التكافؤ بين المهارات التي تعلموها في الجامعة وبين احتياجات السوق في عصر يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير قد فرضت عليهم حالة من اليأس، مما جعلهم عاجزين عن استيعاب هذا التناقض، فهم لا يطلبون من الجامعة أكثر من الشهادة. أما الانخراط في سوق العمل فله متطلبات أخرى يبحثون عنها خارج الجامعة، ويُعد هذا الوضع أحد أسباب رفض الطلبة للمنظومة التعليمية القائمة، والذي يؤدي استمراره إلى تراكم آثاره السلبية على الجامعة. أما أعضاء هيئة التدريس، وهم أحد العناصر المهمة في الجامعة؛ بثباتهم (على عكس الطلبة) فقد حدث تحوّل شديد في أوضاعهم مما أثر سلبياً عليهم. فظروف العمل غير مناسبة من حيث التدريس، وفعاليات العمل، وظروف البيئة في مجالات البحث العلمي، مما أوجد في النهاية نوعاً من اللامبالاة، وفقدان الروح المعنوية. فضلاً عن عزلة الإدارة غير المرضي عنها نتيجة التخبط في القرارات. والنتيجة أن العملية التعليمية التعلمية أصبحت تُعاني من أوجه قصور متعددة بالرغم من الحجم الكبير للطلبة وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وهو ما يمكن رصده من خلال انقطاع التواصل بين الإدارة والطلبة وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية (السر، 2013).

ومن أجل الارتقاء بأداء الجامعات لا بد من تطبيق معايير الحوكمة فيها، وذلك من خلال الاستناد إلى نظام الحوكمة، وانطلاقاً من أن حوكمة الجامعات تعد منظومة متكاملة من مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة تولد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها، ومنها (ناصر الدين، 2014؛ السر، 2013):

- مراعاة المعايير والأسس والصلاحيات المتضمنة في الحوكمة، وذلك عند اختيار أعضاء مجلس الجامعة، ومجالس العمداء والكليات، بحيث تعتمد الكفاءة، وبما يضمن ولاءهم لنظام المؤسسة، وليس للمصلحة الذاتية. وهذا يشمل تدقيق طريقة تعيين الأشخاص في مجالس حوكمة المؤسسة، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات. والتأكد من امتلاك مجالس الحوكمة في المؤسسة المعارف والخبرات والمهارات للتعامل مع القضايا والمهام المختلفة. وفصل مسؤوليات رئيس المؤسسة عن مسؤوليات نوابه ومساعديه.
- تطبيق أخلاقيات العمل والتواصل من خلال مجموعة من المعايير والضوابط السلوكية،

"بتقرير هوير" Hoare report الذي أشير فيه إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطور أهداف الإدارة وممارساتها والمحاسبة عن المسؤولية وعن الموارد المتاحة لذلك القطاع (Jan, 2008).

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

هذا ومع وجود قواسم مشتركة بين نظم حوكمة الجامعات المطبقة عالمياً وذلك بعدها أداة لتحقيق التنافسية وضبط جودة التعليم، فضلاً عن تحقيق التوازن في مجال الحقوق والواجبات بين أصحاب المصالح، إلا أنه توجد فروق بين الدول سواء من حيث المداخل Approaches المتبعة في تصميم تلك النظم، أو من حيث النماذج أو الأنماط Models التي يتم الاسترشاد بها في بنائها وتطبيقها. فمن حيث التصميم، يتبع بعضها كما هو الحال في الدول الأوروبية (فيما عدا بريطانيا) ما يعرف بمدخل القوينة – Based The Rules Approach الذي يجعل المبادئ أو القواعد التي تحكم نظام الحوكمة الجامعي ملزمة في التطبيق ومقرونة بجزاءات رادعة، تفرض على من يخيد عنها. في حين تتبّع دول أخرى كالولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا ما يعرف بمدخل المبادئ The principles-Based Approach الذي يضي نوعاً من المرونة في تطبيق نظام الحوكمة الجامعي وبشكل يسمح بمراعاة الظروف البيئية الخاصة بالجامعة وكذلك الأنماط السلوكية لمتخذي القرارات فيها (Rankin etal 2012 p.197).

آليات الارتقاء بالجامعات العربية من خلال تطبيق الحوكمة فيها

في ظل المناخ التعليمي الجديد في الألفية الثالثة، والتوسع غير المسبوق في تقديم خدمات التعليم العالي من الجامعات الحكومية والخاصة، فإنه يتعين علينا تشخيص الحاضر من أجل استشراف المستقبل، وذلك من خلال تقييم الأوضاع التي آلت إليها الجامعات، والمسارات المتعددة التي سلكتها خلال هذه الفترة الزمنية السابقة، بغية السعي إلى الارتقاء بكفاءتها، وتعزيز قدراتها، وتحقيق متطلبات ضمان جودة عملياتها ومخرجاتها، ومواجهة المستجدات

- تزايد الضغوط على الجامعات مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية هذا الطلب للمتقدمين جميعهم نتيجة الطاقة الاستيعابية المحدودة للجامعات.
- ظهور برامج جديدة من التعليم قدمت من الجامعات التعليمية المختلفة الحكومية منها، أو الخاصة. فضلاً عن أنماط جديدة من التعليم: كالتعليم الإلكتروني، والتعلم المدمج، والتعليم عن بعد.
- ضعف البنى البحثية، وقلة فرص البحث العلمي. والذي يتخذ عدة أشكال منها التوسع في البرامج (ولا سيما الدراسات العليا) التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر فضلاً عن ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، وضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقضايا القطاعات الإنتاجية.
- التحول المستهدف لدور الجامعة من جامعة تدريسية تعتمد التلقين أسلوباً لحشو أذهان الطلبة بمعلومات معظمها متقادم، إلى نمط جديد هو الجامعة البحثية التي تسعى إلى تعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إسهامها في تشخيص المشكلات المجتمعية قبل تحديد الحلول المناسبة لها، فضلاً عن تطوير أساليبها في التدريس والتقويم من أجل تخريج أجيال ريادية تفهم طبيعة التطورات المتسارعة وأبعادها، التي تحدث حولها في المجالات العلمية والتكنولوجية، ومن ثم تكريس خزين المعلومات التي توفرها الجامعة لهم في تعزيز رأس المال المعرفي من خلال إنتاج اختراعات وابتكارات تخدم أغراض تلك التنمية.
- الحد من الظواهر السلبية التي تتنامى وتيرتها في التعليم الجامعي العربي بشكل عام وذلك مثل: التفشي المقلق لظاهرة العنف الطلابي في الجامعات، وتدني نوعية الخريجين، وضعف البحث العلمي وتدنيه الذي قاد إلى هبوط التصنيف العالمي للجامعات العربية، ثم الهجرة المتزايدة للكوادر الأكاديمية المتميزة فيها، وتنامي ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- إن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل تطبيق الحوكمة في الجامعات. فالترتيب العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة هي: تركيز المهوبة، وتوفير التمويل والحوكمة.

التي تعزز مبدأ الأخلاق والمسؤولية عند اتخاذ القرار. وتأسيس البرامج المبنية على أساس الطاعة والأخلاقية، والتي تقلل من الوقوع في المخاطرة الناتجة عن التصرف خارج الحدود الأخلاقية والقانونية. وتضمن قوانين الجامعات، وغيرها من التشريعات المهنية، أو دليل نظام الحوكمة، عقوبات محددة مقابل كل مخالفة قانونية أو سلوكية لأعضاء مجالس الجامعات والكليات.

- اعتماد نظم الجودة والتقييم حسب المعايير الدولية والمحلية، والتي تشمل السياسات والممارسات، واعتماد التقييم الداخلي والخارجي المبني على أهداف ومؤشرات موضوعية وشفافة، وإعطاء الفرصة الكاملة للمقيمين الخارجيين لإعلان تقاريرهم الدورية حول المؤسسات التعليمية موضع التقييم، بغض النظر عما تتضمنه هذه التقارير من آراء، مع ضرورة تغيير فرق التقييم دورياً بحسب معايير التقييم الدولية.
- إيجاد نظام واضح للرقابة المالية يتضمن استقلالية المدققين، وتنفيذ الإجراءات التي تضمن تحقيق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية النزاهة.
- احترام الحريات الأكاديمية، وتفعيل مبادئ حقوق الطلبة وأعضاء هيئات التدريس، والشفافية والوضوح، والمعاملة العادلة، وتفعيل هياكل المساءلة والمراقبة والتقييم على أسس تقوم عليها الحوكمة الجديدة، وتشجيعهم على ممارسة حقوقهم بتوفير أجواء الحرية والرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي، وضمان تطبيق نظام الحوافز والعقوبات.
- تطوير طرائق التدريس وأشكال التقويم البديلة وأدواته؛ لتشكيل شخصية الطالب المبدعة، من خلال اعتماد المجموعات النقاشية، وورش العمل، وحلقات النقاش، وجلسات العصف الذهني، إضافة إلى العرض المثير فكرياً.
- تطوير نظام البحث الاجتماعي، وتقديم الدعم والمكافآت للطلبة المتميزين. وتفعيل مجالس البحث العلمي في وزارة التعليم العالي، ومتابعة أخلاقيات البحث العلمي. وإصدار مجلات علمية مشتركة بين الجامعات في العديد من المجالات وفق معايير التحكيم الدولية وشروطه.

المسوغات الموجبة لحوكمة الجامعات

أصبحت حوكمة الجامعات مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي الذي مازال يواجه تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، منها :

- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على العمل، إذ يتحول جميع العاملين إلى آلات، لا تعمل، ويفتر دافع للعمل، مع الشعور بعدم جدوى العمل.
- زيادة حالات الاغتراب والانفصال عن الواقع، بالميل إلى استخدام التزييف والتزوير وكافة الأساليب غير المشروعة لإظهار الأمر على غير حقيقته، مما يؤدي إلى خلق واقع زائف مصطنع لا يُعبّر عن حقيقة أوضاع الجامعة.
- زيادة عدم الالتزام وعدم الشعور بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، بحيث لا يلتزم العاملون بالتعليمات النافذة، وسيادة الرشوة والمحسوبية، وانقلاب المعايير.
- العصيان والتمرد وعدم الطاعة، إذ تظهر نتيجة للفساد الإداري حالات التمرد والعصيان، والصراع بين العاملين، وعدم الانسجام أو عدم التوافق فيما بينهم.
- زيادة الشعور بالقهر وعدم إبداء الرأي، أو التحذير من المخاطر التي تواجه الجامعة.
- شيوع أعمال الشغب والعنف الطلابي، بسبب غياب المساءلة والمشاركة والشفافية.
- غياب الانسجام والتوازن بين العاملين في الجامعة جميعهم.
- عدم القدرة على تشكيل مجالس الحوكمة بشكل ديمقراطي وإن وجدت فهي غير قادرة على القيام بمهامها على أكمل وجه وعلى تحمل مسؤوليتها.
- ضياع الجامعة بين المزاجية وسرعة التغييرات غير الاستراتيجية.
- اختفاء التخطيط الاستراتيجي.
- انعدام العمل المؤسسي والأصول الأكاديمية.
- عدم مساهمة الجامعة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.
- ضعف المخرجات مما ينعكس سلباً على الجامعة وسمعتها بسبب ضعف العمليات.
- الانغلاق، وعدم الانفتاح على المجتمع وتقصي احتياجاته، وعدم تحمل الجامعة مسؤولياتها المجتمعية.
- انتشار الفساد الأكاديمي الذي يعد التهديد الأكبر لمشروعات الإصلاح القائمة في الجامعات، والذي تتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي.
- عدم وجود رؤية أو سياسة واضحة لتنمية قدرات القائمين على العمل الجامعي، والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم العلمية، وتغيير أنماط تفكيرهم، بدءاً بالطالب وانتهاءً برئيس الجامعة، وهذا سينعكس سلباً على العملية التعليمية والبحثية.
- انعدام تنوع مصادر تمويل الأنشطة الجامعية، وسوء استغلال الموارد وتوظيفها السليم.

