

## مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية

أ.د. داود عبد الملك الحدابي<sup>1</sup>

د. محمود عبده حسن محمد العزيمي<sup>(2)\*</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ التربية - الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا

<sup>2</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - محاضر بـجامعة اليمن، وباحث بمركز البحوث والتطوير التربوي - اليمن

\* عنوان المراسلة: [mahmoodalazizi@gmail.com](mailto:mahmoodalazizi@gmail.com)

## مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية. واتبع البحث المنهج الوصفي/ التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث، تكونت عينة الدراسة من (94) فرداً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعتي صنعاء والعلوم والتكنولوجيا، حيث بلغ عدد أفراد العينة لجامعة صنعاء (36) فرداً، وجامعة العلوم والتكنولوجيا (58) فرداً. وأظهرت النتائج الآتي:

- درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة صنعاء كانت منخفضة بمتوسط حسابي (2.1056)، وجاء مجال العدالة في المرتبة الأولى، ومجال المشاركة في المرتبة الأخيرة.
- درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا على تقدير عام عال بمتوسط حسابي (3.8198)، وجاء مجال المسؤولية في المرتبة الأولى، ومجال المشاركة في المرتبة الأخيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا في جميع مجالات الحوكمة. وأوصت الدراسة بأن على الجامعات الحكومية أن تسعى بشكل جاد ومسؤول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتزيد كفاءتها وفعاليتها وقدرتها التنافسية وجودة الخدمات المقدمة فيها، وعلى الجامعات الخاصة أن تسعى للمزيد من التطبيق لمبادئ الحوكمة بما يضمن استمرارها ومناقتها وجودتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، القيادات الأكاديمية.

## The Level of Application of the Governance Principles in Yemeni Universities: A Comparative Study between Private and Government Universities

### Abstract:

The study aimed to identify the level of application of the governance principles in Yemeni universities from the point of view of faculty members and academic leaders. The research followed the descriptive / analytical method, and the questionnaire was used as a research tool. The sample consisted of (94) academic leaders and faculty members of the Universities of Sana'a and Science and Technology: (36) participants from Sana'a and (58) from Science and Technology. The results showed that the sample's degree of assessment of the level of application of governance principles at Sana'a University was low with an average of (2.1056); the dimension of fairness came first and the dimension of participation received the last rank. Further, the sample's assessment degree of the level of application of the governance principles at the University of Science and Technology was high with an average of (3.8198); the dimension of responsibility received the first rank, and the dimension of participation received the last rank. There were statistically significant differences between the average scores of the sample members in favor of the University of Science and Technology in all areas of governance. The study recommended that government universities should strive to implement the governance principles in order to increase their efficiency, effectiveness, competitiveness and quality of services. Also, private universities should strive to apply the governance principles to ensure their continuity, competitiveness and quality.

**Keywords:** Governance, Governance principles, Academic leaders.

## المقدمة:

تتمثل الحوكمة المؤسسية في مجموعة العلاقات التي تربط الإدارة التنفيذية للمؤسسة ومجلس إدارتها من جهة، ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين من جهة أخرى، فهي بمثابة الآلية التي يتم من خلالها تحديد استراتيجية المؤسسة وأهدافها، ومن ثم الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها توفر معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة.

ولهذا أصبحت الحوكمة من المداخل المهمة في تقييم الأداء لمؤسسات التعليم تهدف إلى التنمية المستدامة وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير، أو كما يسميها البعض المبادئ التي تتمثل في المشاركة، والمساءلة، والشفافية، وتعزيز دور القانون، والكفاءة والفاعلية، وغيرها من المعايير التي يؤدي تطبيقها إلى تطوير أداء المؤسسات والمنظمات، سواء على الصعيد الحكومي أو مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص (الداغور، 2008).

ويقدم الفقهاء (2010) دعوة لحوكمة مؤسسات التعليم وفق معايير الأداء المتعارف عليها عالمياً، وذلك لما للحوكمة من أهمية كبيرة في تطوير وتحسين أداء هذه المؤسسات.

## مشكلة البحث وأسئلته:

من خلال ما أشارت إليه الدراسات السابقة (الدحياني، 2015) من انتشار للفساد المالي والإداري المتمثل بالوساطة والمحسوبية، وعدم الالتزام بالأنظمة والقوانين، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وغياب قنوات الإشراف والرقابة المناسبة والفعالة على العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، والتعيين في وظائف إدارية وأكاديمية بعيداً عن الاحتياج والتخصص، والتلاعب في شروط الابتعاث والإيفاد الداخلي لأعضاء هيئة التدريس، وارتفاع معدل الهدر في التعليم بالرسوب والتسرب، وغياب السياسات والخطط الاستراتيجية التي تضمن التحاق وتوزيع الطلاب وفقاً لاحتياجات التنمية ومتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية، وكذا من خلال ما لاحظته وعاشه الباحثان جاءت فكرة هذا البحث لمعرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤالين التاليين:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (القيادة والإدارة، والشفافية والإفصاح، والمحاسبة والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والمشاركة، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، والأخلاقيات) في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية وفقاً لنوع الجامعة (حكومية، خاصة)؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية (القيادة والإدارة، والشفافية والإفصاح، والمحاسبة والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والمشاركة، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، والأخلاقيات).
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير الجامعة (حكومية، خاصة).

## أهمية الدراسة:

- يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً، والتي تسهم بشكل فاعل وملحوظ في تحسين أداء المؤسسات على اختلاف مجالات عملها، ومن هذه المؤسسات مؤسسات التعليم العالي وفي طليعتها الجامعات، وتكمن أهمية الدراسة في التالي:
- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تطرقت لحوكمة الجامعات اليمنية في حدود علم الباحثين.
  - كشف هذا البحث عن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
  - قد تسهم هذه الدراسة في مساعدة المختصين والمهتمين بالتعليم في هذه المؤسسات على حل الكثير من المشكلات الإدارية والأكاديمية والمالية.
  - رفد المكتبة اليمنية والعربية ببحث يستفيد منه مؤسسات التعليم العالي.

## حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت البحث على التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية.
- الحدود البشرية: اقتصرت البحث على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
- الحدود المكانية: أمانة العاصمة - صنعاء.
- الحدود المؤسساتية: جامعتا صنعاء والعلوم والتكنولوجيا اليمنيتان.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 2017 - 2018م.

