

# تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين

## إعداد

د/ نجلاء محمد حامد  
أستاذ أصول التربية المساعد

أ/ جاسم محسن إبراهيم المحاري  
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين  
أستاذ أصول التربية

معهد الدراسات والبحوث التربوية  
جامعة القاهرة



## تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص

### في مملكة البحرين\*

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين وأ/ جاسم محسن إبراهيم المحاري ود/ نجلاء محمد حامد

#### المقدمة:

انتشر مصطلح الحوكمة في العالم اليوم باعتباره فكراً حديثاً يستهدف التحديث والتطوير في كافة مجالات المجتمع، الذي ارتكز على الهيئات والمؤسسات الإدارية في مختلف القطاعات، خصوصاً وأنّ الكثير من الإداريين قد عدّ نجاح الإدارة، نجاح لأي هيئة أو مؤسسة على اختلاف نشاطاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والخدمية والتعليمية. حيث يُعدّ المصطلح واحداً من المصطلحات التي أثّرت بشأنها الحوارات والنقاشات، واختلفت بشأنها الآراء وتعدّدت حولها مساقات التنظير.

#### مشكلة البحث:

يهدف البحث الحالي للإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين؟

ويندرج عن السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الإطار المفاهيمي للحوكمة من حيث نشأة الحوكمة، وأطرافها، وأبعادها، ومفاهيمها، ومبرراتها، وأهدافها، وآلياتها، وخصائصها، ومكوناتها، وأهميتها، ومحدداتها، وأشكالها، وأبعادها؟

2- ما حوكمة التعليم الجامعي الخاص؟

3- ما ملامح تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين؟

#### أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في كيفية تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، وفي سياق ذلك تتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

(\* بحث مسئل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

- 1- أن يُبيّن الإطار المفاهيمي للحوكمة من حيث نشأة الحوكمة، وأطرافها، وأبعادها، ومفاهيمها، ومبرراتها، وأهدافها، وآلياتها، وخصائصها، ومكوناتها، وأهميتها، ومحدداتها، وأشكالها، وأبعادها.
- 2- أن يُعرّف حوكمة التعليم الجامعي الخاص.
- 3- أن يوضّح ملامح تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي - من وجهة نظر الباحث - من طبيعة الموضوع الذي تُعالجه، ألا وهو كيفية تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

### حدود البحث:

- تتمثل حدود البحث في كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين، في التفصيل التالي:
- أ- الحد الموضوعي: اقتصر البحث على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.
  - ب- الحدّ الزمني: اقتصر البحث على الفترة الواقعة بين (2014-2015م).
  - ج- الحد الجغرافي: يتحدد هذا البحث في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

### منهج البحث:

نظراً لطبيعة المشكلة البحثية؛ فإنّ البحث يستخدم المنهج الوصفي الذي يركز على وصف المشكلة المراد دراستها، وتفسيرها وتحليلها ومقارنتها بغيرها من المشكلات، ومن ثمّ رصد الواقع الفعلي للوقوف على المشكلة.

### تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين:

يتناول هذا المبحث حوكمة التعليم الجامعي الخاص من ثلاث زوايا بحثية رئيسية: الإطار المفاهيمي للحوكمة، وحوكمة التعليم الجامعي الخاص، ولامح تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين. ويمكن التطرّق لهذه الزوايا البحثية في التسلسل التالي:

## 1- الإطار المفاهيمي للحوكمة:

يتناول هذا الجزء الظروف التي ظهرت في محيطها الحوكمة، والإشارة إلى أطراف الحوكمة المتمثلة في الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وإلى أبعادها الإدارية والاقتصادية والسياسية، ومبرراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمحاسبية والرقابية، وأشكالها المفهوم، وأهدافها على المستوى العلمي والإداري والمؤسسي، وآلياتها المستخدمة داخلياً وخارجياً، وما تكتسبه من محددات داخلية وخارجية، وتتنوع في الأشكال، وتفرّع في الأبعاد التقنية والاجتماعية والسياسية، إضافة لأهميتها وفق الأدبيات الإدارية، وخصائصها التشاركية، والعلاقة التشابكية بين مكوناتها الرئيسة الثلاث. ويمكن تناول ذلك بشيء من التفصيل كالآتي:

### أ- نشأة الحوكمة:

كان مفهوم الحوكمة متداولاً باتساع كبير في حقبة العصور الوسطى، إلا أنه تعرّض للنسيان بعد أن ارتباطه بالتحوّلات العالمية الكبيرة التي حدثت في أوروبا وأمريكا في القرن العشرين مع نهاية الحرب العالمية الثانية<sup>(1)</sup>.

وقد نادى مبادئ "جون ماردينار كينز" في أعقاب الكارثة الاقتصادية التي اندلعت خلال الحربين العالميتين بتأكيد السوق الحرة وإلغاء النفقات العامة من أجل المجتمع وتحرير التجارة والخصخصة وإلغاء مفهوم الجمهور أو العامة، التي تقوم على عدم تدخّل الدولة في الأنشطة الاقتصادية وراحت تبذل قصارى جهدها من أجل تحرير رأس المال من القيود، وألغت شريحة عريضة من الرقابة والتدخلات الحكومية وترك السوق يضبط نفسه بصورة ذاتية. وهو الأمر الذي أحدث تغييراً في دور الدولة في ظل هذه الظروف. وما ظهر مفهوم الحوكمة إلا ليعكس تفاعل الدولة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وترابط تلك المؤسسات مع المواطنين وكيفية اتخاذ القرار في عالم يزداد تعقيداً يوماً بعد آخر<sup>(2)</sup>.

وقد كان أول ظهور للحوكمة في تقرير البنك الدولي بشأن التنمية الصادر في دول جنوب الصحراء الأفريقية عام 1989م، حيث تمّ استخدامها للتركيز على المسألة المالية للحكومات، وأنّ الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية وفق الحوكمة يفترض أن تكون اقتصادية وفعالة، وأن تكفل العدالة والمساواة. باعتبار أنّ ظهورها جاء في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية

الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث تركّزت على الجوانب الديمقراطية لتدعيم المشاركة وتفعيل الدور الذي يجب أن يلعبه المجتمع المدني، والعمل على إزاحة الغبار عن كل ما يجعل من الدولة ممثلاً شرعياً لمواطنيها، خصوصاً وأنّ منظمة التنمية الاقتصادية قد ربطت بين جودة وفعالية الحوكمة وبين درجة رخاء المجتمع، وأكدت على أنّ المصطلح يذهب إلى ما هو أبعد من الإدارة الحكومية من خلال التركيز على كيفية تطبيق الديمقراطية من أجل مساعدة الدول على حلّ مشاكلها ومواجهة أزماتها<sup>(3)</sup>.

