

## الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي

إعداد

الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين

E-mail: [yacoub@meuco.jo](mailto:yacoub@meuco.jo)

رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط

عمان - الأردن

بحث

مقدم إلى

المؤتمر العلمي الثالث " الحاكمية والفساد الإداري والمالي "

2014/11/19 - 18

المملكة الأردنية الهاشمية - عمان

هاتف (+962 6 4790222) فاكس (+962 6 4129613)

ص.ب (383) رمز بريدي (11831)

حزيران 2014

# الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي

إعداد

الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين

رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط

E-mail: [yacoub@meuco.jo](mailto:yacoub@meuco.jo)

## الملخص

إنّ إصلاح مؤسسات التعليم العالي يعد جزءاً لا ينفصل عن إصلاح المجتمع، فهي كالمراة التي تعكس سلبيات المجتمع، ولها أيضاً دور في إصلاحه، و لا يكون هناك حلّ لمشكلات مؤسسات التعليم العالي إلا بوجود طليعة من أعضاء هيئة التدريس المستعدين لتحمل المسؤولية والتعامل بصرامة وحزم لإصلاح وتحديث وتطوير المجتمع بوجه عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.

إنّ قضية تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي تثير الكثير من التحديات، منها تحدي كيفية الإدارة والتعامل مع الاختلافات بين تلك المؤسسات، خاصةً في ظلّ وجود أنواع مختلفة منها الحكومية والخاصة. إنّ هذه الأنواع المختلفة من المؤسسات يتطلب وجود نظام موحد للحوكمة بوسعه أن يستوعب الاختلافات بينهما في الوظائف والأصول والأغراض والملكيّات (ناصر الدين، 2014).

لذا، اتبع الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي للأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، إضافة للعرض الدقيق لأهمية الحاكمية المؤسسية وذلك للإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول : ماذا نعني بحاكمية مؤسسات التعليم العالي ؟

السؤال الثاني : ماذا نعني بنظام الحاكمية المؤسسية ؟

السؤال الثالث : ما عوائق تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها ؟

وقد خلصت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمية فيها.

---

الكلمات المفتاحية : الحاكمية، إطار مقترح، إصلاح مؤسسات التعليم العالي.

## مقدمة

تُسهّم مؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من مجتمعها المحلي. ويجتهد قادتها في صياغة رؤيتها ورسالتها التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا لتلك المؤسسات. ومهما اختلفت رؤى مؤسسات التعليم العالي ورسائلها، إلا أنها تُجمع بشكل أو بآخر على هدفين رئيسيين؛ الأول: تعليم متميز يتمثل في الدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة والمجتمع بما يتناسب واحتياجاتها. والثاني: يُعبّر عن خدمة المجتمع أو ما يُسمّى بتحمّل مؤسسات التعليم العالي لمسؤولياتها المجتمعية.

لذا، على مؤسسات التعليم العالي العربية إدراك أهمية تبنيها لمعايير الحاكمية، والغرض الذي من أجله تم 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 مؤسسات التعليم العالي مسؤولياتها ذات العلاقة بالحاكمية. إن مثل هذه الوثيقة ستشكّل خريطة طريق لمؤسسات التعليم العالي التي عليها القيام بعملية إصلاح لنظامها الإداري وتبني هياكل تنظيمية أكثر كفاءة وعصرية.

إنّ تبني نظام الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحاكمية، إضافة إلى المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بينهم تمكّنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لابد من وجود رقابة داخلية مشكّلة من مجالس الحاكمية وتقديم تقريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي بالمؤسسة التعليمية إضافة إلى الحاجة الماسة إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه.

إن تطبيق الحاكمية ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي يساعدها على بلوغ غاياتها الإستراتيجية، إذ يؤدي تطبيقها إلى تأطير العلاقة ما بين المؤسسة التعليمية ومجالس حاكميتها وأصحاب المصالح والعاملين فيها وطلبتها على أسس علمية واضحة (Mungiu - Pippidi & Dusu, 2011)، فضلاً عن تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم ومتابعة تنفيذها، كما أنها تساعد على اجتثاث حالات اللامبالاة والفساد، والهدر الغير المسؤول التي قد تقع فيه مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق سياسات تتسم بالوضوح والشفافية، وتمكين جميع منتسبي المؤسسة التعليمية وطلبتها من ممارسة دورهم بصورة كاملة وبدرجة عالية من الإلتقان (خورشيد ويوسف، 2009).