## مصطلحات الدراسة:

- الحوكمة: تعرف الحوكمة لأغراض هذا البحث بأنها: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات، ورقابتها، ومتابعة تنفيذ خططها وتطوير أداؤها.
- مبادئ الحوكمة: هي المبادئ التي تساعد الجامعات على أداء عملها بالشكل المنشود وتتمثل في: القيادة والإدارة، الشفافية والإفصاح، المحاسبة والمساءلة، المسؤولية، العدالة، المشاركة، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، الأخلاقيات الجامعية.
- القيادات الأكاديمية: وتتمثل في رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام.

## الإطار النظري:

◀ مفهوم الحوكمة (Governance Concept):

الحوكمة لغة تعني عملية التحكم والسيطرة، من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية، تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسئولية. وقد اشتقت كلمة Governance في اللغة الانجليزية من الفعل Govern بمعنى يحكم ويوجه، ويمارس السلطة، كذلك يشير المصطلح إلى الحكم من خلال السلطة، وترتبط الكلمة في الانجليزية بمعاني السيطرة والتوجيه والإرشاد. وقد ترجم مجمع اللغة العربية لفظ Governance إلى الحوكمة (الدحياني، 2015، 94).

ولحوكمة المؤسسات عدد من المصطلحات منها: حكم المؤسسة، وحكمانية المؤسسة، وحاكمية المؤسسة، وحوكمة المؤسسة، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، أسلوب الإدارة المثلى، والقواعد الحاكمة للمؤسسة، الإدارة النزيهة، وغيرها (عيشوش وواضح، 2012، 5). كما يطلق عليها الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، إلا أن أكثر المصطلحات شيوعاً هو الحوكمة

المؤسسية؛ والحوكمة كمفهوم تتضمن العديد من الجوانب الآتية: الحكمة؛ وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، والحكم؛ وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، والاحتكام؛ وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، والتمحاض، والتمحاض، طلباً للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين (طالب والمشهداني، 2011، 24).

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (مركز أبوظبي للحوكمة، 2013، 5).

ويعرف أبو بكر (2005، 7) الحوكمة بأنها "مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة".

أو هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم المستفيدين من الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين (الدحياني، 2015، 96).

ويرى رضوان (2012، 425) بأن الحوكمة تعني وضع القوانين واللوائح والقواعد والأسس التي تحكم الإدارة في أداؤها للأعمال الموكلة إليها، بما يضمن تحقيق أهداف الشركة في البقاء والاستمرار والنمو، وتحقيق أهداف حملة الأسهم في الحفاظ على ثروتهم وتنميتها، وأهداف باقي الأطراف من أصحاب المصالح، وبما لا يتعارض مع أهداف الإدارة في تعظيم مكافأاتهم وتحسين صورتهم. فالحوكمة تعمل على إزالة كافة أنواع التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة، فهي تجعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهداف أصحاب المصالح من الأطراف ذات العلاقة مع الشركة.

وتعرف الحوكمة بأنها: نظام لمواجهة الاستبداد والفساد الإداري في المؤسسات المختلفة، ذلك الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم الحوكمة بناءً على وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم (عزت، 2012).

ويعرف (Williamson, 1999, 18) الحوكمة المؤسسية بأنها استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها، باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية، بعيداً عن تسلط أي فرد فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة (طالب والمشهداني، 2011، 24).

وفي المؤسسات التعليمية والجامعية على وجه التحديد وردت عدة تعريفات للحوكمة كما يأتي:

يقصد بحوكمة الجامعات الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة (خورشيد ويوسف، 2009، 13).

ويعرفها عزت (2008، 8) بأنها عبارة عن وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية، من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم (الدحياني، 2015، 100).

ويعرفها إسماعيل الفزا (2013، 5) بأنها "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة، التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى".

وتعرف بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات، أو الإجراءات التي توجه وتدير المنظمات والمؤسسات وتراقب أداءها، بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها، أي تضمن مصالح جميع الأطراف من المديرين (Managers)، والمستخدمين (Employees)، والمجهزين (Suppliers)، والزبائن (Customers)، والمراقبين (Controllers)، وأصحاب المصالح (Stakeholders)، والمساهمين (Shareholders)، والمجتمع (Society) (الشمري، 2008، 118).

وتعرف بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية (محمد، 2011، 82).

من خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن القول إنها لا تختلف كثيراً عن بعضها، وجميعها تؤكد أن الحوكمة نظام يتم من خلاله توجيه ورقابة أنشطة المؤسسات، من خلال تطبيق الشفافية، وسياسة الإفصاح عن المعلومات، وقياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم.

ويمكن تعريف الحوكمة بأنها: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات، وراقبتها، ومتابعة تنفيذ خططها وتطوير أدائها (العزيمي، 2014، 46).

ومن خلال التعريفات والدراسات السابقة تتضح ملامح الحوكمة كما يلي:

- مجموعة من الأنظمة والضوابط الرقابية على أداء المؤسسات.
- الحوكمة تضبط العلاقات بين مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح بطريقة تؤدي إلى التكامل والتعاون.
- التأكيد على مبدأ الشفافية والإفصاح والمساءلة (ماجد الفزا، 2013، 109).

◀ أهمية الحوكمة (Governance Importance) :

- تتضح أهمية الحوكمة للمؤسسات فيما يأتي (عبدالقادر ومحمد، 2009، 2؛ الشواورة، 2009، 15) :
- تساعد الحوكمة على الفصل بين الملكية والإدارة، وتسهم في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور، وزيادة القدرة التنافسية، وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية.
  - تقلل من الفساد الداخلي في المنظمات، وتحد من الأخطاء إلى أقل قدر ممكن.
  - تحقق وتضمن النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات.
  - تقلص الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، وخاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح.
  - تزيد النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
  - تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفؤ للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام.
  - تسهم الحوكمة في زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية، وتعزيز القدرة التنافسية لها.
  - تعزز الثقة بين كافة الأطراف (ملاك، وإداريون، وعاملون)، وتضمن الحقوق والمصالح للجميع.
  - تحقق قدراً كافياً من الإفصاح والشفافية.

#### « خصائص الحوكمة (Governance Properties) :

تمثل الخصائص الآتية السمات التي يجب أن تتوفر في حوكمة الشركات، وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها المتعددة، وهي (رابح وهاجرة، 2012، 9) :

- المسؤولية أمام مختلف الأطراف.
- استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين.
- منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية للوحدة الاقتصادية.
- حماية أصول الوحدة الاقتصادية.