انعكاسات عدم تطبيق الحوكمة على الجامعات

تعد الحوكمة الجامعية من أهم الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة، جودة القيادة والإدارة والأداء، وجودة العمليات، والمخرجات، كما أن التعليم العالي بمؤسساته يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق قواعدها ومبادئها، وخير مثال على ذلك نجاح المملكة المتحدة في تطبيقها للحوكمة في جامعاتها، إذ أسهم ذلك وبشكل واضح وفعال في بلوغ تلك الجامعات مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

لذا، فعند تطبيق الحوكمة في الجامعات يجب أن يشمل ذلك جميع مكوناتها، انطلاقاً من أن الجامعة تعد نظاماً متكاملًا، ومكوناً من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتشابهة والمتفاعلة التي تسعى لتحقيق أهداف محددة. وسينعكس عدم تطبيق الجامعات للحوكمة سلبياً على قواعدها ومبادئها، وبالتالي على عملياتها ومخرجاتها وقياداتها وإدارتها، وعلى بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما أكدته الدراسات التي قام بها كل من: (Luesche-Mamashela, 2010; Garrison, 2010; Geuna & muscio, 2009; lindblad & lindblad, 2009; Lee & Land, 2010).

- وقد بينت هذه الدراسات أن هناك تفاعلات تحدث ما بين المبادئ الثلاثة للحوكمة نظاماً، وإن انعدمها أو ضعفها سيؤدي إلى خلل في التفاعل، وهذا سيؤدي إلى الآتي:
- زيادة قوة الفساد، إذ تكون قواعد الحوكمة وتفاعلاتها ضرورية لمحاربة الفساد، ومقاومته، والتخلص من أضراره.
- زيادة الطرد الاستثماري وبخاصة في الجامعات الخاصة، أو الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية، إذ لا يستطيع أي مستثمر أن يستمر في جامعة ما تعاني من انتشار الفساد، وبالتالي عدم الاستمرار في الجامعة.
- فقدان الجامعة لمصادقيتها سواء بالنسبة لعملياتها أو مخرجاتها.
- شيوع حالات اللامسؤولية، وعدم الالتزام العملي أو الأخلاقي أو المهني، في ظل ضياع كامل الحقوق والالتزامات.
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على الرؤية مع ازدياد حجم الجهول وحالات الغموض.
- عدم الثقة والخوف من المستقبل خاصة مع احتمالات التغيير والرفض لما هو قائم في الجامعة.

الرشيد، والإدارة الرشيدة، والإدارة الحكيمة، والحوكمة المؤسسية، والحوكمة، والمرادف الأخير هو حالياً الأكثر شيوعاً بعد أن اقترن بموافقة مجمع اللغة العربية في جمهورية مصر العربية، وتبنته جامعة الأزهر.

وجدير بالذكر أن معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، واليونيسكو، 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 وعوامة 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. وبذلك 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 أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم

أنماط حوكمة الجامعات ونماذجها

يوجد اتجاهان أساسيان لتطبيق نظم الحوكمة في الجامعات؛ يدعو الأول إلى تبني نمط موحد لنظام الحوكمة الجامعي يطبق على مؤسسات التعليم الجامعي بشكل عام، بغض النظر عن واقعها البيئي والقيم السائدة فيها. فيما يدعو الثاني، وهو الأكثر قبولا، إلى وجود أنماط متنوعة للحوكمة الجامعية تقوم على مفهوم التناغم Harmony الذي يراعي عامل التنوع البيئي وليس على مفهوم التوحيد Uniformity الذي لا يأخذ هذا العامل في الحسبان. لذا وضمن هذا الإطار يعرض (Trukman, 2008) أربعة أنماط لحوكمة الجامعات هي:

1 - النموذج الأكاديمي The Academic Model وهو النموذج الأكثر تمسكاً بالأعراف والتقاليد الجامعية كونه يعطي الأكاديميين الدور الأهم في وضع نظام الحوكمة الجامعية وتطبيقه.

2 - نموذج الشركات The Corporate Model، الذي يولي أهمية كبيرة عند تصميم نظام الحوكمة الجامعي وتنفيذه لمصادر الأموال واستخداماتها، ومن ثم المساءلة عن أوجه الصرف، مع إيلاء عناية خاصة لحماية حقوق الممولين، ويقوم هذا النموذج. وهو الأكثر ملاءمة للجامعات الخاصة - على عد رئيس الجامعة مدير شركة مهنيًا وليس أكاديمياً فحسب.

3 - نموذج الأمانة The Trustee Model، الذي يمنح مجلس الأمانة سلطات واسعة، مقابل مسؤوليات كبيرة يتحملها في نطاق قيامه بواجب الأمانة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

4 Stake holders Model، أو ما يطلق عليه بعضهم Shared-Governance Model، وبموجبه يستند نظام الحوكمة الجامعي عند تصميمه أو في تطبيقه إلى تحقيق عنصر المشاركة من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة من: الطلبة، والموظفين، والأكاديميين، والإداريين، والجهات الممولة، والحوكمة، والمجتمع المحلي، ومع الحرص على تحقيق العدالة، وتوازن الحقوق والواجبات بينهم.

ومن جانب آخر، لا يقتصر الاختلاف بين الدول على المداخل المتبعة في تصميم نظم الحوكمة الجامعية، وعلى نماذج أو أنماط تطبيقها، بل يمتد هذا الاختلاف ليشمل أيضاً المصطلحات اللغوية المستخدمة مرادفاً لمصطلح Governance. إذ وفق (طرييه، 2010)، و(عزت، 2010) تتراوح هذه المرادفات المستخدمة في الدول العربية مثلاً بين: الحكم

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:

- الامتثال للنواهي والبعد الكامل عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم.
- طاعة الأوامر التي تصدر عن مجالس حوكمة الجامعة، 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.

إن الحوكمة بذلك تملك مقدرة الفعل المؤثر في تحقيق الأهداف، كما أنها تحوز من قوة الرغبة في تحقيق الأهداف، وبدرجة عالية من الإلتقان، ومن ثم فإن تفاعل عناصر المقدرة والرغبة يوجهان السلوك، ويحققان الإنجاز، وفقاً للمعادلة:

$$\text{الإنجاز} = \text{السلوك} \times \text{الرغبة}$$

والجدير بالذكر أن بعض الجامعات تعاني من ضعف في الحوكمة بسبب تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل واحتماء بعضهم وراء العلاقات الشخصية، مما يؤدي إلى عدم احترام توصيات المجالس الأكاديمية، كما أدى إلى ضياع هذه الجامعات في المزاجية وسرعة التغيرات، وانعدمت المؤسسات والأصول الأكاديمية فيها. لذا تُعد استقلالية الجامعات ضرورة ومتطلباً 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).

لذا فإن تطبيق الحوكمة ومبادئها في الجامعات يساعدها على بلوغ غاياتها الإستراتيجية، إذ يؤدي تطبيقها إلى تأطير العلاقة بين الجامعة ومجالس حوكمتها وأصحاب المصالح والعاملين فيها وطلبته على أسس علمية واضحة (Mungiu - Pippidi & Dusu, 2011)، فضلاً عن تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم ومتابعة تنفيذها، كما أنها تساعد

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 إستراتيجية 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).

ويمكن القول: إن الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحوكمة المديرون، والأساتذة، والطلبة، والبيئة الاجتماعية المحيطة، كما أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسيروا عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي:

- القاعدة الأولى: وهي قاعدة الشفافية، والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن.
- القاعدة الثانية: وهي قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، (خورشيد ويوسف، 2009).

- القاعدة الثالثة: هي قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مجالات الحياة المختلفة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية 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 وتكوينها.
 3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، فضلاً عن التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2008).
- ويمكن القول: إن هناك مجموعة معوقات تحول دون تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات

وقد أظهرت نتائج مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في حوكمة الجامعات، ومنها الدراسة التي أجراها كوركوران (Corcoran, 2004) حول حوكمة الجامعات، والالتزامات القانونية لمجالسها، والتي خلصت إلى أن حوكمة الجامعات تقود إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة بين هيكلية الحوكمة المختلفة، والمتمثلة في: الكليات؛ المجالس الأكاديمية؛ مجلس الأمناء، والهيكلية الإدارية، والمتمثلة في: الدوائر؛ الأقسام؛ نواب الرئيس؛ مساعدي الرئيس. فضلاً عن توزيع كل من المسؤولية والمحاسبة والشفافية من أجل ممارسة سلطة اتخاذ القرار.

وقام جيوانا وميسكو (Geuna & Muscio, 2009) بدراسة أشارت نتائجها إلى أن الجامعات التي تطبق الحوكمة تشارك في أنشطة نقل المعرفة، شهدت تغيرات كبيرة في حوكمة العلاقات ما بين الجامعات والجهات الأخرى، إذ أصبحت عملية نقل المعرفة قضية إستراتيجية، ومصدراً لتمويل أبحاث المؤسسة التعليمية، وأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي. وتختلف الجامعات اختلافاً كبيراً في مدى مقدرتها على النهوض والنجاح في تسويق البحوث الأكاديمية. وأظهرت النتائج الأدوار التي يجب أن تقوم بها الجامعات لنقل المعرفة الجامعية، وفي تسويق نتائج الأبحاث، وأشارت إلى أن للحوكمة أثرها الفاعل في عملية نقل المعرفة والانفتاح على الجامعات الأخرى. كما وأظهرت دراسة ليو سجر-مامشيل (Luescher-Mamashela, 2010) التطبيقات الناتجة عن ازدياد المشاركات الإدارية للطلبة في الجامعات التي تطبق الحوكمة، واستكشفت هذه التطبيقات نظرياً من خلال اقتراح مصفوفة من النوع المثالي لحوكمة الطلبة، وقد اتضح ذلك من خلال دراسة حالة طلبة جامعة "كيب تاون"، التي تتبنى الحوكمة في قيادتها، إذ خلصت الدراسة إلى أنه بعد فترة من انتقال الجامعة إلى الديمقراطية واجهت ارتقاءً إدارياً وأكاديمياً انعكس أثره إيجابياً على العلاقة ما بين الطالب والمؤسسة التعليمية، وبخاصة بعد تطبيق الحوكمة فيها، وهذه التغييرات تم ملاحظتها على مستويات مختلفة مثل: ظهور نشاطات طلابية مضادة للسياسة، وظهور الخطابات السياسية للطلبة، إذ أصبحوا أكثر مشاركة في الأنشطة عموماً وأكثر شفافية، وقد تجاوزوا مع المساءلة بروح ديمقراطية عالية.

أما موك (Mok, 2010) فقد قام بدراسة حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحوكمة فقد أوضحت كيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحوكمة وأثرها في

على اجتثاث حالات اللامبالاة والفساد، والهدر غير المسؤول التي قد تقع فيه الجامعات من خلال تطبيق سياسات تتسم بالوضوح والشفافية، وتمكين جميع منتسبي الجامعة وطلبتها من ممارسة دورهم بصورة كاملة وبدرجة عالية من الإتقان (خورشيد ويوسف، 2009). كما أنها تُحدد أدوار كل من مجالس الحوكمة وأصحاب المصالح فيها وقيادتها وجميع منتسبها في إطار من الرصد والرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة. وتوفر الحوكمة بيئة صحية للعمل من خلال تطبيق مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح (ناصر الدين، 2012: a)، كما أنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Corcoran, 2004).

وفي هذا المجال تشير العديد من الدراسات إلى أن البعد السياسي هو أحد أبعاد الحوكمة (ناصر الدين، 2012: a: Nasereddin, 2013: a)، وهو الذي يُميز بين حوكمة الدولة وحوكمة الجامعة عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة على مستوى الدولة (الطائي وحمد، 2010). وهناك البعد الإداري، الذي يتمركز حول قيادات الجامعة، ومجالس الحوكمة فيها وآلية الانتقال من الإدارة السائدة إلى الحوكمة (Nasereddin, 2013: a). أما البعد الاقتصادي، فهو الذي يُحدد العلاقة بين الحوكمة وحجم الاستثمار في الجامعة من جهة، والقضاء على أوجه اللامبالاة والفساد من جهة ثانية، وتحقيق التطوير المستمر والتنمية، وتصحيح المسار من جهة ثالثة (صالح، 2010) (Nasereddin, 2013: a). في حين يعالج البعد الاجتماعي مدى تبني الجامعة لدونة سلوك محددة لكل من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة فيها، تكون قائمة على مجموعة من المبادئ المحددة (ناصر الدين، 2012: a: Nasereddin, 2013: a)، إذ إن مضامين قيم الحوكمة ترتبط بشكل مباشر مع الأنماط السلوكية المتبناة من مبادئ الحوكمة والمشاركة والشفافية والمساءلة. مركزة على تبني الأهداف الجماعية وإنجازها وليست الفردية واتجاهها (عزت، 2009). أما البعد المالي فيعمل على تنظيم العلاقة وتحديدتها بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة بسياسات الجامعة وقراراتها ونتائجها المالية من أصحاب المصالح فيها. وبذلك تتمكن الجامعة من تنفيذ إستراتيجيتها الخاصة من خلال القياس والمراقبة والدافعية (طربيه، 2010) (Nasereddin, 2013: a).

- ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط ؟
فقد بينت الدراسة معنى الحوكمة، ومبادئها، ومراحل تطبيقها في الجامعة، وعرضت
الدراسة مدى تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين
التدريسية والإدارية فيها.

التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية، إذ قدمت مجموعة من التقارير والتحليلات
التي جاءت نتيجة زيارة الحرم الجامعي والمقابلات خلال الفترة 2007 - 2009، وبيّنت أنه
مع أن الإدارة العليا للجامعات أعطيت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم
الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق
الحوكمة في جامعاتهم. وأن معظم الأكاديميين مازالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات
الجامعة بدلاً من الإحساس بـ "التمرد" أو "السلطة". وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا
أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حوكمة
الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تنزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات. في
حين قام وانج (Wang, 2010) بدراسة حول "حوكمة التعليم العالي واستقلالية الجامعة في
الصين". خلصت نتائجها إلى أن تطبيق الحوكمة بمبادئها: الشفافية؛ والمشاركة؛ والمساءلة،
والتعايش المزدوج لآليات المراقبة، وممارسات الليبرالية الجديدة أظهرت الإبداع والابتكار
والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة
وبشكل إيجابي. ومن الدراسات العربية التي بحثت في حوكمة الجامعات العربية تلك التي
أجراها (حلاوة وطه، 2011) بهدف التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس
نموذجاً. وقد أظهرت نتائجها إلى أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة، ولكن دون المستوى
المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالمياً، إذ إنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم
والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها. فضلاً عن أن معظم القرارات
تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة
وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، كما أظهرت النتائج إلى أن معظم الموظفين في الجامعة
لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون
بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير
مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرة على
تطبيق الأنظمة والقوانين.

في حين هدفت دراسة ناصر الدين (Nasereddin, 2013:b) إلى عرض تجربة تطبيق
الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط نموذجاً لتطبيقها في الجامعات، وذلك من خلال الإجابة
عن الأسئلة الآتية:

- ما المقصود بالحوكمة ؟

المجال الثاني: تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة: إن تحقيق المصداقية وزيادة الثقة وبخاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن الجامعة، وما تتضمنه تقارير مراقبي الحسابات فيها، وإيضاح ما يحدث ويتم فيها، والتي تُعد من أهم مجالات الحوكمة، وتنعكس إيجابياً على عمليات الجامعة ومخرجاتها.

المجال الثالث: تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح: إذ تستخدم الحوكمة منارةً لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة بالجامعة، وبالتالي التقليل من الضبابية، واللبس. وكلما كانت الحوكمة قوية ازدادت فاعلية، كونها تحسن من درجة الشفافية والوضوح.

المجال الرابع: توفير عناصر الجذب الاستثماري المحلي والدولي: إن الحوكمة ليست هدفاً بذاتها ولكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة تتعلق بالجامعة واستراتيجيتها.

المجال الخامس: تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ (على قدم المساواة). إذ تقوم الحوكمة في هذا المجال بتهيئة الفرص المتاحة للجميع، وعلى تطبيق مبدأ (على قدم المساواة) مما يزيد من الشعور بالعدالة والإنصاف، وبالتالي الأمان، وبما يقضي على حالات العجز والطمع والفساد.

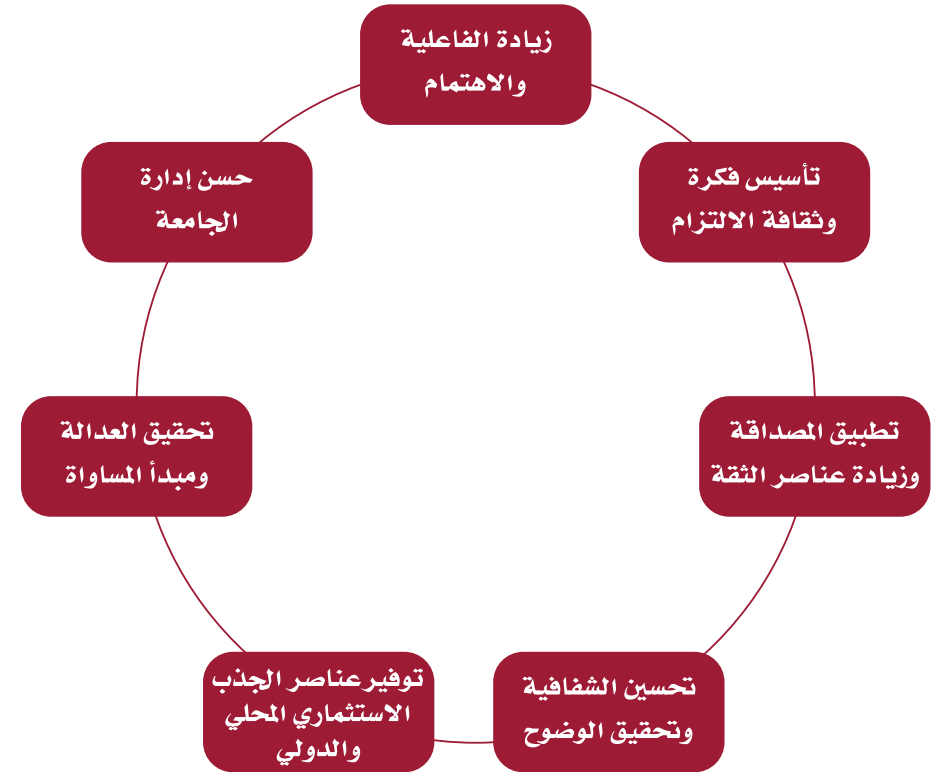
المجال السادس: حُسن إدارة الجامعة: إذ تعمل الحوكمة على حُسن إدارة الجامعة وخاصة فيما يتعلق بعمليات التخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه، أو المتابعة، ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للجامعة من خلالك تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط، وتحديد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف، وحشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف.

المجال السابع: زيادة الفاعلية والاهتمام: إذ تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة الفاعلية للجامعة وجعل حاضرها ومستقبلها واعداداً من خلال عدة وسائل منها: جودة المخرجات والارتقاء بنوعيتها، واكتساب مزايا تنافسية بخريجيها.

مجالات حوكمة الجامعات

مجالات الحوكمة في الجامعات متنوعة ومختلفة، ولكنها مترابطة لحلقات سلسلة واحدة، تجمع بين كل منها لتؤثر في الآخر وتتأثر به، وتعمل على تحقيق أهدافها جميعها، وبشكل مترابط.

والشكل التالي يوضح ذلك (شبلي ومنهل، 2008؛ خورشيد ويوسف، 2009).



المجال الأول: تأسيس فكرة الالتزام وثقافته: إذ تقوم فلسفة الحوكمة بإثراء وإخصاب فكرة وثقافة الالتزام، وهو فكر ارتقائيّ بناي، قائم على تأسيس المضمون التعليمي والأخلاقي واسع المدى وبنائه.

المحور الثاني: التخطيط وقياس الفاعلية

- التخطيط: عملية التنبؤ بما ترغب أن تكون عليه المؤسسة من خلال مسح بيئي باستخدام خطة واقعية ووضعها بناءً على الإمكانيات المتاحة متضمنة "SWAT ANALYSIS" أسلوب الأهداف المنشودة؛ الهدف العام؛ والأهداف الفرعية؛ والجدول الزمني متضمناً النشاطات.

- التخطيط الاستراتيجي: عملية متواصلة ونظامية يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها متضمنة الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل، وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح.

- التقييم وقياس الفاعلية: المعلومات المناسبة والمصححة والموثوق بها لمقارنة درجة ملاءمتها لمجموعة معايير متصلة بالكفايات المرسومة لاتخاذ قرار في ضوء ما تفرزه المقارنة من معطيات ونتائج.

• أولاً: رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها: تُعد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها محدداتاً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية، وجسمها الطلابي، ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي، فأى عملية تقييمية تنبثق في العادة من تعريف المؤسسة التعليمية برسالتها ورؤيتها وأهدافها، وتبين الدرجة التي تعكس تحقيق هذه الرسالة.

• ثانياً: التخطيط والفاعلية: من الضروري وجود عملية تخطيط مستمر، تضمن تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأن تُقيم باستمرار الدرجة التي يتم فيها تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، والطرق التي تم اتباعها في ذلك، وأن يتم استخدام نتائج التقييم أرضية لإجراءات التخطيط والتقييم اللاحقة والمستمرة، لتحديد الأسئلة التي يتوجب الإجابة عنها من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتحققة، لتعديل سياستها وأهدافها وإجراءاتها، وتوزيع مواردها وفق ذلك.

المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

- المجلس: مجلس الحوكمة أو ما يماثله.
- الرئيس: رئيس الجامعة.
- الهيكل التنظيمي: الخريطة التنظيمية للجامعة التي توضح التقسيمات الإدارية الرئيسة ومكوناتها الفرعية (إدارات، وحدات، أقسام، مراكز..... إلخ) كما تحدد مناطق السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال التي تعكس في نظام الرقابة الداخلية.
- نظام الرقابة الداخلية: يتمثل في دليل يشمل الرقابات والضوابط المالية والإدارية

دليل حوكمة الجامعات العربية

وضع الدليل الاسترشادي لحوكمة الجامعات العربية بعده متضمناً معايير عامة قابلة للتطبيق من قبل الجامعات العربية العامة والخاصة، وذلك وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في هذه الجامعات، وفي المجالات المحددة في الدليل المقترح لحوكمة الجامعات العربية، وهي:

المحور الأول	الإدارة الجامعية
المحور الثاني	التخطيط وقياس الفاعلية
المحور الثالث	الرقابة الإدارية والمالية
المحور الرابع	الأنشطة الجامعية
المحور الخامس	أصحاب المصالح
المحور السادس	الشفافية والإفصاح والمساءلة

مصطلحات دليل حوكمة الجامعات العربية

وقد ورد في المحاور الستة مجموعة من المصطلحات، يمكن تعريفها كما يأتي:

المحور الأول: الإدارة الجامعة

- مجلس الحوكمة الأعلى: يقصد بمجلس الحوكمة الأعلى كل هيئة قيادية عليا في إطار البنية التنظيمية لكل جامعة بصرف النظر عن تسميتها.
- مجالس الحوكمة الأكاديمية الأخرى: ويقصد بها مجالس الجامعة، أو مجالس الجامعة ومجلس العمداء وفق إطار البنية التنظيمية لكل جامعة.
- مجالس الحوكمة التخصصية: ويقصد بها مجالس الحوكمة الأكاديمية التخصصية وفق إطار بنية كل كلية أو معهد علمي، كمجالس الكلية ومجالس الأقسام العلمية.
- البنية التنظيمية: ويقصد بها الشكل التنظيمي لهيكل الجامعة الأكاديمية والإدارية كما هو وارد في قانون تنظيم الجامعة أو نظامها النافذ.
- القانون أو النظام النافذ: هو القانون أو النظام القانوني الذي يحكم الجامعة، وينظم أوجه نشاطها واختصاصاتها ومواردها وبنائها التنظيمية.

هيئات التدريس للمشاركة في وضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.
- المساءلة: تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيله أو الإساءة للآخرين وهي الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم.