كما أنها تُحدد أدوار كل من مجالس الحاكمية وأصحاب المصالح فيها وقيادتها وجميع منتسبيها في إطار من الرصد والرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحاكمية.

توفر الحاكمة بيئة صحية للعمل من خلال تطبيق مبدأ المساواة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح (ناصر الدين، 2012:a)، كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي المؤسسة التعليمية وقيادتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Corcoran, 2004).

تشير العديد من الدراسات إلى أن البعد السياسي هو أحد أبعاد الحاكمة (ناصر الدين، 2012:a) (Nasereddin, 2013:a)، وهو الذي يُميز بين حاكمة الدولة وحاكمة المؤسسة التعليمية عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة على مستوى الدولة (الطائي وحمد، 2010). وهناك البعد الإداري، الذي يتمركز حول قيادات المؤسسة التعليمية، ومجالس الحاكمة فيها وآلية الانتقال من الإدارة السائدة إلى الحاكمة (Nasereddin, 2013:a). أما البعد الاقتصادي، فهو الذي يُحدد العلاقة بين الحاكمة وحجم الاستثمار في المؤسسة التعليمية 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 المؤسسة التعليمية لمدونة سلوك محددة لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة فيها تكون قائمة على مجموعة من المبادئ المحددة (ناصر الدين، 2012:b) (Nasereddin,2013:a)، إذ أن مضامين قيم الحاكمة ترتبط بشكل مباشر مع الأنماط السلوكية المتبناة من مبادئ الحاكمة والمتمثلة في المشاركة والشفافية والمساواة. مركزة على تبني وإنجاز الأهداف الجماعية وليست الفردية واتجاهها (عزت، 2009). أما البعد المالي فيعمل على تنظيم العلاقة وتحديدتها بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة بسياسات المؤسسة التعليمية وقراراتها ونتائجها المالية من أصحاب المصالح فيها. وبذلك تتمكن المؤسسة التعليمية من تنفيذ إستراتيجيتها الخاصة من خلال القياس والمراقبة والدافعية (طرييه، 2010) (Nasereddin, 2013:a).

وقد أظهرت نتائج مراجعة الدراسات السابقة التي بحثت في حاكمة مؤسسات التعليم العالي والتي تبين ندرة الدراسات التي بحثت في ذلك، ومنها الدراسة التي أجراها كوركوران (Corcoran, 2004) حول حاكمة مؤسسات التعليم العالي والالتزامات القانونية لمجالسها، والتي خلصت إلى أن حاكمة مؤسسات التعليم العالي تقود إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية بين هيكلية الحاكمة المختلفة (الكليات، المجالس الأكاديمية، مجلس الأمناء) والهيكلية الإدارية (الدوائر، الأقسام، نواب الرئيس ومساعديهم). إضافة إلى توزيع كل من المسؤولية والمحاسبة والشفافية من أجل ممارسة سلطة اتخاذ القرار.

وقام جيوانا وميسكو (Geuna& Muscio,2009) بدراسة أشارت نتائجها إلى أن مؤسسات التعليم العالي التي تطبق الحاكمة تشارك في أنشطة نقل المعرفة، شهدت تغيرات كبيرة في حاكمة العلاقات ما بين مؤسسات التعليم العالي والجهات الأخرى، إذ أصبح نقل المعرفة قضية إستراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث

المؤسسة التعليمية، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي. وتختلف مؤسسات التعليم العالي اختلافاً كبيراً في مدى مقدرتها على النهوض والنجاح في تسويق البحوث الأكاديمية. كما وأظهرت النتائج الأدوار التي يجب أن تقوم بها مؤسسات التعليم العالي لنقل المعرفة الجامعية وفي تسويق نتائج الأبحاث، وأشارت إلى أن للحاكمية أثرها الفاعل في عملية نقل المعرفة والإفتتاح على مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