كما يشير مصطلح حوكمة المؤسسات إلى الخصائص الآتية (الزاوي ونعمون، 2012، 9؛ العيسوي، الحيالي، والكسب، 2008، 132) :

1. الانضباطية (Discipline) : أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الشفافية (Transparency) : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
3. الاستقلالية (Independence) : أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
4. المساءلة (Accountability) : أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
5. المسؤولية (Responsibility) : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
6. العدالة (Fairness) : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
7. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

#### « أهداف الحوكمة (Governance Objectives) :

تهدف الحوكمة إلى تشجيع العمل بروح الفريق، وتطوير مستوى الإفصاح والشفافية، بما يخدم أصحاب المصالح في المؤسسة التعليمية (الطلاب، والمعلم، والمجتمع) ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، والتقدم في نظم الجودة والاعتماد المؤسسي، والعمل وفق مدونة أخلاقية (Ethics Code) تساهم في نجاح العمل، والتأكيد على أهمية الاستقلالية والمساءلة في تحقيق النجاح المؤسسي، وتعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة التعليمية والأهداف المجتمعية، وحماية حقوق أصحاب المصالح، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ووضع هيكل تنظيمي جيد، مع توفير فرص للرقابة الفعالة على الأداء المؤسسي، ويلخص ضحاوي، المليجي، وإبراهيم (2012، 16) كما في الدحياني (2015، 106) بعضاً من هذه الأهداف فيما يأتي :

- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.
- تعمل على تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع.
- تجنب حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة التعليمية تعوق جودة الأداء.
- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- توفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.
- وضع هيكل ونظم وقوانين وتشريعات تيسر العمل داخل هذه المؤسسات.



#### ◀ أبعاد الحوكمة (Governance Dimensions) :

يذكر أبو حمام (2009، 30) عدة أبعاد للحوكمة منها :

1. البعد الإشرافي (Observational Dimension) : ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارات التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم المساهمون.
2. البعد الرقابي (Controlling Dimension) : ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.
3. البعد الأخلاقي (Ethical Dimension) : ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.
4. الاتصال وحفظ التوازن (Communication) : ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية من أصحاب المصالح والجهات الإشرافية والرقابية والتنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقة الشركة بالمنظمات الأهلية، كما يجب أن يحكم الالتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.
5. البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension) : ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استناداً إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة، استناداً إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.
6. المساءلة (Accountability) : وتتلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة، والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الشركة.
7. الإفصاح والشفافية (Transparency) : سواء بالمعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، أو الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

#### ◀ الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية :

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي (مركز أبوظبي للحوكمة، 2013، 7؛ قباجة، 2008) :

1. المساهمون (Shareholders) : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل.
2. الإدارة التنفيذية (Management) : والإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعة. لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية، لأنهم في نهاية الأمر هم الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة. وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم، ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة، وعمل الخطط البديلة اللازمة كلما تطلب الأمر.

3. مجلس الإدارة (Board of Directors) : وهم من يمثلون المساهمين، وأيضاً الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يكمل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

4. أصحاب المصالح (Stakeholders) : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء، والدائنين، والموردين، والعمال، والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الاستمرار.

#### ← أسباب ظهور الحوكمة في الجامعات :

- حوكمة الجامعات أهمية كبيرة وذلك للأسباب الآتية (مقيدش، 2010، 69) :
- التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات.
- انتقال النماذج الإدارية في أغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة، وخدمة المجتمع، انعكس في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التي تسهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.
- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية، مما يسهم في إنشاء جامعات بحثية، أو جامعات تركز على الدراسات العليا.
- ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومستوى رفاهية الإنسان، وهما عولمة التعليم والبحث العلمي، وتدويل أنشطتهما.
- الفساد الأكاديمي الذي يمثل أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حالياً، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، فضلاً عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية.
- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على المستوى العلمي أو البحثي، إذ تحول الاحترام من قيمة إلى عادة تقليدية بين أفراد المؤسسة التعليمية، أما على مستوى البحوث فانتشرت السرقة العلمية، وغاب تقدير الإبداع، وأصبح البحث والإضافة العلمية تقدم قدراً محدوداً من الإبداع والتجديد.
- أزمة الثقة بين المجتمع ومؤسسات التعليم.

#### ← مبادئ الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Principles) :

من أجل الحفاظ على علاقة فعّالة ناجحة بين أصحاب رأس المال وأعضاء مجالس إدارة الشركات، يجب أن تتوفر درجات عالية من الثقة بين الفريقين، وهذا يتطلب توافر أربعة مبادئ من مبادئ حوكمة الشركات هي (سوليفان، 2008، 9) :

1. الشفافية (Transparency) : يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسيين سبب اتخاذ أي قرار مادي.
2. المساءلة (Accountability) : يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم، والمحاسبة من قبل المساهمين، بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة.

3. العدالة (Equity) : يجب أن يحظى كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، على نحو عادل بعيداً عن الانحياز أو المصالح الخفية.
4. المسؤولية (Responsibility) : يجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء واجباتهم بشرف واستقامة ونزاهة.

كما قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (Organization of Economic Cooperation and Development-OECD) بجهد ملموس في وضع المبادئ التي تقوم عليها الحاكمية، فقامت في عام 2004م بتحديث مجموعة المبادئ التي كانت قد وضعتها عام 1999م حيث تمثلت هذه المبادئ الجديدة فيما يلي (طالب والمشهداني، 2011، 34) :

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية يشجع على الشفافية، ويراعي أحكام القانون، ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية القائمة على الشراكة.
2. حماية حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
3. أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية المعاملة المتساوية للمساهمين، وأن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
4. ضمان التوازن في التعامل مع أصحاب المصالح، وأن يعمل على تحقيق التعاون والتكامل بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للشركات.
5. الشفافية والإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة القضايا المهمة المتعلقة بالمؤسسة مثل المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.
6. أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته من تخطيط استراتيجي ورقابة وتوجيه ومحاسبة للإدارة التنفيذية عن أي قصور في أدائها.

◀ مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات :

يرى الخضري (2005، 47) كما في (الدحياني، 2015، 122) أن الحوكمة تحتاج إلى مراحل متتالية لتقبلها والاقتران بها، والتحول من مجرد فكرة إلى وجهة نظر إلى مبدأ إلى عقيدة ثم إلى سلوك وتنفيذ قوي، وهذه المراحل هي :

1. التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها.
2. بناء البنية الأساسية للحوكمة وتوصيف جيد لعمل أجهزتها.
3. وضع برنامج زمني وتحديد توقيتاته القياسية.
4. تنفيذ وتطبيق الحوكمة.
5. متابعة وتطوير الحوكمة.