مما يسبق نستنتج، أنّ مفهوم الحوكمة يستند بصورة دائمة على القيمة الديمقراطية، وما يرتبط بها من أهمية تُمكن الأفراد من ممارسة دورهم، والمشاركة الفعالة في إعداد الخطط التنموية وتنفيذها، ودون التركيز على التنظيمات والسياسات الاقتصادية التي تتبعها المؤسسات المجتمعية المختلفة التي تجد ترحيباً من المؤسسات الدولية<sup>(4)</sup>.

#### ب- أطراف الحوكمة:

لقد تمّ تأسيس عقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث، بل يشاركها في ذلك لاعبون جدد؛ الأمر الذي يفرض عليها أنفسح لهم المجال لممارسة دورهم في جميع مناشط الحياة بعدتبيّي الحوكمة، التي يُشير مفهومها إلى ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية من أجل إدارة شئون الدولة، والتركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد الاجتماعي الجديد في ظلّها، وهم: الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني. كما أصبحت الحوكمة بمثابة أداة لتقديم أجندة جديدة للمعونات التنموية بعد التطورات التي طرأت على المنظمات الدولية التي ليس باستطاعتها تحقيق أهدافها إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والكفاءة في نظم الحكم<sup>(5)</sup>.

#### ج- أبعاد الحوكمة:

لا يعتمد تطبيق الحوكمة على المؤسسات وفق ما يؤكد علماء الاجتماع - وإنما من خلال العمليات والإجراءات التي تحقق النتائج المرجوة، حيث تأخذ الحوكمة في اعتبارها بعدين متوازيين، يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنّى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم. فيما يؤكد البعد الثاني على الجانب

السياسي للحوكمة الذي يركز على منظومة القيم الديمقراطية بجانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية<sup>(6)</sup>.

#### د - مفهوم الحوكمة:

تُترجم الحوكمة شكلاً من أشكال الحكمانية التي تركز على الليبرالية، فنشير تارةً إلى الخصخصة، وإلى السيطرة تارةً أخرى. كما يُنظر على أنها أيديولوجية تنتج الرضا من أجل إيجاد التبريرات لمجموعة من السياسات التي أفرزتها تلك الليبرالية لإعادة هيكلة العلاقة بين الدولة والمجتمع، وجزء من تقنيات السلطة الجديدة التي يضمها مصطلح الحكمانية. وقد ارتبط المصطلح بإشكالية الترجمة العربية التي قدمت للمصطلح، مثل الحوكمة والحكم العام والجديد والصالح والشامل والمتحد والشراكي والحكمانية والحاكمية وأسلوب الحكم الموسع وإدارة شؤون الدولة والمجتمع والسلطة الرشيدة والنظام السليم للحكم والإدارة والمحكومية وأساليب سلطات الإدارة الرشيدة وأسلوب الحكم الجديد والإدارة المجتمعية<sup>(7)</sup>.

ويتبنى هذا المبحث الترجمة حوكمة، ومن ثم سوف يتم تعميم هذه الترجمة على التعريفات والاستخدامات الواردة بالمبحث لمصطلح الحوكمة؛ وذلك لأسباب عديدة منها، كون الترجمة صادرة عن مجمع اللغة العربية، وبالتالي فهي الأقرب إلى التعميم والانتشار في الأوساط العلمية والأكاديمية والمهنية، وكذلك تأتي الترجمة "حَوَكَمَة" على وزن فَوْعَلَة. ومن ثم فهي تتضمن معاني الحكم والرقابة سواء أكانت داخلية أو خارجية المصدر، ومحافظة الترجمة على الجذر اللغوي للكلمة (ح،ك،م)، وأتته المصطلح الأكثر شيوعاً وانتشاراً في الدوائر الاقتصادية والعلمية محلياً وإقليمياً من خلال ارتباطه بالناحية الاقتصادية - أي حوكمة الشركات - في الأساس<sup>(8)</sup>.

وقد عُرِّفت الحوكمة بأنها ممارسة السلطة السياسية واستخدام المصادر المؤسسية لإدارة المشكلات والقضايا المجتمعية. وقد أشار قاموس ويستر إلى أن كلمة الحوكمة مرادفة لكلمة الحكومة أو القيام بعملية الحكم، وبخاصة ما إذا ما تعلّق بالاتجاه السلطوي والتحكم<sup>(9)</sup>. كما تُعرف بأنها المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي والقانوني لإدارة الشركات والإشراف عليها، أو أنها إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الفردية والجماعية التي تهدف إلى تشجيع الاستخدام الكفء

للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها والربط بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع كله<sup>(10)</sup>.

ويتضح مما سبق عرضه، أنّ الحوكمة أسلوب أو طريقة لممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لمساعدة الأفراد في الحصول على حقوقهم وتحقيق التنمية الشاملة واستخدام مفهوم القوة التي تعني السلطة والنفوذ معاً، وتتضمن كذلك الأساليب الرسمية وغير الرسمية في عمليات الإدارة والحكم. وتقوم الحوكمة على ثلاث ركائز أساسية هي: الركيزة الاقتصادية التي تشتمل على عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي الاقتصادية، والركيزة السياسية التي تتضمن عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي السياسية، والركيزة الإدارية التي تشتمل على النظم الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السياسات وضرورة الانتقال بفكرة الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني. كما أن تلك التوجهات وما تضمنتها من مبادئ تدعو إلى ضرورة تطبيق الحوكمة كمدخل إداري في التعليم الجامعي الخاص، حيث يتمتع هذا النوع من التعليم بدرجة كبيرة من المرونة تساعده على سرعة الاستجابة لرغبات المستفيدين، وهو ما يظهر جلياً في كل ما تقدمه الجامعات الخاصة من برامج وخدمات تعليمية.

يهتم البحث الحالي بالحوكمة كمدخل لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص؛ فإنّها تعرف الحوكمة بمجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق أهداف الجامعات الخاصة عن طريق إتباع المبادئ التالية: السياق العام والرسالة والأهداف، الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، والمشاركة.