التي تضمن الامتثال مع السياسات والإجراءات التي تحكم سير أعمال الجامعة كما هو مرسوم من قبل الإدارة الجامعية وبما يحقق غايات الجامعة وأهدافها.
- وحدة التدقيق الداخلي: وحدة تنظيمية تنشأ في الجامعة بقصد التأكد من الرقابات والضوابط المالية والإدارية المشمولة في نظام الرقابة الداخلية تعمل كما هي مصممة، ويسند إليها عادة دور مهم في تقييم الأداء في الوحدات أو الإدارات التنفيذية وإبلاغ النتائج مباشرة إلى لجنة التدقيق أو المجلس.
- وحدة إدارة المخاطر: وحدة أو إدارة تنشأ في الجامعة تسند إليها مهام تحديد التهديدات والمخاطر الجوهرية التي قد تواجه الجامعة ثم تحديد المستوى المقبول منها، وبناءً عليه تحديد السياسات والإجراءات المناسبة للتحوط لها بقصد الحد من آثارها على الأنشطة الجامعية.
- لجنة إدارة المخاطر: تشكل هذه اللجنة بقرار من المجلس لتكون صلة الوصل بينه وبين وحدة إدارة المخاطر، وتتولى اللجنة إبلاغ المجلس مباشرة عن النتائج التي تتوصل لها وحدة إدارة المخاطر، في سياق قيامها بدراسة المخاطر وتحليلها.
- المدقق الخارجي: خبير مهني مؤهل ومستقل يعين بقرار من المجلس بناءً من توصية للجنة التدقيق، تسند له مهام فحص (تدقيق) السجلات المحاسبية والقوائم المالية الختامية للجامعة بقصد التأكد من أن إيراداتها ونفقاتها قد أثبتت حسب الأصول المتعارف عليها، ويقدم تقريراً بأن القوائم المالية الختامية شفافة، وأعدت وفقاً للمعايير المحاسبية لتعطي صورة صادقة وعادلة عن الوضع المالي الفعلي للجامعة.
- لجنة الحوكمة: تشكل بقرار من المجلس من أعضاء مستغلين على قدر عالٍ من الكفاءة والنزاهة، وتسند لها مهمة التأكد من التزام (امتثال) الجامعة بتطبيق المبادئ والتعليمات المنصوص عليها في دليل الحوكمة وتقديم تقرير للمجلس، أو أي جهة أخرى ذات صلة، عن أي خلل أو قصور يحدث في هذا الالتزام.

المحور السادس: الشفافية والمشاركة والمساءلة

- الشفافية: الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف الجامعة، وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة الإطلاع عليها وتطبيقها من قبل العاملين والطلبة.
- المشاركة: إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية والطلبة وأعضاء

تابع المحور الأول: الإدارة الجامعية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
		<p>١ يكون لكل جامعة ، وحسب بنيتها التنظيمية البنى الهيكلية الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رئيس الجامعة أو مديرها، ويتولى المهام المناطة به في أنظمة الجامعة ويمثلها بوصفها شخصاً اعتبارياً. • يعين رئيس الجامعة وفقاً للأنظمة القانونية لكل دولة. • مؤهلات رئيس الجامعة تحدها الأنظمة القانونية التي تخضع لها الجامعة. • تحدد حقوق رئيس الجامعة، وواجباته، وصلاحياته، في النصوص القانونية التي عين بموجبها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأنظمة القانونية النافذة في كل جامعة. - قرار تعيين رئيس الجامعة. - الأنظمة القانونية سند التعيين. - السيرة الذاتية وشهادات الخبرة. - شروط تعيين رئيس الجامعة في الأنظمة القانونية النافذة في كل جامعة. - الأنظمة القانونية المحددة لحقوق رئيس الجامعة وواجباته، وصلاحياته، ومسؤوليته.
	يفترض أن يكون لكل جامعة مجالس حوكمة وأطر أكاديمية أخرى وفقاً للأنظمة النافذة فيها	<p>٢ يرعى رئيس كل جامعة أو مديرها مبادئ الحوكمة الأساسية ولا سيما الشفافية والمشاركة والمساءلة، ويحرص على ممارستها في الأطر الأكاديمية والإدارية كلها.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يرعى أن يكون لكل رئيس جامعة نائب أو أكثر تناط بهم بعض الصلاحيات الإدارية والعلمية. • تعيين نواب رئيس الجامعة، ومؤهلاتهم وصلاحياتهم، ومسؤولياتهم، تحدها النصوص النافذة في كل جامعة. • يرعى نواب رئيس الجامعة إتاحة المعلومات لمجالس الحوكمة ورفع تقارير عن الأنشطة الأكاديمية والعلمية بمعرفة رئيس الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الميثاق الأخلاقي للجامعة وقواعد السلوك ومبادئ الحوكمة الأساسية. - الصلاحيات المحددة في أنظمة الجامعة - قرارات التفويض بالصلاحيات الصادرة عن رئيس الجامعة. - الأنظمة القانونية التي تنص على تعيين نواب رئيس الجامعة. - قرارات تعيين نواب الرئيس. - أنظمة الجامعة وتعليماتها. - التقارير السنوية. - معايير ضمان الجودة.
		<p>٣ مجالس الحوكمة الأخرى في إطار الجامعة كمجلس الجامعة أو مجلس العمداء.</p> <p>أ. مجلس الجامعة أو مجلس العمداء.</p> <p>ب. يشكل مجلس الجامعة أو مجلس العمداء حسب الأنظمة النافذة في كل جامعة، ويراعى تشكيله على النحو الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رئيس الجامعة : رئيساً. • نواب الرئيس. • عمداء الكليات والمعاهد إن وجدت. • مدراء المراكز في الجامعة إن وجدت. 	<ul style="list-style-type: none"> - القوانين أو الأنظمة النافذة في كل جامعة والمحددة لبنيتها التنظيمية. - الأنظمة النافذة في كل جامعة. - قرار تشكيل المجلس. - الأنظمة الجامعية. - القرارات الخاصة بالصلاحيات الممارسة من قبل مجلس الجامعة. - اقتراحات التنسيب أو التعيين حسب صلاحيات المجلس. - قرارات منح الدرجات العلمية.

المحور الأول: الإدارة الجامعية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
		<p>١ يُشكل مجلس الحوكمة وفقاً للأنظمة والتعليمات المعمول بها في كل جامعة.</p> <p>٢ يرعى في تشكيل مجلس الحوكمة أيأ كانت تسميته أن يتكون من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رئيس المجلس. • رئيس الجامعة. • أعضاء أكاديميين من داخل الجامعة وخارجها. • أعضاء من ذوي الخبرة والرأي ومن أصحاب المصالح من داخل الجامعة أو خارجها. 	<ul style="list-style-type: none"> - قرار تشكيل مجلس الحوكمة من الجهة المختصة.
		<p>٣ يتولى مجلس الحوكمة إقرار المهام المنصوص عليها في الأنظمة الجامعية التي تحكم المؤسسات الأكاديمية ولا سيما المهام الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إعداد السياسات العامة للجامعة. • وضع خطط الجامعة الاستراتيجية والسنوية ومراقبة تنفيذها. • إقرار أو اقتراح الموازنة السنوية للجامعة. • وضع معايير لضمان الجودة وتقييم أداء الجامعة من جميع الجوانب الأكاديمية، والإدارية، والمالية، والبنية التحتية. • تعيين نواب رئيس الجامعة والعمداء، أو اقتراح تعيينهم حسب الأنظمة القانونية في كل جامعة. • مناقشة التقرير السنوي للجامعة وإقراره. • التنسيب بالموافقة على اتفاقيات التعاون العلمي مع الجهات الأكاديمية الأخرى إلى الجهة المختصة. • إنشاء اللجان المالية والأكاديمية وتسمية أعضائها. • التنسيب بتسمية رئيس الجامعة إلى الجهة الإدارية المختصة. • المساءلة: يحرص المجلس على تطبيق التشريعات الناظمة لعمل الجامعة ويكون مسؤولاً عن حسن تطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأنظمة الجامعية. - وجود معايير تنظيمية معلنه لهذه السياسات. - وجود معايير تنظيمية لوضع الخطة، مع وجود برامج سنوية تنظيمية لتنفيذها وتقييمها. - نسخة عن الموازنة المعتمدة من مجلس الحوكمة. - وجود معايير لضمان الجودة وتقييم الأداء. - وجود لجنة أو مركز خاص لتقييم الأداء. - خطابات التنسيب بالتعيين المرسله من رئيس الجامعة. - قرارات التعيين الصادرة من مجلس الحوكمة أو التنسيب بالتعيين. - محضر الجلسة التي تم فيها إقرار التقرير. - نسخة من التقرير السنوي المعتمد. - خطابات التنسيب والدراسات المتعلقة بذلك والمرسله من المجلس إلى الجهة المختصة. - قرارات المجلس بتشكيل اللجان. - قرار المجلس بتسمية أعضاء اللجان. - محاضر اجتماعات اللجان. - قرار التنسيب باسم رئيس الجامعة. - التشريعات الناظمة لمؤسسات التعليم العالي وأنظمة الجامعة.

تابع المحور الأول: الإدارة الجامعية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
		أولاً: مراعاة التخصص الدقيق.	- وجود وصف دقيق للمواد والمقررات الدراسية والاختصاصات العلمية.
		ثانياً: مراعاة المراتب العلمية وشرط الكفاءة والمعايير الأخلاقية لأعضاء الهيئات الأكاديمية والإدارية: عميد، رئيس قسم، نائب أو مساعد عميد.	- شروط التعيين والترقية العلمية.
		ثالثاً: منحها سلطة اختيار أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية أو المعهد وبما يتناسب مع معايير الاعتماد وضمان الجودة وحاجة الأقسام العلمية إلى التخصص العام والتخصص الدقيق.	- وجود نظام أو تعليمات تمنح هذه الصلاحية.
٣	تابع : مجالس الحوكمة التخصصية في كل كلية أو معهد هي القاعدة الأساسية للعملية التعليمية في كل جامعة.	رابعاً: اقتراح أو إعداد المناهج والخطط والمقررات الدراسية لكل قسم علمي ولكل تخصص.	- وجود نظام أو تعليمات تمنح هذه الصلاحية.
		خامساً: المشاركة في سياسة القبول وانتقاء الطلبة وتسجيلهم.	- وجود خطة بشأن سياسة قبول وانتقاء الطلبة.
		سادساً: التنسيب باعتماد الدرجات العلمية.	قانون الجامعة ونظام منح الدرجات العلمية.
		سابعاً: اقتراح انتداب أعضاء الهيئة التدريسية زائرين أو متفرغين أو مشاركين في المؤتمرات العلمية.	- وجود خطة للتفرغ العلمي وانتداب أعضاء الهيئة التدريسية.
		ثامناً: المساواة	- معايير ضمان الجودة. - النظام التأديبي المعتمد في الجامعة.

تابع المحور الأول: الإدارة الجامعية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٢	تابع : يفترض أن يكون لكل جامعة مجالس حوكمة وأطر أكاديمية أخرى وفقاً للأنظمة النافذة فيها	<ul style="list-style-type: none"> • ممثلاً عن الطلبة. • ممثلاً أو ممثلين عن أعضاء الهيئة التدريسية. • ممثلاً عن المجتمع المحلي. • أي جهة أخرى حسب نظام كل جامعة. • أمين عام الجامعة أو ما يماثله مقررراً للمجلس. جـ. في الجامعات التي يمارس فيها مجلس الجامعة صلاحيات مجلس العمداء نفسها يراعى أن يمارس المجلس الاختصاصات الآتية : <ul style="list-style-type: none"> • إعداد خطط الجامعة السنوية ومشروعات الموازنة وكيفية توزيع اعتماداتها أو قيدها في الحسابات الختامية. • تعيين، أو اقتراح تعيين، أعضاء الهيئة التدريسية حسب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في كل جامعة. • اقتراح السياسات الخاصة بقبول الطلبة أو ابتعاثهم. • منح الدرجات العلمية وفقاً لتنسيب المجالس الأكاديمية المختصة. • ترقية أعضاء الهيئة التدريسية. • وضع قواعد الإيفاد والتفرغ العلمي. • تفويض رئيس الجامعة ببعض اختصاصاته. • النظر في تقارير الجامعة الفصلية والسنوية. • أية صلاحيات أخرى أكاديمية أو إدارية أو مالية منوطة به حسب أنظمة كل جامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قرارات منح الدرجات العلمية. - قرارات الترقية والإيفاد والتفرغ العلمي. - قرارات التفويض بالاختصاص. - الأنظمة القانونية المعمول بها في الجامعة. - الأنظمة القانونية النافذة في الجامعة. × الصلاحيات المحددة في: - الأنظمة الجامعية النافذة في كل جامعة. - قرارات مجالس الحوكمة الأعلى. - قرارات رئيس الجامعة ومراسلاته.
٣	مجالس الحوكمة التخصصية في كل كلية أو معهد هي القاعدة الأساسية للعملية التعليمية في كل جامعة.	<ul style="list-style-type: none"> أ. تتكون مجالس الحوكمة التخصصية من مجلس الكلية أو المعهد ومجالس الأقسام العلمية التخصصية أيضاً كان قانون تنظيم الجامعة أو نظامها النافذ. ب. تشكيل مجلس الكلية أو المعهد ومجالس الأقسام العلمية والعضوية فيها وصلاحياتها يتم وفقاً للأنظمة القانونية النافذة في كل جامعة. جـ. مهما كان قانون تنظيم الجامعة أو نظامها البيئي يراعى أن يضمن تشكيل مجلس الكلية أو المعهد ومجالس أقسامها العلمية التخصصية وصلاحياتها معايير الجودة ومن بينها: 	<ul style="list-style-type: none"> - قانون تنظيم الجامعة، وأي نظام معتمد، بشأن بنيتها التنظيمية. - قانون تنظيم الجامعة. - النظام النافذ في الجامعة بشأن بنيتها التنظيمية. - النصوص القانونية المتعلقة بتشكيل مجالس الكليات والمعاهد ومجالس الأقسام وصلاحياتها في قانون أو نظام كل جامعة أو أي قانون آخر تخضع له الجامعة.