◀ مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية :

توجد عدة مبادئ للحوكمة في المؤسسات التعليمية منها (ماجد الضرا، 2013، 109) :

1. وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
2. التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين، بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
3. الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي.
4. نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.
5. أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

#### ◀ عناصر الحوكمة في التعليم الجامعي:

أورد عبد الحكيم (2011، 319) العناصر الآتية لحوكمة التعليم الجامعي:

- نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة، الكليات، الأقسام، الوحدات)، تتضمن سياسات مكتوبة، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح، وإتاحة هذه السياسات للجميع.
- وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة، توضح هياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
- توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان.
- مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد وتوجه إليها، وتتيح كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها.
- أسلوب للعمل كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة.
- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغييرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.
- نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان.

#### ◀ معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

توجد عدة معوقات لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية منها (عزت، 2012):

1. المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية، وعدم منحها الاستقلالية لإدارة شؤونها.
2. الثقافة الأبوية السائدة في المجتمع والتي تقوم على ضرورة الالتزام برأي الكبير مهما كان، كونه أكثر معرفة من الصغير، وأن الطالب يجب أن يلتزم برأي أستاذه حتى لو كان خاطئاً.
3. الغياب التام لفكرة تقييم الطلاب للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
4. غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، بالإضافة إلى غياب النقابات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.

ويضيف عزت (2008، 32)، كما في الدحياني (2015، 132):

5. المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع: وتتجلى مظاهر هذا المناخ في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة، وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، الناتجة عن تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية لا تتيح للمستويات الأدنى في مناقشة القرار الإداري.
6. المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة على توجهات وقدرات أعضاء المؤسسة التعليمية.
7. المنظومة القانونية: فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة.
8. هيمنة الجانب السياسي والأيدولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي، ويظهر هذا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية في اتخاذ القرارات والإصلاحات التي تخصهم وتتأثر فيهم بالدرجة الأولى، وهذا يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

وأضاف محمد (2011، 123) المعوقات الآتية :

9. غياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية.
  10. ضعف الحرية الأكاديمية وعدم وجود وثيقة رسمية تعترف بحريات أعضاء المجتمع الجامعي.  
متطلبات الحوكمة في الجامعات:
- يحتاج وجود نظام الحوكمة الجيد في الجامعات توفر الآتي (جودة، 2008، 123) :
- وضع خطة استراتيجية للجامعة ونشرها بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
  - وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية.
  - متابعة مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن وغيرها من الوسائل المعروفة.
  - نظام حوافز للمديرين مما يساعد في تحقيق الأهداف.
  - وضع أنظمة للرقابة على أداء المديرين.
  - التركيز على الضبط المالي.
  - قيام المساهمين بانتخاب ممثلهم مباشرة أو من خلال توكيلات.
  - اتخاذ القرارات بشكل شفاف حتى يتمكن المساهمون من مساءلة مجلس الإدارة.
- وذكرت مقيدش (2010، 85) مجموعة من الاقتراحات تساعد في تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات وهي :
1. منح مؤسسات التعليم الحرية والمسؤولية والاستقلالية بمستوياتها المتعددة: (الفكر، البحث العلمي، الإدارة، التنظيم، التمويل) مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات مساءلة مناسبة.
  2. تسيير مؤسسات التعليم العالي يتسم بدرجة عالية من المركزية؛ لذا يجب التطبيق الفعلي لسياسات لا مركزية الإدارة، وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.
  3. سن قوانين جديدة وموحدة للتعليم العالي تتسم بالمرونة والقدرة على مواكبة المستجدات والمعطيات الجديدة، على أن تتضمن معايير واضحة لقياس أداء المؤسسات الجامعية ومدى جودة ما تقدمه من خدمة تعليمية، مع التأكيد على ضرورة أن تكون لكل مؤسسة تعليمية رؤيتها التي تميزها، والارتباط بالبيئة التي تعمل فيها.
  4. توجيه أهداف التعليم نحو تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع والكون، يتمتعون بروح النقد والتحليل والعمل الجماعي، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل المستمر للميول السياسية والاقتصادية والاجتماعية بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم السلام، العدالة، المساواة، التضامن، حقوق الإنسان.
  5. تأهيل وإعداد قياديين يتمتعون بكفاءات عالية في التخطيط والتسيير والتقييم المؤسسي، وبرؤية اجتماعية واضحة تستجيب لاحتياجات المجتمع وتطلعاته.
  6. تطوير الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع لتأمين تمويل إضافي لمؤسسات التعليم من القطاع الخاص، والأوقاف والمقتدرين في المجتمع.
  7. تعزيز مبدأ التضامن والشراكة الأصلية بين مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم.
  8. إيجاد هيكل متماسك يساعد في اتخاذ قرارات رشيدة تمس جانب التعليم والبحث، عن طريق إنشاء ثلاثة أقطاب هي: قطب الإدارة، وقطب البحث، وقطب التكوين، يقود هذه الأقطاب ثلاثة رؤساء أساسيين ذوي خبرات طويلة، وكفاءة عالية، ويملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية.
  9. تنمية ثقافة التقييم (البرامج، المدرسين، وحدات التعليم والبحث، ...)، والتدريب المستمر، واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، وتعزيز نشاطات البحث في إطار الدكتوراه والإشراف المشترك على الرسائل الجامعية.

10. دعم تسيير الجامعات وفق مبادئ أساسية مثل: الاستقلالية، الحرية الأكاديمية، الأصالة والتجديد، والتطوير المستمر... الخ.

ويؤكد محمد (د.ت، 321) أن الحوكمة تحتاج إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وتسنين قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة، مثل إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية وأبرز هذه المقومات هي:

- توفر القناعة الكاملة لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة وهذه القناعة مهمة وأساسية.
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة بالعاملين والعاملين في إدارة الجامعة.
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ إن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.
- السياسات والإجراءات الفاعلة والمتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.
- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.