#### هـ- مبررات الحوكمة:

أدت العديد من العوامل والمبررات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمحاسبية والرقابية إلى ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره، وتبنيّه من قبل المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، حيث يعود بعضها إلى مبررات اقتصادية بعد الأزمات العالمية المتتالية، التي وُصِفَتْ بأزمات ثقة في المؤسسات والتشريعات التي كانت تُنظّم الأعمال والعلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال والحكومات؛ بسبب تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية وممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة التي أدت بتلك الشركات لأن



تقوم بعملية الاستحواذ والاندماج فيما بينها من أجل السيطرة على الأسواق العالمية حتى تنامت أهمية القواعد السليمة للحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجذب الوقوع في مغبة الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة. كذلك لعبت المبررات الاجتماعية دوراً مهماً في ظهور الحوكمة بعد انعزال الحكومات القائمة عن المواطنين والتصاقها وتقيدها بالعمليات الإدارية التي أدت إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهم المواطنين والمجتمع، حيث الحوكمة تستلزم المشاركة والمفاوضة والتنسيق في ظل وجود أفراد من كل الفئات لديهم الرغبة في عملية المشاركة في صنع القرار وتمكنهم من اقتراح حلول جديدة للمشاكل القائمة<sup>(11)</sup>.

وبالنسبة للمبررات السياسية التي ساعدت على ظهور الحوكمة، فتعود إلى الأهمية الكبيرة التي اكتسبها المصطلح بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، خصوصاً في دول العالم الثالث النامي؛ نظراً لضعف النظم القانونية القائمة بها، والتي لا يمكن معها إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطرق فعالة. كذلك توقف وانتهاء الحرب الباردة وما ترتب عليها من اختفاء الدوافع المساندة للغرب بسبب استمراره في مساندة الأنظمة السلطوية وتجاهل ممارساتها، والتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية، ومن النظم الديمقراطية النيابية، إلى النظم الديمقراطية المشاركة<sup>(12)</sup>.

فيما تتجسد أهمية الحوكمة في المبررات المحاسبية والرقابية من خلال محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها، وتقادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد، ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية المتطورة<sup>(13)</sup>.

نستنتج مما سبق، أن الفلسفة الكامنة وراء نشأة الحوكمة وظهورها؛ جاءت نتيجة التغيرات التي حدثت في طبيعة أدوار الدولة، وما فرضته هذه العوامل من تحديات جمة أمام الدول، يأتي في مقدمتها ضرورة إعادة توزيع الأدوار والتنازل

طواعية عن أدوار عديدة كانت في السابق من أخص اختصاصات الحكومات المركزية التي أصبحت الحاجة إليها ماسة كي تتبع أسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة إلى مفهوم الحوكمة الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شئون المجتمع.

### و- أهداف الحوكمة:

تتعدد أهداف الحوكمة وفق اختلاف القطاع التي تُطبَّق فيه، سواء أكان قطاعاً مجتمعياً أو مؤسسياً، خصوصاً وأننا نتلمس أهداف تطبيقها في قطاع التعليم الجامعي الخاص. فعلى المستوى العلمي، تعمل الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف التعليمية كتدريس المناهج المتطورة التي تتواءم مع احتياجات المجتمع والتطور التكنولوجي العالمي الحاصل فيه وثورة الاتصالات. وفي المستوى الإداري والمؤسسي، تعمل الحوكمة على تحقيق انتشار روح العمل في إطار الفريق والقضاء على الفساد الإداري، والعمل بفكر أخلاقي منضبط يُسهم في إنجاح الأعمال المتميزة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وترسيخ مبادئ الموضوعية والنزاهة والاستقلالية والحياد في العمل. وأما على المستوى المجتمعي؛ فإنها تدعم المجتمع وتسعى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وقياس تأثيراتها على رفاهية الفرد والمجتمع ككل، حيث يرتبط أداء الحوكمة الجيد في تخريج جيل بمواصفات عالمية، ينمو فيها مجتمعه ويتطور وفق قابليته ومرونته للمحاسبة الاجتماعية والمساعدة في أداء العمل في إطار واضح من العدالة والنزاهة والتوازن ومراعاة أصحاب المصالح- مثل الطالب، والأستاذ، وإدارة الجامعة، والمجتمع- وانتشار السلوك الأخلاقي الجيد بين أفراد المجتمع<sup>(14)</sup>.

وباستقراء هذه الأهداف، فإنه يمكن القول إنها تتفق في مجملها مع أهداف التعليم الجامعي الخاص، الذي يأخذ على عاتقه مهمة تحقيق تكافؤ الفرص بين الأفراد وتأكيد مبدأ المساواة فيما بينهم، بما يُظهر قيمة الحوكمة كمدخل إداري يسعى لإحداث نقلة نوعية في طبيعة الهياكل التنظيمية القائمة في مختلف مجالات التنمية المجتمعية من خلال محاولته إعادة توزيع الأدوار على الأطراف الرئيسة بالمجتمع.

### ي- آليات الحوكمة:

تعتمد الحوكمة من أجل تحقيق أهدافها على مجموعة من الآليات والحوافز والعوامل الداخلية التي ترتبط بالجامعة، أو الخارجية التي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء الجامعة وقدرات الأفراد العاملين فيها، حيث تركز الآليات الداخلية للحوكمة على تحديد العلاقة بين المديرين والعاملين في الجامعة، على اعتبار أنّ مجلس الإدارة هو محرك المحفزات الداخلية لحوكمة الجامعة. فيما تعمل الآليات الخارجية على تدعيم واستكمال عمل الحوافز الداخلية للجامعة، حيث تشمل التشريعات والقوانين المنفذة بصورة سليمة.

مما سبق، نستقرئ آليات الحوكمة الداخلية والخارجية التي يتضح مدى تركيزها على مبادئ الحوكمة بتبنيّ المبادئ المحاسبية والإفصاح والشفافية وكفاءة الإدارة، وأنّ العامل الأساس في تفعيل الحوكمة، يرتكز في توليّه للمناسب على إحلال معيار الكفاءة في مكان معيار الترقية التقليدي الذي كان يعول على مبدأ الأقدمية وسيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في جميع مناحي الحياة المجتمعية.

#### ك- محددات الحوكمة وأشكالها وأبعادها:

تلعب المحددات الخارجية والداخلية دوراً مؤثراً في عملية التطبيق السليم للحوكمة، فالمحددات الخارجية التي تُشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة وما تشمله من قوانين منظمة للنشاط الاقتصادي؛ تؤدي دوراً فاعلاً في تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وتعمل على كفاءة القطاع المالي من أجل توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، حيث تعود أهمية المحددات الخارجية إلى أنّ وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وتقلّل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. وأمّا المحددات الداخلية، فنُشير إلى القواعد والأسس التي تحدّد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (15). كما تنتوع أشكال الحوكمة، بين حوكمة الشركات وحوكمة المشروع وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والحوكمة المشاركة. وتُشير أبعادها التقنية والاجتماعية والسياسية

الثلاثة للقدرة على الأداء بفاعلية وكفاءة واستجابة، والاسترشاد بالمبادئ المرغوبة من كل مستويات المجتمع<sup>(16)</sup>.