تابع المحور الثاني: التخطيط وقياس الفاعلية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٣	ضرورة الاعتماد على نتائج التقييم وقياس الفاعلية المرحلية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وكذلك في إعداد وبناء الخطط المستقبلية.	أ. استخدام النتائج المنبثقة عن عمليات التخطيط المستمرة والتقييم وقياس الفاعلية من أجل إعادة توزيع المصادر والموارد، وتحسين البرامج التربوية والأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة. ب. توظيف عمليات التقييم والتخطيط التي تمارسها الجامعة من أجل تحديد أولوياتها فيما يتعلق بالتحسين والتطوير فيها. ج. توفير المتطلبات اللازمة (مالية، ومادية، وبشرية) لضمان فاعلية عمليتي التخطيط والتقييم في الجامعة على جميع المستويات. د. مراجعة الجامعة لجهودها البحثية وعمليات تقييمها وقياس فاعليتها بشكل منتظم وموثق. هـ. استخدام الجامعة للمعلومات الناتجة عن عمليات التقييم والتخطيط من أجل تقديم براهين ومؤشرات على فاعليتها المؤسسية.	- نتائج قياس كفاءة الجامعة في استغلال مواردها. - الموازنة المالية. - نتائج الدراسات المتعلقة بمتابعة التقدم في التحصيل العلمي لطلبة الجامعة. - نتائج الدراسات الخاصة بمتابعة الخريجين لقياس فاعلية المخرجات التعليمية وجودتها. - نتائج الدراسات حول فاعلية البرامج التي تقدمها الجامعة. - الواقع الوظيفي لخريجي الجامعة. - نتائج مقارنة مستوى مهارات الطلبة ومعلوماتهم وكفاياتهم قبل الالتحاق ببرامج الجامعة وبعده. - التقدم الحاصل في الأداء الكلي للجامعة. - مستوى التحسين والتطوير على العمليات الجوهرية وسلامة إجراءات العمل. - قدرة الجامعة على قياس فاعليتها بدقة. - مدى التوافق بين عناصر رسالة الجامعة وأهدافها ونشاطات البحث العلمي. - عدد المراجعات ونتائج تقارير تلك المراجعات. - التقرير السنوي للجامعة. - نتائج مقارنة التقارير السنوية مع بعضها. - نتائج تقييم خطة عمل الجامعة السنوية المستندة إلى الخطة الاستراتيجية.

المحور الثاني: التخطيط وقياس الفاعلية

من الضروري وجود عملية تخطيط مستمر، تضمن تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وأن تُقيّم باستمرار الدرجة التي يتم فيها تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، والطرق التي تم اتباعها في ذلك، وأن يتم استخدام نتائج التقييم أرضية لإجراءات التخطيط والتقييم اللاحقة والمستمرة؛ لتحديد الأسئلة التي يجب الإجابة عنها من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتحققة، لتعديل سياستها وأهدافها وإجراءاتها، وتوزيع مواردها وفق ذلك.

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
١	التخطيط المستمر لضمان تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.	أ. وجود تعريف واضح لعمليات التخطيط والتقييم وقياس الفاعلية في المؤسسة التعليمية أو الجامعة. ب. تطوير إجراءات مناسبة لعمليتي التخطيط وقياس الفاعلية وتطبيقها، لتحديد الدرجة التي تم فيها تحقيق أهدافها وإنجازاتها.	- مدى توافق جميع الخطط التنفيذية والاستراتيجية على المستويات والوحدات الإدارية جميعها. - قدرة الجامعة على تحديد الدرجة التي تم فيها تحقيق أهدافها وإنجازها.
٢	أن تُقيّم الجامعة باستمرار الدرجة التي يتم فيها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	أ. انخراط الجامعة بشكل مستمر ودوري بالتقييم والتخطيط وقياس الفاعلية لأنشطتها المختلفة (التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع) بما ينسجم مع رسالتها وأهدافها. ب. إشراك جميع العاملين في الجامعة من أعضاء هيئة تدريس، وإداريين، وطلبة، وغيرهم من الجهات المهتمة (أصحاب المصالح) في عمليات التخطيط والتقييم وقياس الفاعلية.	- نتائج مدى تحقق الأهداف السنوية بما يتناسب والرؤية والرسالة وخطة الجامعة الاستراتيجية. - نتائج المسوحات حول رضا الطلبة والخريجين والعاملين في الجامعة. - نتائج المسوحات حول رضا أصحاب العمل والمستثمرين عن المستوى العلمي والعملي للخريجين.

تابع المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٣	تنشأ في الجامعة وحدة للتدقيق الداخلي توكل إليها مهمة التحقق من كفاءة نظام الرقابة الداخلية في الجامعة وفاعليته وبأن تطبيق هذا النظام يحقق الامتثال مع سياسات الجامعة ولوائحها الداخلية وبدليل الحوكمة الجامعية والتشريعات الأخرى ذات العلاقة. كما توكل إليها أيضاً مهمة تدقيق الأمور المالية للتأكد من أن التقارير الخاصة بها تتسم بالدقة والموثوقية والتوقيت المناسب.	يصدر المجلس بشأن الوحدة: أ. قرار تعيين رئيس أو مدير الوحدة. ب. طبيعة المؤهلات والخبرات اللازمة لرئيس أو مدير الوحدة وللعاملين فيها. ج. التعليمات اللازمة لضمان استقلالية الوحدة والكفيلة بالحد من ظاهرة تضارب المصالح لدى تعاملها مع الإدارات التنفيذية. د. طبيعة وحدود صلاحيات ومسؤوليات الوحدة في نطاق ممارستها لتقييم كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ومجموعة الضوابط والرقابات الإدارية والمحاسبية التي يتضمنها النظام. هـ. نوع وتوقيت التقارير المطلوبة منها عن أي خلل أو قصور يحدث في تطبيق أنظمة الضبط الداخلي ودليل الحوكمة أو في التقارير المالية التي تعدها الإدارة المالية.	- القرار الصادر بتعيين رئيس أو مدير الوحدة. - السير الذاتية لرئيس الوحدة وللعاملين فيها. - موقع الوحدة في الهيكل التنظيمي للجامعة. - التعليمات الصادرة التي توضح مهمة الوحدة وعلاقتها بالوحدات الإدارية الأخرى ودليل التدقيق الداخلي الصادر عن الوحدة. - نماذج من هذه التقارير بنوعها الإدارية والمالية.

المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
١	يُعد للجامعة هيكل تنظيمي يتسم بالوضوح والشمول وتُحدد فيه بدقة قنوات الاتصال ومسميات الإدارات والأقسام والوظائف الرئيسية.	تقوم إدارة الجامعة بتصميم هذا الهيكل وتصدر بشأنه تعليمات مكتوبة تشمل: أ. شرحاً واضحاً لأهداف الوظائف المشمولة في الإدارات والوحدات والأقسام جميعها. ب. توصيفاً دقيقاً لكل من تلك الوظائف يحدد فيها مناطق السلطة والمسؤولية وأدوات وقنوات الاتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل.	- المواد الخاصة بمسميات الإدارات والأقسام والوظائف المشمولة في الهيكل التنظيمي، وأهدافها. - المواد الخاصة بتصنيف الوظائف وقنوات الاتصال.
٢	يُعد للجامعة نظام للرقابة الداخلية يتسم بالكفاءة والفاعلية، ويشمل الضوابط والرقابات الإدارية والمالية التي تكفل حسن تنفيذ الأنشطة الجامعية والحفاظ على أصولها المادية والمالية.	تتولى إدارة الجامعة تصميم هذا النظام وتصدر بشأنه تعليمات مكتوبة تشمل الآتي: أ. الإجراءات التشغيلية والإدارية الداخلية التي تتضمن حسن تنفيذ عمل الجامعة وبما يتوافق مع لوائحها وأنظمتها الداخلية وكذلك القوانين الأخرى المعمول بها. ب. معايير الأداء المعتمدة لتقييم مستوى تنفيذ العمل الوظيفي. ج. ضرورة إمسك سجلات محاسبية منتظمة حسب الأصول تكفل دقة وعدالة البيانات المحاسبية الختامية للجامعة وكذلك التقارير الدورية التي تصدرها. د. أدوات الرقابة اللازمة للحفاظ على أصول الجامعة المادية والمالية. هـ. أدوات إدارة وتقييم المخاطر مع الوسائل الكفيلة بالحد من التهديدات والمخاطر الجوهرية.	- دليل نظام الرقابة الداخلية للجامعة. - دليل (نظام) تقييم الأداء الوظيفي المعتمد في الجامعة والمعد من مركز القياس والتقييم. - تقرير المحاسب القانوني للجامعة. - الضوابط والرقابات المنصوص عليها في نظام الرقابة الداخلية. - التقارير الصادرة عن وحدة التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق. - التعليمات الصادرة بخصوصها من الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر.

تابع المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٤	تنشأ في الجامعة وحدة إدارة المخاطر توكل إليها مهام تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر من خلال دراسة وتحليل كافة أنواع المخاطر التي تواجهها الجامعة وتطوير السياسات والإجراءات والكفيلة بإدارتها والحد منها مع مراقبة مدى التزام الإدارات التنفيذية بهذه السياسات والإجراءات ورفع تقارير دورية بذلك للمجلس من خلال لجنة إدارة المخاطر.	يصدر المجلس بشأن الوحدة: أ. قرار تعيين مدير الوحدة. ب. التعليمات الكفيلة بضمان استقلالية الوحدة عن الإدارات التنفيذية. ج. وثيقة يحدد المجلس فيها الإطار العام للمخاطر ومصادرها الأساسية مع التهديدات والمخاطر المحتملة وكذلك المستوى المقبول للمخاطر الجوهرية. د. طبيعة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للوحدة وحدودها، كي تتمكن من الحصول على المعلومات جميعها التي تراها مناسبة لعملها من الدوائر واللجان الأخرى. هـ. أنواع وتوقيت التقارير الدورية التي يتوجب على الوحدة تقديمها للمجلس (من خلال لجنة إدارة المخاطر) عن أي خلل أو قصور يحدث في إدارة المخاطر.	- القرار الصادر بتعيين المدير. - الشروط التي تتضمنها تلك التعليمات. - الوثيقة الصادرة بهذا الخصوص. - الصلاحيات والمسؤوليات المنصوص عليها. - المعلومات المناسبة وآلية الحصول عليها. - نماذج من هذه التقارير.

تابع المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٤	تشكل لجنة تدقيق تابعة للمجلس تتولى تقييم مدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي للجامعة وذلك فيما يخص متابعة وتقييم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وذلك فضلاً عن التحقق من أن القوائم المالية الختامية للجامعة تتسم بالإفصاح والشفافية والخلو من أي أخطاء جوهرية.	أ. تشكل هذه اللجنة بقرار من المجلس من أعضاء مستقلين على قدر عالٍ من الكفاءة والخبرة العملية في مجالات المحاسبة أو أي تخصصات أو مجالات أخرى ذات صلة. ب. تصدر التعليمات التي تكفل للجنة الحصول من الإدارات التنفيذية على أي معلومات تمكنها من أداء المهام المنوطة بها. ج. تسند للجنة مهمة متابعة وتقييم أداء وحدة التدقيق الداخلي واستلام تقاريرها ثم مراجعتها قبل إرسالها إلى المجلس. د. تقدم اللجنة للمجلس التوصيات الخاصة بتعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه وإنهاء خدماته وكذلك ملاحظاتها حول مدى توفر عنصر الاستقلالية لهذا المدقق. هـ. تقترح اللجنة للمجلس قواعد المساءلة ونوع الجزاءات المناسبة عن أي أخطاء جوهرية مالية أو إدارية.	- القرار الصادر بتشكيل اللجنة. - السير الذاتية لرئيس وأعضاء اللجنة. - التعليمات الصادرة بهذا الخصوص بما فيها آلية الحصول على المعلومات المناسبة للجنة. - التعليمات التي تحدد العلاقة التنظيمية للجنة بوحدة التدقيق الداخلي. - نماذج من التقارير المرسلة إلى المجلس. - نماذج من التوصيات التي قدمتها اللجنة إلى المجلس بهذا الخصوص. - نماذج من تلك القواعد والجزاءات المقررة بها.