أظهرت دراسة ليوسجر- مامشيل (Luescher-Mamashela, 2010) أن التطبيقات الناتجة عن ازدياد المشاركات الإدارية للطلبة في مؤسسات التعليم العالي التي تطبق الحاكمية، واستُكشفت هذه التطبيقات نظرياً من خلال اقتراح مصفوفة من النوع المثالي لحاكمية الطلبة، وقد اتضح ذلك من خلال دراسة حالة طلبة جامعة "كيب تاون" التي تتبنى الحاكمية في قيادتها خلصت الدراسة إلى أنه بعد فترة من انتقال المؤسسة التعليمية إلى الديمقراطية واجهت ارتفاعاً إدارياً وأكاديمياً انعكس أثره إيجابياً على العلاقة ما بين الطالب والمؤسسة التعليمية، وبخاصة بعد تطبيق الحاكمية فيها، وهذه التغييرات تم ملاحظتها على مستويات مختلفة مثل : ظهور نشاطات طلابية مضادة للسياسة، وظهور الخطابات السياسية للطلبة، بحيث أصبحوا أكثر مشاركة في الأنشطة عموماً وأكثر شفافية، وقد تجاوزوا مع المساءلة بروح ديمقراطية عالية.

أما موك (Mok,2010) فقد قام بدراسة حول مؤسسات التعليم العالي في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحاكمية فقد أوضحت كيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في 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 لمؤسسات التعليم العالي أعطيت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم. وإن معظم الأكاديميين مازالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات المؤسسة التعليمية بدلاً من الإحساس بـ "التمرد" أو "السلطة". وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية مؤسسات التعليم العالي، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير مقتدرة على مراقبة مؤسسات التعليم العالي.

أما وانج (Wang,2010) فقد قام بدراسة حول "حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين". خلصت نتائجها إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهرت الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في المؤسسة التعليمية والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات المؤسسة التعليمية وبشكل إيجابي.

ومن الدراسة العربية التي بحثت في حاكمية مؤسسات التعليم العالي العربية تلك التي أجراها (حلاوة وطه، 2011) بهدف التحقق من واقع تطبيق الحاكمية في جامعة القدس كإحدى مؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت نتائجها إلى أن الحاكمية في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق

معايير الحاكمة عالمياً، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحاكمة ومعاييرها. فضلاً عن أن معظم القرارات تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين المؤسسة التعليمية (ألا وهي الحاكمة)، كما أظهرت النتائج إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة التعليمية 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 الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط كأنموذجاً لتطبيقها في الجامعات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما المقصود بالحاكمة؟ وما واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط؟ بينت الدراسة معنى الحاكمة، ومبادئها، ومراحل تطبيقها في جامعة الشرق الأوسط، وعرضت الدراسة مدى تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها.

في ضوء ما سبق تُعد الحاكمة في إطارها النظري والتطبيقي ترجمة على أرض الواقع، فإذا كانت الحاكمة مُحكمة في إطارها النظري، فإن الممارسة الصحيحة هي التطبيق الذي يحكم على هذه الحاكمة بأنها رشيدة أو أنها بحاجة إلى إحكام ورقابة أكثر صرامة. ومن خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة ونظراً لندرة الدراسات العربية والأجنبية التي استقصت واقع تطبيق الحاكمة في مؤسسات التعليم العالي، فقد ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة بهدف إصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمة فيها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

أظهرت نتائج الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق الحاكمة في مؤسسات التعليم العالي بهدف تحسين أدائها وضمان جودة عملياتها و مخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي للجامعات، وبذلك فإن موضوع حاكمة مؤسسات التعليم العالي ينطلق من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها، وإحداث تغييرات إيجابية في هذه الدول ، وإعداد أجيال مقتدرة على مسابرة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر، فقد جاءت هذه الدراسة بهدف إصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمة فيها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

## أسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ماذا نعني بحاكمية مؤسسات التعليم العالي ؟

السؤال الثاني : ماذا نعني بنظام الحاكمية المؤسسية ؟

السؤال الثالث : ما عوائق تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها ؟