نستنتج مما سبق، أنّ كلاً من المحدد الداخلي والخارجي يكتسبان أهمية متساوية، كما أنّ تقسيم أشكال الحوكمة يكاد يكون غير منطقي، على اعتبار أنّ هذه أشكالاً ليست منفصلة عن الحوكمة. إضافة إلى أنّ الأبعاد السابقة قد وسّعت لاستيضاح ماهية الحوكمة ضمن نموذجين خاص وعمام للجامعات.

ن- أهمية الحوكمة:

لقد أخذ موضوع "الحوكمة" حيزاً مهماً في الأدبيات الإدارية، كنتيجة لوجود خلل في الأداء الإداري للعديد من المنظمات؛ الأمر الذي أثر سلباً عليها وأدى إلى انهيارها. ومعلوم أنّ النظام التربوي والتعليمي لأي دولة، يُعد ركيزة أساسية في سباق التقدم ومواجهة تحديات المستقبل، وأنّ الاحتياج لتطبيق الحوكمة على قطاع التعليم أصبح ضرورة ملحة لوجود العديد من التحديات التي تواجه التعليم في العالم، وفي ظلّ حقائق فرضت نفسها على قطاع التعليم الجامعي الخاص، منها الفجوة الرقمية الكبيرة في المجتمعات الإنسانية، والهوة الضخمة الآخذة في الاتساع يوماً بعد يوم بين دول الشمال المتقدم ودول الجنوب المتأخر، حتى وجدت ما سميت بالفجوة الرقمية التي خلقتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة خلال العقدين المنصرمين؛ نتيجة للتحوّل إلى نظام اقتصاديات السوق وتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي واتساع حجم المشروعات وانفصال الملكية عن الإدارة، وتزايد انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود وضعف آليات الرقابة على سلوكيات المدراء، التي أدت إلى بروز الأزمات الاقتصادية كأزمة جنوب شرق آسيا. كما ظهرت الحاجة لها في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية. كما تزايدت أهمية الحوكمة؛ نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحوّل للنظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أنّ الحوكمة

هي أحد عوامل تحسين الكفاية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين، وأنّ وجود نظام الحوكمة فعّال في أيّ مؤسسة وفي أيّ اقتصاد بشكل عام؛ يُساعد على توفير درجة الثقة لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد؛ ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، ويكون استعمال الموارد بكفاية أكثر، بما يُعزّز النمو الاقتصادي<sup>(17)</sup>.

وتكمن أهمية الحوكمة في محاربتها الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، ونفاذي وجود أخطاء أو انحرافات متعمدة كانت أو غير متعمدة ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية المتطورة، وتحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج، وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفء للموارد، وضمان المساءلة وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام. كما تسعى الحوكمة جاهدة إلى توفير فرص العمل والخدمات الصحية، وهو ما قد يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي<sup>(18)</sup>.

نستنتج مما سبق، أنّ الحوكمة تعمل على تحسين استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسات وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية ودولية للتوسع والنمو، وبما يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة. ومن جانب آخر، تُشجّع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، ومُساعدة المشروعات على التمويل وتوليد الأرباح وإيجاد فرص العمل.

### ر - خصائص الحوكمة ومكوناتها:

يمكن إبراز أهم خصائص الحوكمة في ضوء الأهمية السابقة، حيث بالإمكان تحديد ذلك بالنسبة للجامعات الخاصة من خلال مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع، وتأمين حماية موارد المؤسسة التعليمية في إطار من النزاهة والحيادية، وضمان حماية مصالح المؤسسة التعليمية من خلال تحقيق الاستقامة

ومنع الانحراف، وتحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد بالمؤسسة التعليمية مع معالجة الأخطاء أولاً بأول، وضمان الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، وبين المسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى تدعيم الثقة والمصداقية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتبني بيئة العمل المحفزة للعاملين حتى يتم تحقيق التميز المنشود لها، وخلق علاقات العمل المتميزة بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية بها، وتأكيد فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل المؤسسة التعليمية<sup>(19)</sup>.

وأما مكونات الحوكمة والمجالات التي تعمل فيها وما تستهدفه من غايات تنموية شاملة؛ يتضح أنّ لها ثلاثة ميادين رئيسة، هي الحوكمة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، حيث ترتبط هذه الميادين الثلاثة فيما بينها بشبكة متينة من علاقات الضبط والرقابة لضمان شفافية الحكم وتيسير المساءلة واحترام المصلحة العامة، حيث يؤدي كل طرف من أطراف هذه المكونات دوراً محدداً يختلف في طبيعته عن أدوار المكونات الأخرى، على اعتبار أنّ الحوكمة تسمح بالمشاركة وإتاحة الفرص المتكافئة واستيعاب التنوع الثقافي والتوازن بين هذه المكونات الثلاثة<sup>(20)</sup>.

ومن الملاحظ، أنّ هناك حالة من التباعد بين مكونات الحوكمة الثلاثة، وعجز الإدارة الحكومية عن تحقيق طموحات المواطنين بعدم الاستجابة لمتطلباتهم بشكل مناسب، والتأكيد على الحاجة الماسة لفكرة الحوكمة؛ رغبة في تحقيق النتائج المأمولة لأفراد المجتمع من تخفيف حدة الفقر ورفع مستوى المعيشة وتعزيز حقوق الإنسان والبيئة الديمقراطية في المجتمع.

## 2- حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

تُشير حوكمة الجامعات في بعضها إلى الوسائل التي من خلالها تُدار وتُنظم مؤسسات التعليم العالي والعمل بالجامعات. كما تُشير إلى هيكل وعمليات سلطة اتخاذ القرار من خلال القضايا الهامة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، على اعتبار أنّ الجامعة تتضمن جهازاً حاكماً فعالاً ونشطاً يحظى باستقلالية متكافئة لضمان التكامل المؤسسي الذي يضمن لها القيام بمسئولياتها وتنمية مصادرها بما يتوافق ورؤية الجامعة ورسالتها، حيث تعني كذلك المشاركة الديمقراطية والإدارة

الذاتية للجامعة وتحديث الطريقة التي تُدار بها الجامعة وإعادة التفكير فيها وفق آلية تحقق لها الكفاءة والفاعلية والاستقلالية وديمقراطية القرار بإتاحة الفرص لكل الأصوات للمشاركة في اتخاذ القرار<sup>(21)</sup>.

وفي البحث الحالي، يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها الأساليب والوسائل التي تُحدّد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها بما تتضمنه من معاني هامة في المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية، والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون.

ويمكن الحديث في هذا المحور من خلال تناول مفهوم حوكمة التعليم الجامعي الخاص، والأهمية التي يكتسبها، والإشارة إلى نماذج الحوكمة، ونظامها ومبادئها، والمرور بشيء من التفصيل على معايير الحوكمة في هذا النوع من التعليم.

#### أ - مفهوم حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

تعتبر حوكمة التعليم الجامعي الخاص عنصراً رئيسياً لارتكازه على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، حيث يتصدى هذا المفهوم - وهو مفهوم جديد نسبياً طوّره كلارك كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم - لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم الجامعي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها، حيث ينطوي هذا المفهوم بوجه عام على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة. وفي التعليم الجامعي الخاص، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة من حيث كيفية تماسك أجزائها وكيفية ممارستها للسلطة واتصالها بالأعضاء الداخليين كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، واتخاذها للقرارات وتفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك<sup>(22)</sup>.

وقد ظهر مفهوم حوكمة التعليم الجامعي في الآونة الأخيرة؛ ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم - أي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس - حق مناقشة هذه

القرارات أو الاعتراض عليها، الأمر الذي يُضعف من تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تُعيد صياغة التوجّهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع<sup>(23)</sup>.

### ب- أهمية حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

لقد أصبحت الحوكمة مسألة مهمة في التعليم الجامعي الخاص بعد أن واجه تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، تضمنت تلك التغييرات تزايد الضغوط على الجامعات الذي أدى إلى تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي وارتباطه بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة. كذلك ظهرت أن واع جديدة من التعليم قَدِمَت من المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة المختلفة، وظهر أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وتزايد الطابع الدولي للتعليم الجامعي، وإسهام الجامعات في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة والبحث العلمي والتكنولوجي عن طريق تدريب العاملين المهرة مهمتهم التعليمية<sup>(24)</sup>.

لقد زاد التصنيف العالمي من الضغوط لحوكمة كبار الجامعات العالمية؛ لارتباطه بثلاثة عوامل متصلة، هي تركيز الموهبة وتوفير التمويل والحوكمة. ثم أنّ الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة باقتدار، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة؛ بانت من الأمور الضرورية. غير أنها ليست كافية لدعم الجامعات وإبقائها ضمن التصنيف العالمي. بل أنّ هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة، مثل القيادة الملهمين، والرؤية الاستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي<sup>(25)</sup>.

وأمام كل هذه التحديات، تُشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أنّ كفاءة إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها، بعد أن أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء. فيما تُمثّل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي الخاص<sup>(26)</sup>.

نستنتج مما سبق، أنّ أهمية الحوكمة جاءت من الحاجة إلى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويُحقّق المصداقية، بعد أن ظهرت نتيجة بعض الأحداث



وانهيار الشركات المالية في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا عام 1997م، حيث أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى الحوكمة في أعقاب تلك الأحداث والانهيارات التي وُصِفَتْ بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة؛ الأمر الذي أظهر بوضوح أهمية الحوكمة.

### ج- نماذج حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

هناك نماذج عديدة للحوكمة تتفاوت حسب مضمونها الوطني، ونوع المؤسسة، وتراثها التاريخي وغير ذلك من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية. ومن الواضح أنه لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات، يُعد نموذجاً منفرداً أو مقاساً واحداً يناسب الجميع<sup>(27)</sup>.

وقد قام تركمان بدراسة نماذج الحوكمة في الجامعات البريطانية، الاسترالية، والأمريكية، التي يقل فيها التوجيه الحكومي عما هو عليه في الجامعات الأوروبية، حيث قام باقتراح أربعة نماذج واضحة للحوكمة، هي النموذج الأكاديمي الذي يكون للموظفين الأكاديميين التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها، ونموذج الشركات الذي يدل على أن رئيس الجامعة هو مدير شركة مهني وليس أكاديمياً فحسب، ونموذج الأمانة الذي يأتي عادة على هيئة مجلس أمناء له أعضاء غير من تخبين داخل المؤسسة، وكذلك نموذج أصحاب المصالح الذي تستند فيه الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة كالطلبة والموظفون الأكاديميين والخريجين والشركات الداعمة والحكومة والمجتمع المحلي<sup>(28)</sup>.

نستنتج مما سبق، أنّ الحوكمة تُعبّر عن القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة كحملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى، كما تشمل العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة، وأصحاب المصالح الأخرى كالموظفين والعملاء والدائنين وحاملي السندات والموردين والمنظمين والمجتمع بأسره.

### د- مبادئ حوكمة التعليم الجامعي الخاص:

يُشار لحوكمة التعليم الجامعي الخاص بالطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته من خلال جملة الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تسمح للجامعات الخاصة بصناعة القرارات واتخاذ الإجراءات المحققة للأهداف، ومناقشة القضايا البارزة التي تهّم الأفراد داخل الجامعات الخاصة وخارجها<sup>(29)</sup>.

وتُترجم الحوكمة هنا، في القضاء على الفساد الحاصل عن ضعف المساءلة والمحاسبية، والمزيد من الشفافية والمصداقية والمساءلة والديمقراطية، وتفعيل الشراكات، والنظام المالي والإداري المتطور، وتوظيف القوانين التي تُفعل اللامركزية، والإستراتيجية الإنمائية الفعّالة، وحرية التداول للمعلومات، وإصلاح شؤون الموظفين. واستناداً للخبرات الدولية الساعية في تطوير التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي على وجه الخصوص؛ أصبح ما يُشبه الإجماع على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة، التي تقوم على تطبيق مبادئ جديدة في الإدارة الجامعية، وتعتمد على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، واستخدام السياسات والطرق الحديثة لقياس الأداء الجامعي، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمة التعليمية، وزيادة التفاعل الإيجابي مع مشكلات المجتمع<sup>(30)</sup>.

ويمكن التوصل للنتائج المرجوة من وراء حوكمة التعليم الجامعي الخاص وتحقيق ما سبق من خلال الاستناد إلى جملة المبادئ والمؤشرات على التسلسل التالي<sup>(31)</sup>:

#### ■ السياق العام، الرسالة والأهداف:

لدى كل جامعة جملة من الأهداف التي تسعى إلى بلوغها، وأثناء بلورة الأهداف إلى مشاريع؛ تحدّد الإجراءات والمشاريع التي يجب القيام بها من أجل بلوغها. كما يجب أن تملك كل مؤسسة تعليم جامعي رسالة توضح من خلالها ما تريد الوصول إليه، والفئة المستهدفة، وكيف تحقق أهدافها، كما يجب أن تتلاءم هذه الأهداف مع وظائف مؤسسات التعليم الجامعي<sup>(32)</sup>.

#### ■ الإدارة:

يكتسب مجلس الإدارة بالجامعة - مجلس الجامعة - مسؤولية اعتبارية تجاه المساهمين، ووصياً على حماية وتعزيز قيمة وسلامة كيان الجامعة، وضمان الالتزامات والمسؤوليات تجاه أصحاب المصالح، ويقوم بصياغة ورسم الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالأنشطة داخل وخارج المؤسسة. كما يتمتع بصلاحيّة تعيين الموظفين، والقدرة على تطوير قيم السلوك الأخلاقي والمهني،

ووضع اللوائح والقواعد الخاصة باتخاذ القرارات داخل المؤسسة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد ورأس المال والثقة والنزاهة<sup>(33)</sup>.

#### ● الاستقلالية:

يُشكل استقلال التعليم الجامعي الخاص قضية محورية عند التحدث عن الجامعات الخاص في أيّ مكان في العالم، حيث كان محطّ اهتمام أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات حول العالم، والمنظمات الدولية، وأحياناً الحكومات. ثم أنّ استقلال التعليم الجامعي يضمن حرية هذه الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي أو الجوانب الإدارية المختلفة. كما يجب أن يتضمن هذا الاستقلال، استقلالاً مالياً<sup>(34)</sup>.

#### ● المساءلة:

تعتبر المساءلة من المفاهيم الحديثة التي طرأت على الساحة التربوية، ويرتبط هذا المفهوم بمفاهيم أخرى مثل المحاسبة أو المتابعة أو التقييم. كما ترتبط عملية نشأة هذا المفهوم من خلال الربط بينها وبين المعايير الخاصة بالتربية والتعليم. وقد بدأت المساءلة شقّ طريقها في النظام التربوي منذ ثمانينيات القرن الماضي، حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مقتصرة على التعليم الابتدائي والثانوي، حتى شقّت طريقها نحو التعليم الجامعي كأحد مطالب الارتقاء بمستوى النظام التعليمي<sup>(35)</sup>.

#### ● المشاركة:

تعرف عملية المشاركة أو التشاركية في اتخاذ القرار، بأنها مشاركة المدير ومنسوبي المؤسسة في تحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة، حيث يتفق كثيرون من رجال الإدارة والفكر الإداري الحديث، أن إشراك منسوبي المؤسسة والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو على أعمالهم، يضمن تعاونهم والتزامهم بتنفيذها، ويُحقق ديمقراطية الإدارة، وحتى تُؤتي المشاركة في صنع القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة اعتبارات عدة، منها: الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات<sup>(36)</sup>.

لقد أجمعت الدراسات على أهمية المشاركة في صنع القرارات وتطبيقها، حيث إن إتاحة فرص المشاركة في صياغة السياسات؛ تمثل عنصراً هاماً ومؤثراً

على معنويات منسوبي المؤسسات. كما ترتبط المشاركة ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بمجالات التطبيق، وأن العوامل الداخلية والخارجية تترك أثراً بالغاً في درجة مشاركة منسوبي المؤسسة في صنع القرار<sup>(37)</sup>.

### 3- ملامح تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين:

يسعى هذا المحور إلى إيضاح جهود التعليم الجامعي الخاص في تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص، والإجراءات والسياسات التي تم اتخاذها في هذا الجانب، وهي كما يلي:

#### 1) الجامعة الملكية للبنات<sup>(38)</sup>:

يوجد في الجامعة لجنة إدارية عليا مؤلفة من الرئيس، ونائبه، وعميد شؤون الطلبة، ومدير الشؤون المالية. وتتضمن صلاحيات هذه اللجنة الإشراف على وظائف وأعمال الجامعة إلى جانب تنفيذ السياسة الخاصة بالحكومة وضمن الجودة. ويرتبط مدير ضمان الجودة برئيس الجامعة بشكل مباشر.

وتوجد في الجامعة خمس لجان دائمة منبثقة عن مجلس الجامعة، تعقد اجتماعاتها شهرياً، وهي: لجنة التعليم والتعلم، لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي، لجنة مشاركة المجتمع، لجنة المكتبة، ولجنة التعليم المستمر.

#### 2) الجامعة العربية المفتوحة<sup>(39)</sup>:

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تطبقها الجامعة، وهي متاحة لإطلاع أعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة، إلا أن تقارير هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب ترى أنه من المبكر الحكم على مدى تطبيق هذه السياسات والإجراءات والتناسق وفاعلية التطبيق على أرض الواقع.

#### 3) جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا<sup>(40)</sup>:

أعدت جامعة دلمون مجموعة من السياسات والإجراءات، ولكنها في مرحلتها المبكرة، ويتفاوت معرفة منسوبي الجامعة بهذه الإجراءات والسياسات. ولم يتغير مجلس الأمناء لجامعة دلمون حتى الآن، رغم محاولة الفصل بين وظيفة المالك ومجلس الأمناء وإدارة الجامعة، وفريق الإدارة العليا غير متجانس في رؤيته نحو التوجه الاستراتيجي للجامعة؛ لذا فإن قدرة الجامعة على التطور محدودة؛ لذا ترى لجنة المتابعة التتبعية التابعة للهيئة العليا للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب حاجة جامعة دلمون إلى رئيس أثبت قدرة سابقة على القيادة في هذا المجال، ولا يقوم نواب الرئيس بالتدريس، وتم تقليص عدد ساعات التدريس للعمداء إلى (6)

ساعات تدريسية بالأسبوع، وقد تم منحهم المزيد من الصلاحيات؛ حيث يقومون بإعداد الخطط الإجرائية بكلياتهم، وما أن يوافق عليها مجلس الجامعة حتى يقوموا بوضع الموازنات لتنفيذها.

#### 4) الكلية الملكية للجراحين في أيرلندا (جامعة البحرين الطبية- فرع البحرين)<sup>(41)</sup>:

قامت الكلية الملكية للجراحين بوضع حزمة من السياسات والإجراءات والمصادقة عليها، والعديد من هذه السياسات قد دخل حيز التنفيذ. كما تم اتخاذ الاستعدادات اللازمة لمراجعة كافة اللجان المشكلة في الجامعة، بما في ذلك الوظائف المنوطة بهذه اللجان ومسئولياتها وعضويتها.

#### 5) جامعة العلوم التطبيقية<sup>(42)</sup>:

لا يوجد في جامعة العلوم التطبيقية عملية موثقة ومنظمة لإعداد سياساتها وإجراءاتها، وتقوم عملية وضع الموازنة بتحديد رؤساء الأقسام حاجتهم من البرامج الأكاديمية، ويقوم قسم الموارد بتقديم الدعم اللازم لهذه العملية، ومن ثم يقوم رؤساء الأقسام بتقديم ميزانياتهم إلى العمداء الذين يقومون بإعداد ميزانية خاصة بكلياتهم، ومن ثم تقدم هذه الميزانيات إلى لجنة المالية لتقوم بتجميعها، حتى يتم الموافقة عليها، وتتيح عملية وضع الميزانية الربط بين التخطيط، وتخصيص الموارد، وتدريس البرامج.

ويتم إعادة تشكيل مجلس الأمناء بشكل دوري. وقد قامت الجامعة بإبرام اتفاقية مع مؤسسة استشارية خارجية للحصول على الخدمات الاستشارية بمجال الحوكمة، على أن يكون المخرج الرئيس هو نظام حوكمي محدد توصي به الجهة الاستشارية؛ لذا لم يتم حتى الآن كيفية توزيع الصلاحيات والواجبات بين الملكية والحاكمية والإدارة، ولم يتم حتى الآن إعداد أدوار ووظائف مجلس الأمناء، ولم يوجد حتى الآن أي نظام مراقبة لتقييم فاعلية مجلس الأمناء؛ إلا أن لجنة المراجعة المتبعية التابعة لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب تشعر بالقلق من عدم تطبيق نظام الحوكمة في الجامعة.

#### 6- الجامعة الأهلية<sup>(43)</sup>:

تقوم لجنة السياسات والإجراءات في الجامعة بوضع مسودة سياسة خاصة بإعداد ومراجعة السياسات. والتي عرضت على مجلس الأمناء لأخذ موافقتها عليها، وتتضمن هذه السياسة مراجعة دورية مجدولة لجميع السياسات والإجراءات. ولتطبيق الحوكمة في الجامعة قامت الجامعة بفصل الترتيبات المالية للجامعة عن الترتيبات الخاصة بالشركة القابضة؛ وهذا يضمن للجامعة استقلالية قرارها ومسئولياتها المحاسبية الخاصة بها، وتعكف الجامعة إلى مراقبة فعالية أداء مجلس الأمناء ومجلس الإدارة، وهذا يعتمد على استطلاع أصحاب العلاقة.

**7- الجامعة الخليجية<sup>(44)</sup>:**

يوجد مجلس أمناء يمارس مهامه وله ثلاث لجان دائمة، وهي: اللجنة المالية، لجنة الشؤون الأكاديمية، ولجنة العضوية. كما يوجد بعض اللجان المؤقتة، وتقوم مهمة لجنة العضوية بمراقبة أداء مجلس أمناء الجامعة، وفي عام 2011 تبنى مجلس الأمناء لائحة جديدة تحدد مسؤولياته وصلاحياته بوضوح. وهذا يعتبر أحد الجوانب الخاصة بمحاولات الجامعة لفصل مهام الحوكمة والإدارية للجامعة. وفي إحدى اللوائح أن يتم تقييم أداء رئيس الجامعة أيضاً، وتم وضع وصف وظيفي لمهام ومسئوليات رئيس الجامعة.

الجامعة الخليجية لديها سياسات وإجراءات تم إعدادها على يد استشاريين، وقد جرت مناقشتها في الأقسام ومجالس الكليات، وتبناه مجلس الجامعة. كما يتم نشر هذه السياسات بطرق متعددة.

#### **8- معهد بيرلا للتكنولوجيا - فرع البحرين<sup>(45)</sup>:**

لدى المعهد هيكل وظيفي وإداري واضح، حيث إن جميع الموظفين يعرفون الأدوار المناطة بهم ويعرفون الجهات المسؤولين أمامها، كما وأن هناك توصيفات محددة لمهام جميع الموظفين.

ويعمل مجلس الإدارة في المعهد على ضمان وجود ممارسات وأنشطة إدارية فاعلة وبصورة مستقلة عن الجامعة الأم. أما إجراءات تعيين الأعضاء وسجلات الحضور وعملية مراجعة فعالية أداء مجلس الإدارة فهي مطبقة في المعهد.

#### **9- جامعة أما العالمية (AMA) فرع البحرين<sup>(46)</sup>:**

لقد قامت الجامعة بتعيين مجلس استشاري أكاديمي من ثلاثة أعضاء لكل برنامج من برامجها الأكاديمية. وعلى رغم من الاتفاقية المبرمة مع أعضاء هذا المجلس، فلا توجد هناك سياسة وإجراءات رسمية لإرشاد المجالس الاستشارية

وضمن تلقي تغذية راجعة بناءة من قطاع العمل والصناعة. وتحتاج الجامعة لوضع وتنفيذ سياسات وإجراءات تتيح الحصول على تغذية راجعة منظمة وإرشاد من قطاع العمل والصناعة في مملكة البحرين وعلى الرغم من أن مجلس الأمناء يعقد بشكل دوري، إلا أن العضويين البحرينيين لم يحضرا أياً من هذه الاجتماعات.

وهناك أدلة على مشاركة الموظفين في إعداد السياسات والإجراءات في الجامعة، ورغم أن الموظفين على دراية بالسياسات المصادق عليها، إلا أنهم غير واعيين بالدور الذي تؤديه هذه السياسات. حيث قامت الجامعة بإعداد سياسة للتحقق الداخلي والخارجي من إجراءاتها وسياساتها.

### 10 - كلية البحرين الجامعية<sup>(47)</sup>:

لقد قامت كلية البحرين الجامعية بوضع هيكل تنظيمي يبين وضع جهات الارتباط لكل موقع من المواقع الإدارية. كما تم وضع توصيف لكل وظيفة من هذه الوظائف. وتوجد أيضاً العديد من اللجان الأكاديمية والإدارية تبين هي الأخرى جهات الارتباط الخاصة بكل منها. لقد شرعت الكلية بوضع السياسات والإجراءات الخاصة بها، كما تم تطبيق بعضها، إلا أن العديد منها لم يتم إعدادها والانتهاء من إعدادها. كما لا توجد آلية مطبقة للمراقبة من أجل ضمان التنفيذ المتناسق للسياسات التي يتم إقرارها.

### 11 - جامعة المملكة<sup>(48)</sup>:

تتبنى جامعة المملكة أسلوب اللامركزية في عملية وضع الميزانية؛ إذ تقوم كل كلية أو قسم إداري بإعداد ميزانيتها الخاصة بالتشاور مع مدير الشؤون المالية. ويكون أمد هذه الميزانية ثلاث سنوات، وتخضع للمراجعة السنوية. وبعدها يتم إعداد ميزانية موحدة من قبل مدير الشؤون المالية لتعرض على عميد الكلية ومن ثم على الرئيس. وفي النهاية يتم تقديم هذه الميزانية لمجلس الأمناء الذي يوافق عليها. وقد تم التعاقد مع إحدى الجهات الاستشارية الإدارية من أجل التدقيق الداخلي وتحليل وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر، كما قامت الجامعة بتعديل هيكلها التنظيمي الإداري، والذي بات يشير إلى خطوط واضحة للارتباط المباشر وتوصيف للأدوار والمسئوليات الخاصة بجميع الموظفين.

### النتائج:

- توصلَ البحث الحالي إلى عدة نتائج، ويمكن الإشارة إليها في التالي:
- 1- ندرة مشاركة الدارسين في اتخاذ القرارات في الجامعات البحرينية الخاصة.
  - 2- تفشي الفساد المالي والإداري في الكثير من الجامعات الخاصة.
  - 3- ضعف آلية المراقبة من أجل ضمان التنفيذ المتناسق للسياسات التي يتم إقرارها.

### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة حول واقع التعليم الجامعي الخاص في البحرين، يُوصي الباحث بما يلي:
- 1- ضرورة تشجيع الدارسين وإشراكهم على اتخاذ القرارات المعنيين بها من خلال تأسيس مجالس الطلبة وإعطاءها دورها.
  - 2- تفعيل الحوكمة ومتابعة التدقيق المالي للملفات المالية وتقييم الإداريين مع انتهاء كل دورة دراسية.
  - 3- تقوية آلية المراقبة والمتابعة المستمرة لكافة السياسات عبر تشكيل لجنة استشارية تتولى مهمة ضمان التنفيذ المتناسق للقرارات التي يتم إقرارها.

### المراجع

Renaud Francois: World Governance Index Forum of a New World Governance, -1Paris: The African Unit of Armed Forces, 2009, p. 5.

سلوى شعراوي جمعة: مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية في إدارة شئون الدولة والمجتمع، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001م.

Jon Pierre: Debating Governance: Whatever that Mean, New York, Oxford University Press, 2000.

ليلي البرادعي وخالد زكريا أمين: إصلاح الجهاز الإداري الحكومي في مصر، في مصطفى كامل السيد (محرر)، الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001م.

NirajaGopalJayal: Review Essay: On Governance & Current Sociology, International Sociological Association, January2007, vol. 55, no.1, 2007.



6-VelloPettai&EveliIllin: Governance and Good Governance: Introduction to the Special Issue of Terms & Trams, vol.8,no 4, 2004.

حسن العلواني: الإصلاح التنظيمي والمؤسسي للمحليات في مصر، في الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر، تحرير مصطفى كامل السيد، القاهرة، مركز شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، 2007م.  
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002م، خلق الفرص للأجيال القادمة"، المكتب الإقليمي للدول العربية، 2002م.

9-Stephen Elizabeth Martinez and Arnoldo: What's Neo-liberalism?, Chiapas, Realida, 1996.

10- R. and Minow, N. Monk: Talking Governance: The Role of Magic Concepts Corporate Governance, Malden, Well Publishers, 2001.

عطية حسين أفندي: المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006م.

أشرف حنا ميخائيل: تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005م.

Margot E. Salomon: International Economic Governance and Human Rights Accountability, London school of Economics and Political Science, London, Uk, 2007.

S. Fawzy: Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper, no. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, 2003.

إليزابيث باكنر: دراسة التعليم العالي في الأردن وتونس والمغرب وسوريا، الجامعة الأمريكية، بيروت، 2006م.

N. Alfred: Creating the Modern University: Changing Governance for a Changing World, 31<sup>st</sup> Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania, 23-26 August, 2009.

Ali Imran: University Student's Inclination of Governance and It's Effects on Entrepreneurial Intentions: An Empirical Analysis, International of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, June, 2010.

أشرف حنّا ميخائيل: التدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي: الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، شيراتون القاهرة، في الفترة من 24-26 سبتمبر، 2005م.  
يمينية نزار: الحكم الراشد والتخفيف من حدة الفقر في العالم الثالث، عالم التربية، 9، ع25، القاهرة، رابطة التربية بالاشتراك مع المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مايو 2008م.  
نبيل علي: العقل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول، سلسلة عالم المعرفة، ع369، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، نوفمبر 2009م.

Mary Henke: Can Academic Autonomy Survive in the Knowledge Society?, A Perspective from Britain, Higher Education Research & Development, vol. 26, issue. 1, March 2007.

Key Performance Indicators for Governance of Public University in Malaysian: Department of Higher Education Management, Ministry of Higher Education, Malaysia, Asian Centre for Research on University Learning and Teaching, 2009.

Report of the Commission on Global Governance Our Global, 2010.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التعليم العالي في مصر، 2010م.  
عبد الله علي القرشي: آليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي، اتحاد المصارف العربية، 2011م.

Kostyuk, Alexander N., et. al: Corporate Governance, Virtus Interprets, Ukraine, 2007.

خالد العمري: المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي، المؤتمر العربي الرابع، جامعة عمان العربية للدراسات التربوية، الأردن، 2004م.

باسكر فيل، وآخرون: دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج، وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة البحوث، 2011م.

Braun, D.: Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism, Swiss Political Science Review, Vol. 5, No. 3, 1999.

Trakman, L: Modelling University Governance, University of New South Wales, 2008.

أحمد محمد زامل: حوكمة الجامعات: رؤية حول تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية، منتدى الإصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد، إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة التعليم العالي في مصر، أوراق مرجعية، مكتبة الإسكندرية، في الفترة 26-28 مارس 2007م.

MoradAbou-Sab'e: University Governance: Universities and Society, University Hospitals, Technological Hubs, Engineering and Industries, University Governance Conference: A key to Effective Higher Education in Egypt, Back Ground Paper, Bibliotheca Alexandrina, 26-28 March 2007.

عبد الله بيومي: حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكاكار 2000م، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، في الفترة من 21-23 إبريل 2009م، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، 2009م.

معتز خورشيد ومحسن يوسف: تحديات الواقع ورؤى المستقبل: دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة، مكتبة الإسكندرية، 2008م.

Board Source: Twelve Principles of Governance That power Exceptional Boards, Board Course, 2005.

Feras AlAzzah & Abdelfatah Yahya: Quality Procedures Review, Mission, Vision and Objectives in Higher Educational Institutions, European Journal of Scientific Research, vol. 45, no.2, 2010.

- إبراهيم راشد: حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف: دراسة لأحد المصارف العراقية، بغداد: الجامعة المستنصرية، 2008م.
- إيمان مصطفى حويل: واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2012م.
- هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010م.
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، 2002م.
- وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة الملكية للبنات)، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، 2011م.
- وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الجامعة العربية المفتوحة)، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، 2011م.
- وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا)، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، 2011م.
- وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (الكلية الملكية للجراحين في أيرلندا)، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، 2011م.
- وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة العلوم التطبيقية)، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، 2012م.
- وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (كلية البحرين الجامعية)، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، 2011م.
- وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي: تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة (جامعة المملكة)، مملكة البحرين: هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، 2012م.