مقارنة بين نظام الحوكمة في الشركات ونظام الحوكمة في الجامعات (شبلي ومنهل، 2008، 46)؛

جدول (1): يقارن بين نظام الحوكمة في الشركات ونظام الحوكمة في الجامعات

م	وجه المقارنة	نظام حوكمة الشركات	نظام الحوكمة في المؤسسات الجامعية
1	الهدف	ضمان حقوق المساهمين والاحتفاظ بها.	ضمان الحق العام وحقوق القاعدة الواسعة من (الدكاترة، والموظفين).
2	المجال	الشركات المساهمة والدولية منها بشكل خاص.	المؤسسات الحكومية (الجامعة).
3	هيكل الملكية	مجموعة قليلة من المساهمين الكبار المسيطرين مقابل العدد الأكبر من المساهمين الصغار.	الملكية العامة للدولة، مسؤولة عنها الإدارة العليا (مجلس الجامعة).
4	هيكل الإدارة العليا	الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة.	الرئيس أو المدير العام ومجلس الجامعة.
5	دور مجلس الإدارة	واسع يتضمن التوجيه والقيادة والمنظور الشامل في إدارة الشركة.	محدد، ويقع ضمن مسؤولية رئيس الجامعة، والجهات الوزارية الأعلى.
6	هيكل أصحاب المصالح	المساهمون والمؤسسات والمنظمات التي تتبادل التأثير مع الشركة.	الطلبة، أولياء الأمور، أعضاء هيئة التدريس، منظمات المجتمع المدني، الحكومة، المجتمع المحلي.
7	نظم حوافز ومكافآت الإدارة العليا	تتم من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا.	تحدها قوانين الوزارة والجامعة وتعليماتها.
8	دور الإدارة	تنظيم الإدارة، إدارة الخطر، التقارير المالية، التخطيط الاستراتيجي والعملياتي.	الإشراف والمتابعة لتنفيذ متطلبات العملية الجامعية.
9	اللجان الدائمة	يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة لمساعدته مثل (لجنة التدقيق، المكافآت، الحوكمة، والتعيين، والمالية)	يشكل رئيس الجامعة ومجلس الجامعة بعض اللجان حسب الحاجة.

## الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عساف (2018) إلى التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانتيين، تضمنت الأولى (43) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (المساءلة والشفافية في أوجه المشاركة، العدالة والمساواة من أجل التمكين، الكفاءة والفاعلية)، والثانية تضمنت (25) فقرة لوصف مسؤولية الجامعات الاجتماعية في مكافحة الفساد، وتكونت العينة من (297) عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة عند وزن نسبي (75.24%)، حيث جاء مجال (الكفاءة والفاعلية) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.63)، ومجال (المساءلة والشفافية) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (74.51%)، وأن درجة التقدير الكلية لأفراد العينة حول المسؤولية المجتمعية للجامعة في مكافحة الفساد كانت كبيرة عند وزن نسبي (77.11%)، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.77) بين درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، ودرجة تقديرهم لمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد.

وهدفت دراسة المومني، الزبون، وقواقزة (2018) إلى التعرف إلى مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الجامعات من أعضاء الهيئة وعددهم (6926) عضواً. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وهي الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وعددهم (243) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة، حيث تكونت فقرات الاستبانة من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مفهوم الحاكمية، مجالس الحاكمية، المشاركة، الشفافية والمساءلة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحاكمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (كبيرة). كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير الكلية، وذلك لصالح الإنسانية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير الجنس والرتبة العلمية.

وهدفت دراسة Baah-Ennumh وAbotsi, Forson, Bingab (2018) إلى تعزيز حوكمة الجامعات في غانا من خلال تعزيز جودة الأداء الجامعي وتنمية القدرات البشرية والاستخدام الأمثل للمصادر المادية والبشرية، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة والفاعلية الإدارية والقيادة الجامعية. وتم استخدام المنهجية الكيفية والمقابلات لستة عشر من القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة والحكومية في غانا، علاوة على تحليل الوثائق ذات العلاقة. وتم التعرف من خلال ذلك إلى متطلبات تطبيق الحوكمة، وطريقة تحقيقها في الجامعات في دولة غانا. حيث تم التطرق لمناقشة العديد من القضايا المتعلقة بحوكمة الجامعات، كالتنمويل، والمحاسبة، والبنية التحتية، والثقة، والأنظمة. كما تمت مناقشة العديد من المعضلات التي تواجهها الجامعات ذات الصلة بضعف التشريعات، وضمان الجودة، وزيادة التحاق الطلبة بالجامعات، والرقابة الذاتية. لقد اتضح من هذه الدراسة التحديات التي تواجهها غانا ودول جنوب الصحراء الإفريقية في مجالات التشريعات، وتدني مستوى الجودة، مع زيادة مطردة في إعاد الطلبة الملتحقين، وضعف التنمويل، بحيث لم تصبح الحكومات قادرة على تلبية الطلب المتزايد لالتحاق الطلبة في التعليم الجامعي، مع شحة في الإمكانيات، مما يستلزم إيجاد تطبيق فعال للحوكمة لزيادة الكفاءة والفاعلية لأداء الجامعات، مع مراعاة تهميش غير المقتدرين من الطلبة لمواصلة تعليمهم الجامعي.

وسعت دراسة Abbott, Saiti, Middlewood (2018) إلى استقصاء العلاقة بين حوكمة الجامعات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء. وتم تنفيذ دراسة كيفية تحليلية متعمقة لكل من حالي حوكمة الجامعات في إنجلترا في بريطانيا واليونان، ومدى علاقتها بتحسين الكفاءة والفاعلية، وتبين من نتائجها -بالرغم من الاختلاف الثقافي والإيديولوجي للجامعات في الدولتين- أن تعزيز تطبيق الحوكمة من قبل



القيادات الجامعية ستسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة والفاعلية، ومن ثم تحقيق احتياجات المجتمعات التي تعمل فيها تلك الجامعات.

وهدفت دراسة مسلم (2016) إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وطبيعة الفروق في ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء متغير الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، ونوع الوظيفة القيادية. واقتصرت الدراسة على جامعة العلوم والتكنولوجيا -المركز الرئيسي- صنعاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (56) مؤشراً موزعة على ستة محاور هي: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، وميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل). وتضمنت العينة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية كان عالياً وبنسبة مئوية (71.2%)، كما لم توجد فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغير الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية، وفي جميع المبادئ موضع الدراسة، كما لم تظهر هناك فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبدأ المسؤولية والمساءلة، ولكن كانت هناك فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبادئ (مجالس الحوكمة، الاستقلالية، المشاركة، الإفصاح والشفافية، والسلوك المهني وأخلاقيات العمل)، ولصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات).