## أهمية الدراسة :

تتعلق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يعالج كيفية إصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمية فيها، لذا تتجسد الأهمية في الآتي :

- تُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة - في حدود علم الباحث - التي بحثت في واقع تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي على المستويين العربي والأجنبي.
- يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الأكاديميين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي من خلال تعرفهم على الحاكمية وآلية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.
- يُؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه مجالس الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي وقياداتها الإدارية والإسراع في عملية تطبيق الحاكمية فيها، وبناء نظام متميز لها.
- يُؤمل أن يتوصل الباحث إلى وضع إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمية فيها.
- يُؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال حاكمية مؤسسات التعليم العالي.

## الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان المقصود بحاكمية مؤسسات التعليم العالي، وماذا نعني بنظام الحاكمية المؤسسية، وما عوائق تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. واستخلاص إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمية فيها.

## منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل مفهوم الحاكمية، وتحديد العوائق التي قد تقف أمام تطبيق الحاكمية في إدارة مؤسسات التعليم العالي. والمنهج الاستشرافي الذي يهدف إلى استشراف المستقبل بصياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة توضح المعالم الرئيسة لإدارة مؤسسات التعليم العالي،

انطلاقاً من الحاضر لإستشراف المستقبل وذلك من خلال استخلاص إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمية فيها.

## مصطلحات الدراسة :

### • حاكمية مؤسسات التعليم العالي :

يعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة.

أما إجرائياً، فهي الكيفية التي تُدار بها مؤسسة التعليم العالي، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بها، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة والإفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة عملياته ومن ثم مخرجاتها.

### • عوائق تطبيق الحاكمية :

يقصد بها كل ما يعوق الفكر أو الإدارة أو الأداء من شواغل داخلية أو موانع خارجية تمنع من تحقيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي.

### • مؤسسات التعليم العالي :

تشمل جميع الجامعات والكليات الجامعية وكليات المجتمع المعتمدة اعتماداً عاماً وخاصاً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة :

### الإجابة عن السؤال الأول : ماذا نعني بحاكمية مؤسسات التعليم العالي؟

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

(ناصر الدين، 2012: a) :

- الحِكْمَةُ: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

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

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

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

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مُقدّم هذا التعريف. وعلى سبيل المثال لا الحصر تعرّف مؤسسة التمويل الدوليّة "IFC" هذا المصطلح بأنه " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها ". (Alamgir, 2007). في حين عرفته منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" بأنه " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين " (Jan, 2008).

ويرى جوبلاسمي (Gopalasamy, 1998) أن الحاكمية ليست مجرد إدارة شاملة للدولة أو للمنظمة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، إذ أنها تتسع لتشمل الإدارة الشاملة، إدارة كفاءة وعدالة وشفافية للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح، ونظام لبناء وتشغيل ورقابة مؤسسات الدولة أو المنظمة برؤية مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية 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). أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) فقد عرفها على أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية

لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها (الطائي وحمد، 2010).

أما ناصر الدين فيعرفها بأنها: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (Nasereddin, 2013:b). ويعرف عزت الحاكمية بأنها: " وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف 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 الحاكمية بأنها: " تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية للإدارة والملاك والدائنين والعاملين وغيرهم، أو العدل بين أصحاب المصالح في المؤسسة بما يضمن استمرارها وعدم تصفيتها " (السر،

(2013). وعُرفت الحاكمية أيضاً بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (السر، 2013).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي بأنها : معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة. وهي تقوم على تطبيق القوانين والتشريعات وتطبيق معايير التميز على كل مكونات المؤسسة على أساس من الشفافية والمساءلة والشراكة، بما يحقق مصلحة المؤسسة وحماية مصالح كل من له علاقة بالمؤسسة.

وبتحليل التعريفات الواردة في الدراسات التي بحثت في حاكمية مؤسسات التعليم العالي (رضا وعبد الله، 2011) (يرقي وعبد الصمد، 2011) (Jan, 2008) (السر، 2013) يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم حاكمية مؤسسات التعليم العالي :

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

وبناءً على ذلك فإن الحاكمية ليست مجرد إدارة شاملة لمؤسسة التعليم العالي بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وتمييزها (بزاوية وسالمي، 2011)، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات المؤسسة التعليمية، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية

والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل المؤسسة، إذ يسبب فقدانها خلافاً كبيراً في عملياتها، ومن ثم في مخرجاتها.