تابع المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٦	تشكل لجنة لإدارة المخاطر تابعة للمجلس وتوكل لها مهمة متابعة وتقييم الإجراءات التي قامت بها وحدة إدارة المخاطر في تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر ضمن حدود الإطار العام للمخاطر الجوهرية المحدد من قبل المجلس وإبلاغ المجلس عن أي خلل أو قصور يحدث في سياق إدارة تلك المخاطر	يصدر المجلس بشأن اللجنة: أ. قرار تشكيل اللجنة من أعضاء مستقبليين عن الإدارات التنفيذية وممن هم على قدر عالٍ من الكفاءة والتخصص في مجال إدارة وتحليل المخاطر. ب. تقوم هذه اللجنة بدور خلية إدارة الأزمات وتوكل لها مهمة استشراف الأحداث الطارئة وتقديم إنذار مبكر عنه، مع تطوير الحلول المناسبة لمواجهةها والحد من مخاطرها. ج. تتولى اللجنة إطلاع المجلس من خلال تقارير دورية، ترسل نسخاً منها للإدارات التنفيذية المعنية، عن أي خلل أو قصور يحدث في إدارة المخاطر وتقتراح للمجلس قواعد المساءلة ونوع الجزاءات المناسبة عن هذا القصور.	- القرار الصادر بتشكيلها بما فيه أسماء الأعضاء وعددهم والمؤهلات المطلوبة. - السير الذاتية لرئيس اللجنة وأعضائها - نماذج من أعمال اللجنة والتقارير الصادرة عنها بما فيها تحليل SWOT. - نماذج من التقارير التي قدمتها للمجلس. - القواعد المقترحة للمساءلة والجزاءات المقررة بها.
٧	تشكل لجنة حوكمة توكل لها مهام إعداد دليل الحوكمة وتحديثه والتحقق من مدى الامتثال بمبادئه وتقديم تقارير دورية للمجلس أو أي جهات أخرى ذات صلة عن أي خلل أو قصور في تطبيق الدليل مع اقتراح أسس المساءلة والجزاءات المناسبة	يصدر بشأن اللجنة: أ. قرار تشكيلها الذي يحدد عدد أعضائها، ومؤهلات رئيس اللجنة وأعضائه. ب. الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إليها. ج. تفويض يمنحها الحق في الحصول من الإدارات التنفيذية في الجامعة على جميع المعلومات التي تراها مناسبة لعملها. د. نوع وتوقيت التقارير المطلوب منها تقديمها للمجلس أو أي جهة أخرى ذات صلة بخصوص المهام الموكلة إليها.	- قرار تشكيل اللجنة والسير الذاتية لرئيسها وأعضائها. - المهام الموكلة إليها بموجب قرار تشكيلها. - صورة عن التفويض الصادر بهذا الخصوص. - نماذج من تلك التقارير.

تابع المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٨	تنشأ في الجامعة دائرة مالية تختص بتسجيل إيرادات الجامعة ونفقاتها واعداد حساباتها الختامية وموازنتها التقديرية، كما تسند إليها مهام البحث عن مصادر التمويل المناسبة التي تلزم ممارسة أنشطة الجامعة الحالية والمستقبلية والبحث عن مجالات لتوظيف الأموال الفائضة لدى الجامعة في فرص استثمارية تحقق للجامعة عائداً مجزياً على تلك الأموال	تصدر رئاسة الجامعة التعليمات الخاصة بالدائرة المالية متضمنة: أ. القرارات الخاصة بتعيين مدير، أو رئيس الدائرة، والموظفين العاملين فيها. ب. الشروط اللازم توافرها في مدير، أو رئيس الدائرة، والموظفين العاملين معه من حيث المؤهل، والخبرة، والمهارة. ج. الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للدائرة بشكل عام لرئيسها أو مديرها بشكل خاص وذلك فيما يتعلق بشؤون تحصيل الإيرادات أو تسديد النفقات وكذلك فيما يخص مصادر التمويل أو مجالات الاستثمار، وكذلك حدود الصرف المسموح بها. د. ضرورة مراعاة الضوابط والرقابات المنصوص عليها في نظام الرقابة الداخلية خصوصاً ما يتعلق منها بتلافي ازدواجية السلطة على أوجه الصرف والمسؤولية عن نتائجها. هـ. مجالات التنسيق الواجب توافرها بين الدائرة المالية ووحدة التدقيق الداخلي فيما يخص بتحقيق الرقابة المالية على الإيرادات، والنفقات التشغيلية والرأسمالية، وحماية أصول الجامعة المالية والمادية. و. أنواع السجلات المحاسبية المنتظمة الواجب استخدامها في الدائرة وكذلك أنواع المستندات التي ستستخدم في توثيق العمليات المالية التي تحدث فيها. ز. أنواع التقارير المالية التي ستعدها الدائرة متضمنة القوائم المالية الختامية المدققة من المحاسب القانوني للجامعة والتي تعد في نهاية السنة المالية وذلك فضلاً عن الموازنة التقديرية للسنة المالية التالية، أو أي تقارير مالية دورية أخرى تطلبها رئاسة الجامعة، أو مجلس الحوكمة، أو أي جهة أخرى ذات صلة.	- القرار الخاص بتعيين مدير، أو رئيس الدائرة، وقرارات التعيين الخاصة بالموظفين العاملين فيها. - الشروط المحددة لذلك في توصيف الوظائف. - السيرة الذاتية للمدير أو رئيس الدائرة، وللموظفين. - المهام الموكلة للدائرة وللمديرها المنصوص عليها في توصيف الوظائف المشمولة في الدائرة. - المواد المنصوص عليها في نظام الرقابة الداخلية فيما يخص الضوابط والرقابات المحاسبية والإدارية ذات العلاقة. - المستندات الثبوتية المستخدمة في الدائرة لإثبات الإيرادات والنفقات وأسماء ووظائف المفوضين بالتوقيع عليها. - التعليمات المنصوص عليها بهذا الخصوص في دليل نظام الرقابة الداخلية ودليل التدقيق الداخلي. - دليل الحسابات المستخدم في الدائرة. - كشف بأسماء السجلات المحاسبية المستخدمة. - نماذج من أدوات التوثيق المستخدمة. - القوائم المالية الختامية للجامعة التي تصدر في نهاية كل سنة ميلادية. - الموازنة التقديرية. - أي تقارير دورية أخرى خاصة تصدر حسب الجهات المسؤولة.

تابع المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٩	يُعيّن للجامعة محاسب قانوني خارجي مؤهل علمياً ومهنياً ويتمتع بالاستقلالية التامة عن الإدارة الجامعية، وتوكل إليه مهمة فحص حسابات الشركة وإصدار تقرير يوضح مدى صحتها وخلوها من أية أخطاء أو تلاعبات جوهرية	أ. يعين المحاسب القانوني الخارجي للجامعة بقرار من مجلس الحوكمة وبناء على توصية من لجنة التدقيق، وهو الذي يحدد أتعابه كما له الحق في تجديد عقده، أو عزله، أو قبول استقالته. ب. يشترط فيه أن يحمل الشهادة الجامعية الأولى على الأقل في المحاسبة وأن يكون مستقلاً بأن لا تربطه أي صلة قرابة أو مصلحة مادية أو معنوية مع أي شخص في الإدارة الجامعية. ج. يتولى فحص السجلات المحاسبية للجامعة للتأكد من أن العمليات المالية المثبتة فيها صحيحة وتتم حسب الأصول بموجب مستندات ثبوتية. د. كما يتولى وبالتنسيق مع المدقق الداخلي فحص القوائم المالية الختامية السنوية للجامعة، وإصدار تقرير عنها، يوضح خلوها من أية أخطاء أو تلاعبات جوهرية. وبأنها تتسم بالشفافية والإفصاح، وتعطي صورة صادقة وعادلة عن الوضع المالي للجامعة. هـ. يتولى مراجعة الفروض التي أعدت بناء عليها الموازنة التقريرية؛ للتحقق من مدى معقوليتها على أن يقدم تقرير بذلك للجهات المعنية.	- قرار التعيين، أو قرار العزل أو قرار قبول الاستقالة. - العقد المبرم مع المحاسب القانوني بخصوص عملية التدقيق بما في ذلك قيمة الأتعاب التي سيتقاضاها. - السيرة الذاتية للمحاسب القانوني وصور عن الشهادات العلمية والمهنية التي يحملها. - إقرار مكتوب يوقعه المحاسب القانوني يتضمن متطلبات توفير استقلالية عن الإدارة الجامعية. - الملف الذي يوثق فيه المحاسب القانوني عملية فحص الحسابات والمستندات الثبوتية المؤيدة لذلك. - التقرير الذي يصدره المحاسب القانوني مرفقاً بالقوائم المالية المدققة. - التقرير الذي يصدره بهذا الخصوص.

تابع المحور الثالث: الرقابة الإدارية والمالية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٨	تابع : تنشأ في الجامعة دائرة مالية تختص بتسجيل إيرادات الجامعة ونفقاتها وإعداد حساباتها الختامية وموازنتها التقديرية، كما تسند إليها مهام البحث عن مصادر التمويل المناسبة التي تلزم لممارسة أنشطة الجامعة الحالية والمستقبلية والبحث عن مجالات لتوظيف الأموال الفائضة لدى الجامعة في فرص استثمارية تحقق للجامعة عائداً مجزياً على تلك الأموال	ح. ضرورة إخضاع القوائم المالية الختامية للمراجعة من قبل وحدة التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق ثم إخضاعها بعد ذلك للفحص من قبل المحاسب القانوني للجامعة وذلك للتأكد من اكتمالها وشفافيتها قبل إرسالها للاعتماد والإقرار من قبل مجالس الحوكمة المختصة والجهات الأخرى ذات العلاقة. ط. ضرورة إخضاع الموازنة التقديرية للمراجعة من قبل لجنة التدقيق والمحاسب القانوني للتأكد من معقولية الفروض التي أعدت الموازنة بناء عليها وذلك قبل إرسالها للاعتماد والإقرار من قبل مجالس الحوكمة المختصة، والجهات الأخرى ذات العلاقة. ك. تخضع الدائرة المالية، مثل الأقسام والإدارات الإدارية الأخرى، لعملية تقييم الأداء من قبل وحدة التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق ولجنة الحوكمة.	- تقرير مدقق الحسابات القانوني، وتقرير لجنة التدقيق. - محاضر اجتماعات مجالس الحوكمة التي تم فيها إقرار تلك القوائم واعتمادها. - محاضر اجتماعات التي تم فيها إقرار وتلك الموازنة واعتمادها. - صورة من تلك الموازنة. - تقارير الأداء الصادرة بخصوصها عن تلك الجهات.

تابع المحور الرابع : الأنشطة الجامعية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٥	تفعيل المسؤولية المجتمعية والبيئية والاستدامة في الجامعة يؤدي إلى تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها	أ. إطلاع المجتمع على الأنظمة والتعليمات بكل شفافية وموضوعية . ب. توفير تقارير معلنة عن أداء الجامعة الأكاديمي والإداري والمالي. ج. وجود آليات مراقبة مجتمعية للتعامل مع الإدارة الجامعية. د. تفعيل المسؤولية المجتمعية للعاملين بالجامعة جميعهم. هـ. تقديم التقارير الأكاديمية والإدارية والإنجازات العلمية لأعضاء الهيئتين: التدريسية، والإدارية. و. إتاحة المجال للطلبة في صنع القرارات الخاصة بالجامعة أو المشاركة. ز. مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الاستراتيجية للجامعة. ح. تفعيل دور أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة في المشاركة في أنشطة الجامعة وتحمل المسؤولية المجتمعية.	- مدى إلمام المجتمع بالأنظمة والتعليمات في الجامعة. - دقة التقارير المعلنة. - مدى تنفيذ آليات المراقبة. - عدد المساهمات المجتمعية للجامعة. - مدى دقة التقارير الأكاديمية والإدارية والإنجازات لمستوى الجامعة، وصحتها. - مدى مشاركة الطلبة في صنع القرارات الخاصة بالجامعة أو المشاركة فيها. - مدى مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الاستراتيجية للجامعة. - درجة مشاركة أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة في أنشطة الجامعة وتحمل المسؤولية المجتمعية.