وسعت دراسة ماجد الفزا (2013) للتعرف إلى واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والإدارية، وتم استخدام العوامل الخمسة الآتية لدراسة الظاهرة:

1. مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
2. درجة التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين، بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
3. الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي.
4. مدى وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة، ومدى تطبيقه على متخذي القرار.
5. أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة، بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى مدى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسية، وهي الإسلامية، والأزهر، والأقصى، ولقد تم الاعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الإدارية والاقتصادية في قطاع غزة التي تمت خلال الفترة سبتمبر - نوفمبر 2011، حيث كان الباحث رئيساً لفريق التقييم الخارجي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الأقسام الإدارية المختلفة، مجلس الأمناء ومجلس الجامعة وأصحاب المصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة، مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

كما هدفت دراسة مطر ونور (2013) التعرف إلى مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، وذلك من خلال تسليط الضوء على محاور الحاكمية التي يتوجب على الإدارة الجامعية العمل بها في تحقيق رؤيتها ورسالتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من (أعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين، والطلبة) بلغ قوامها (220) فرداً من الفئات الثلاث، وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل (135) استبانة وبنسبة بلغت (61%)، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وفحص فرضياتها.



وكشفت الدراسة عن نتائج أهمها أن المحور الأول بناء وتطوير صورة وسمعة متميزة للجامعة كان من وجهة نظر عينة الدراسة سواء جميعها كوحدة واحدة أو فرادى، هو ذو الأثر الأهم من بين المحاور التسعة الأخرى للحاكمية، في حين كان المحور الأقل تأثيراً من بين تلك المحاور هو ذلك الخاص بالزام الجامعات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية. وأن من بين الفئات الثلاث المشمولة في عينة الدراسة كانت الهيئة الإدارية الأكثر تأييداً لأهمية دور الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعة في تحسين نوعية الخريجين، تلاها في ذلك الهيئة التدريسية، بينما جاءت فئة الطلبة في المرحلة الأخيرة.

وهدفت دراسة برقعان والقرشي (2012) التعرف إلى مفهوم الحوكمة بشكل عام، وحوكمة الجامعات بشكل خاص، والتعرف إلى المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات، والتعرف إلى دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات التي تواجهها. وقد اعتمد الباحثان على تحليل الوثائق والدراسات، وتوصلاً إلى النتائج الآتية: تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أن حوكمة الجامعات تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة وفاعلية أداء الجامعة، كما بينت النتائج أن حوكمة الجامعات تشكل دافعا مهما لإجراء التغيير ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

وسعت دراسة Kennedy وBlackman (2009) إلى وصف العلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة الجامعات الاستراتيجية، وكذا التعرف إلى استقصاء المعرفة وأدوار مجالس الإدارات في الجامعات واللجان التابعة لها، وكيف يسهم ذلك في نجاح الجامعات وتحسين أدائها. وتم استخدام المنهجية الكيفية وإجراء مقابلات مع عدد من الأفراد في عدد من اللجان ذات الصلة بحوكمة الجامعات. وأوضحت الدراسة أهمية المعرفة في تعزيز نجاح الحوكمة ومن ثم أداء الجامعات، حيث تبين أن المعلومات المتوفرة لدى أعضاء لجان الحوكمة لا تفي بالغرض المطلوب لتحقيق النجاح المأمول في تطبيق الحوكمة في الجامعات، فضعف إدارة المعرفة انعكس على أداء الحوكمة في الجامعات.

التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عساف (2018)، المومني وآخرون (2018)، مسلم (2016)، ودراسة ومطر ونور (2013) من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، وإن اختلفت المجالات والفقرات، وكذا من حيث المنهجية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة، واختلفت عن دراسة Bingab *et al.* (2018) التي استخدمت المنهج الكيفي والمقابلات، وكذا دراسة Saiti *et al.* (2018) التي استخدمت كذلك المنهج الكيفي، ودراسة Kennedy وBlackman (2009) التي استخدمت المنهج الكيفي والمقابلات، وتميزت هذه الدراسة بتعدد مجالات الاستبانة وشمولها، وكذا أنها دراسة مقارنة بين التعليم الحكومي والأهلي، وأن عينتها من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، حيث تم الإطلاع على الأدبيات السابقة والإفادة منها في دراسة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، من خلال استبانة صممت لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء عددهم (2122)، وجامعة العلوم والتكنولوجيا وعددهم (194) عضو هيئة تدريس وقائد أكاديمي.

### عينة الدراسة :

تم توزيع الاستبانة على مجموعة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء عدد (200) استبانة، وتم استعادة (36) استبانة صالحة للتحليل، وجامعة العلوم والتكنولوجيا تم توزيع (120) استبانة على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، تم استعادة عدد (58) استبانة صالحة للتحليل، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الميسرة.

### أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة أداة تحقيق أغراض البحث، حيث تكونت من تسعة مجالات هي (القيادة والإدارة، الشفافية والإفصاح، المحاسبة والمساءلة، المسؤولية، العدالة، المشاركة، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، الأخلاقيات) والتي تمثل مبادئ الحوكمة في الجامعات. وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وكذا حساب الاتساق الداخلي، واتضح أن جميع الفقرات مرتبطة بمجالاتها، ومرتبطة بالأداة ككل، وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي 0.982، وهو معامل ثبات مرتفع جداً، ويؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة الحالية، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): معامل الثبات للمجالات وللأداة ككل

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القيادة والإدارة	5	0.920
2	الشفافية والإفصاح	9	0.966
3	المحاسبة والمساءلة	7	0.974
4	المسؤولية	6	0.958
5	العدالة	7	0.959
6	المشاركة	10	0.968
7	الاستقلالية والحرية الأكاديمية	7	0.967
8	كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي	6	0.970
9	الأخلاقيات	7	0.971
	الأداة ككل	64	0.982

جدول (3): درجات الاستجابة على الاستبانة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي

درجة التطبيق	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الرتبة	5	4	3	2	1

جدول (4): التقدير لفقرات مجالات أداة الدراسة

الفئات	الحد الأدنى للفئة	الحد الأعلى للفئة	درجة التطبيق
الفئة الأولى	1	1.8	منخفضة جداً
الفئة الثانية	أكبر من 1.8	2.6	منخفضة
الفئة الثالثة	أكبر من 2.6	3.4	متوسطة
الفئة الرابعة	أكبر من 3.4	4.2	عالية
الفئة الخامسة	أكبر من 4.2	5	عالية جداً

