

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

إعداد

د/ عزيزة عبدالله طيب

أ. مشارك الإدارة والتخطيط التربوي - معهد الدراسات العليا التربوية
جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

د/ عزيزة عبدالله طيب*

المقدمة:

شاع خلال الفترة الماضية استخدام مصطلح الحوكمة في أدبيات التنمية التي تؤكد على تزايد أهمية الدور الإنمائي الذي تضطلع به الإدارة الحديثة وفق منهجية منضبطة، وذلك بعد مظاهر قصور وإخفاق الإدارة التقليدية في تحقيق ذلك بالفعالية والكفاءة المطلوبين. فقد ظهر مفهوم الحوكمة في عدة تقارير دولية بينت ضعف التنمية في الدول النامية بسبب ضعف وسائل ممارسة السلطة في إدارة وتنفيذ السياسات العامة. كما أشارت تلك التقارير إلى أهمية المعلومات ومدى شفافية الأنشطة الحكومية وتفعيل المشاركة المجتمعية والاتجاه إلى المزيد من اللامركزية وتقوية الوحدات، حتى يمكن رفع مستوى كفاءة وفعالية الخدمات (أبو الغيط ٢٠١٠). كما ظهر مصطلح الحوكمة الرشيدة Good Governance التي تؤدي أدواراً إيجابية في المجتمع، وذلك على العكس من الحوكمة السيئة التي هي من المسببات الجذرية لكل التخلفات داخل المجتمع. فقد جاءت ضمن اشتراطات الحصول على قروض المؤسسات الدولية المانحة للقروض، حيث تؤكد على الوصول بالمجتمعات إلى مسار الحوكمة الرشيدة في كافة المجالات داخل تلك المجتمعات (اليونسكو، ٢٠٠٩).

وبالرغم من أن ظهور الحوكمة واستخدامها بدأ في قطاع الأعمال لمواجهة مظاهر الفساد المالي والإداري والاستبداد التي أدى إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، إلا إنه سرعان ما امتد تطبيقه إلى العديد من المجالات ومنها المجال التربوي. وأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق توقعات

* د/ عزيزة عبدالله طيب: أ. مشارك الإدارة والتخطيط التربوي- معهد الدراسات العليا

التربوية- جامعة الملك عبد العزيز - جدة- المملكة العربية السعودية.

المستفيدين والمجتمع، والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية (محمد ٢٠١٥، ٢٦٢).

وقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وأستراليا وكندا ونيوزيلندا واليابان وكوريا الجنوبية والمكسيك وشيلي وغيرها بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مدارسها لتجويد وتطوير أدائها، من خلال تطبيق المرونة وإتباع مركزية أقل في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم، ووضع موانع أخلاقية ومهنية للعاملين بها، وإفصاح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للشراكة المجتمعية في التعليم وإعطائهم دوراً رقابياً على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها ومحاسبتها (Fazekas and Burns 2012).

ونتيجة لذلك فقد تزايد الاهتمام العالمي خلال السنوات الأخيرة بتطبيق العديد من الطرق والأساليب لتجويد أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخراً أسلوب الحوكمة المؤسسية كاتجاه عالمي معاصر يهدف إلى تحسين الفعالية المدرسية وتطوير مردودها التربوي، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية، وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة والنفوذ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية (محمد ٢٠١٥، ٢٦٢).

مصطلح الحوكمة Governance ليس مصطلحاً جديداً، إلا أن ظهوره في النقاش حول تطبيقه في المؤسسات الاجتماعية يعتبر نسبياً تطوراً جديداً. ونتيجة لاختلاف تفسيره وفهمه ومدلوله بين الكتاب والمفكرين تم إعطاؤه أكثر من معنى وأكثر من تعريف يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدم ذلك التعريف. ولعل هذا المصطلح يفتقر أيضاً إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغات الأخرى ففي اللغة العربية تم ترجمته إلى العديد من الترجمات مثل: الإدارة الرشيدة، وإدارة الحكم الرشيد، والحكم، والحوكمة (عطوه وعلى، ٢٠١١، ٤٦).

وينظر إلى الحوكمة الرشيدة على أنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة، والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة (حلاوة وصالح، ٢٠٠٩). وأنها السلوك الذي يتعين أن تسير عليه المؤسسات التعليمية لوضع آليات تمكنها من إحداث توازن داخلي لا يضمن فقط

القوة والكفاءة في اتخاذ القرار، بل يضمن أيضاً الالتزام بالمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يرضي توقعات أصحاب المصلحة (ضحاوى والمليجي ٢٠١١، ٥٣). والحوكمة في المؤسسات التعليمية تعبر عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية. وقد اتجهت كثير من المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية إلى تطبيق الحوكمة المؤسسية من خلال مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة إلى جانب تنظيم العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية والجهات المعنية الأخرى (المليجي ٢٠١١، ٢٥٢).

والحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية لها محددات داخلية وخارجية، فالمحددات الداخلية تركز على تشكيل مجالس صناع القرار، وتحديد نوعية الأعضاء المشاركين وطرق اختيارهم، إضافة إلى أنظمة الرقابة والتحقق الداخلية ووسائل حفز ورفع الأداء. أما المحددات الخارجية فتشمل العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي، والمستفيدين منها، إضافة إلى دور مؤسسات المجتمع المدني والجهات الرقابية في مراقبة أداء وضمان عدالة وشفافية الإجراءات الداخلية وفقاً للأنظمة والتشريعات التي تصدرها جهات الاختصاص في هذا الشأن (عطوة وعلی، ٢٠١١).

وقد أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قامت بها منظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العال (حلاوة، ٢٠٠٩، ٤٥). وفي تقرير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP United Nation Development Program) حول تقليص دور الدولة ورد أن الحوكمة الرشيدة تحقق أهداف كثيرة منها تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع، وتحقيق التنمية الاقتصادية في تخصيص واستثمار الموارد العامة (الكايد ٢٠٠٣).

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

وترجع أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات التعليمية إلى التالي: (عطوه وعلى
٢٠١١، ٤٧٣ - ٤٧٤):

- وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.
 - وضع أسس للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح والمستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمين، مجلس الأمناء، المجتمع المحلي.. إلخ) تعتمد على وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.
 - غرس روح المنافسة وجذب قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين من المجتمع المحلي معنوياً ومادياً لوضع مؤسساتهم في المقدمة، الأمر الذي ينعكس على جودة العملية التعليمية ومنتجها في النهاية.
 - إتاحة التمويل بالتبرعات للمؤسسة وإمكانية الحصول على مصادر أسهل وأسرع للتمويل الأمر الذي يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص في الدول النامية.
 - زيادة ثقة المستفيدين والمجتمع بصفة عامة في هذه المؤسسات ومنتجها لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.
- كما حددت دراسات متعددة أهداف الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي فيما يلي (عبد الفتاح ٢٠١٠، ٩٢)، (العريني ٢٠١٤، ١١٩)، (ضحاوي والمليجي ٢٠١١، ٥٦):
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها على التطوير والتحديث والتغيير المستمر.
 - وضع أسس للعلاقة بين الإدارة العليا والتنفيذية وأصحاب المصالح والمستفيدين الداخليين والخارجيين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.
 - الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية ووضعها المالي، والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، بما يساعد المستفيدين على تحديد مشكلاتهم، وتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم.

- تحقيق الرقابة والإشراف الذاتي للمؤسسة التعليمية، وسلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة للعمل داخل المؤسسة.
 - ضمان حقوق ومصالح العاملين بالمؤسسات التعليمية دون أي تمييز.
 - تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسات التعليمية تعوقها عن تحقيق أهدافها.
 - تحسين سمعة المؤسسات التعليمية في المجتمع، وزيادة الثقة في الخدمات التي تقدمها.
 - تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية، وتحقيق العدالة وضمن النزاهة والشفافية لكافة العاملين فيما يقومون به من أعمال داخل المؤسسات التعليمية.
 - توفير حق المساءلة والمحاسبية للإدارة العليا والتنفيذية بالمؤسسات التعليمية من جانب جميع الأطراف الداخلية والخارجية المستفيدة من المؤسسات التعليمية.
 - تعزيز مشاركة المعلمين والطلاب والإداريين والمسؤولين في عمليات اتخاذ القرارات.
 - الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسات التعليمية وعدم السماح بوجوده أو استمراره.
 - تقليل الأخطاء باستخدام الضوابط الرقابية التي تمنع الانحرافات.
 - وضع القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد السلوكيات المهنية والأخلاقية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- وتعددت الدراسات حول تطبيق الحوكمة أو بعض أجزائها. فمثلا حددت دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997) المميزات التالية كسمات للحوكمة الجيدة: المشاركة، والاستدامة، والشرعية، والشفافية، والتمكين، والتحويل، والخدماتية، والقدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة، والقدرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية، والمساءلة، والكفاية، والفاعلية، وتعزيز سلطة القانون، والعدالة والمساواة. وأوضحت دراسة (السكران، ٢٠٠١) أن القوانين المنظمة للجامعات المصرية تعطي المجالس الجامعية الكثير من الاختصاصات، إلا أنها تحرم من ممارسة هذه الاختصاصات ويكتفي فقط بأخذ رأيها. وأوضحت دراسة (عبدالحמיד، ٢٠٠٣، ٣) إلى أن العديد من المشكلات التي يعاني منها الأداء

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

الجامعي من أهداف وسياسات قبول وخطط وبرامج دراسية وسياسات تقويم الطلاب ترجع إلى ضعف نظام المحاسبية التعليمية في الجامعات. ورأى العباس (٢٠٠٦) أن الحاجة تدعو إلى إعادة النظر في طريقة حوكمة الجامعات وسلوك الإدارة وأساليب التقرير ومدى التمثيل في المجالس المختلفة وأساليب الرقابة على القرار وإدارة الموارد والتقرير عن ذلك.

وتوصلت خلف (٢٠٠٦) في دراسة لها، إلى أن مستوى وعي المبحوثين لمفهوم المساءلة كان متوسطاً على نحو عام حيث احتل مجال الاهتمام بالواجبات والتعليمات المرتبة الأولى يليه مجال فلسفة المساءلة في المرتبة الأخيرة، كما أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر درجة وعي المعلمين والمعلمات بمفهوم المساءلة ودرجة فاعلية المدرسة. وأكدت دراسة (Kim, 2007) على إن الحوكمة هامة لزيادة قدرة المشروعات، وبينت أن جامعة السويد من أفضل الجامعات في هذا المجال حيث إن لديها استقلال كبير في إدارتها، وأن الجامعات التي ليست لديها استقلالية كاملة لن تكون لديها قدرة كافية على العمل. كما بينت دراسة (حلاوة وطه، ٢٠٠٨) أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليست بالمستوى المطلوب إذا أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها. كما رأت دراسة (شلي ومنهل، ٢٠٠٨) إمكانية استجابة البنية الهيكلية لجامعة المنصورة وقيمتها الجامعية وأنظمتها الرقابية، إلى حد ما، لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، لكنها تفتقر إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة خصوصاً ما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والمشاركة.

وقد أشارت دراسة (Moscatti, 2008) إلى أن هناك تحولاً كبيراً في نظام التعليم العالي تحت ضغط الاحتياجات الجديدة لمجتمع المعرفة حيث إن هناك تحولاً من الهيكل التقليدي إلى الهيكل المعتمد على الاستقلالية. وأوضحت دراسة (Lee, 2010) إلى أن نظام حوكمة الجامعات يحتاج إلى تعلم وتطبيق الهيكل الحالي للحوكمة، وأن الحوكمة في جامعة تايوان تقاوم الاتجاه نحو التوازن بين الديمقراطية والفاعلية. وأكدت دراسة (نايل، ومحمد، ٢٠١١) أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية

التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً، وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

وقد حاولت دراسة كوشابسكي (Kuchapski, ٢٠١٢) إعادة صياغة المساءلة في التعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود نماذج حديثة للمساءلة تركز على تطوير إطار يمكن أن يفسر الطبيعة السياسية للاختلافات المتعلقة بالمساءلة في التعليم. كما أكدت دراسة (Fazekas and Burns, 2012) على ضرورة إحداث الشراكة بين الدولة والمجتمع ضمن الاعتراف والاعتماد المتبادل بينهما في مجال تقسيم الأدوار، وفتح الأبواب لإحداث الشراكة المجتمعية كمنظمات المجتمع المدني تحت مظلة الموازنة التشاركية بين المجتمع والدولة، كما أنه لا بد أن يتحقق مفهوم الروابط البيئية أو التداخلات البيئية بين حوكمة التعليم والمعرفة بالمعلومات والبيانات الخاصة بالتعليم وكيفية تداولها والاستفادة منها، وكيفية إتاحتها أمام الرأي العام وسهولة الوصول إليها للمناقشة وإبداء الرأي فيها، وإعلام الجمهور بمستوى تقدم أداء النظام التعليمي من عدمه، وكيفية وجود آليات المشاركة للتطوير والتحديث.

واهتمت دراسة ساتلر (Sattler, 2012) بتعرف الإجراءات التي اتبعتها الحكومات المتعاقبة في كندا في إصلاح الحوكمة التعليمية في أونتاريو منذ عام ١٩٩٠م، وتناولت الدراسة دور كل من الهيئة الملكية للتعليم ولجنة تحسين التعليم ولجنة مراجعة الحوكمة في إصلاح نظام حوكمة التعليم، وإعادة هيكلة الإدارة التربوية للارتقاء بجودتها. كما تناولت الدراسة تأثير كل من الإيديولوجيات السياسية والهيئات الحكومية والإصلاحات الليبرالية الجديدة في تعزيز وفهم ديناميكيات الحوكمة التعليمية في النماذج الليبرالية الجديدة في أونتاريو. كما اهتمت دراسة (عطوة وعلي، ٢٠١١) بتعرف مفهوم الحوكمة ومكوناتها ومحدداتها، ووضع تصور مقترح يمكن من خلاله إسقاط الحوكمة على النظام التعليمي من أجل رفع كفاءة مؤسساته وتحقيق جودتها، وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة النظام التعليمي وتجويده، وأن هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية مثل الفشل في تحديد الأولويات، وغياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية، وعدم استقرار الجهاز الإداري.

أجرى فازيكاس وبيرنز (Fazakas & Burns 2012) دراسة لتعرف العلاقة المعقدة بين الحوكمة وإنتاج المعرفة في التربية والتعليم، وأشارت الدراسة إلى أن الأنظمة التعليمية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تواجه تحديات معقدة وبخاصة فيما يتعلق بإنتاج المعرفة، وأن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الأنظمة التعليمية يسهم في إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها والاستفادة منها وإتاحتها للرأي العام لمناقشتها، وإعلام الجمهور بمستوى تقدم أداء النظام التعليمي من عدمه، وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يتطلب أنظمة إدارية مرنة وأقل مركزية، ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني. كما أجرى موس (2014) Moos، دراسة لتعرف كيفية تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم في الدنمارك، وأشارت الدراسة إلى أن استخدام الحوكمة أدى إلى تطوير الإدارة المدرسية وعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المدارس، كما أدت إلى تفعيل نظم المساءلة والمحاسبية وتطبيق معايير الجودة في التعليم.

ويرى البعض أنه رغم إيجابيات التوسع في إنشاء الجامعات وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، إلا أن هذا التوسع يشكل تحدياً للجامعات التي وجدت نفسها تدار بالآليات قديمة بالية قد لا تتناسب مع مثل هذا التوسع، ولا مع التطور في إدارة المؤسسات الجامعية، إضافة إلى إن التعليم الجامعي أصبح أكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، وأن إدارته ومراقبته وحداته الأكاديمية والإدارية أصبحت أكثر تخصصاً. ونتيجة لذلك فالتوجه التقليدي لإدارة مؤسسات التعليم الجامعي أثبت أنه لا يمكن الاعتماد عليه على المدى الطويل وأنه لا مفر من التحول نحو أساليب حديثة متطورة لتطوير الأداء الجامعي بشكل عام (الألفي 2016، 11).

ومن العرض السابق يتضح أن العديد من الدراسات والبحوث أشارت إلى أهمية تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية لتجويدها والارتقاء بها، كما أن تطبيق الحوكمة يسهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويدها، وتحقيق الشفافية والمحاسبية، والحد من الفساد المالي والإداري وتلبية حاجات المستفيدين، كما يسهم تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات التعليمية في زيادة قدرتها على إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها والاستفادة منها.

الإحساس بمشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية الحوكمة كأسلوب إداري حديث وما يحققه من فوائد جمة للمؤسسات التعليمية، إلا أن الواقع يكشف لنا قصوراً في تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها على مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. فقد أوصت دراسة آل عباس (٢٠٠٩) بدعوة الجامعات السعودية إلى الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات، وبينت المدى الكبير لمشاركة الجامعات العالمية مع أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار ومساءلة الإدارة، بينما تقف الجامعات السعودية الحكومية والأهلية بعيدة عن هذا. وتوصلت دراسة كلاً من (العربي ٢٠١٤) ودراسة (الفواز ٢٠١٥) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة. كما توصلت دراسة أبو كريم والثويني (٢٠١٤) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي جاء بدرجة متوسطة بكلية التربية بجامعة حائل. وكذلك توصلت دراسة السوادي (٢٠١٥) إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. كما توصلت دراسة (البلوي، ٢٠١٦) إلى أن إدارة جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية، وأنه لا يوجد تأثير للقبليّة على تطبيق الحوكمة، وأن تطبيق الأنظمة والقوانين يتم بوضوح وشفافية دون تمييز في مواقف محدودة، وظهور المحسوبية والازدواجية في التعامل سواء كان على مستوى الموظفين أم على مستوى الطلبة. ويؤكد المنيع (٢٠٠٢) أن استشراف مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وما سيواجهه من تحديات تفرضها العولمة، والتغيرات التقنية السريعة وحاجة المجتمع، وما سيواجهه من تدنى في الكفاءة الداخلية والخارجية، ينذر بتزايد هذه الأزمات، ما لم توجد خطوات عملية لمواجهتها.

وفي هذا المجال فإن وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لديها إطار تنظيمي عام متعدد الأبعاد يضم داخله جميع العناصر الأساسية للحوكمة على مستوى المجال التعليمي. وتسعى الوزارة جاهدة إلى إصلاح نظامها وتطويره من خلال العديد من المشاريع كمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم، ووثيقة تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية وما تضمنته من توجهات نحو بناء مجتمع المعرفة، وتعزيز المحاسبية، والنقويم باستخدام مؤشرات الأداء، وإعادة هيكلة قطاع التعليم من خلال منظومة يتضح فيها الدور التشريعي

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

والتخطيطي والتنظيمي والتنفيذي والرقابي (البراهيم ٢٠١٥، ١٢). كما أكدت الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد بالمملكة على ضرورة تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة داخل مؤسسات الدولة، كما أكدت خطة التنمية العاشرة للدولة في أحد أهدافها على قيام الجهات الحكومية باتخاذ الإجراءات الكفيلة لترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية وحماية النزاهة ومكافحة الفساد وذلك من خلال تطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على أجهزة الدولة والصناديق والشركات التابعة (الحميدي ٢٠١٧، ١٥٨).

وتعد الجامعات من أهم مؤسسات الدولة التي تحتاج في هذه المرحلة إلى الإسراع بتفعيل ما تضمنته هذه الاستراتيجية الوطنية وخطة التنمية العاشرة خصوصاً أنها تتلقى دعماً مالياً كبيراً من خلال ما يخصص لها من الحكومة في الميزانية السنوية للدولة، الأمر الذي يفرض على الجامعات تبنى مفهوم الحوكمة الرشيدة باعتبارها خياراً استراتيجياً هاماً لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية (الحميدي ٢٠١٧، ١٥٩). كما أن موضوع الحوكمة الرشيدة الجامعية يتسق مع تطبيق الشفافية، والنزاهة، والمشاركة، والوضوح، وتطبيق الأنظمة والقوانين، والمساءلة، لتطوير وبناء المجتمعات وإحداث تغييرات إيجابية في الدولة التي أسست هذه الجامعات (البلوي ٢٠١٦، ٢١٧).

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي أثرت على جودة مخرجاتها تتمثل في زيادة الطلب على التعليم، ومدى توافق الطاقات الاستيعابية لهذه الجامعات مع النمو السكاني والانتشار الجغرافي. وفي تشخيص دواعي تلك المشكلات أشارت بعض الدراسات مثل (الزهراني ٢٠١١، وناصرالدين ٢٠١٢، ومصطفى ٢٠١٣) إلى أن غياب الحوكمة كان من العوامل التي أدت إلى قصور جودة الأداء الجامعي، وبالتالي ضعف المخرجات. وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب تطبيق منظومة متكاملة للحوكمة لمساعدة إدارة الجامعات على القيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار من الشفافية والمصداقية. فالحوكمة تمثل مفتاحاً لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق

الجودة والفعالية للنظام التعليمي في الجامعات، بالإضافة إلى الكفاءة مع ترشيد استخدام الموارد المحدودة (الحميدي ٢٠١٧، ١٥٧).

أسئلة الدراسة:

- ١- ما الأطر المفاهيمية للحوكمة الرشيدة؟
- ٢- ما معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية؟
- ٣- ما أهم نماذج الحوكمة الرشيدة في بعض الجامعات العالمية ذات التصنيف العالي؟
- ٤- ما استراتيجية تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

١. تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة بالجامعات بدءاً من الخلفيات الفكرية لهذا المفهوم وتحليل أبعاده في المنظمات العالمية والأديبات وصولاً إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات بعناصره المختلفة.
٢. رصد أهم معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية.
٣. تحليل نماذج الحوكمة الرشيدة في الجامعات العالمية ذات التصنيف العالي
٤. التوصل إلى استراتيجية لتطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية بناءً على ما تم رصده من معوقات.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

يسهم التعليم الجامعي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً؛ حيث إن مؤسساته تعد من أهم مواطن الفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومصدر لتنمية الموارد البشرية والإبداع والابتكار وتقديم العلوم، لذا تعتبر الجامعات من أهم قوى التحديث في المجتمع؛ وذلك من خلال ما تقدمه من كوادر بشرية وأبحاث علمية تسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع. ومن هنا فقد كانت الآمال ولا تزال معقودة على الجامعات في تحقيق النهضة والتقدم للمجتمع. لذلك تتضح أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

١. تطوير نظام التعليم الجامعي من خلال توفير تعليم عالي الجودة، وتأسيس نظام تعليمي يدعم المشاركة المجتمعية.
٢. استخدام الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح، والمساءلة وتطبيق الأنظمة والقوانين، وتحقيق الأهداف، واستقرار المؤسسة من خلال العدالة والحماية،

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

والأسس والمعايير، ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات لتطوير وبناء المجتمعات.

٣. توفير مزيد من الوقت للسلطة المركزية للتفرغ للتخطيط وصنع القرارات الأكثر استراتيجية بدلاً من الانشغال بالجوانب التنفيذية ومتابعة التنفيذ.

٤. اتساع المطالبة في مؤسسات التعليم العالي بالشفافية والمحاسبة والمساءلة والمشاركة في صنع القرار التعليمي.

٥. يساعد هذا البحث في ملء بعض هذا الفراغ.

٦. توعية الوسط التربوي تجاه حوكمة النظام التعليمي.

منهج الدراسة:

استدعت طبيعة المشكلة استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة وتحليل واستقراء الأبحاث والدراسات المنشورة في مجال الدراسة بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها. فكما ذكر (العساف ٢٠٠٦، ١٢٠) فإن هذا المنهج هو المناسب لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وتقديم وصف شامل ودقيق عن واقعها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل الإطار المفاهيمي

للحوكمة الرشيدة بالجامعات، رصد أهم معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات، ثم التوصل إلى أهم استراتيجيات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية بناءً على ما تم رصده من معوقات.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية

بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف لبعض المفاهيم التي وردت في هذا الدراسة:

أ- **الحوكمة:** يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "التقاليد والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة وكيفية سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام (الكايد ٢٠٠٢، ٩). كما تعرف بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف

الشركة أو المؤسسة" (عطوة والسيد على ٢٠١١، ٤٦٠). وأيضاً عرفت الحوكمة بانها ممارسة السلطة السياسية واستخدام المصادر المؤسسية لإدارة المشكلات والقضايا المجتمعية (Stephen 1996, 23).

ب- الحوكمة الرشيدة للجامعات: تعرف بأنها الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك بما تتضمنه من معاني هامة مثل المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون (محمد ٢٠١١، ٦٧). كما تعرف بأنها نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (Pero 2005، 2). ومن التعريفات التي ربطت مفهوم الحوكمة بالإدارة الرشيدة التعريف الذي يرى أن الحوكمة تتضمن مجموعة من الآليات والنظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء المؤسسي، كما تشمل مقومات تطوير المؤسسات التعليمية على المدى البعيد، وتحديد السلطة والمسؤولية، والحقوق والواجبات، ووضع القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات التعليمية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط الاستراتيجية والأهداف المطلوبة (محمد ٢٠١٥، ٢٧٨).

وتعرف الحوكمة الرشيدة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة المنظمة على تفعيل الشفافية والعدالة والتنظيم ومشاركة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المنظمة على أساس من الشفافية، والمحاسبية، والأدوار الواضحة المحددة للعاملين، ومتابعتهم.

نتائج الدراسة:

أولاً- إجابة السؤال الأول: ينص السؤال الأول علي: ما الأطر المفاهيمية للحوكمة الرشيدة؟

وقد تم التوصل في هذا الخصوص الي ان الحوكمة الرشيدة Good Governance هي إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية

ورفاهية المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ. فهي من المفاهيم الهامة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين بعد ما طرح البنك الدولي مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance، وزاد الاهتمام بهذا المفهوم عام ١٩٩٧ مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، والتي كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم الأعمال والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة (Gujler 2009, 1).

السياق التاريخي والفكري لمفهوم الحوكمة: كانت غالبية البلدان الصناعية قبل نهاية الحرب العالمية الثانية تسير على ضوء المبادئ التي صاغها الاقتصادي البريطاني جون ماردينارد كينز، كرد فعل على الكارثة الاقتصادية التي اندلعت في الفترة الواقعة بين الحربين العالميتين. وكان كينز قد رفع الحكومة إلى مصاف المستثمر في الاقتصاد الوطني، إذ أناط بها التدخل عبر موازنتها المالية في النشاطات الاقتصادية بغية تصحيح حالات البطالة والركود التي يفرزها السوق، واتجهت كثير من الدول إلى إقامة الصناعات التي كان يعتقد أنها الضامنة لتحقيق نمو اقتصادي سريع، وزيادة الطلب على الأيدي العاملة (مارتين وشومان، ٢٠٠٣، ١٨٨-١٨٩). وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية والتحول إلي الليبرالية الجديدة بزغ مفهوم الحكمانية كوسيلة استطاعت من خلالها الليبرالية الجديدة أن تشكل الواقع السياسي والاجتماعي المعاصر ودور الدولة، وسمات السلطة. والحكمانية مفهوم يتناول قضايا التوجيه والتنظيم والتحكم والإدارة في المجتمع، كما ركزت على التغيرات المتصلة بعلاقات الدولة بالشئون الاجتماعية (Jason 2010, 18). وقد تحددت سمات ذلك الفكر الليبرالي الجديد في ما يلي: (محمد ٢٠١١، ٦٩).

أ- **تأكيد دور السوق الحرة:** ترى الليبرالية الجديدة أن تحرير أي مشروع فرضته الدولة ليس بمشكلة مهما تكن طبيعة الأذى الذي يمكن أن تتركه عملية التحرير. كما ترى أيضا أن الانفتاح الكبير على التجارة العالمية سيساعد على تخفيف الأجور، ويضعف وحدة أو تحالف العمال ويلغي حقوقهم التي ربحوها عبر سنين طويلة. ويؤكد أنصار الليبرالية الجديدة أن عفوية السوق هي أفضل

وسيلة لزيادة النمو الاقتصادي التي سوف تخدم بشكل مطلق كل فرد من أفراد المجتمع.

ب-إلغاء النفقات العامة من أجل المجتمع: الليبرالية الجديدة تقف ضد دور الحكومة في تقديم المعونات في مجال الخدمات للمواطنين، ويشمل ذلك الخدمات العامة مثل التربية والرعاية الصحية، وشبكة الأمان للفقراء، وصيانة الجسور، والتزود بالمياه... إلخ.

ج-تحرير التجارة: تطالب الليبرالية الجديدة أيضاً بأن تكون التجارة حرة من أي قيد يمكن أن تفرضه عليها الحكومة، كما تدعو الحكومة إلى تخفيف أو إلغاء أي إجراء من قبلها يمكن أن يساعد على إضعاف الأرباح، حتى لو كان الأمر يتعلق بحماية البيئة أو العمالة.

د-الخصخصة: الليبرالية الجديدة تدعو إلى بيع المشاريع الكبيرة والهامة للدولة بدعوى أن ذلك يحقق الكفاءة العالية في العمل. وقد أدت الخصخصة بالدرجة الأولى إلى تركيز الثروة في أيدي القلة من المواطنين التي أصبحت تتحكم في تحديد أجور العمالة وفقاً لمصالحها.

هـ-إلغاء مفهوم الجمهور أو العامة: تسعى الليبرالية الجديدة إلى تمييع أي دور لمسئولية الكتل الاجتماعية وتركيز المسؤولية في الفرد. أدى ذلك إلى الضغط على الفقراء لتأمين حاجاتهم الصحية والتعليمية وأمانهم الاجتماعية بأنفسهم. وبناء على هذا عملت الحكومات الغربية، الليبرالية النزعة في غالبيتها، على تحرير رأس المال من القيود، وألغت ما كان سائداً من رقابة وتدخلات حكومية. وأدى ذلك إلى أن تتسم الحكومات بأنها أكثر انعزالا عن المواطنين وأكثر تقيداً بالعمليات الإدارية. وفي ظل هذه الظروف بزغ مفهوم الحكمانية في بعض الكتابات الغربية، والتي تعد الحوكمة شكلاً من أشكالها ليعكس كيف تتفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وكيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين، وكيف يتم اتخاذ القرار في عالم يزداد تعقيداً يوماً بعد يوم.

حينئذ تم تناول مفهوم الحوكمة في فروع معرفية متعددة، وطرح في العديد من العلوم والمجالات مثل الاقتصاد، والقانون، والتمويل، والمحاسبة. لذا فقد تنوعت تعريفاتها وفق الفرع العلمي والمجال البحثي الذي تتناوله. فعرفت الحوكمة بأنها: ممارسة السلطة السياسية، واستخدام المصادر المؤسسية لإدارة المشكلات والقضايا المجتمعية (Stephen, 2009, 23). وعرفها قاموس وبستر بأنها مرادفة لكلمة

الحكومة أو القيام بعملية الحكم وبخاصة في ما يتعلق بالاتجاه السلطوي والتحكم (Stephen, 2009, 53). كما عرفت الحوكمة بأنها إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الفردية والجماعية، وهو مصطلح يهدف إلى تشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها، وهدفها هو الربط قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع كله (Minow 8, 2011, Monk and). وعرفت أيضا بأنها العملية التي تختار من خلالها الحكومة وتراقب وتغير، وهي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (Pero 2005.2).

وفي مجال التعليم العالي والجامعات تعددت تعريفات مفهوم حوكمة الجامعات. فهي تشير إلى الوسائل التي من خلالها تدار وتنظم مؤسسات التعليم العالي، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة وذلك لتمكين وتحسين قدرة الجامعة كي تقابل أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع. وهي تتصل بتحديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي وعلاقاتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي (Henkel 2007, 87). وتعرف أيضا بأنها: قوانين النظام السياسي لحل الصراعات بين الفاعلين في إدارة الجامعات، وهي تستخدم أيضا لوصف فاعلية الحكومة وإنجاز الجماعة في الجامعات من خلال وسائل ديمقراطية مثل المشاركة (Swansson 2009, 35). ويرى كيم (Kim) أن حوكمة الجامعات يمكن أن تعرف بثلاث طرق (Kim 2007, 12)، تشير الأولى منها إلى أن الحوكمة هي كل العمليات والقواعد التي تنظم الأقسام والإدارات داخل الأقسام والإدارات بالجامعات والهيكل الكلي وعمليات التحكم الداخلية للجامعة، بينما تشير الطريقة الثانية إلى الإطار التشريعي للجامعة الذي ينظم العلاقة بين الجامعات والحكومة، أما الطريقة الثالثة فتشير إلى أن الحوكمة تبدو على أنها دور محدد وأنشطة لأغلب اللجان بالجامعة. بينما يرى العريني أن الحوكمة في الجامعات هي عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها

بإتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (العريني ٢٠١٤، ١١٨).

وهناك من يرى أن حوكمة الجامعة تشير إلى الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تمارس تحت سلطة القانون، كما تتصل بفاعلية وكفاءة وجودة الخدمات التي تدعم من أجل المستفيدين الخارجيين والداخليين. والفرق بين الحوكمة والإدارة أن الحوكمة تركز على العمليات المتعلقة بإعداد السياسات والأهداف طويلة المدى مثل الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف، أما الإدارة فهي التي توجه العمل. (Dooley 2007, 16). كما تشير حوكمة الجامعات إلى هيكله وعمليات سلطة اتخاذ القرار من خلال القضايا الهامة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، فالجامعة تتضمن جهازا حاكما فعالا ونشطا، يتمتع باستقلالية متكافئة لضمان التكامل المؤسسي، الذي يضمن لها القيام بمسئولياتها وتممية مصادرها، وذلك بما يتسق مع رؤية الجامعة ورسالتها.

(Key Performance Indicator 2009, 1).

وتعرف الدراسة الحالية الحوكمة الرشيدة بالنسبة للجامعات السعودية بأنها: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعات السعودية، ويحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الإداريين)، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساواة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للجامعة.

أهمية الحوكمة الرشيدة: تزايد الاهتمام بالحوكمة في العديد من

الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية. فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن الحوكمة هي أحد عوامل تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، وتعزيز ثقة المستثمرين. وأن وجود نظام حوكمة فعال يساعد على توفير درجة من الثقة لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد، ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، ويكون استعمال الموارد بكفاءة أكثر، وبذلك يتعزز النمو الاقتصادي (Ali 2010, 31). كما أشار الفريد أن من أسباب تزايد أهمية الحوكمة خلال العقدين الأخيرين التحول إلى نظام اقتصاديات السوق، وتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، واتساع حجم المشروعات مما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وتزايد انتقالات رؤوس

- الأموال عبر الحدود، وضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين مما أدى إلى حدوث الأزمات الاقتصادية (Alfred 2009, 44). وتظهر أهمية الحوكمة الرشيدة في عدة مجالات (ميخائيل ٢٠٠٥، ٥) منها:
١. محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
 ٢. ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
 ٣. تفادي وجود أخطاء أو انحرافات أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
 ٤. تحقيق الاستفادة القصوى من النظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج.
 ٥. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية.
 ٦. تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام.
 ٧. توفير فرص العمل والخدمات للمجتمع مما يؤدي الى تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي.
- يتضح مما تقدم أن 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، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المستهدفة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا إيجاد فرص العمل.
- وللحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي: (مرزوق ٢٠١٢، ٣٦)

١. تسهم الحوكمة في إيجاد جامعات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه الجامعات، والتأكد من فعالية إدارته.
٢. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
٣. تفيد في الكشف عن أوجه القصور في أداء الجامعات وضعف المخرجات.
٤. تضمن التوازن بين المسئوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسئوليات التشغيلية قصيرة المدى.
٥. تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
٦. ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
٧. تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
٨. تنظيم رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وحسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأداءها.

عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة: هناك بعض العوامل التي تسهم في نجاح

الحوكمة الرشيدة وتحقيق الهدف منها، ومن هذه العوامل ما يلي: (محمد ٢٠١١،

(٨٢

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين.
- إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة، ويقبل بها جميع المشاركين في المؤسسة.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها لأغراض المجتمع.
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي وقياسه وتقييمه بصفة دورية، وإتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقييم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- حصول المستفيدين على المعلومات، وأن هذه المعلومات التي يتم توفيرها ملائمة وقابلة للفهم وحقيقية.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام، والتمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة.

وهناك أيضا عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على حوكمة المؤسسة، بعضها يتصل بالمؤسسة ذاتها وبعضها الآخر يتصل بالأشخاص سواء المديرين أو المستفيدين منها، وفي ما يلي عرض لهذه العوامل. (Monk 2011, 8).

(أ) **حجم المؤسسة ودرجة تعقيدها:** إن المؤسسة التي تزداد في الحجم ودرجة التعقيد تكون لديها حاجة أكبر إلى هيكل أكثر رسمية. فإن بعض أشكال الإدارة الهرمية قد تؤدي إلى وجود مسافة بين الجهاز الحاكم وعملاء المنظمة.

(ب) **الملكية:** تعرف الملكية بأنها تأسيس آليات للمحاسبة وخط مفتوح للاتصال بالمستفيدين الأساسيين للإسهام في القرارات.

(ج) **الأحداث الحرجة والمراحل الانتقالية:** يجب أن يضع الجهاز الحاكم تصور وبدائل للإجراءات والممارسات التي يمكن إتباعها في الأحداث الحرجة مثل الأزمات المالية والنزاعات.

(د) **الأجندة الشخصية للمديرين:** الأجندة السياسية والشخصية لبعض المديرين قد تسبب تصادم في الإدارة. وهذا يتسبب في غياب التركيز الواضح على النتائج ويفسد قدرة الجهاز على تنمية القيمة المضافة لأهداف المنظمة والمحاسبة الجادة للمستفيدين. وأن توافر بعض المبادئ مثل العدالة والاحتكام إلى القانون والمحاسبة يقلل من خطورة هذا العامل وأثره السلبي على ممارسات الحوكمة.

محددات الحوكمة الرشيدة: يوجد نوعان من المحددات للحوكمة، هما:

(يوسف ٢٠٠٧، ٦).

أ- **المحددات الخارجية:** ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. ومن هذه المحددات الخارجية المناخ العام للاستثمار في الدولة (ويقصد به القوانين المنظمة لعمل السوق، مثل قوانين سوق المال والشركات والإفلاس...). وكفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وكفاءة الأجهزة، والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات. إضافة الي المؤسسات ذاتية التنظيم التي تنظم عمل الأسواق بكفاءة

مثل (الجمعيات المهنية والتي تشمل المراجعين والمحاسبين والمحامين... الخ)، والمؤسسات الخاصة بالمهن الحرة (مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية).

ب- المحددات الداخلية: وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف.

أبعاد الحوكمة الرشيدة: الحوكمة الرشيدة لا تظهر في ظل الممارسات السيئة للحوكمة التي تتسم بالتمزق وقلة المساءلة والافتقار إلى احترام حقوق الإنسان. فالحوكمة الرشيدة تشير إلى القدرة على الأداء بفاعلية وكفاءة واستجابة، والاسترشاد بالمبادئ المرغوبة من كل مستويات المجتمع. والحوكمة الرشيدة لها الأبعاد التالية: (محمد ٢٠١١، ٩٣)

- **البعد التقني:** وهو فاعلية إدارة المصادر العامة، واستقرار البيئة المنظمة لأنشطة القطاع الخاص.

- **البعد الاجتماعي:** والذي يهدف إلى بناء المؤسسات الديمقراطية وتحسينها من خلال المجتمع.

- **البعد السياسي:** والذي يشير إلى التشريعات، والمحاسبة للعناصر السياسية ومظاهر حقوق الإنسان وقواعد القانون، والعدالة، والفاعلية، والشفافية، واحتياجات المراقبة.

أشكال الحوكمة الرشيدة: تتنوع أشكال الحوكمة الرشيدة، ومن أهمها ما

يلي:

أ- **حوكمة الشركات:** هناك عدة أنواع من حوكمة الشركات، وهي:

- **الحوكمة الاقتصادية:** والتي تتضمن عمليات صنع القرار الذي يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الأنشطة الاقتصادية أو علاقتها مع الاقتصاديات الأخرى. وقد أكد البنك الدولي أن الحوكمة ذات تأثيرات غالبية في القضايا المجتمعية مثل الجودة والفقير، وجودة الحياة. (المهاني ٢٠٠٧، ٥).

- **الحوكمة السياسية:** وهي تشير إلى صنع القرار وتطبيق السياسة المتعلقة بالتشريعات الحكومية (Johnson 2007, 3).

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

- **الحوكمة الإدارية:** وهي نظام لتطبيق السياسات الإدارية من خلال القطاع العام الذي يتسم بالمحاسبة والفاعلية والاستقلالية.

- **الحوكمة العادلة:** وهي تتطلب وجود آليات تساعد على احترام الحقوق والاهتمامات للمستفيدين، وإيجاد روح الديمقراطية.

ب- **حوكمة تكنولوجيا المعلومات:** وهي أساسا تتمثل في ضمان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وفي قيم الإدارة العامة، وتخفيف المخاطر التي تتحد مع مشروعات تكنولوجيا المعلومات. وتشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث تصبح معلنة وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح. وتساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها، وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية. (المليجي ٢٠١٣، ١٠٣٩)

ت- **الحوكمة المشاركة:** تعرف الحوكمة المشاركة بأنها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل الجهاز، والإدارة، والمستفيدين، والمشاركين، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار في المؤسسات. وتركز الحوكمة المشاركة على الالتزام بمشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة، وتقوم هذه الفكرة على أن المواطنين يجب أن يلعبوا أدوارا أكثر مباشرة في اتخاذ القرارات العامة (Rosenau 2009, 10). وفي البيئة الجامعية هي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات التعليمية، وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرارات. وان يكون صنع القرارات الأكاديمية بعيدا عن المناخ والمواقف السياسية والإدارية، وأهمية سعي أعضاء هيئة التدريس في تحسين عملية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها بشكل مستمر، ووضع سياسة محددة للبحث العلمي، وتدعيم الحرية الأكاديمية، وضرورة استناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية. (المليجي، ٢٠١٣، ١٠٣٩)

ث- **الحوكمة الذاتية:** وتنقسم إلى نمطين من الحوكمة، وهما:

(المليجي ٢٠١٣، ١٠٣٩)

١. حوكمة إدارية وتشير إلى أدوار ومسئوليات القيادة الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية، والتي تضع الأهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.
٢. حوكمة أكاديمية وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية، وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا وفقا لمهامهم الوظيفية.

دواعي الاهتمام العالمي بحوكمة الجامعات:

- من أهم المبررات التي دعت إلى ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ما يلي (الجمال ٢٠١٤، ٢١):
- الركود الاقتصادي والمشاكل المصاحبة لتوفير متطلبات النفقات العامة.
 - التطورات المحيطة مثل العولمة والتدويل، وظهور جهات فاعلة جديدة وقوية في الاقتصاد الدولي (الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، ورابطة التجارة العالمية أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) تدعو إلى التحول الأيديولوجي نحو السوق.
 - عدم الثقة في سياسات وإنجازات بعض الحكومات في حل المشاكل المجتمعية، أما بسبب محدودية فعالية القوانين الحكومية التقليدية أو بسبب التوقعات العالية.
 - تحولات عامة للجامعات نحو السوق، بحيث تعمل الجامعات على "بيع" خدماتها في مختلف الأسواق. ومن أمثلة ذلك فرض الرسوم على الدراسة وبعض الخدمات الأخرى التي تقدمها.
 - بروز ملامح الإدارة العامة الجديدة (New Public Management) كمدخل تنظيمي جديد للقطاع العام لحفز الإدارة في الجامعات علي أسس تجارية بأساليب وأدوات القطاع الخاص.

مبادئ الحوكمة الرشيدة للجامعات: (محمد ٢٠١١، ٩٨ - ١٠١)

١. الحرية الأكاديمية: وتعرف بأنها حقوق الأكاديميين في تحديد مجالاتهم التدريسية والبحثية بدون رقابة من المؤسسات التي يعملون بها.
٢. الحقوق والمسئوليات الواضحة: يجب أن تكون أدوار مؤسسات التعليم العالي وجميع المسؤولين فيها واضحة من خلال القانون ومعلنة في وثائق رسمية. كما يجب أن يكون كل من الطلاب، والإداريين، وأعضاء هيئة

- التدريس، والمشرفين الخارجيين، لديهم معرفة تامة وفهم تام لحقوقهم ومسئولياتهم.
٣. **الاستقرار المالي:** تتطلب مؤسسات التعليم الجامعي موارد مالية كافية لإحداث التنمية؛ لتمكين المؤسسات من مواجهة نقص العجز في ميزانيتها العامة.
٤. **المحاسبية:** المحاسبية تعني المراقبة الدورية لعمل المؤسسات بمنتهى الشفافية والقوة، وهي تعني أيضا أن تتم كل الأعمال في سياق من الحقوق والمسئوليات المتفق عليها. ويجب أن تكون مؤسسات التعليم الجامعي محاسبة من قبل الهيئات العليا، سواء كانت عامة أو خاصة.
٥. **المراجعة المنظمة للمستويات:** هذا يشمل وضع واختبار مستويات الجودة في الجامعات. ويعتبر ذلك جزء من المحاسبة المؤسسية الذاتية.
٦. **مراعاة حقوق المستفيدين:** يجب أن تتاح لكل المستفيدين من خدمات الجامعة كل المعلومات عن أدائها وبانتظام، مع إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار بما يحقق منفعة وفائدة الجامعة. ويستوجب ان يشمل هذا الإفصاح والشفافية كل الأمور المتعلقة بأداء المؤسسة، والملكية والمستفيدين منها، ومسئوليات الجهاز الإداري، والمحاسبية.
٧. **السلطة:** وهي أن يمارس رئيس الجامعة عمله من خلال نوابه والعمداء والمديرين، وذلك بالتعاون مع وحدات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة التدريسية الداعمة والمتخصصة والطلاب.
٨. **الاستشارات:** من أجل تسهيل الاتصال المفتوح والفعال لحوكمة الجامعات، فإن رئيس الجامعة والمكاتب الإدارية الأخرى بالجامعة لابد أن تتشاور مع الهيئة التدريسية، والهيئة التدريسية الداعمة والمتخصصة، والطلاب، وذوي العلاقة من خارج الجامعة.
٩. **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب أن يكون هناك تمثيل من قبل الهيئة التدريسية والطلاب والخريجين والإداريين والهيئة التدريسية في صناعة السياسات والقرارات وإجراءاتها. ويكون ذلك من خلال التمثيل المحدد لهذه المجموعات في مجلس الجامعة واللجان المختلفة.

- كما أن تحقيق الحوكمة الرشيدة للجامعات يأخذ في اعتباره ما يلي:
- (Key Performance Indicator 2009, 4)
- **إدارة الثقة:** وهي تعني الشفافية في عمل الإداريين حتى يكون كل فرد على وعي بأفعاله. وذلك يزيد من بناء الثقة بين جميع الأطراف الجامعية، وانتفاء الفساد بالجامعة.
 - **إدارة التعددية:** التعامل مع تعددية خلفيات طلاب الجامعة والعاملين فيها، من خلال إعداد آليات غير هرمية في إدارة اللجان والأجهزة الاستشارية الأخرى، بطريقة تثري الفاعلية لهذه المجالس التي تتولى سلطة الاتصال مع الطلاب والهيئة التدريسية.
 - **إدارة علاقات القوى:** وهو الجهد الضروري والمتوقع من الجامعة لتعزيز تضمين كل فرد في قلب النظام الجامعي، وأن يتم إنجاز ذلك بكل شفافية ومنطقية.
 - **قوة المجتمع المدني:** ويشمل ذلك وجود مجتمع مدني قوي يتسم بحرية التعبير، ويهتم بآراء الاتحادات والمنظمات المدنية.
 - **قوة القانون:** ويعني وجود مجموعة من القواعد القانونية، التي تحكم أفعال الأفراد من خلال نظم فعالة.
 - **الأخذ بمفهوم الاستثمار في البشر:** وذلك من خلال سياسات تؤدي إلى تحقيق جودة التعليم، والصحة والخدمات الأخرى.
 - **المصادر والعمليات:** المستويات الكافية من المصادر تمكن الجامعة من العمل بفاعلية.
 - **التعليم المستمر والتنمية:** إن على الجامعة أن تشجع العاملين على التنمية في مجالاتهم الخاصة، من خلال المقررات، والمؤتمرات، والمجلات، ومن خلال القنوات التعليمية الأخرى.
 - **تصميم المنافسة:** إن كافة العاملين بالجامعة يجب أن يكافأوا ويعوضوا بطريقة عادلة عن الأدوار التي يؤديونها. ومن خلال استخدام المراجعة الخارجية وأسلوب القياس المقارن بالأفضل يمكن الوصول إلى مستوى عال من المنافسة.
 - **الاتصال الفعال:** وهو ضروري للحوكمة حيث لا بد من وجود قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين الجميع.

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

- التركيز على العمليات الفعالة والأهداف: وهذا يتطلب توافر الفهم والموافقة على دور الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، كما يتضمن التحديد وبوضوح لكل المسؤوليات والموضوعات.
 - المرونة: أن يكون في الجامعات مرونة في إتباع أشكال متنوعة من الحوكمة تطبق في مختلف وحداتها على أن تكون متفقة مع أهداف الجامعة ورؤيتها.
 - مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات: (ضحاوي والمليجي ٢٠١١، ٦٦)**
 - مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
 - مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.
 - مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه مرحلة التطبيق وتقويمها.
 - مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
 - مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.
- يتضح من ما سبق أن من عوامل نجاح حوكمة الجامعات العمل على إيجاد قيم تتلاءم مع احتياجات المستفيدين من هذه الجامعات والعمل على تلبيتها مع التوازن بينها، وكذلك مشاركة جميع عناصر الجامعة سواء الطلاب أو الإداريين أو العناصر الأكاديمية والأساتذة في وضع بعض القيم التي تعمل بها الجامعة وموافقة الجميع على هذه القيم، مع العمل بالاتجاه الاستراتيجي وتقييمه بصفة دورية بما يضمن استمراره في التطوير. كما يتضح ان مبادئ حوكمة

الجامعات تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق المساءلة لإدارة الجامعة، وكذلك كل فرد بها، مع مراعاة مصالح العمل والعاملين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، كما أن هذه المبادئ تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، وتوفير الرقابة على التنفيذ في إطار من الحرية والمسئولية في ذات الوقت.

ثانياً- إجابة السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني علي: **ما معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية؟**

تواجه الجامعات السعودية عددا من التحديات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على سير العملية التعليمية والتربوية فيها. ويتضمن ذلك تحديات الحوكمة والتنظيم المؤسسي، وتحديات التمويل والاستقلالية وديمقراطية الإجراءات، وتحديات التواصل مع المجتمع (الفواز ٢٠١٥، ٥).

وقد تعددت الدراسات التي أوضحت ان تكريس الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية يواجه العديد من التحديات التي تجعل من نجاح الحوكمة في الجامعات أمرا صعبا منها دراسة البلوي (٢٠١٦)، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- **المناخ التنظيمي والقانوني العام:** يؤثر المناخ التنظيمي على وجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية على التطور والتطوير. فلا بد أن تتسم قوانين التعليم العالي بالمرونة والشمولية لتتماشى مع معطيات الحوكمة الرشيدة.
- **هيمنة الجانب السياسي والأيدولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي:** ويظهر هذا من خلال غياب مبدأ المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة الجامعية، وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية، وهو ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.
- **غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة المجتمعية سواء ما يتعلق منها بالطالب أو الأستاذ:** حيث تشير مختلف الدراسات الاستطلاعية في هذا السياق إلى غياب المبادئ الخاصة بالحوكمة خاصة ما يتعلق منها بالشفافية، المساءلة، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة الاجتماعية للبنية المجتمعية والمتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة.

ثالثاً- إجابة السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث علي: ما أهم نماذج الحوكمة الرشيدة في بعض الجامعات العالمية ذات التصنيف العالي؟ وتم الحصول على إجابة هذا السؤال من استقراء الأدبيات في هذا المجال وتم التوصل للتالي:

اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق حوكمة رشيدة قائمة على المرونة وإتباع مركزية أقل في صنع اتخاذ القرارات. وكان ذلك من خلال توجيهها الي تلبية احتياجات الطبقات الفقيرة والمحرومة والمهمشة، وإفساح المجال أمام القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إحداث الشراكة المجتمعية في التعليم وإعطائهم دور رقابي على أداء التعليم، وكذلك مساعلة ومحاسبة مؤسساته (Fazekas 2012, 7). وعلى غرار المفاهيم والآليات الجديدة للإصلاح الإداري حدد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات، يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب وتتفاوت حسب الأبعاد السياسية والاجتماعية. وتعتبر نماذج الحوكمة التي يقودها الأكاديميون النماذج الأكثر تمسكا بالتقاليد، وهي نماذج قائمة على الافتراض بأنه يتعين أن تخضع الجامعات لحوكمة الموظفين الأكاديميين. وهناك عدة طرق لتبني هذا النهج، مثلا من خلال منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسئول عن المؤسسة (جاراميلو ٢٠١٢، ١٢). وفي هذا السياق قدم تركمان أربع نماذج للحوكمة الجامعية بعد دراسة وتحليل لواقع الحوكمة في الجامعات البريطانية والأسترالية والأمريكية: (Trakman 2008, 63).

١. **النموذج الأكاديمي Academic Model:** هو نموذج يقدم مجالا أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الجامعة بصورة عامة. ويتضح من هذا النموذج الاهتمام بالعناصر الأكاديمية، وأنها صاحبة القرار في كافة شئون الجامعة الإدارية والفنية. ولعل أكبر الجامعات استخداما لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد البريطانية.

٢. **نموذج الشركات Corporate Model:** يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج استجابة للآزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة. وهو

يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمسائلة المالية والمحاسبة. ويتضح أن هذا النموذج يهتم بالجانب المالي أكثر من الجوانب الاجتماعية والأكاديمية والخدمية وغيرها. ولعل دور الطلاب في هذا النموذج يكاد يكون منعدماً لعدم تمكنهم من اتخاذ القرار فيما يختص بالنواحي المالية.

٣. نموذج الأمناء وأصحاب المصالح The Trustee Model: يمنح هذا

النموذج فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء الذي من مهامه القيام بحماية المصالح من التضارب. وقد يكون أعضاء مجلس الأمناء من أصحاب المصلحة من الطلاب، الموظفين، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، والمجتمع المحلي. وهذا النموذج من أكثر النماذج شمولية وتكاملاً، فهو يركز على مشاركة كافة الأفراد الذين يرتبطون بالجامعة ولهم بعض المصالح التي تتحقق من خلال الجامعة. وعادة ما يكون الرئيس التنفيذي ومدير التشغيل أعضاء في المجلس بصفتها الفريق الرئيسي المسئول عن الإدارة. وهذا النموذج من أكثر النماذج شمولية وتكاملاً، فهو يركز على مشاركة كافة الأفراد الذين يرتبطون بالجامعة ولهم بعض المصالح التي تتحقق من خلال الجامعة، حتى وإن كانت هذه المصلحة بسيطة جداً، فهو يحرص على مشاركة الطلاب والموظفون الإداريون والأكاديميون، وأفراد المجتمع الخارجي الذين لديهم بعض الخدمات أو المصالح من خلال الجامعة، وحتى الخريجون فإن لهم مصلحة ترتبط بالجامعة. هذا النموذج يستخدم بشكل واسع في الجامعات الحكومية والخاصة، وبشكل ملحوظ في أمريكا وأستراليا واليونان وألمانيا (جاراميلو ٢٠١٢، ١٦).

رابعا- إجابة السؤال الرابع: ينص السؤال الرابع على ما استراتيجية تطبيق مفهوم

الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية؟ وقد تم استنباط الإجابة على هذا السؤال من تحليل كل ما سبق من مراجعة للموضوع وتم التوصل للتالي:

يشهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية طفرة تعليمية كبيرة في الآونة الأخيرة غيرت ملامح التعليم العالي، حيث ازداد عدد الطلاب، وفتحت كليات وجامعات، وتعددت البرامج والتخصصات والمستويات العلمية. ولكن هذه التطورات الإيجابية لم تلامس فلسفة التعليم العالي وحوكمته، ولم تتبدل سياساته، فالنظام الحالي للجامعات الذي صدر عام ١٩٩٣ حصر فرص التنوع والاختلاف

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

بين الجامعات وقيدها الكثير من إجراءاتها، وجعل الجامعات متشابهة بهيكلها ونظمها وأقسامها وممارساتها (الفواز ٢٠١٥، ٨). وحيث تعتبر الحوكمة الرشيدة إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية في الجامعات، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيولة دون استغلال المنصب والنفوذ. لذا أصبحت الحوكمة من القضايا الهامة في التعليم العالي والتي يستوجب على الجامعات وضع استراتيجية خاصة بها لتطبيقها. وفي هذا السياق ومن بعد مراجعة الخبرات السابقة في هذا المجال تم اقتراح التصور التالي لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية.

١- الاسم:

تصور لاستراتيجية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.

٢- دواعي وضع الاستراتيجية:

- تفعيل والاستفادة الأمثل من الإمكانيات والمكونات الفكرية والثقافية لدي الجامعات السعودية.
- تفعيل أسس الحوكمة الرشيدة الموجودة في البيئة الجامعية السعودية النابعة من العقيدة الإسلامية، والأخلاق الفاضلة.
- سعي الجامعات السعودية للحصول على الاعتماد الأكاديمي وتحقيق معايير التنافسية العالمية.

٣- تحليل الواقع الراهن:

إن تحليل الواقع الراهن ذو أهمية قصوى في تحديد وضع الجامعات السعودية والبيئة المحيطة بها وبالتالي وضع الاستراتيجية المناسبة لتطويرها. ومن الدراسات التي حلت ذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي، دراسة (أبو العلا، ٢٠١٧، ٢٩) التي توصلت إلى ما يلي:

- **نقاط القوة في الجامعات السعودية، وتتمثل فيما يلي:**
 - وجود قيادات سعودية في الجامعات مؤهلة وقادرة على ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة.
 - توجهات الدولة في تحقيق التنافسية العالمية في مجال التعليم العالي.
 - تمويل التعليم العالي من قبل الدولة.

- **نقاط الضعف في الجامعات السعودية، وتتمثل فيما يلي:**
 - عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات بالدرجة الكافية في تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية، وانتخاب المجالس العلمية، وصنع القرارات التربوية الهامة.
 - عدم توفر التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس الذي يلبي احتياجاتهم.
 - عدم مساواة فرص المشاركة في صناعة القرار بين جميع أعضاء هيئة التدريس.
- **الفرص المتاحة للجامعات السعودية، وتتمثل فيما يلي:**
 - إسهام الدولة في تمويل الجامعات.
 - وجود توجه رسمي من قبل الوزارة لتطوير التعليم العالي.
 - اهتمام وسائل الإعلام بما يدور في الجامعات.
- **التحديات التي تعوق الجامعات السعودية عن تطبيق الحوكمة، وتتمثل فيما يلي:**
 - الخوف من التغيير في المحيط الخارجي.
 - عدم وضوح بعض السياسات الجامعية التي تصدرها وزارة التعليم.
 - صعوبة توظيف السياسات التعليمية الموضوعية ك معايير ومبادئ عامة تساعد على اتخاذ القرارات.
- **٤- المرتكزات الأساسية للاستراتيجية:**
 - التحديات التي تواجه التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية
 - معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية.
 - مشاركة جميع الأطراف ذوي العلاقة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية وتطويرها.
 - تمتع جميع أطراف الاستراتيجية على كافة المستويات بالحق في المشاركة والمسئولية.
 - التقييم الدوري ونشر نتائج المتابعة والتقييم مع مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
 - المتابعة المستمرة لتنفيذ الاستراتيجية.
- **٥- الأطراف ذوي العلاقة:**
 - المسئولون بوزارة التعليم السعودية.

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

- العاملون في الجامعات من أعضاء هيئة التدريس وإداريون وفنيون وفئات مساندة.
- الطلاب.
- المجتمع الخارجي.

٦- مصادر بناء الاستراتيجية:

- متطلبات التنافسية العالمية.
- متطلبات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الدراسات المنشورة في مجال الحوكمة الرشيدة ووضع الجامعات السعودية والتي تم مراجعتها في الجزء السابق من هذه الدراسة.
- واقع المجتمع السعودي وطموحاته من الجامعات ومستقبلها.

٧- مكونات مقترح الاستراتيجية:

- **الرؤية:** تحقيق الريادة في إدارة الجامعات السعودية بما يتلاءم مع ممارسات الحوكمة الرشيدة.
- **الرسالة:** السعي نحو تحقيق الاستقلالية والعدل والشفافية والمحاسبية في الجامعات لدى جميع العاملين بها.

• **الأهداف الاستراتيجية:**

- تحقيق الشفافية.
- مشاركة جميع العناصر في الجامعة في اتخاذ القرارات الجامعية.
- وضع القوانين والقواعد التي يتبعها قيادات ومسؤولي الجامعات.
- تحقيق الحرية الأكاديمية.

• **الأهداف الإجرائية:**

- الوضوح في كافة القرارات التي تتخذ.
- العدالة وتطبيق المحاسبية.
- توضيح الحقوق والمسئوليات ونشرها في وثائق رسمية.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كل ما يتعلق بتطوير الجامعة.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الأبحاث العلمية.
- مشاركة الطلاب في صياغة المناهج وتطويرها.
- وضع قوانين وقواعد خاصة بالترقيات.

- وضع قوانين وقواعد لسياسة القبول بالجامعة.
- توزيع الأدوار وتعرف مسئولية كل فرد ودوره المنوط به.
- حرية عضو هيئة التدريس في تحديد مجالاتهم البحثية.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كل ما يتعلق بتحكيم الأبحاث العلمية.
- حرية الباحثين في كل ما يتعلق بعمليات التدريس والبحث والنشر بدون رقابة.

● عناصر التنفيذ:

- مشاوررة كافة الأعضاء في اتخاذ القرارات وصياغتها بوضوح.
- لوائح وقوانين للمراقبة والمراجعة ومعاينة المخطئ
- لوائح تنص على ضرورة اتخاذ القرارات بالأغلبية.
- مشاركة الأطراف ذوي العلاقة في مجالس الجامعة ولجانها
- جلسات للمناقشات والتشاور.
- لوائح تنص على تقييم الأبحاث العلمية من جانب أعضاء هيئة التدريس.
- صندوق لتلقي اقتراحات الطلاب بشأن تطوير المناهج.
- لوائح خاصة بالترقيات.
- قواعد وقوانين تنظم سياسة القبول بالجامعة
- لائحة تنظم الأدوار والمسئوليات لكل فرد من عناصر الجامعة.
- لائحة تؤكد على حرية عضو هيئة التدريس في تحديد مجالاته البحثية.
- لوائح وقوانين تنص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحكيم الأبحاث العلمية.
- قواعد ولوائح تؤكد حرية الباحثين في كل ما يتعلق بعمليات التدريس والبحث والنشر بدون رقابة
- لائحة توضح حقوق ومسئوليات كافة عناصر الجامعة.

● مسئولية التنفيذ:

- المسؤولين في وزارة التعليم.
- عمداء الكليات.
- مدير الجامعة.
- أعضاء هيئة التدريس.
- الطلاب.
- الهيئة الإدارية.

● مؤشرات الأداء:

- عدد القرارات المعلنة لجميع عناصر الجامعة.
- عدد قرارات توزيع المسؤوليات بالعدل.
- عدد قرارات تطبيق آليات المراقبة والمراجعة.
- عدد قرارات معاقبة المخطئ وإثابة المتفوق.
- عدد لوائح حقوق ومسئوليات كافة عناصر الجامعة المعتمدة والمعلنة في مكان واضح.
- عدد آراء الرضي في استفتاءات الرأي عن اتخاذ القرارات بعد المشاورة.
- عدد المجالس واللجان التي يشارك فيها كل ذوي العلاقة
- عدد آراء الرضا في استفتاءات الرأي عن تنفيذ رأي الأغلبية.
- عدد لجان تقييم الأبحاث العلمية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس
- عدد آراء الرضا في استفتاءات الرأي عن تلبية احتياجات الطلاب في كل ما يخص المناهج وطرق التدريس.
- عدد آراء الرضي في استفتاءات الرأي عن وجود لائحة خاصة بنظام الترقيات في مكان واضح للجميع.
- عدد آراء الرضا في استفتاءات الرأي عن وجود لائحة للقبول بالجامعة معلنة في مكان مرئي للجميع.
- عدد القرارات معرفة كل فرد بدوره ومسئوليته.
- عدد آراء الرضي في استفتاءات الرأي عن اختيار عضو هيئة التدريس للمجال البحثي الذي يناسب احتياجاته.
- عدد قرارات تكوين لجان من أعضاء هيئة التدريس لتحكيم الأبحاث العلمية.
- عدد آراء الرضي في استفتاءات الرأي عن مشاركة أعضاء هيئة التدريس ببعض الأبحاث ونشرها بحرية تامة ودون رقابة.

٨- متطلبات تنفيذ الإستراتيجية:

- توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الإستراتيجية.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التي تتيح بالفعل تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية.

- إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.
- إيجاد قناعة لدى الهيئة الأكاديمية بالجامعات بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في الجامعات.
- قيام وسائل الإعلام بتنظيم حملة إعلامية واسعة لمناقشة مشكلات الجامعات السعودية وضرورة تطبيق الحوكمة وأهم معوقاتها وكيفية مواجهتها.
- تدعيم الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات.
- صياغة رسالة الجامعة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ووضع السياسات العامة المرشدة لاتخاذ القرار، وتحديد البدائل الإستراتيجية لتطوير الجامعات.
- تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات من خلال إعداد الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة.
- التأكيد على فعالية أداء الأنشطة الوظيفية لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة والتقييم، من خلال تصميم نظام لقياس الأداء ومراقبة الإستراتيجية لمتابعة نجاح الإستراتيجية في تحقيق تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.
- وجود خطة عمل واضحة لتنفيذ ومراقبة الأداء وتنسيق وتزامن الأنشطة لتنفيذ الإستراتيجية.

٩- مراحل تنفيذ الإستراتيجية:

- مرحلة التعريف: العمل على نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية.
- مرحلة وضع البنية الأساسية: بوضع التشريعات كالقوانين الملزمة لممارسة الحوكمة الرشيدة.
- مرحلة التطبيق: عمل برنامج زمني لتنفيذ ممارسة أبعاد الحوكمة الرشيدة.

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

- مرحلة المتابعة والتطوير: التأكد من حسن التنفيذ من خلال المراجعات الداخلية والخارجية، كتقديم التوصيات التطويرية لتطبيق الحوكمة الرشيدة بدرجة عالية.

التوصيات:

١. اعداد استراتيجية متكاملة بالاسترشاد بالمقترح في هذه الدراسة وتوفير احتياجاتها.
٢. نشر ثقافة المساءلة في الجامعات السعودية خاصة فيما يتعلق بتوجيه المساءلة دون تمييز للمركز الوظيفي عند حدوث الانحرافات في الأداء.
٣. مشاركة العاملين في صناعة القرار، وفي تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية.
٤. توفير التدريب الذي يلبي حاجات العاملين بالجامعات.
٥. نشر ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد الأسرة الجامعية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أبو العلا، ليلي محمد (٢٠١٧) استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الطائف. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج(١١)، ع(١)، جامعة السلطان قابوس.

أبو الغيط، هويدا (٢٠١٠) دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة، رسالة دكتوراه مقدمة إلى قسم الإدارة العامة والمحلية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة. أبو كريم، أحمد، والثوينى، طارق (٢٠١٤) درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس . مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٥ (٣)، ٥٥-٩٣.

الألفي، هاني رزق عبدالجواد (٢٠١٦) دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. مستقبل التربية العربية، مج ٢٣، ع ١٠٣. مصر.

البراهيم، هيا بنت عبدالعزيز (٢٠١٥) الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية، مج ٢٢، ع ٩٦، مصر.

البلوي، حسين خلف (٢٠١٦) واقع الحوكمة في جامعة أم القرى. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد ٦١، ص ٢١٥ - ٢٤٠، مصر.

العباس، محمد (٢٠٠٩) حوكمة الجامعات دراسة تحليلية. ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر حوكمة الشركات للممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، جامعة الملك خالد، أبها.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ^{UNDP} (٢٠٠٩) تقرير بعنوان " إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة وثيقة للسياسات العامة".

جاراميلو، أدريانا وآخرون (٢٠١٢) الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي، مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي.

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

- الجمال، رانيا عبدالمعز على (٢٠١٤) دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية. *مجلة التربية*، مج (١٧)، ع (٤٨)، القاهرة.
- حلاوة، جمال، وطه، نداء دار (٢٠٠٨). واقع الحوكمة في جامعة القدس، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية.
- حلاوة، جمال، وصالح، على (٢٠٠٩). مدخل إلى علم التنمية، مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.
- الحميدى، منال بنت حسين بن حسن (٢٠١٧) واقع تطبيق الحوكمة ومعوقاتهما بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*. مج (٢٨)، ع (١١٠)، جامعة بنها، كلية التربية.
- الزهراني، خديجة (٢٠١١). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي كالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السكران، محمد محمد (٢٠٠١): الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية، القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السوداي، على (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية تصور مقترح. أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- شبلي، علاوى، ومنهل، محسن حسين (٢٠٠٨): بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس أدائه، دراسة استطلاعية، جامعة المنصورة.
- عالية خلف أخو أرشيدة (٢٠٠٦) المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العباس، محمد عبدالله (٢٠٠٦): حوكمة الجامعات: دراسة تحليلية، بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ابها، جامعة الملك خالد. ص ٢٠.
- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد (٢٠١٠): تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، ندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور

- الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري. كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٨٧ - ١٠٤.
- عبدالحميد، سيد سعد محمد (٢٠٠٣) دراسة مقارنة لنظام المحاسبة التعليمية في الجامعات المصرية وجامعات بعض الدول الاجنبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٣.
- العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي (٢٠١٤) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *المجلة الدولية المتخصصة*، مج ٣، ع ٢١، ص ١١٤ - ١٤٧.
- العساف، صالح (٢٠٠٦) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط ١)، الرياض، مكتبة العبيكان.
- عطوة، محمد إبراهيم علي؛ وفكري محمد السيد (٢٠١١)، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، جامعة المنصورة، ع ٧٩، ج ٢، ص ٤٥٠ - ٥٣٠.
- الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز (٢٠١٥) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الكايد، زهير عبد الكريم (٢٠٠٢) المفهوم المعاصر للإدارة المجتمعية الحكمانية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع، إدارة المؤسسات الأهلية التطوعية في المجتمعات المعاصرة، قناة القصباء، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- الكايد، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣) الحكمانية قضايا وتطبيقات، ط ١، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- المهاني، محمد خالد (٢٠٠٧) حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية. جمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١) دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة

دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة
ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية

إفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، ص ٤١-١١٧.

المنيع، محمد عبدالله (٢٠٠٢) متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي. ورقة عمل مقدمة الى الندوة الدولية حول الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ.

مارتين، هانس بيتر، وشومان، هارلد (٢٠٠٣) فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي، مجلة عالم المعرفة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

محمد، مديحة فخري محمود (٢٠١١) دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، مج (١٨)، ع (٧٣)، القاهرة.

محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٥) حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بأسسيوط، مج ٣١، ع ٤، ٢٣٠-٢٦٢.

مصطفى، أمل (٢٠١٣) دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث عشر: حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان، الأردن.

مرزوق، فاروق جعفر (٢٠١٢) حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

ميخائيل، أشرف حنا (٢٠٠٥) تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. القاهرة.

ناصر الدين، يعقوب (٢٠١٢) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات كمؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ١، (٢)، ٣٤٥-٣٧٥.

يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧) محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. بحث مقدم إلى بنك الاستثمار القومي. القاهرة.
اليونسكو (٢٠٠٩) التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع: أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Ail Shah Asad (2010) Auditing and Governance Framework for Private Sector in Pakistan, ADB/OECD Anti-Corruption Initiative for Asia-Pacific Master Training Seminar.
- Alfred, N (2009) Creating the modern university -changing governance for a changing world, Paper presented in track 2 at the, 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania.
- Dooley Anthony (2007) Thematic Analysis: the Role of Academic Boards in University Governance, Australia: Australian Universities.
- Fazekas, Mihaly & Burns, Tracey (February 2012), Exploring the Complex. Interaction between Governance and Knowledge in Education, OECD Education Working Papers, No. 67, OECD Publishing,, Retrieved from: ERIC database (ED529503).
- Gujler, K. (2009) Corporate Governance and the Return on Investment, Berlin Meetings Presented Paper at University of January, Vienna.
- Henkel Mary (2007) Can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain, Higher Education Research & Development ,Volume 26, Issue 1.

- Jason, R. (2010) Globalizing Governmentality, Florida International University Digital Common, FIU Electronic Theses and Dissertation 'Florida...
- Johnson Isabelle (2007) Redefining the Concept of Governance 'Political and Social Policies Division, Policy Branch, Canadian International Development Agency.
- Key Performance Indicators (KPIS) for Governance of Public Universities in Malaysian, Department of Higher Education Management 'Ministry of Higher Education, Malaysia, Asian Centre for Research on University Learning and Teaching, 2009.
- Kim Terri (2007) Changing University Governance and Management in the U.K and Elsewhere 27- Under Market Conditions: Issues of Quality Assurance and Accountability (London: Brunei University.
- Kuchapski. Rene Patricia (2002) Renounce pluralizing Accountability for education, DAIA 62/11.
- Lee Lung (2010) What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Paper presented at International Presidential Forum, Harbin Institute of Technology, Harbin, China, pp. 179-187.
- Monk, R. and Minow, N (2011) Talking Governance: "The Role of Magic Concepts" Corporate Governance, Malden: Well Publishers.
- Moos, Lejf (2014) Educational Governance in Denmark, Leadership and Policy in Schools, Vol. 13, No. 4, pp 424-443, Retrieved from: ERIC database (EJ1037987).

-
- Moscatti Pierre (2008) Changes in university governance in France and in Italy, Tertiary Education and Management, Vol. 14, No. 1, 13.
- Però David (2005) Immigrants and the Politics of Governance in Barcelona Centre on Migration, Policy and Society Working Paper No. 19, University of Oxford,
- Rosenau James (2009) Toward an Ontology for Global Governanc, Albany: SUNY press
- Sattler, Peggy (2012) Education Governance Reform in Ontario: Neoliberalism in Context, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, No. 128, retrieved from ERIC database (EJ971058).
- Stephen Elizabeth Martinez and Arnolddo held (1996) What is Neo-liberalism? Chiapas, Realida.
- Swansson James A (2009) Good university governance in Australia ‘National Institute for Governance, The University of Canberra, Paper to be presented in the EGPA Study Group on Performance in the Public Sector ‘at the conference of the European Group for Public Administration .Saint Julian's, Malta.
- Trakman L (2008) Modelling University Governance, University of New South Wales.
- UNDP (1997) Governance and sustainable human development, New York, 1997, p.4.