المحور الرابع : الأنشطة الجامعية

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
١	العملية التعليمية	تتضمن الخطط الدراسية وأساليب التدريس والتقييم؛ أ. خطط دراسية حديثة تواكب التطورات العلمية واحتياجات السوق. ب. طرائق حديثة في التدريس. ج. إجراءات وطرائق في التقييم.	- الخطط الدراسية المطبقة. - طرائق التدريس المطبقة. - طرائق وأساليب التقييم المستخدمة
٢	البحث العلمي	أ. تهيئة بيئة بحثية محفزة لمنتسبي الجامعة من الطلبة، وأعضاء الهيئتين: الأكاديمية، والإدارية. ب. تشجيع الباحثين في التعاقد مع الشركات والمؤسسات؛ لغرض إجراء البحوث العلمية لحل المشكلات. ج. دعم البحث العلمي بالمبالغ الكافية لتشجيع الباحثين لإنتاج بحوث علمية أصيلة. د. إصدار مجلة علمية محكمة في الجامعة لغرض التشجيع على النشر.	- تعليمات البحث العلمي لدى الجامعة. - اتفاقيات الشراكة مع الجهات المعنية. - موازنة البحث العلمي. - وجود مجلة علمية.
٣	الإيفاد والابتعاث والنمو المستمر	أ. تخصيص الأموال اللازمة للابتعاث سنوياً. ب. وضع خطة إستراتيجية للابتعاث من قبل الكليات لتأمين احتياجاتها. ج. وضع آلية واضحة للإيفاد والابتعاث.	- الخطة الإستراتيجية. - تعليمات الإيفاد والابتعاث.
٤	الأنشطة اللامنهجية	أ. تهيئة المستلزمات والمرافق لغرض ممارسة الأنشطة اللامنهجية. ب. وجود الكوادر المهنية في إدارة المرافق والإشراف على التدريب. ج. تخصيص مبالغ لغرض دعم النشاطات اللامنهجية. د. دعم المتميزين من الطلبة الذين لديهم مهارات عالية في اللامنهجية.	- وجود المرافق ومستلزماتها. - قرارات تعيين الكوادر. - البند المخصص لذلك في الموازنة - آلية الدعم المستخدمة.

تابع المحور الخامس : أصحاب المصالح

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٣	الهيئة الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> أ. استقطاب أعضاء هيئة إدارية متميزة وتوفير حصانة لهم مع مراعاة: • الشفافية والوضوح في اختيار وتعيين أعضاء الهيئة الإدارية. • الواجبات والمسؤوليات والمهام لأعضاء الهيئة الإدارية. • آليات شفافة وعادلة لتقويم أداء عضو الهيئة الإدارية. • تطبيق سلم الرواتب على جميع الهيئة الإدارية. • تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية. • احترام حقوق أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة. • توفير التامين الصحي والضمان الاجتماعي لأعضاء الهيئة الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراءات الاستقطاب. - إجراءات الاختيار والتعيين. - وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص. - آليات التقويم المستخدمة - وجود سلم الرواتب. - وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص. - وجود ضمانات لحقوق أعضاء الهيئة الإدارية في الأنظمة والتعليمات. - وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.
٤	البيئة والمجتمع	<ul style="list-style-type: none"> أ. إطلاع المجتمع على الأنظمة والتعليمات بكل شفافية وموضوعية . ب. توفير تقارير معلنة عن أداء الجامعة الأكاديمي والإداري والمالي. ج. تفعيل المسؤولية المجتمعية المستدامة للعاملين بالجامعة جميعهم. د. إجراء بحوث علمية تطبيقية تسهم في حل المشكلات المجتمعية . هـ. نشر تقارير شفافة عن الأنشطة المجتمعية . ز. مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الاستراتيجية للجامعة. ح. تفعيل دور أعضاء الهيئتين، الأكاديمية، والإدارية وكذلك الطلبة في أنشطة الجامعة، وفي تحمل المسؤولية المجتمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدى إلمام المجتمع بالأنظمة والتعليمات في الجامعة. - دقة التقارير المعلنة. - وجود برنامج لخدمة المجتمع. - البحوث العلمية ذات الصلة. - التقارير المتعلقة بذلك. - مدى مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الاستراتيجية للجامعة. - درجة مشاركة أعضاء الهيئتين، الأكاديمية، والإدارية وكذلك الطلبة في أنشطة الجامعة وتحمل المسؤولية المجتمعية.

المحور الخامس : أصحاب المصالح

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
١	الطلبة	<ul style="list-style-type: none"> أ. تحديد آلية قبول الطلبة . ب. استقطاب النوعية المتميزة من الطلبة . ج. وسائل التحضير المادي والمعنوي. د. تمثيل الطلبة في مجالس الحوكمة المختلفة . هـ. متابعة خريجي الجامعة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تعليمات قبول الطلبة . - آلية الاستقطاب . - تعليمات منح الطلبة . - قرارات تشكيل مجالس الحوكمة . - وجود مكتب لمتابعة الخريجين .
٢	الهيئة التدريسية	<ul style="list-style-type: none"> أ. استقطاب أعضاء هيئة تدريسية متميزة، وتوفير حصانة لهم مع مراعاة: • الشفافية والوضوح في اختيار أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم. • الواجبات والمسؤوليات والمهام لأعضاء هيئة التدريس. • آليات شفافة وعادلة للتقويم لأداء عضو هيئة التدريس. • تطبيق سلم الرواتب على أعضاء هيئة التدريس جميعهم. • تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. • احترام حقوق أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. • ضرورة مراعاة أعضاء هيئة التدريس لقواعد السلوك المهني والقيم الأخلاقية للجامعة • ممارستها الأنشطة الجامعية، وفي تعاملهم مع الطلبة والزملاء والإدارة الجامعية. • توفير التامين الصحي والضمان الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراءات الاستقطاب. - إجراءات الاختيار والتعيين. - وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص. - آليات التقويم المستخدمة - وجود سلم الرواتب. - وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص. - وجود ضمانات لحقوق أعضاء هيئة التدريس في الأنظمة والتعليمات. - مدونة السلوك المهني والقيم الأخلاقية للجامعة. - وجود أنظمة وتعليمات بهذا الخصوص.

المحور السادس: الشفافية والإفصاح والمساءلة

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
١	استخدام الشفافية في الجامعات يقيس درجة تطبيق الحوكمة فيها.	<ul style="list-style-type: none"> أ. أن تكون الشفافية التنظيمية أداة الإصلاح داخل الجامعة مهما اختلفت أهدافها، ومن تعليماتها: <ul style="list-style-type: none"> تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة وطلبتها جميعهم بدقة وموضوعية. تفعيل الحوارات المفتوحة والمستمرة بين قيادات الجامعة وإداراتها ومنتسبيها. تحديد الأدوار والمهام للقائمين بالعملية التعليمية التعلمية والإدارية بدقة وموضوعية. اختيار القيادات الجامعية، وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بعدالة وموضوعية. احترام حقوق العاملين في الجامعة بفئاتهم كافة. حق حرية الحصول على المعلومات المختلفة من مصادرها. ممارسة الشفافية في إدارة وتدبير الحياة الجامعية. ب. الشفافية الإدارية: (خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومفهومة لمنتسبي الجامعة جميعهم)، ومن تعليماتها: <ul style="list-style-type: none"> الالتزام بالانفتاح، والشفافية، والأمانة، فيما يتعلق برؤية الجامعة ورسالتها وقيمها الجوهرية وأنشطتها كافة. العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة على تبني مواقف ذات علاقة بسياسات الجامعة المالية والتنموية. التعهد بتوفير المعلومات اللازمة للفئات المستهدفة بأعلى مستوى من الدقة. اتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل الجامعة وبما يسهل الحصول عليها. المحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بأعضاء الهيئتين: التدريسية، والإدارية وكذلك الطلبة. 	<ul style="list-style-type: none"> مدى امتثال العاملين في الجامعة وطلبتها للقوانين والأنظمة والتعليمات. عدد اللقاءات الحوارية المنجزة، ونتائج التقارير المعدة حول ذلك. توفر الأنظمة والتعليمات. مدى التقيد بمعايير اختيار القيادات الجامعية والإدارية وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. مدى رضا العاملين عن الإدارة الجامعية. إتاحة المعلومات لإطلاع العاملين عليها مدى تطبيق الشفافية في الحياة الجامعية. مدى الالتزام بالانفتاح والأمانة. سلامة إجراءات العمل. مدى توافر السجلات والمعلومات المتعلقة بالجامعة وأنشطتها. سلامة إجراءات الأرشيف الورقية والإلكترونية. مدى سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة. مدى الالتزام بسرية المعلومات. مدى تطبيق الإجراءات الخاصة بذلك.
٢	تفعيل المساءلة في الجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> أ. إطلاع جميع العاملين في الجامعة وطلبتها على أنظمتها وتعليماتها. ب. توفير تقارير دقيقة تقدمها لجان المراجعة والمراقبة في الجامعة لمعرفة مدى فعالية النظام المالي، والإداري، والأكاديمي، وكفاءته. ج. وجود آليات بيد أصحاب المصالح تمكنهم من مساءلة الإدارة التنفيذية. د. تفعيل قدرة على الإفصاح لأصحاب المصالح أو منتسبي الجامعة عن قوائمها المالية. هـ. الكشف عن التقارير الأكاديمية والإدارية والإنجازات العلمية لأعضاء الهيئتين: التدريسية، والإدارية ما لم يكن هناك مانع قانوني. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود أنظمة وتعليمات خاصة بالمساءلة. تقارير لجان المراقبة. مدى تنفيذ آليات المساءلة. مدى الإفصاح عن محتوى التقارير الأكاديمية، والإدارية، والإنجازات لمستوى الجامعة.

تابع السادس: الشفافية والإفصاح والمساءلة

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
١	تابع استخدام الشفافية في الجامعات يقيس درجة تطبيق الحوكمة فيها.	<ul style="list-style-type: none"> • تبني إجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المؤسسة من الممارسات غير المهنية. ج. الشفافية المالية: الكشف الكامل عن الصورة المالية الحقيقية للجامعة ومن تعليماتها: <ul style="list-style-type: none"> قيام أجهزة الرقابة المالية بأداء مهامها ضمن إطار منظم يتيح المساءلة والشفافية. إفصاح أجهزة الرقابة المالية عن مشروعاتها وتفويضها ومسؤولياتها. تبني أجهزة الرقابة المالية معايير وعمليات ومنهجيات للرقابة تتسم بالموضوعية والشفافية. تطبيق معايير النزاهة وقواعد السلوك والميثاق الأخلاقي للجامعة وفق مدونة السلوك. 	<ul style="list-style-type: none"> مدى قيام أجهزة الرقابة المالية بدورها. توافر الأنظمة والتعليمات الصادرة بهذا الخصوص. وجود معايير ومنهجيات للرقابة. وجود مدونة سلوك.
٢	تفعيل المساءلة في الجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> أ. إطلاع جميع العاملين في الجامعة وطلبتها على أنظمتها وتعليماتها. ب. توفير تقارير دقيقة تقدمها لجان المراجعة والمراقبة في الجامعة لمعرفة مدى فعالية النظام المالي، والإداري، والأكاديمي، وكفاءته. ج. وجود آليات بيد أصحاب المصالح تمكنهم من مساءلة الإدارة التنفيذية. د. تفعيل قدرة على الإفصاح لأصحاب المصالح أو منتسبي الجامعة عن قوائمها المالية. هـ. الكشف عن التقارير الأكاديمية والإدارية والإنجازات العلمية لأعضاء الهيئتين: التدريسية، والإدارية ما لم يكن هناك مانع قانوني. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود أنظمة وتعليمات خاصة بالمساءلة. تقارير لجان المراقبة. مدى تنفيذ آليات المساءلة. مدى الإفصاح عن محتوى التقارير الأكاديمية، والإدارية، والإنجازات لمستوى الجامعة.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات

أمام كل هذه التحديات تشكّل حوكمة الجامعات دافعاً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذا إنّ كفاءة إدارة الجامعات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها. لذا أصبحت الجامعات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين عليها بتصميم كفاءة الأداء وفاعليته، وتنفيذه، ورصده، وتقويمه. وتمر عملية تطبيق الحوكمة في الجامعات بمراحل عدة تتمثل في؛ (Nasereddin، 2013) a) (ناصر الدين، 2014)؛

- مرحلة التعريف بالحوكمة : ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة، ومعالمها، وجوانب الحوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها.
- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة : إذ تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية قادرة على استيعاب حركتها، وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة وتوقيته : إذ تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال ومحدد المهمات والواجبات، لتابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة.
- مرحلة تنفيذ الحوكمة : وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد الأطراف في تطبيق الحوكمة ورغبتهم بذلك.
- مرحلة متابعة الحوكمة وتطويرها : وتعد من أهم المراحل حيث يتم فيها ضمان حسن تنفيذ المراحل السابقة جميعها.
- عمل نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة : الجامعة؛ الكليات؛ الأقسام؛ الوحدات، تتضمن سياسات مكتوبة، وأدوار محدّدة لهذه المجالس واللجان بوضوح، وسياسات متاحة للجميع.
- إصدار وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هيكل هذه المجالس واللجان، وتشكيلها، وواجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- تشريع نظم وإجراءات لآتاحة الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
- توفر خلفيات وخبرات عملية ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان.
- تشكيل مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات الجودة والاعتماد ومواصفاتها، وتوجّه إليها،

تابع المحور السادس : الشفافية والإفصاح والمساءلة

ت	المبادئ	التعليمات	أدلة الامتثال
٣	تفعيل المشاركة في الجامعة.	أ. مشاركة أصحاب المصالح في رسم السياسات العامة للجامعة وأنظمتها وتعليماتها. ب. مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الاستراتيجية للجامعة. ج. تفعيل دور أعضاء الهيئتين الأكاديمية، والإدارية والآخرين من أصحاب المصالح في المشاركة في أنشطة الجامعة وفي تحمل المسؤولية المجتمعية.	- محاضر الاجتماعات والقرارات الصادرة بهذا الخصوص.