وبذلك تعرف الحاكمية بأنها : " وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم " (عزت، 2009). إذ تهدف حاکمية مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة (الجامعات والكليات)، ووضعهم أمام مسؤولياتهم، سواء مجالس أمناء الجامعات والكليات، أو مجالس إدارتها وكلياتها وأقسامها. وفي إطار الحاکمية ستتحول الجامعات والكليات من مراكز امتحانات وأجور ومرتبات إلى مؤسسة للتنمية تعمل في ظل رؤية استراتيجية لا ترى في التعليم إصدار شهادات فقط بل هي صناعة وطنية للمستقبل (السر، 2013). وما يعنينا في هذا المقام الطلبة وعلاقاتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلبة هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأنّ الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم، وإعدادهم للمستقبل، 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 بمعزل عنهم، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة، وأن يكونوا جزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم ويديهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات والكليات (السر، 2013).

### الإجابة عن السؤال الثاني : ماذا نعني بنظام الحاکمية المؤسسية ؟

النظام عبارة عن مجموعة من المكونات المترابطة والمتداخلة والتي تتفاعل فيما بينها لأجل أداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف محدد. وقد عرف جوبلاسمي (Gopalsamy, 1998, p.3) نظام الحاکمية المؤسسية بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والنشاطات والأنظمة الفرعية الكفيلة بضمان إدارة الشركة بأفضل طريقة بهدف تحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية. ويتكون نظام الحاکمية المؤسسية مما يلي (ميخائيل، 2005، ص 85) :

- 1- مدخلات النظام : حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحاکمية من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب ضرورية سواء أكانت تلك المطالب قانونية أم تشريعية أم إدارية أم اقتصادية.
- 2- نظام تشغيل الحاکمية : ويقصد به معرفة الجهات المسؤولة عن تطبيق الحاکمية، وكذلك معرفة الجهات المشرفة على هذا التطبيق، مع معرفة جهات الرقابة وكل كيان إداري، سواء أكان داخل

الشركة أم خارجها، قد أسهم في تنفيذ الحاكمة وفي تشجيع الالتزام بها أو الارتقاء بفعاليتها وكفاءتها، أو المساهمة في تطوير أحكامها.

3- مخرجات نظام الحاكمة : يجب معرفة أن الحاكمة ليست هدفاً بحد ذاتها ولكنها تعتبر وسيلة فاعلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع في أي دولة أو شركة، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين التي تنظم أداء الشركات، وكذلك تعتبر ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل الشركات والمؤسسات وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية للمؤسسات والشركات.

4- وينبغي أن لا يغيب عن بالنا أن هناك مكوناً أساسياً رابعاً في نظام الحاكمة المؤسسية يتم أخذه بالاعتبار وهو ما يتعلق بالتغذية الراجعة والتي تعتبر ضرورية حتى تكتمل دورة النظام. وقد أجمعت الأدبيات التي بحثت في الحاكمة على أنها تقوم على ثلاثة مبادئ هي (Nasereddin, 2013:a) (السر، 2013) :

- **الشفافية** : وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى مؤسسات التعليم العالي (بزاوية وسالمي، 2011)، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمة في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمة بحيث تمكنهم من إتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، 2010). وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسة التعليمية، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية.

إن هذا الوضوح يعني أن طلبة مؤسسات التعليم العالي يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة المؤسسة التعليمية عما يدور بخلدكم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حواراً منتجاً ما بين قيادات المؤسسة التعليمية والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات المؤسسة التعليمية وطلبتها (ناصر الدين، 2012:a).

وبذلك تعني الشفافية في حاكمة مؤسسات التعليم العالي، الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة، وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة (السر، 2013).