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم تحليل نتائج البحث ومناقشتها والوقوف على مستوى تطبيق الجامعات اليمنية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتم التوصل للآتي:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؟

أ. مجال القيادة والإدارة:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال القيادة والإدارة

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
1	يتم اختيار رؤساء المجالس (المجلس الأعلى للجامعات، مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس القسم، وأعضائها) بناء على الكفاءة والخبرة.	3.59	1.031	.773	منخفضة	عالية	
2	مهام المجالس وأعضائها واضحة للجميع ومعتمدة ومنفذة.	3.79	1.156	.744	منخفضة	عالية	
3	تستعين المجالس بخبراء ومستشارين في تحقيق أهدافها.	3.52	.967	.995	منخفضة	عالية	
4	يتم تمثيل الأكاديميين والإداريين والطلبة والمجتمع المحلي في المجالس واللجان ذات العلاقة.	3.22	1.149	.974	منخفضة	متوسطة	
5	يتم تقييم أداء المجالس وأعضائها دورياً بناء على معايير وإجراءات واضحة وموضوعية ومعلومة ومعتمدة.	3.34	.971	.909	منخفضة	متوسطة	
	القيادة والإدارة	3.493	.8383	.5914	منخفضة	عالية	

حصلت الفقرة رقم (2) "مهام المجالس وأعضائها واضحة للجميع ومعتمدة ومنفذة" على المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية بمتوسط (2.58) وتقدير منخفض. والفقرة رقم (5) "يتم تقييم أداء المجالس وأعضائها دورياً بناء على معايير وإجراءات واضحة وموضوعية ومعلومة ومعتمدة." على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.83) وتقدير منخفض كذلك. وحصلت جميع فقرات المجالس الأولى (القيادة والإدارة) على متوسط (2.1667) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال القيادة والإدارة.

وحصلت الفقرة رقم (2) "مهام المجالس وأعضائها واضحة للجميع ومعتمدة ومنفذة" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (3.79) وتقدير عال. وهو يدل على وعي القيادات الإدارية بالمهام الموكلة لهم كل فيما يخصه، وكذلك تنفيذهم لها بشكل جيد، والفقرة رقم (4) "يتم تمثيل الأكاديميين والإداريين والطلبة والمجتمع المحلي في المجالس واللجان ذات العلاقة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.22) وتقدير متوسط، وهو مؤشر على انخفاض تمثيل الفئات السالفة الذكر (الأكاديميين والإداريين والطلبة والمجتمع المحلي) في المجالس واللجان ذات العلاقة، وأنه ما زالت هناك تحفظات من اشتراك جميع الفئات في المجالس، وحصلت جميع فقرات المجالس الأولى (القيادة والإدارة) على متوسط (3.4931) وتقدير إجمالي عال، وهو يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال القيادة والإدارة مرتفع، وأن هناك اهتماماً بهذا المحور لما له من أهمية.

ب. مجال الشفافية والإفصاح:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال الشفافية والإفصاح

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
6	توجد خطة استراتيجية مُعلنة ومطبقة للجامعة.	4.19	2.06	1.068	.826	عالية	منخفضة
7	تتعامل الجامعة بشفافية عن أداؤها (المالي، والإداري، والتعليمي) مع جميع ذوي المصلحة.	3.62	1.75	.906	.933	عالية	منخفضة جداً
8	يتم نشر معايير وإجراءات التعيين والتقييم والترقية لجميع منتسبي الجامعة.	3.79	2.58	1.131	1.022	عالية	منخفضة
9	يتم الرد على استفسارات المستفيدين من داخل وخارج الجامعة بشفافية ومصادقية كاملة.	3.71	2.25	.874	.918	عالية	منخفضة
10	يتم توفير أدلة (ورقية، وإلكترونية) مكتملة لجميع الأعمال والإجراءات المالية والإدارية والأكاديمية ونشرها للمستفيدين.	4.22	2.03	.941	.677	عالية جداً	منخفضة جداً
11	يتم تحديث جميع الخطط والأنظمة واللوائح والإجراءات والبيانات بشكل دوري.	4.02	1.97	.736	.783	عالية	منخفضة
12	يتم توفير البيانات والمعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين وأصحاب المصالح من داخل وخارج الجامعة.	3.81	2.06	.838	.783	عالية	منخفضة
13	يتم توفير المعلومات المتعلقة بأداء الجامعة ونشرها دورياً لذوي المصالح من داخل وخارج الجامعة.	3.72	1.75	.806	.768	عالية	منخفضة جداً
14	توجد آليات واضحة للتنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.	3.64	1.69	.889	.852	عالية	منخفضة جداً
	الشفافية الإفصاح	3.858	2.017	1.068	.5556	عالية	منخفضة

حصلت الفقرة رقم (8) "يتم نشر معايير وإجراءات التعيين والتقييم والترقية لجميع منتسبي الجامعة على المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية بمتوسط (2.58) وتقدير منخفض، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً نسبياً بنشر معايير وإجراءات التعيين والتقييم والترقية لجميع منتسبي الجامعة مقارنة ببقية المعايير وكان بدرجة منخفضة، فالأرجح أنه يتم النشر لمن يعينهم الأمر من الأكاديميين، وليس جميع منتسبي الجامعة، وحصلت الفقرة رقم (14) "توجد آليات واضحة للتنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.69) وتقدير منخفض جداً، وهذا مؤشر على غياب التنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، لاعتبارات خاصة بالجامعات الحكومية، وحصلت جميع فقرات المجال الثاني (الشفافية والإفصاح) على متوسط (2.017) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال الشفافية والإفصاح، وكذا مؤشر تزايد الفساد المالي والإداري.

وحصلت الفقرة رقم (10) "يتم توفير أدلة (ورقية، وإلكترونية) مكتملة لجميع الأعمال والإجراءات المالية والإدارية والأكاديمية ونشرها للمستفيدين" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (4.22) وتقدير عال جداً، وهذا يدل على حرص الجامعات الخاصة على تقديم خدمة أفضل للمستفيدين، كون ذلك يسهم بشكل فاعل في تحقيق جودة الخدمة المقدمة لهم، والفقرة رقم (14) "توجد آليات واضحة للتنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64) وبتقدير عال، وهذا مؤشر على أن الاهتمام بالتنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة بدأ يتحسن بشكل أفضل من نظيراتها الحكومية. وحصلت جميع فقرات المجال الثاني (الشفافية والإفصاح) على متوسط (3.8582) وتقدير إجمالي عالي، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال الشفافية والإفصاح مرتفع.