فيه على المجلس.

- مدى معرفة مجالس الحوكمة بوضع الجودة والاعتماد للبرامج التي تقدمها الجامعة.
- مدى وعي أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، الأدوار المنوطة بهم.
- مدى وضوح أدوار مجالس الحوكمة في أنظمة الجامعة وتعليماتها.
- مدى ممارسة مجالس الحوكمة لصلاحياتها الخاصة بشكل سلس ودقيق.
- مدى تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.
- مدى تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.
- مدى مراعاة الشفافية في حل المشكلات الجامعية .
- مدى مراعاة الشفافية في المعلومات التي تقدمها الجامعة لمنتسبيها جميعهم.
- مدى وفرة الموارد المالية والتي تؤثر إيجابياً في تطبيق الأنظمة والقوانين في الجامعة.
- مدى توفر موازنة تقديرية للجامعة.
- مدى تطبيق الأنظمة والتعليمات على منتسبي الجامعة جميعهم؛ بهدف حفظ حقوقهم.
- تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل في الجامعة للتقليل من الأزمات التي قد تنشأ في الجامعة.
- مدى سعي الجامعة للارتقاء بسمعتها الأكاديمية.
- مدى سعي الجامعة لرفع المعنويات لدى جميع منتسبيها بالطرق المختلفة.
- مدى توفر خطة عمل سنوية للجامعة .
- مدى توفر خطة عمل إستراتيجية للجامعة .
- مدى تقييم الجامعة لخخطها وبرامجها باستمرار؛ بهدف تطويرها.
- مدى استقطاب الجامعة لموظفين أكفاء مميزين.
- مدى استقطاب الجامعة للطلبة المتميزين.
- جدية الجامعة في حل المشكلات التي تواجهها.
- مدى تفعيل الجامعة لمبدأ الثواب والعقاب للعاملين فيها كافة.
- مدى تطبيق الجامعة للأنظمة والتعليمات بشكل كامل.
- مدى تطوير الجامعة للأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.
- مدى اتباع إدارة الجامعة للموضوعية عند فصل أي من العاملين فيها.
- مدى دعم أنظمة الجامعة وتعليماتها الموظف على المطالبة بحقوقه كافة في أي وقت .

وتتبع المعلومات المطلوبة منها أو عنها كافة.

- العمل على تفعيل أسلوب للعمل كفريق واحد يُدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة.
- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغييرات في رسالة الكليات والجامعات وأهدافها وبرامجها وخخطها.
- إصدار نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان.

المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات

- من خلال تحليل الدراسات العلمية والمقالات وأوراق العمل الورقية والإلكترونية (أبو الغيط (2010)؛ آل عباس، 2010؛ آل علي، 2010؛ الجرف وأبو موسى، 2009؛ وحلاوة وطه، 2011؛ والخطيب وقريط، 2010؛ وخورشيد ويوسف، 2009؛ وشبلي ومنهل، 2008؛ وطربيه، 2010؛ وعزت، 2009؛ Jan، 2008؛ ناصر الدين، 2012). 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 الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وهي:
- مدى تطبيق الجامعة لقانون الجامعات بشكل كامل ودقيق.
- مدى تطبيق الجامعة أنظمة هيئات مؤسسات التعليم العالي وتعليماتها جميعها.
- مدى مساهمة الجامعة لمعايير الاعتماد العام وتطبيقاتها.
- مدى مساهمة الجامعة لمعايير الاعتماد الخاص وتطبيقاتها.
- مدى توفر أنظمة وتعليمات للجامعة تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري.
- مدى وضوح الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة للعاملين فيها .
- مدى وضوح مسؤوليات مجالس الحوكمة وسلطتها (الأمناء؛ الجامعة؛ الكليات؛ الأقسام).
- مدى مراعاة الديمقراطية عندما تُشكّل مجالس الحوكمة في الجامعة (الأمناء؛ الجامعة؛ الكليات؛ الأقسام).
- مدى وعي مجالس الحوكمة (الأمناء؛ الجامعة؛ الكليات؛ الأقسام) الأدوار المنوطة لكل عضو من أعضائها.
- مدى تمثيل أصحاب المصالح في مجالس الحوكمة.
- مدى عمل مجالس الحوكمة في الجامعة وحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة

أولاً : المراجع العربية :

- آل عباس، محمد (2010). حوكمة الجامعات. maalabbas@kk.edu.sa.
- بزاوية، عبد الحكيم وسامي، عبد الجبار (2011). " جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة : تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات.
- الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة : تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-4/10/2011.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011) " واقع الحوكمة في جامعة القدس " جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين.
- الخضيري، محسن (2005)، " حوكمة الشركات " مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- الخطيب، خالد وقريط، عصام (2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- 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 " مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- رضا، جاوحدو وعبد الله، مايو (2011)، تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية، " الملتقى الدولي الأول " الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق " . bensaidamine.yolasite.com
- السري، خالد خميس (2013) . عوائق تطبيق الحوكمة في الجامعات في فلسطين وسبل التغلب عليها . الجامعة الإسلامية بغزة ورشة عمل حوكمة الجامعات 28/3/2013.
- السيد، إسماعيل محمد، (2008) " الإدارة التراكمية والحوكمة " . المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- شيلي، 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 بنر المدور المساهمة المحدودة " . رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.
- الطائي، علي وحمد، علاء (2010). " أبعاد الحوكمة المحلية في العراق : دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية " مجلة كلية بغداد الاقتصادية "، العدد (25) 41-68.
- طريبه، خالد (2010). حوكمة الشركات . www.nazaha.iq/search__web/edare/g.dockh.fturabi@yahoo.com
- عزت، أحمد (2009) " مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها " . عمان، الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2014) . الحوكمة إطار مقترح لإصلاح الجامعات. المؤتمر العلمي الثالث " الحوكمة والفساد الإداري والمالي " 18-19/11/2014، جامعة عجلون .
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012: a). " إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة " . مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة، العدد (2)، شباط 2012.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012: b) " واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها " . مجلة اتحاد الجامعات العربية، 62، ديسمبر 2012.
- يوسف محمد، (2007). " محددات الحوكمة ومعاييرها " . بنك الاستثمار القومي / القاهرة. www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/1224.htm

- مدى قدرة الموظف على إبداء الرأي في أي موضوع يُعرض في الجامعة.
- مدى اتباع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة، وصنع القرارات فيها.
- مدى اتباع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحوكمة.
- مدى توفر معايير واضحة لتقييم الأداء للهيئتين الأكاديمية والإدارية.
- مدى إشراك ممثلين من المجتمع المحلي، ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير في الجامعة .
- مدى توفر نظام لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم، والتعامل معها.
- مدى توظيف الجامعة الأنظمة والتعليمات بما يُحقق الفاعلية فيها.
- مدى إعلام الجامعة لطلبتها بالتعليمات التي تخصهم.
- مدى توفر نظام للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة.
- مدى مراعاة الجامعة لمبادئ الشفافية والوضوح : (العدالة، والمساواة)، في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على جميع العاملين فيها .
- مدى توفر نظام مالي متطور في الجامعة .
- مدى قدرة الجامعة على تفعيل ميزانيتها بفاعلية وفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها.
- مدى قدرة الجامعة على تطبيق قواعد صرف الميزانية بما يُحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- مدى قدرة إدارة الجامعة والعمادات والدوائر على إعداد الميزانيات الخاصة بها.
- مدى مشاركة ممثلين لإدارة الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الميزانية.
- مدى تطبيق الجامعة لنظام المساءلة على المستويين : الفردي، والجماعي.
- مدى مشاركة ممثلين للمعنيين في الجامعة وأصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة.
- مدى قدرة أنظمة وتعليمات الجامعة على توضيح مهمات كل موظف في الجامعة وواجباته.
- مدى توفر برامج للتدريب والتعليم المستمر في الجامعة.
- مدى شعور جميع العاملين في الجامعة بالأمن الوظيفي.
- مدى تعزيز الجامعة لمبدأ الانتماء والولاء لها وللوطن.

Journal of Humanities and Social Sciences 9(2),23-38.

Nasereddin.y.Adel.(2013;b). Governorship at the Middle East University “ A Model “ Community Reform ” A Future Outlook”. International Journal of Humanities and Social Science .3(13),156-172.

Rankin. et.al. (2012) Contemporary Issues in Accounting. John Wiley & Sons. Australia. LTD.

Wang. Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation. Societies and Education. 8 (4) p477-495.

ثانياً : 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.

Corcoran , Suzanne. (2004). Duty, Discretion and Conflict, University Governance and the Legal Obligations of University Boards. Australian Universities' Review. 46 (2) p30-37.

Geuna. Aldo & Muscio. Alessandro. (2009). The Governance of University Knowledge Transfer, A Critical Review of the Literature. Minerva.

A Review of Science. Learning and Policy. 47 (1) p93-114.

Garrison. Michael Shane. (2010). Models of Academic Governance and Institutional Power in Southern Baptist Related Liberal Arts Colleges and Universities. Pro Quest LLC. Ph.D. Dissertation. The Southern Baptist Theological Seminary. 186 pp.

Geuna. Aldo ; Muscio. Alessandro. (2009). The Governance of University Knowledge Transfer, A Critical Review of the Literature. Minerva. A Review of Science. Learning and Policy. v47 n1 p93-114. 22 pp.

Gopalsamy. N.. (1998). Corporate Governance :The New Paradigm ,Wheeler. Publishing .New Delhi.

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.

Kezar. S. and Eckel. L. (2004) Wikipedia. Governance in Higher Education. 371-398. Available on Line. Org/ Wiki/ governance in high education.

Lee. Lung-Sheng & Land. Ming H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States?. Online Submission. Paper presented at the International Presidential Forum (Harbin. China). 9 pp.

Lindblad. Sverker & Lindblad. Rita Foss. (2009). Transnational Governance of Higher Education, On Globalization and International University Ranking Lists. Yearbook of the National Society for the Study of Education. v108 n2 p180-202. 23 pp.

Luescher-Mamashela. Thierry. M. (2010). From University Democratisation to Managerialism, The Changing Legitimation of University Governance and the Place of Students. Tertiary Education and Management. 16 (4) p259-283.

Mok. Ka Ho. (2010). When State Centralism Meets Neo-Liberalism, Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education. The International Journal of Higher Education and Educational Planning. 60 (4) p419-440

Mungiu-Pippidi. Alina & Dusu. Andra Elena. (2011). Civil Society and Control of Corruption, Assessing Governance of Romanian Public Universities. International Journal of Educational Development. 31 (5) p526-540.

Nasereddin.y.Adel.(2013.a). Governorship and Community Reform "A Future Outlook". British



اتحاد الجامعات العربية

MEU

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY