

الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط "أنموذجاً"

إعداد

د. يعقوب عادل ناصر الدين

رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط

عمان - الأردن

E-mail: yacoub@meuco.jo

المملكة الأردنية الهاشمية - عمان

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

(11831) رمز بريدي (383 ص.ب)

الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط "أ نموذجاً"

إعداد

د. يعقوب عادل ناصر الدين

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى عرض تجربة تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط كأنموذج لتطبيقها في الجامعات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هو المقصود بالحاكمية؟
- ما هو واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط؟

بينت الدراسة معنى الحاكمية، ومبادئها، ومراحل تطبيقها في جامعة الشرق الأوسط، وعرضت الدراسة مدى تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها.

Governorship at the Middle East University

“ A Model ”

By

Dr.yacob A. NaserAl-Deen

Abstract

This study aimed at presenting the experiment of applying the governance at the Middle East University as a model, to be applied in other universities, through answering the following questions:

- What is meant by governorship?
- What is the reality application of governorship at the Middle East University?

The study showed the meaning of governorship, its principles, Governorship the Middle East University, and the stages of its application. The study presented the range of applying governorship at the Middle East University, from administrative and teaching staff members' point of view.

مقدمة

تُعد حاكمية الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة في الجامعات عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، وهو المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم الجامعة، وتُعرّف الحاكمية بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية"، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

تُسهّم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من مجتمعها المحلي. ويجتهد قادة الجامعات في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة. ومهما اختلفت رؤى الجامعات ورسائلها، إلا أنها تُجمع بشكل أو بآخر على هدفين رئيسيين أساسيين، 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 الجامعة لمسؤولياتها المجتمعية (ناصر الدين، 2012: a).

إنّ النهوض بالتعليم الجامعي يتطلّب منظومة متكاملة للحاكمية الجامعية، تشمل جميع قيادات اتخاذ القرارات ومصادره. لذا، تُعد حاكمية الجامعات مفتاح بلوغ التعليم العالي لأعلى المستويات قيمة ومضموناً. ويقتضي النهوض بوظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) تطوّر الحاكمية والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية النازمة للعمل، بحيث تسير القرارات الأكاديمية الجامعية حسب الأصول العلمية في مجالس حاكمية الجامعة، كما أن ما تُعانيه بعض الجامعات من ضعف في الحاكمية بسبب تعدّد الجهات الرقابية وجهات التدخّل، والعلاقات الشخصية يؤدي إلى عدم احترام توصيات مجالس الحوكمة فيها وقراراتها، وبذلك تضيع هذه الجامعات بين المزاجية وسرعة التغيّرات، وينعدم العمل المؤسسي والأصول الأكاديمية فيها (ناصر الدين، 2012: a).

لذا، على الجامعات 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 في شكل قواعد ملزمة أو استرشادية تستلهم منها الجامعات مسؤولياتها ذات العلاقة بالحاكمية. إن مثل هذه الوثيقة ستشكل خريطة طريق

للجامعات، وعلى الجامعات القيام بعملية إصلاح لنظامها الإداري وتبني هياكل تنظيمية أكثر كفاءة وأكثر عصرية.

وإن إرساء قواعد الحاكمية في إدارة شؤون الجامعات يحتاج إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه، لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية، وإنما إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية ضمن سياسة تعظيم الانجاز، وتوسيع أبواب المساءلة ومراقبة الأداء في الإصلاح الحقيقي للتعليم الجامعي وتطويره بمنهج إدارة حكيمة تكون الواقعية أساس مقوماته، والرؤية المستقبلية من أهم مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2008)، وإن تبني نظام الحاكمية في الجامعات يتطلب وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحاكمية، إضافة إلى المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بينهم تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لابد من وجود رقابة داخلية مشكّلة من مجالس الحاكمية وتقدم تقريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي بالجامعة.

إن تطبيق الحاكمية ومبادئها في الجامعات يساعدها على بلوغ غاياتها الإستراتيجية، إذ يؤدي تطبيقها إلى تطير العلاقة ما بين الجامعة 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، و الهدر غير المسؤول التي قد تقع في الجامعات من خلال تطبيق سياسات تتسم بالوضوح والشفافية، وتمكين جميع منتسبي الجامعة وطلبتها من ممارسة دورهم بصورة كاملة وبدرجة عالية من الإتيقان (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.

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

وتشير العديد من الدراسات إلى أن البعد السياسي هو أحد أبعاد الحاكمية (ناصر الدين، 2012: a)، وهو الذي يُميز بين حاكمية الدولة وحاكمية الجامعة عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة على مستوى الدولة (الطائي وحمد، 2010). وهناك البعد الإداري، الذي يتركز حول قيادات الجامعة، ومجالس الحاكمية فيها وآلية الانتقال من الإدارة السائدة إلى الحاكمية (Irtwang & Orsaah, 2010). أما البعد الاقتصادي، فهو الذي يُحدد العلاقة بين الحاكمية 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).

في حين يعالج البعد الاجتماعي مدى تبني الجامعة لمدونة سلوك محددة لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة فيها تكون قائمة على مجموعة من المبادئ المحددة (ناصر الدين، 2012: b)، إذ أن مضامين قيم الحاكمية ترتبط بشكل مباشر مع الأنماط السلوكية المتبناة من مبادئ الحاكمية والمتمثلة في المشاركة والشفافية والمساءلة. مركزة على تبني وانجاز الأهداف الجماعية وليست الفردية واتجاهها (عزت، 2010). أما البعد المالي فيعمل على تنظيم العلاقة وتحديدها 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 (طرييه، 2010).

وقد أشار ناصر الدين (2012: b) إلى أن لتطبيق الحاكمية في الجامعة أهمية بارزة في العالم المعاصر، إذ أن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة. وأكد حلاوة وطه (2011) أن تطبيق الحاكمية يوآد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محدّدة وهي موجّهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، كما أن حُسن توزيع المهمات والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة، ويزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز (بزاوية وسالمي، 2011). وتكمن أهمية الحاكمية في أنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، المقدرّة على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع أصحاب المصالح بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي (Wang, 2010).

إن حاكمية الجامعات وإدارتها بشكل جيد يتطلب مزيداً من المساءلة والشفافية والمشاركة الواسعة في قياداتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح في التعليم الجامعي، وفي مقدّمهم الطلبة (خورشيد ويوسف، 2009)، أي أن تصبح حاكمية الجامعات بشكل عام الطريقة الواضحة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارتها ومراقبتها، حتى تستطيع أن تقوم بوظائفها الأساسية في تطوير المجتمع، وتعزيز قيم العلم، ونشر ثقافة البحث العلمي، وهي الوظيفة التي تتحقّق علمياً من خلال تنمية الكوادر البشرية الوظيفية وتعزيز مقدراتها البحثية والتكنولوجية بهدف التفاعل مع معطيات عصر العلم والمعرفة (Gasman, 2010)، وتعليم الأجيال القادمة وتدريبها في مجال العلوم الحديثة، وغرس ثقافة البحث والتطوير وقيمتها في عقولهم، وإعادة بناء ثقافتهم السياسية بما يعزز قيم المشاركة المجتمعية والمسؤولية المجتمعية (شبلي ومنهل، 2008)، وفي الوقت نفسه تطوير البحوث العلمية في مجال العلوم الأساسية والتطبيقية واستخدامها في دعم جهود التنمية الشاملة (ناصر الدين، 2012: b).

لقد أظهرت الأدبيات العربية والأجنبية أن حاكمية الجامعات تُعد كتلة متكاملة تحدث التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة وعملياتها وبالتالي في مخرجاتها، ويشارك في الحاكمية، مجلس الحاكمية المكوّن من مجالس: الأمناء، والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، فضلاً عن المديرين والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، والخريجين. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي بحثت في حاكمية الجامعات تبين ندرة الدراسات العربية، إذ توافر لدى الباحث دراسة واحدة فقط، أما الدراسات الأجنبية التي اطلع عليها الباحث وجميعها أكدت أهمية تطبيق الحاكمية في الجامعات، ومنها:

الدراسة التي أجراها كوركوران (Corcoran, 2004) حول حاكمية الجامعات والالتزامات القانونية لمجالس الجامعة، والتي خلصت إلى أن حاكمية الجامعات تقود إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة بين هيكلية الحاكمية 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.

وكانت الدراسة العربية الوحيدة التي بحثت في حاكمية إحدى الجامعات العربية تلك التي أجراها حلاوة وطه (2011) بهدف التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس. وقد أظهرت نتائجها أن الحاكمية في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحاكمية عالمياً، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحاكمية ومعاييرها. فضلاً عن أن معظم القرارات تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون

الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحاكمة)، كما أظهرت النتائج 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.

وقام جيوانا وميسكو (Geuna and Muscio,2009) بدراسة بعنوان حاكمة نقل المعرفة بالجامعة: "مراجعة نقدية للأدب". أشارت نتائجها إلى أن الجامعات التي تطبق الحاكمة تشارك في أنشطة نقل المعرفة، شهدت تغيرات كبيرة في حاكمة العلاقات ما بين الجامعات والجهات الأخرى، إذ أصبح نقل المعرفة قضية إستراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي. وتختلف الجامعات اختلافاً كبيراً في مدى مقدرتها على النهوض والنجاح في تسويق البحوث الأكاديمية. وناقشت دراسة جيوانا وميسكو هذه الدراسة نماذج نقل المعرفة الجامعية بشكل نقدي، ومراجعة التطورات الحديثة في الأدب، وحقوق الملكية الفكرية، وطرق نقل المعرفة الأكاديمية، وتحمل الصفة المؤسسية. وأظهرت النتائج الأدوار التي يجب أن تقوم بها الجامعات لنقل المعرفة الجامعية وفي تسويق نتائج الأبحاث، وأشارت إلى أن للحاكمة أثرها الفاعل في عملية نقل المعرفة والانفتاح على الجامعات الأخرى.

وخلصت الدراسة التي أجراها ليندبلاد و ليندبلاد (Lindblad and Lindblad 2009) بعنوان: "حاكمة التعليم العالي عبر الدول"، إلى أن التصنيف العالمي للجامعات هو الذي أدى إلى الحكم على مدى تطبيق الحاكمة في الجامعات.

في حين أجرى ارتوانج واورسه (Irtwange & Orsaah,2010) دراسة هدفت إلى تقييم أثر المجموعات على نمط الإدارة المتعلقة بحاكمة الجامعات في جامعة الزراعة في واكوردي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن هناك علاقة ايجابية بين نمط الإدارة التي يتبعها نائب رئيس الجامعة وبعض تأثيرات المجموعات والمشكلات المتعلقة بحاكمة الجامعات، وأن نائب رئيس الجامعة بنفسه أو كفرد في المجموعة مسؤول عن نمط الإدارة المتبع، وعن المشكلات المختلفة التي قد تُفسد العمل الجامعي، وأن مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة كانت فاعلة في جودة مخرجات الجامعة.

أما دي بور وهويسمان وميستر سيث (Deboer , Huissman and Meister-Scheytt 2010)، فقد قاموا بدراسة بعنوان: "الإشراف في الحاكمة الحديثة للجامعات: تحت المجهر"، ناقشت الدراسة اوضاع مجال الحاكمة في جامعات ثلاث دول هي هولندا، والنمسا والمملكة المتحدة، وقارنت بين دساتير مجالسها الإشرافية فيما يتعلق باحتوائها على المساءلة والاستقلالية والشفافية. وقد توصلت

الدراسة إلى أن من العناصر الحديثة في محاولة الإصلاح في قطاع التعليم العالي في أوروبا هو تشكيل هيكليات جديدة لحاكمية الجامعات، وأن المجالس الإشرافية فيها هي جزء من عمليات الإصلاح، وعلى الرغم من أهمية هذه المجالس إلا أن قليلاً من أعضائها يعرفون عملهم الحقيقي. وأشارت إلى أن المجالات المحتملة للتحسين والتطوير في هيكلية المجالس الحالية وممارسة أعمالهم لا يتم إلا من خلال تطبيق الحاكمية ومبادئها بشكل متقن، و تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية فيها.

ولتحديد مجالات تعلّم الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية في مجال الحاكمية فقد أجرى لي ولاند (Lee and Land,2010) دراسة بعنوان "ماذا يمكن أن تتعلم الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية في مجال الحاكمية؟". هدفت إلى عرض الاتجاهات وقضايا حاكمية الجامعات التايوانية مقارنة بحاكمية الجامعات في الولايات المتحدة، واستخلاص التطبيقات التي يمكن أن تستفيد منها الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية. خلصت الدراسة إلى أن حاكمية الجامعات التايوانية جاهزة في التروؤس الديمقراطي والكفاءة، علماً بأن معظم الجامعات في تايوان تعتمد أنموذج المجلسين في الحاكمية كما هو شائع في أمريكا، وإن أنظمة حاكمية الجامعات في تايوان يجب أن تكون مسؤولة عن الأمور المالية والإدارية في الجامعة، وأن يكون مجلس الجامعة مسؤول عن الأمور الأكاديمية ذات الصلة التعليمية. ومن أجل ذلك، فإن حاكمية الجامعات التايوانية تحتاج إلى المزيد من التغيرات التشريعية ووسائل الاتصال.

في حين أجرى ليوسجر-مامشيل (Luescher-Mamashela 2010) دراسة بعنوان "من الجامعات الديمقراطية إلى الجامعات اللادارية: تغيير شرعية الحاكمية الجامعية ودور الطلبة فيها". بحثت هذه الدراسة في التطبيقات الناتجة عن ازدياد المشاركات الإدارية للطلبة في الجامعات التي تطبق الحاكمية، واستكشفت 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 الجامعة إلى الديمقراطية واجهت ارتقاءً إدارياً وأكاديمياً انعكس أثره إيجابياً على العلاقة ما بين الطالب والجامعة، 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 بعامة وأكثر شفافية، وكان تجاوبهم مع المساءلة بروح ديمقراطية عالية.

أما دراسة موك (Mok,2010) حول الجامعات 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 لهذه الجامعات 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 الجامعة بدلاً من الإحساس بـ "التمرد" أو "السلطة". وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

واستخلصت جاسمان (Gasman,2010) في دراسة لها خمسة دروس لقادة الحرم الجامعي تمثلت في بتبني: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في جميع أمور الجامعة، واحترام مكافأة نهاية الخدمة، واحترام الإجراءات الواجبة، واحترام الحاكمية المشتركة، وتعزيز ثقافة النقاش والحوار بين الطلبة وقادة الجامعة وإداريها.

وأجرى وانج (Wang,2010) دراسة حول "حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين" هدفت إلى دراسة نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة تعقيد لامركزية للتعليم العالي. واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحثت في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعاضد والمزودج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

أما بزروية وسالمي، (2011) فقد أشارا في دراستهما إلى أنه يوجد في بريطانيا ما يقارب 111 جامعة وكلية، وجميعها لها نظام حاكمية معلى وواضح، فجامعتا أكسفورد (Oxford University) وكامبردج (Cambridge University) مثلا يحكمان بواسطة مجلس تشريعي (المجلس الحاكم) ويتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من خريجين أو عاملين أو باحثين مسجلين ضمن ما يسمى بسجل الجامعة يبلغ عددهم حوالي 3000 عضو. هذه المجالس سواء في بريطانيا أم الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة ومنها مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وعمداء الكليات. ولا بد أن تتضمن هذه المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين (يتم انتخابهم) وأعضاء آخرين من مجلس الأمناء (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأمناء) وطلبة (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الطلبة). وفي بعض الجامعات البريطانية يوجد ما يسمى بالمحكمة، فوق مجلس الجامعة، تناقش التقرير السنوي للجامعة، وتنتظر في القضايا

المختلفة، وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبه وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من 50 إلى 400 عضو في بعض الجامعات. وخلصت الدراسة إلى الآتي (بزواوية وسالمي، 2011):

- إن الحاكمية تُعد أحد الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، كما أن التعليم العالي يُمثل الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئها.
- أثبتت تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات تعد من أهم التجارب الحالية، إذ لديها نظام مُعلن لتطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية، وقد أسهم ذلك وبشكل واضح في بلوغ مؤسسات التعليم العالي بها مراكز متقدمة من التصنيف العالمي للجامعات.
- حددت الدراسة محاور جودة التعليم العالي، وكذلك آليات نظام حاكمية المؤسسات، وبيّنت أيضاً كيفية تطبيق آليات الحاكمية على التعليم العالي من أجل تحقيق الجودة.
- اختتمت الدراسة بميزات تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات.

وأجرى مونجوا بيدي ودسو (Mungiu-pippidi and Dusu, 2011) تقييماً لحاكمية الجامعات الحكومية الرومانية، إذ تم تقييم (43) جامعة حكومية على أساس المنهجية الأصلية من حيث النزاهة الإدارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحاكمية الأكاديمية، والتمويل السليم لسنة أكاديمية واحدة، وقد كشفت نتائج التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي للمنافسة من أجل تحسين الصورة العامة للجامعة وبالتالي لإصلاح ممارساتها.

في ضوء ما سبق فإن الحاكمية تُعد في إطارها النظري والتطبيقي ترجمة على أرض الواقع، فإذا كانت الحاكمية مُحكمة في إطارها النظري، فإن الممارسة الصحيحة هي التطبيق الذي يحكم على هذه الحاكمية 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 الحاكمية في الجامعات، فقد ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة بهدف عرض تجربة جامعة الشرق في مجال تطبيق الحاكمية كأنموذج يمكن للجامعات الأخرى الاقتداء به.

مشكلة الدراسة:

خلصت العديد من المؤتمرات العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع الحاكمية في الجامعات إلى أهمية تطبيق الحاكمية في الجامعات بهدف تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي للجامعات (بزواوية وسالمي، 2011).

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 التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال مقننة على مسايرة الانفجار المعرفي والتقني، وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر (خورشيد ويوسف، 2009)، ونظراً لتطبيق جامعة الشرق الأوسط للحاكمية، فقد جاءت هذه الدراسة لبيان كيفية تطبيق جامعة الشرق الأوسط للحاكمية، وذلك من خلال اللجابة عن أسئلتها.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما المقصود بالحاكمية ؟

السؤال الثاني: ما واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط ؟

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم حاكمية الجامعات الذي يُعبّر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها. لذا، يرى الباحثان أن أهمية الدراسة تنبع من أهمية بناء إطار نظري مقترح لكيفية تطبيق الحاكمية للجامعات وذلك من خلال عرض تجربة جامعة الشرق الأوسط في هذا المجال، وبذلك تتجسد الأهمية في الآتي:

- تُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة - في حدود علم الباحث - إذ تُعد الثانية في الدراسات العربية بعد دراسة (حلاوة وطه، 2011) التي تبحث في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات. وعلى المستويين العربي والأجنبي.

- يؤمّل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعات من خلال تعرفهم إلى الحاكمية وآلية تطبيقها في الجامعات، وبخاصة تجربة جامعة الشرق الأوسط في هذا المجال.

- يؤمّل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه مجالس الحاكمية في الجامعات وقياداتها الإدارية والإسراع في عملية تطبيق الحاكمية في الجامعة، وبناء نظام متميز لها.

- يؤمّل أن تغني هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال حاكمية الجامعات عليها.

الهدف من الدراسة:

بما أن الحاكمية من العلوم المتشابهة قانوناً واقتصاداً وإدارة وسياسة وتسعى إلى مكافحة الفساد بجميع أشكاله وضمان جودة المخرجات وذلك من خلال تطبيق مبادئها (المساءلة، الشفافية، المشاركة) في

الإدارة الجامعية، لذا فإن الهدف من هذه الدراسة هو بيان المقصود بحاكمية الجامعات، ومراحل تطبيقها في الجامعات، وعرض تجربة جامعة الشرق الأوسط في هذا المجال .

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي والاستقرائي للأدب والدراسات السابقة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة :

الإجابة عن السؤال الأول: ما المقصود بالحاكمية ؟

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.

- الإِخْتِكَامُ : 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.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مُقَدِّم 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 وغيرهم من المساهمين" (Jan,2008).

وبتحليل التعريفات الواردة في الدراسات التي بحثت في حاكمية الجامعات (رضا وعبد الله، 2011؛ يرقى وعبد الصمد، 2011 ؛ Jan, 2008) يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم حاكمية الجامعات:

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

وبناءً على ذلك فإن الحاكمية ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وتمييزها (بزواوية وسالمي، 2011)، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خلافاً كبيراً في عمليات الجامعة، ومن ثم في مخرجاتها، وبعمامة تقوم الحاكمية على ثلاثة مبادئ:

- **الشفافية**، وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات (بزواوية وسالمي، 2011)، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمية في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، 2010). وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة. إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدكم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها (ناصر الدين، 2012: a).

- **المشاركة**، وهي إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee & Land, 2010)، وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد ويوسف، 2009)، ولا بد الحاكمية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمية فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

- **المساءلة**، وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2008)، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة 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 وهي:
- **الاتجاه:** ويعني اهتمام قادة الجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحكم الصالح و التنمية البشرية.
 - **الأداء:** وهو استجابة الجامعات في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة ضمن إطار الفعالية والكفاءة والعمليات، بهدف تحقيق نتائج تلبي الاحتياجات العامة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
 - **الإتصاف و العدالة:** بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان خاصة القوانين المتعلقة سيادة القانون. وينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة تنفذ بنزاهة و بحقوق الإنسان.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط؟

- أكدت الدراسات التي بحثت في تطبيق الحاكمية في الجامعات أن هناك مجموعة معايير تعكس وتوضّح القيم التي تسود وتؤثر في حاكمية الجامعات هي: (ناصر الدين، 2012: b) خورشيد ويوسف، 2009؛ صالح، 2010؛ حلاوة وطه، 2011؛ عزت، 2010):
- وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضّح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحاكمية في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) وقيادتها الإدارية.
 - مدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي من غير أعضاء مجالس الحاكمية والمديرين في صنع القرارات، وفي توجيه مسار العمل في الجامعة.
 - مدى تحمّل مجالس الحاكمية والموظفين في الجامعة لأدوارهم.
 - مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحاكمية تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
 - مدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحاكمية والموظفين ومكافآتهم، وما يتّصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها.
 - درجة تطبيق معايير ضمان الجودة المحلية والعربية والإقليمية.
- أكدت العديد من الدراسات أن مجالات الحاكمية في الجامعات متنوعة ومختلفة (Corcoran, 2009)، ولكنها مرتبطة بحلقات سلسلة واحدة، تجمع بين كل منها لتؤثر في الآخر وتتأثر به، وتعمل على تحقيق أهدافها جميعها وهي (الطائي وحمد، 2010) :

المجال الأول: تأسيس فكرة الالتزام وثقافته: إذ تقوم فلسفة الحاكمية على إثراء فكرة الالتزام وإخصاب ثقافته، وهو فكر ارتقائي بنائي، قائم على تأسيس المضمون التعليمي والأخلاقي واسع المدى (الطائي وحمد، 2010 ؛ Mok, 2010).

المجال الثاني: تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة: إذ أن تحقيق المصداقية وزيادة الثقة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن الجامعة، وما تتضمنه تقارير، وإيضاح ما يحدث ويتم فيها تُعد من أهم مجالات الحاكمية وتنعكس إيجابياً على عمليات الجامعة ومخرجاتها (Gasman, 2010؛ الطائي وحمد، 2010).

المجال الثالث: تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح: إذ تستخدم الحاكمية كأداة لتتوير واستنارة وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة بالجامعة، وبالتالي التقليل من الضبابية، وعدم الوضوح، واللبس، والظلمة. وكلما كانت الحاكمية قوية كانت أكثر فاعلية، كونها تحسن من درجة الشفافية والوضوح (ناصر الدين، 2012؛b: الطائي وحمد، 2010).

المجال الرابع: توفير عناصر الجذب الاستثماري المحلي والدولي: إن الحاكمية ليست هدفاً بذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة تتعلق بالجامعة وإستراتيجيتها (Lee & Land, 2010).

المجال الخامس: تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ (على قدم المساواة): إذ تقوم الحاكمية في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع وعلى تطبيق هذا المبدأ مما يزيد من الشعور بالعدالة والإنصاف، وبالتالي الأمان، وبما يقضي على حالات العجز والطمع والفساد (الطائي وحمد، 2010؛ ناصر الدين، 2012:b).

المجال السادس: حُسن إدارة الجامعة: إذ تعمل الحاكمية على إدارة الجامعة وخاصة فيما يتعلق بعمليات التخطيط، أو التنظيم أو التوجيه أو المتابعة بكفاءة وفعالية، ومن ثم تزداد بمقدرته الإدارية للجامعة من خلال تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط، وتحديد البرامج التنفيذية، وحشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف (Geuna & Muscio, 2009).

المجال السابع: زيادة الفاعلية والاهتمام: إذ تقوم الحاكمية بدور شديد الأهمية في زيادة الفاعلية للجامعة، ويجعل حاضرها ومستقبلها واعداءً من خلال عدة وسائل منها: جودة المخرجات والارتقاء بنوعيتها، واكتساب مزايا تنافسية بخريجها (الطائي وحمد، 2010؛ ناصر الدين، 2012:b).

وفضلاً 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، والتقارير عن مراجعة حسابات الجامعة، والتوصية بتعيين المرجع الخارجي (Lee & Land, 2010).

ومن بين المهام الرئيسية في إدارة الجامعة المراجعة الداخلية التي يجب عليها ومن خلال لجنة المراجعة، أن تقدم تقاريرها إلى المجلس العام، وإلى المدير التنفيذي للجامعة حول كفاءة إدارة المخاطر وملاءمتها، والرقابة الداخلية، وترتيبات الحوكمة في الجامعة، لذلك على المراجعين الداخليين بالجامعة تقديم ضمانات معقولة (Reasonable assurance) حول هذه الأمور.

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

- وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحاكمية العليا في الجامعة وقياداتها الإدارية .
- مدى المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحاكمية والمديرين في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة .
- مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحاكمية والموظفين في الجامعة.
- مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحاكمية تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
- مدى درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحاكمية والموظفين وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها ، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه. تعد المعايير السابقة مرتكزات أساسية لمراحل تطبيق الحاكمية في الجامعات، وقد أكد على ذلك كل من: (طرييه، 2010؛ آل عباس، 2010؛ حلاوة وطه، 2011؛ خورشيد ويوسف، 2009؛ شبلي ومنهل، 2008؛ عزت، 2009) .

طبقت جامعة الشرق الأوسط الحاكمية فيها من خلال خمس مراحل هي:

المرحلة الأولى - التعريف بالحاكمية (إشاعة ثقافة الحاكمية) وتكوين رأي عام مؤيد لها .

وهي أهم المراحل وأخطرها على الإطلاق ، إذ تم فيها توضيح معالم الحاكمية وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والتفرقة ما بين الحاكمية كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحاكمية كأساس المعاملات النزيهة.

المرحلة الثانية - بناء البنية الأساسية للحاكمية :

تم في هذه المرحلة بناء البنية الأساسية للحاكمية على أسس قوية قادرة على استيعاب حركتها ومقتدرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة متشعبة وممتدة، إذ تُعد البنية الأساسية لازمة تماما لتأسيس الحاكمية وتطبيقها، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة. فالبنية الأساسية عنصر مهم وملزم من أجل تأسيس الحاكمية التي تنقسم إلى قسمين، هما: بنية أساسية فوقية للحاكمية، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحاكمية) وجهات الإشراف على تطبيقها، على مستوى الجامعة. بنية أساسية تحتية للحاكمية، وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

المرحلة الثالثة - وضع برنامج معياري للحاكمية وتحديد توقيتاته القياسية :

تم وضع برنامج زمني، محدد للأعمال والمهام والواجبات لجميع منتسبي الجامعة، من أجل تحقيق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

المرحلة الرابعة - تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:

تم في هذه المرحلة تطبيق الاختبارات الحقيقية، التي تقيس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحاكمية. فالحاكمية كما فيها من حريات تمارس فيها أيضا قيود حاكمة وضوابط متحكمة.

المرحلة الخامسة - متابعة الحاكمية وتطويرها:

إن متابعة تطبيق الحاكمية وضمان حسن تنفيذها وتطويرها تعد من أهم المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحاكمية، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية. لها وظيفتان رئيسيتان هما: وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث.

وظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحاكمية. وبالتالي فقد تم وضع وحدة تنظيمية وإدارية داخل الهيكل الإداري والبنيان التنظيمي للجامعة، لمتابعة حسن أداء جميع منتسبي الجامعة بما يضمن تنفيذ قيم الحاكمية بشكل فاعل ومنتقن.

ومن الجدير بالذكر إن كل مرحلة من المراحل السابقة كانت تخضع للتقويم المستمر (التكويني) إذ تشكل في مجموعها حلقات متداخلة ومتفاعلة تسعى لبلوغ غاية محددة هي ضمان جودة المخرجات وحسن أداء جميع العاملين.

إن تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط ساعدها على بلوغ غاياتها الإستراتيجية، إذ أدى تطبيقها إلى تأطير العلاقة ما بين الجامعة ومجالس حاكميتها وأصحاب المصالح والعاملين فيها وطلبتها على أسس علمية واضحة، إضافة إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم ومتابعة تنفيذها، كما أن تطبيقها ساعد على اجتثاث حالات اللامبالاة لدى العاملين والطلبة، والهدر غير

المسؤول الذي قد يقع في الجامعة من خلال تطبيق سياسات تتسم بالوضوح والشفافية، وهذا أدى إلى تمكين جميع منتسبي الجامعة وطلبتها من ممارسة دورهم بصورة كاملة وبدرجة عالية من الإتقان. وقد وفرت الحاكمية بيئة صحية للعمل من خلال مبدأ المساواة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات، كما وأنها عملت على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها، و أوجدت صيغاً من التعاون والتفاعل والاندماج في العمل وتحسين الأداء وتطويره.

إن البعد الإداري الذي يعد من أهم أبعاد الحاكمية، الذي تركز حول قيادات الجامعة ومجالس الحاكمية فيها وآلية الانتقال من الإدارة السائدة إلى الحاكمية كان له الأثر الفاعل في تطبيق الحاكمية في الجامعة وتحقيق أهدافها. أما البعد الاقتصادي، فقد حقق العلاقة المتميزة ما بين الحاكمية وحجم الاستثمار في الجامعة من جهة، والقضاء على أوجه الفساد من جهة ثانية وتحقيق التطوير المستمر والتنمية وتصحيح المسار من جهة ثالثة.

في حين عالج البعد الاجتماعي مدى تبني الجامعة لمدونة سلوك محددة لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة فيها. إذ أن مضامين قيم الحاكمية ارتبطت بشكل مباشر مع الأنماط السلوكية المتبناة والتي حددتها مبادئ الحاكمية. أما البعد المالي فقد ظهر جلياً من خلال تطبيق الحاكمية والذي عمل على تنظيم العلاقة وتحديدها بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة بسياسات الجامعة وقراراتها ونتائجها المالية.

وبعامة، فإن لتطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط أهمية بارزة في عالمنا المعاصر وفي عصر الحكمة القادم، إذ أن تطبيقها عمل على تعظيم قيمة الجامعة وقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة، وبذلك خلق تطبيق الحاكمية في الجامعة مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي سعى لبلوغ غايات محددة موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساواة، كما وأن حُسن توزيع المهام والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، خفف من أوجه الاختلاف في الجامعة وزاد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وبذلك سعت الجامعة إلى تطبيق الحاكمية وفق منهج علمي منظم، مما اكسبها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية. وقلل من وجهات النظر المختلفة وزاد من الاندماج مع أصحاب المصالح مما قد يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجات الجامعة المادية والمعنوية وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي.

وبهدف معرفة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها ، وما إذا كان هناك فروق في واقع تطبيق الحاكمية تبعاً لاختلاف

المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة ولعدد سنوات الخبرة لديهم. فقد قام الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط ، بدراسة للتحقق من ذلك (ناصر الدين ،2012:b:28-32). استقصت هذه الدراسة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، تكوّنت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، اختيروا من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات تم استخدام مقياس أعدّه الباحث تكون من (50) فقرة تمّ التأكد من صدقه وثباته باستخدام معامل كرونباخ ألفا. ولتحليل البيانات إحصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

أظهرت نتائج دراسة ناصر الدين (2012:b:28-30) المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها؟":

- أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً من وجهة النظر الكلية للإداريين وأعضاء هيئة التدريس وبوسط حسابي (4.08). أما على مستوى الإداريين فقد كان مرتفعاً وبوسط حسابي (3.96)، في حين كان لأعضاء هيئة التدريس (4.19) وكان مرتفعاً أيضاً. وقد عزي ناصر الدين (2012:b:28-30) هذه النتائج إلى أن جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيس مجلس أمنائها ومجالس الحاكمية فيها جادة في تطبيق الحاكمية ومبادئها في جميع مجالات الجامعة الإدارية والأكاديمية. وذلك انطلاقاً من سياسات الجامعة وخططها الإستراتيجية، وقناعتها بأنها ستصل إلى العالمية وإلى تصنيف عالمي متميز من خلال تطبيق الحاكمية، وهذا ما يؤكده كل من: (بزاوية وسالمي، 2011؛ خورشيد ويوسف، 2008 و2009؛ Moka, 2010؛ Wang, 2010). وقد عزي سبب ارتفاع المتوسط الحسابي لأعضاء هيئة التدريس عنه لدى الإداريين، إلى أن أعضاء هيئة التدريس هم الأكثر اهتماماً وتماساً مع الحاكمية ومجالاتها بحكم عملهم الوظيفي وطبيعة واجباتهم ومسؤولياتهم، وهذا ما أكدّه (خورشيد ويوسف، 2009).

في حين حصلت الفقرات المرتبطة بشكل مباشر بمعايير بتطبيق الجامعة لقانون الجامعات الأردنية وأنظمة وتعليمات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وممارسة مجالس الحاكمية في الجامعة لصلاحيتها، ووجود أنظمة وتعليمات خاصة بالجامعة، وعدم تدخل هيئة المديرين لشركة

الجامعة في أنشطة الجامعة الأكاديمية والإدارية وفي الأمور المالية لها على تقديرها مرتفعاً، وقد عزى ناصر الدين (2012:b:28-30) أسباب ذلك إلى:

- المؤتمرات والندوات واللقاءات التي عقدها مجلس أمناء الجامعة لكافة العمداء ومدراء الدوائر، وأعضاء هيئة التدريس، الذي تم فيها إبراز معايير الحاكمية ومبادئها وأهميتها في إبراز صورة الجامعة وسمعتها، ومحاولة وصولها إلى التصنيف العالمي من خلال تطبيقها للحاكمية في جميع مجالاتها الأكاديمية والإدارية، وهذا من شأنه أن ينعكس على عمليات الجامعة ومخرجاتها، وهذا ما أكدته كل من بزواوية وسالمي، (2011) وحلاوة وطه، (2011) وكوركوران (Corcoran,) (2004).

- متابعة مجالس حكام الجامعة ورئيس مجلس أمنائها لحسن تطبيق الجامعة لقانون الجامعات الأردنية بشكل كامل ودقيق ومتقن، فضلاً عن تطبيق الجامعة لأنظمة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية وتعليماتها، والإطلاع على أنظمة هيئات الاعتماد العالمية والإقليمية وتعليماتها وتطبيقها، بما يخدم رؤية الجامعة ورسالتها والذي قد ينعكس بشكل إيجابي على مدى ممارسة مجالس الحاكمية في الجامعة لصلاحياتها بشكل سلس ومتقن ودقيق، مما ساعدها على بناء أنظمة وتعليمات خاصة بالجامعة تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري، وهذا يتفق مع ما ذكره كل من: الطائي وحمد، (2010)؛ وحلاوة وطه، (2011)؛ ومونكيو وبيدس ودوسو (Mungiu-Pippidi) (2011)؛ وDusu, (2011)؛ وصالح، (2010).

- وقد يكون لعدم تدخل هيئة المديرين لشركة الجامعة أو مديريها في الشؤون الأكاديمية أو الإدارية أو المالية للجامعة أثره الفاعل في تطبيق الحاكمية في الجامعة، إذ يعد عدم تدخل المالك أو رئيس هيئة المديرين في شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية أثرها في الحيلولة دون تطبيق الحاكمية فيها.

- كما وقد يكون لمجالس الحاكمية في الجامعة وقيامها بمهامها ومسؤولياتها ومتابعتها للجامعة من جميع المجالات أثره الفاعل في تطبيق الحاكمية للحاكمية، وهذا ما أكدته كل من: حلاوة وطه (2011)؛ وبزواوية وسالمي، (2011)، فضلاً عن تفعيل مجالس الحاكمية لدوائر المراقبة الداخلية والخارجية، وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية والمشاركة في العمل الجامعي، وهذا ما أكدته كل من: بزواوية وسالمي، (2011)؛ وخورشيد ويوسف، (2009)؛ ووانج (Wang, (2010)؛ ولي ولاند Lee and Land, (2010).

أما الفقرات المتعلقة بتطبيق الأنظمة والتعليمات بهدف التقليل من الأزمات، ومطالبة الموظف بحقوقه مدعوماً بالأنظمة والتعليمات العادلة، وعدم سيطرة أي من أعضاء مجالس الحاكمية على الأفراد أو على المجموعة، وتطبيق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي، ومشاركة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير في الجامعة، ومشاركة ممثلين عن إدارة

الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الميزانية، فقد جاءت جميعها بوسط حسابي مرتفع، إلا أنها تحتاج إلى إعادة نظر في دعم وصولها إلى وسط حسابي مرتفع جداً أو حتى متميز، وهذا يتطلب القيام ببناء مقياس لاستقصاء مدى رضا العاملين عن تلك المجالات الواردة في الفقرات المذكورة وعن رؤسائهم وعن وضعهم الوظيفي بهدف الارتقاء بالحاكمية ومجالات تطبيقها بشكل أكثر فاعلية، وهذا ما أكد عليه H.

وقد عزى ناصر الدين (2012:b:28-32) أسباب النتائج السابقة فضلاً عن ما ذكر أعلاه إلى الآتي:

- عدم وجود أزمات في الجامعة، وبذلك لا تطبق الأنظمة والتعليمات الخاصة بذلك، ومن وجهة نظرهم أو عدم إطلاعهم على تلك الأزمات إن وجدت وكيفية معالجتها، وهذا ما أكدّه (خورشيد ويوسف، 2009).

- تمتع جميع الموظفين بكافة حقوقهم الوظيفية، وإمكانية حصولهم عليها في أي وقت بسبب وجود أنظمة وتعليمات خاصة ناظمة لذلك أثره الفاعل في نجاح تطبيق الحاكمية في الجامعة.

- جود نظام إعلامي يُعرف بأنظمة وتعليمات الجامعة، ولكنه قد يكون غير معروف لدى البعض، أو غير مفعّل بشكل كامل، أو لا يطلع جميع الموظفين عليه لأن طبيعة عملهم لا تتطلب ذلك، وقد يكون فعلاً أن النظام الإعلامي غير مفعّل بالشكل المطلوب الذي يجب أن يكون عليه، وقد أكد ذلك موك (Mok, 2010).

- عدم قناعة بعض المستجيبين بمبادئ المساواة أو الشفافية قد يكون السبب في انخفاض الوسط الحسابي إلى المرتفعة دون المرتفعة جداً، إما لأنهم موظفون جدد أو أن لديهم نقاط ضعف لا يرغبون بأن يطلع عليها أحد، وهذا ما أورده بزواوية وسالمي، (2011)؛ وصالح، (2010)؛ ووانج وجاسمان (Gasman, Wang 2010).

- عدم إطلاع بعض الأكاديميين أو الإداريين أو معرفتهم بأن الجامعة تُشرك في مجالس حاكميتها ممثلين من المجتمع المحلي، وذلك بسبب طبيعة عملهم، أو أنهم يعدّون مثل هذه الأمور لا تهمهم، وهذا ما ينطبق أيضاً على المشاركة في وضع الموازنة للعمادات أو للدوائر أو المراكز، وهذا ما أشار إليه حلاوة وطه (2011).

وبعامة، فإن نتيجة الإجابة عن هذا السؤال (السؤال الأول) يؤكدتها بشكل خاص كوركون (Corcoran, 2004) وبزواوية والسالمي (2011) إذ أكدوا على أن حاكمية الجامعات تقود إلى توزيع قوة القرارات داخل الجامعة من خلال مجالس حاكميتها، ومن خلال هياكلها الإدارية وفيها يتم تعزيز المحاسبة والمساواة والشفافية والمشاركة وتفعيلها، وهذا ما أكدت عليه دراستا خورشيد ويوسف 2008 و2009 ودراسة وانج Wang, 2010، وقد أشار كل من بزواوية وسالمي (2011)، ولينديلا ولينديلا

(Lindbland & Lindbland, 2009) إلى أن الجامعة التي تطبق الحاكمية سيؤدي ذلك إلى أن تكون في المراكز الأولى في التصنيفات العالمية للجامعات، كما هو في الجامعات البريطانية، وهذا ما أكدته دراسة بزواوية وسالمي، (2011)؛ فضلاً عن التميز في جودة مخرجاتها، وأن المجالس الحاكمية الفاعلة تؤدي إلى تطبيق حاكمية متميزة، وهذا ما جاءت به الدراسة الحالية، وأكدته دراسة لي ولاند (Lee & Land, 2010) ودراسة موك (Mok, 2010).

أما النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من دراسة ناصر الدين (2012:b:31) "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة؟" فقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي إذا كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس وبوسط حسابي (4.19) مقارنة بالإداريين الذين حصلوا على وسط حسابي (3.96) وفي كلتا الحالتين كان مرتفعاً، وقد يعود سبب ذلك إلى (ناصر الدين، 2012:b:31):

- إن الجامعة تطبق الحاكمية بصدق واقتدار لأنها تأخذ بمبادئ المساواة والمشاركة والشفافية وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على سمعة الجامعة وصورتها وعلى جودة مخرجاتها، وهذا ما أكده كل من؛ لي ولاند؛ (Lee & Land, 2010)؛ وكوركورن (Corncoran, 2004)؛ وخورشيد ويوسف، (2008) وخورشيد ويوسف (2009).

- إن الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وحسب وظائفهم تختلف نظرتهم إلى مدى تطبيق الحاكمية بسبب طبيعة واجباتهم ومهامهم لذلك نجد لها لدى أعضاء هيئة التدريس أعلى من الإداريين لأنهم الأكثر احتكاكاً بمجالات حاكمية الجامعات، إذ أن معظم أعضاء هيئة التدريس لديهم دراية كبيرة بالحاكمية وأبعادها وخاصة أن من بين أعضاء هيئة التدريس عدد كبير من كلية الأعمال الذين لديهم دراية أكاديمية بحاكمية الشركات وهذا ما ينعكس إيجابياً على معرفتهم بحاكمية الجامعات وآليات تطبيقها، وهذا ما أكده مينجو- بيذا ودوسو؛ (Mungiu-pippidi & Dusu, 2011)؛ أما الإداريين فقسم كبير منهم حديثي التعيين وبخاصة مدراء الدوائر الإدارية ورؤساء الشعب الإدارية ولا يعرفون أشياء كثيرة عن الجامعة ومدى تطبيقها للحاكمية.

في حين أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الثالث لدراسة ناصر الدين (2012:b:31-32) "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة؟"، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الحاكمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكان لصالح من لديهم عدد سنوات

خدمة أكثر من سنتين، ثم تلي ذلك من لديهم سنتين من الخبرة، ثم كان أقل وسط حسابي لمن لديهم خدمة سنة واحدة، وقد تُعزى أسباب ذلك إلى الآتي (ناصر الدين، 2012: 31-32):

- إن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة أكثر من سنتين هم الأكثر دراية بمدى تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، إذ إنهم عاصروا مراحل تطبيق الخطة الإستراتيجية في الجامعة، أو متابعة تنفيذها، فضلاً عن اشتراكهم في المؤتمرات والندوات التي عقدتها الجامعة لجميع عمداء الكليات، ومدراء الدوائر، بشأن وضع سياسات الجامعة ووضع أطر تطبيق الحاكمية في الجامعة. أما الذين لديهم سنتين من الخبرة، فقد عاصروا عدد محدود من الفعاليات الخاصة بسياسات الجامعة أو تطبيق الحاكمية في الجامعة وخضعوا لدورات قصيرة في ذلك. أما الذين لديهم سنة من الخبرة فهم الذين تعرفوا إلى الحاكمية ومجالات تطبيقها من خلال رؤسائهم أو زملائهم لذلك فإن خبرتهم في ذلك تكاد تكون محدودة.

التوصيات:

انطلاقاً من أن حاكمية 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، ومن نتائج هذه الدراسة، يمكن التوصية بالآتي:

• في مجال الدراسات:

- إجراء دراسة مماثلة في الجامعات الحكومية والخاصة لاستقصاء واقع تطبيق الحاكمية فيها.
- إجراء دراسات لاستقصاء الآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق الحاكمية في الجامعات.

• في المجالات الأخرى:

- مراجعة أنظمة حاكمية الجامعات ومفاهيمها ومدى تطبيقها، سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حاكمية الجامعات.
- إعداد برامج توعوية للطلبة ولأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية وبخاصة الجدد منهم من خلال ندوات ومحاضرات وورش عمل عن الحاكمية ومبادئها ومجالات تطبيقها.

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الغيط، هويدا (2010). "دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية". رسالة دكتوراه غير منشورة. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية-مصر.
- آل عباس، محمد (2010). [حوكمة الجامعات. maalabbas@kk.edu.sa](mailto:maalabbas@kk.edu.sa).
- باشيخ ، عبد اللطيف بن محمد عبد الرحمن (2009). "لائحة حوكمة الشركات والعلاقة مع جودة المعلومات المحاسبية وسوق الأسهم السعودي". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- البريدي، عبد الله (2009). "إشكالية المصطلح في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على مصطلح Governance توصيف منهجي للإشكالية وإطار مقترح لعلاجها. مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- بزاوية، عبد الحكيم وسالمي، 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.
- الجرف، ياسر وأبو موسى، أحمد (2009). "دراسة استكشافية عن مدى تطبيق الشركات السعودية لآليات ومبادئ حوكمة الشركات". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011) "واقع الحوكمة في جامعة القدس" جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية ، القدس، فلسطين.
- خطاب، محمد شحاته (2009) "عوامل نجاح برامج نظم المعلومات المحاسبية ودورها في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة ميدانية على الشركات السعودية". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- الخطيب، خالد وقريط، عصام(2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- خليل، محمد أحمد (2009). "دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن للأداء: دراسة نظرية ميدانية". مؤتمر حوكمة الشركات. 10/31-2009/11/1-2009/11/1 جامعة الملك فهد.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2008). "تحديات الواقع ورؤى المستقبل. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة". ورشة عمل نظمها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- 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

سامي، مجدي محمد (2009). "المراجعة الخارجية إحدى آليات حوكمة الشركات". مؤتمر حوكمة الشركات. 2009/11/1-10/31 جامعة الملك فهد.

شبلبي، 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 غرابة (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 المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (25) 41-68.

طرييه، خالد (2010). حوكمة الشركات. www.nazaha.iq/search_web/edare/g.doc.
kh.fturabi@yahoo.com, khaled_kai@yahoo.com

عزت احمد، (2009) "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.
ناصر الدين، يعقوب عادل (a:2012). "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة.

ناصر الدين، يعقوب عادل (b:2012). "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها" بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة اتحاد الجامعات العربية.

يرقي، حسين وعبد الصمد، عمر (2011) "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها". جامعة المدية. 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.
- Deboer, Harry,. Huisman, Jeroen & Meister-Scheytt Claudia. (2010). Supervision in "Modern" University Governance: Boards under Scrutiny. **Studies in Higher Education**, 35 (3) p317-333.
- Gasman, Marybeth. (2010). Five Lessons for Campus Leaders: Academic Freedom, Shared Governance, and Tenure at an Historically Black University. Change: **The Magazine of Higher Learning**, 42 (6) p54-57.
- 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.
- 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.
- Irtwange, S. V. & Orsaah, S.(2010). “Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance”. **Educational Research and Reviews**, 5 (2) p46-63.
- 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.
- 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**, 108 (2)2 p180-202.

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