- **المشاركة** : وهي إتاحة مجالس الحاكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية

(Lee & Land, 2010)، وإتاحة الفرص لطلبة المؤسسة التعليمية أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد ويوسف، 2009)، ولا بد أن الحاكمة الجيدة تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة المؤسسة التعليمية ومجالس الحاكمة فيها وتعتبر كأنموذج في تطبيق سياسات المؤسسة التعليمية.

وبذلك تعني المشاركة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية والطلبة وأعضاء هيئات التدريس للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (السر، 2013).

- **المساءلة** : وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل المؤسسة التعليمية وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2009)، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في المؤسسة وعلى طلبتها (Corcoran, 2004)، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية (ناصر الدين، 2012:b)، وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (آل عباس، 2010).

أما جراهام وبلمبتر (Graham & Plumptre, 2003) فقد أضافا إلى تلك المبادئ مبادئ أخرى هي :

- **الاتجاه** : ويعني اهتمام القادة الجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحكم الصالح والتنمية البشرية.

- **الأداء** : وهو استجابة مؤسسات التعليم العالي في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة ضمن إطار الفعالية والكفاءة والعمليات، بهدف تحقيق نتائج تلبي الاحتياجات العامة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

- **الإنصاف والعدالة** : بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان السيادة. وينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة وتنفذ بنزاهة.

ويتصف نظام الحاكمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية بخصائص مهمة، تنعكس إيجابياً على أهداف النظام وآليات تنفيذه، وتشكل مدخلاً في معرفة مبادئ نظام الحاكمة وأخلاقياتها في مؤسسات التعليم العالي، يمكن إيجازها في الآتي (شيلي، ومنهل، 2008) (السر، 2013) :

- احترام حقوق الطلبة والأكاديميين والإداريين.
- تشجيع الطلبة والعاملين والمحاضرين على ممارسة حقوقهم.
- توفير المعلومات التي تساعد الجميع على المشاركة الفاعلة في اجتماعات المؤسسة.

- التصرف بأخلاقية وشرف إزاء الاختلافات الظاهرة والكامنة في المصالح.
- المصارحة في كشف الحسابات والتقارير المالية.
- التدقيق والتأكد من الأخطاء الناتجة عن القوائم المالية.
- نظام واضح للرقابة المالية يتضمن استقلالية المراقبين (المدققين).
- التأكد من المكافآت الممنوحة لرئيس المؤسسة التعليمية، والعمداء ورؤساء الأقسام والمدراء، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات.
- تدقيق طريقة تعيين الأشخاص في مجلس المؤسسة التعليمية، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات.
- التأكد من مدى كفاية الموارد المتوفرة للعمداء ورؤساء الأقسام والمديرين لتنفيذ واجباتهم.
- تدقيق مواضع الخطأ والسهو الإداري وتشخيص أسبابها.

**الإجابة عن السؤال الثالث : ما عوائق تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها ؟**

إن حاكمية مؤسسات التعليم العالي ليست مجرد إدارة شاملة للمؤسسة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وغيرها، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات المؤسسة التعليمية، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل المؤسسة التعليمية، إذ يسبب فقدانها خلافاً كبيراً في عمليات المؤسسة التعليمية، ومن ثم في مخرجاتها.

**لذا أورد السر (2013) مجموعة من العوائق التي تحول دون تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي ومنها :**

- الثقافة السائدة في مجتمع المؤسسة.
- التشريعات القانونية لوزارات التعليم العالي : إن عدم الاستقرار في القوانين والأنظمة والتعليمات تقف عائقاً في طريق تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي.
- طريقة إدارة المؤسسة التعليمية : تكمن المشكلة الرئيسة في الطريقة التي تتم بها إدارة مؤسسة التعليم العالي في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً، بداية من رئيس المؤسسة التعليمية إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، فهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة إستقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر إمكانية حاكمية المؤسسة.

• غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية في مؤسسة التعليم العالي. إن ذلك يؤثر على عدم مشاركة جمهور أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل المؤسسة التعليمية وعلى إمكانية حوكمتها.

• **الطلبة والحياة الجامعية :** إن ازدحام الجدول الدراسي وتتابع المحاضرات، وعدم توافر قاعات دراسية، وعدم وجود أماكن متخصصة للأنشطة الطلابية، يعرقل حياة الطالب الجامعية، ويمنعه من ممارسة أي نشاط ثقافي مما يعيق تطبيق الحاكمية.

• **الجودة والتقييم :** إن التقييم الموضوعي والفعلي للسياسات والمؤسسات والممارسات لا زال غائباً. فلا يوجد اعتماد للمعايير الدولية ولا مواصفات للجودة. وقد غاب التقييم الداخلي والخارجي المبني على أهداف ومؤشرات موضوعية وشفافة، كما غابت (أو عُيبت) المؤسسات المحايدة التي بإمكانها

دعم ثقافة الجودة والتقييم والمساءلة في كل المستويات (من قاعة الدرس إلى السياسات العمومية). إن كل ذلك يعد عائقاً رئيساً في طريق تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي.

**وفي الوقت نفسه اقترح السر (2013) مجموعة من المقترحات التي من شأنها التغلب على المعوقات الواردة أعلاه وهي :**

- وضع تصور جديد لأدوار وأهداف التعليم العالي بما يحقق أهداف تطبيق الحاكمية.
- وضع تصور جديد لحاكمية الجامعات والكليات ومؤسسات التعليم العالي: إنّ للحوكمة ثلاثة مبادئ أساسية (الشفافية والمساءلة والمحاكمة) يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بتفصيل وإحكام كي تحصل على شهادة الحاكمية.
- تفاعل الطلبة مع الحياة الجامعية وتوفير سبل ذلك.
- تطوير نظام الجودة والتقييم واعتماد التقييم الداخلي والخارجي المبني على أهداف ومؤشرات موضوعية وشفافية، وتشجيع المؤسسات المحايدة التي بإمكانها دعم ثقافة الجودة والتقييم والمساءلة في كل المستويات.
- تفعيل البحث العلمي وتطويره بحيث يرتبط البحث العلمي باحتياجات التنمية البشرية.
- تنظيم الخارطة الجامعية واعتماد منظومة المعايير العالمية والمحلية لتطبيقها على المؤسسة التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق، أصبحت الحاكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي الذي واجه ويواجه تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، منها :

- تزايد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية هذا الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة للجامعات.
- ظهور برامج جديدة من التعليم قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة. إضافةً إلى 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 إضافةً إلى ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، وضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقضايا القطاعات الإنتاجية.
- إنَّ التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل تطبيق الحاكمة في الجامعات. فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة هي : تركيز الموهبة، وتوفير التمويل والحاكمة.

إن الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بها باقتدار، وعلى القدرة للاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة، ولكن هذه العوامل ليست كافية للترشيح والحفاظ على الجامعات ضمن التصنيف العالمي. بل هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحاكمة. مثل القادة الملهمين، والرؤية الإستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي.

وأمام كل هذه التحديات تشكل حاكمة مؤسسات التعليم العالي دافعاً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذا أنّ كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها. لذا أصبحت مؤسسات التعليم العالي عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقاءمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء. تمر الحاكمة المؤسسية لمؤسسات التعليم الجامعي بعدة مراحل لتطبيقها في الجامعات تتمثل في (ضحاوي، المشار إليه في الفراء) (a; Nasereddin, 2013) :

- مرحلة التعريف بالحاكمة المؤسسية : ويتم فيها توضيح طبيعة الحاكمة، ومعالمها، وجوانب الحاكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها.

- مرحلة بناء البنية الأساسية للحاكمية : حيث تحتاج الحاكمية المؤسسية إلى بنية أساسية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
- مرحلة عمل برنامج قياسي للحاكمية المؤسسية وتوقيته : حيث تحتاج الحاكمية إلى برنامج زمني محدد الأعمال ومحدد المهام والواجبات حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحاكمية.
- مرحلة تنفيذ وتطبيق الحاكمية المؤسسية : وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحاكمية.
- مرحلة متابعة وتطوير الحاكمية: وتُعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة.
- عمل نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة، الكليات، الأقسام، الوحدات)، تتضمن سياسات مكتوبة، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح، وإتاحة هذه السياسات للجميع.
- إصدار وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- تشريع نظم وإجراءات لإتاحة 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 ومواصفات الجودة والاعتماد وتوجه إليها، وتتبع كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها.
- العمل على تفعيل أسلوب للعمل كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة.
- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.
- إصدار نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان.

## التوصيات :

انطلاقاً من أن حاكمية مؤسسات التعليم العالي تعد منظومة متكاملة من مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة تولد الإنسجام والتوازن داخل المؤسسة التعليمية، إذ يسبب فقدانها خلافاً كبيراً في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها، ومن نتائج هذه الدراسة، يمكن التوصية بالآتي :

- مراجعة أنظمة حاكمية مؤسسات التعليم العالي ومفاهيمها ومدى تطبيقها سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع المؤسسة التعليمية ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حاكمية مؤسسات التعليم العالي.
- إعداد برامج توعوية للطلبة ولأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية وبخاصة الجدد منهم من خلال ندوات ومحاضرات وورش عمل عن الحاكمية ومبادئها ومجالات تطبيقها.
- ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة وصارمة قابلة للتطبيق، خاصةً فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.
- مراجعة أنظمة ومفاهيم الحاكمية ومدى تطبيقها ونتائجها سنوياً من أجل تعديل البنود البالية والتي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع المؤسسة التعليمية ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.

## أولاً : المراجع العربية :

- آل عباس، محمد (2010). *حوكمة مؤسسات التعليم العالي*. [maalabbas@kk.edu.sa](mailto:maalabbas@kk.edu.sa).
- بزاوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحاكمية : تجربة المملكة المتحدة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي *الملتقى الدولي حول الحاكمية في المؤسسة التعليمية : تقييم أساليب الحاكمية في التعليم العالي* 3-4/10/2011.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011) " *واقع الحاكمية في جامعة القدس* " جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية ، القدس، فلسطين.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). " *حوكمة مؤسسات التعليم العالي 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 الحاكمية المحاسبية، " **الملتقى الدولي الأول " الحاكمية المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق "** .  
[bensaidamine.yolasite.com](http://bensaidamine.yolasite.com)

السر، خالد خميس (2013) . **عوائق تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها** . المؤسسة التعليمية الإسلامية بغزة ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي  
2013/3/28.

شبلبي، مسلم ومنهل، محمد (2008)، " **بناء منظور استراتيجي لنظام الحاكمية وقياس مستوى أداة دراسة استطلاعية في جامعة البصرة** " جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال،  
[www.nazaha.iq/search\\_web/edare/9.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/edare/9.doc)

صالح، محمد غرابية (2010)، " **مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة** " . رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.

الطائي، علي وحمد، علاء (2010). " **أبعاد الحاكمية المحليّة 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/q.dockh.fturabi@yahoo.com.khaled\\_kai@yahoo.com](http://www.nazaha.iq/search_web/edare/q.dockh.fturabi@yahoo.com.khaled_kai@yahoo.com)

عزت، أحمد (2009) " **مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي والغرض منها وسبل تطبيقها** " . عمان، الأردن.

ميخائيل، أشرف حنا (2005) " **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات** "، المؤتمر العربي الأول : التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 24-26 سبتمبر .

ناصر الدين، يعقوب عادل (2014) . **مبادرة حوكمة الجامعات** . مقدمة إلى الدورة السابعة والأربعين للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية (دورة فلسطين) 26-27 آذار 2014 . المملكة الأردنية الهاشمية - عمان.

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 الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها ". مجلة اتحاد الجامعات العربية، 62، ديسمبر 2012.

يرقي، حسين وعبد الصمد، عمر (2011) " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها ". جامعة المدية. [bensaidamine.yolasite.com](http://bensaidamine.yolasite.com).

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

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.

Gopalsamy, N. (1998). *Corporate Governance: The New Paradigm*, 1<sup>st</sup> Edition, Wheeler Publishing.

Graham, jone & Plumptre Tim, (2003). "*principles for Good Governance in the 21st century* " Wheelen Thomas and David Hunger , "Strategic Management " ,9th edition ,Prentice- Hall ,New JERSEY.

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](http://www.papers.ssrn.com)*, (20/10/2008), P:04.

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.

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