### ج. مجال المحاسبة والمساءلة :

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال المحاسبة والمساءلة

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة
		خاص حكومي	خاص حكومي	خاص حكومي	خاص حكومي	
15	يوجد نظام متكامل في الجامعة لتقييم أداء كافة منتسبها معتمد ومنفذ.	1.81	4.29	.822	.773	منخفضة عالية جداً
16	يوجد نظام لتقييم أداء البرامج والكلية بالجامعة.	1.92	4.43	.937	.652	منخفضة عالية جداً
17	يتاح للمستفيدين وذوي المصالح من داخل وخارج الجامعة حق المساءلة حول أداء الجامعة.	1.61	3.59	.871	.992	منخفضة عالية جداً
18	توفر الجامعة نظام لضمان تنفيذ المساءلة دون تعرض أحد للأذى.	1.75	3.62	.806	.914	منخفضة عالية جداً
19	تلتزم الجامعة بمعايير الجودة في جميع وظائفها.	2.25	4.21	.874	.853	منخفضة عالية جداً
20	يتوفر لدى الجامعة نظام للرقابة الداخلية.	2.03	4.21	.845	.811	منخفضة عالية جداً
21	يتوفر لدى الجامعة نظام لحماية الجامعة من الفساد المالي والإداري والأكاديمي.	1.97	4.10	1.082	.892	منخفضة عالية
	المحاسبة والمساءلة	1.904	4.064	.6923	.6434	منخفضة عالية

حصلت الفقرة رقم (19) "تلتزم الجامعة بمعايير الجودة في جميع وظائفها" على المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية بمتوسط (2.25) وتقدير منخفض، وهذا مؤشر على سعي الجامعة للتميز في أداء وظائفها (البحث والتدريس وخدمة المجتمع)، إلا أن الظروف غير المواتية (الحرب، وانقطاع الرواتب، ...) جعلت هذا المؤشر يحصل على تقدير منخفض، والفقرة رقم (17) "يتاح للمستفيدين وذوي المصالح من داخل وخارج الجامعة حق المساءلة حول أداء الجامعة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.61) وتقدير منخفض جداً كذلك. وحصلت جميع فقرات المجال الثالث (المحاسبة والمساءلة) على متوسط (1.9048) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال المحاسبة والمساءلة.

وحصلت الفقرة رقم (16) "يوجد نظام لتقييم أداء البرامج والكلية بالجامعة" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (4.43) وتقدير عال جداً، وهو مؤشر على اهتمام الجامعات الخاصة بعملية التقييم بغرض التحسين والتطوير للحفاظ على بقائها واستمرارها. والفقرة رقم (17) "يتاح للمستفيدين وذوي المصالح من داخل وخارج الجامعة حق المساءلة حول أداء الجامعة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط

(3.59) وبتقدير عال، ونفس الفقرة حصلت على الترتيب الأخير للجامعات الحكومية، ربما يدل هذا على عدم رغبة الجامعات في إتاحة المجال للأخرين لساءلتها باعتبارها أعلى هرم تعليمي ولاعتقادها بأنها تقوم بواجبها بالشكل المطلوب. وحصلت جميع فقرات المجال الثالث (المحاسبة والمساءلة) على متوسط (4.064) وتقدير إجمالي عالي، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لجال المحاسبة والمساءلة مرتفع.

#### د. مجال المسؤولية :

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال المسؤولية

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
22	توجد لوائح وأنظمة واضحة ومعتمدة ومطبقة، تنظم الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والأكاديمية بالجامعة.	4.17	2.56	1.157	0.752	عالية	منخفضة
23	يدرك جميع منتسبي الجامعة اللوائح الخاصة بالمسؤوليات والصلاحيات.	3.93	2.36	0.899	0.814	عالية	منخفضة
24	توجد مراكز خدمية تابعة للجامعة موجهة نحو خدمة المجتمع.	4.05	2.42	1.204	0.944	عالية	منخفضة
25	توجد مراكز علمية بالجامعة تهتم بتطوير أداؤها في ضوء مستجدات العصر.	4.05	2.36	1.073	0.847	عالية	منخفضة
26	تضع الجامعة خطط وبرامج لخدمة المجتمع وتنميته.	3.86	2.00	1.014	0.847	عالية	منخفضة
27	تمتلك الجامعة نظاماً للجودة لتسيير أنشطتها المختلفة.	4.41	2.14	0.931	0.726	عالية جداً	منخفضة
	المسؤولية	4.080	2.305	0.8081	0.6276	عالية	منخفضة

حصلت الفقرة رقم (22) "توجد لوائح وأنظمة واضحة ومعتمدة ومطبقة، تنظم الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والأكاديمية بالجامعة" على المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية بمتوسط (2.56) وتقدير منخفض، وهذا مؤشر لوجود اللوائح والأنظمة لكنها غير مفعلة، والفقرة رقم (26) "تضع الجامعة خططاً وبرامج لخدمة المجتمع وتنميته" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2) وتقدير منخفض كذلك، وذلك لعدم قدرة الجامعات على الوفاء بأبسط الواجبات عليها كالتراخيص لموظفيها، وكذا الحوافز وغيرها، فضلاً عن خدمة المجتمع، وحصلت جميع فقرات المجال الرابع (المسؤولية) على متوسط (2.3056) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال المسؤولية.

وحصلت الفقرة رقم (22) "توجد لوائح وأنظمة واضحة ومعتمدة ومطبقة، تنظم الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والأكاديمية بالجامعة" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (4.17) وتقدير عال، وهذا مؤشر على اهتمام الجامعات الخاصة بتطبيق القوانين واللوائح التي تساعد في تنظيم الأعمال الإدارية والأكاديمية داخلها، والفقرة رقم (26) "تضع الجامعة خططاً وبرامج لخدمة المجتمع وتنميته" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.86) وبتقدير عال، وحصلت جميع فقرات المجال الرابع (المسؤولية) على متوسط (4.064) وتقدير إجمالي عال، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال المسؤولية مرتفع.

هـ. مجال العدالة :

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال العدالة

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
28	يوجد بالجامعة أنظمة تقييم عادلة وموضوعية.	3.90	2.25	.872	.996	عالية	منخفضة
29	يتوفر لدى الجامعة نظام عادل للرواتب والمكافآت والحوافز.	3.69	2.25	.922	1.180	عالية	منخفضة
30	يوجد بالجامعة نظام عادل للترقيات.	3.62	2.75	.895	1.251	عالية	منخفضة
31	يتم توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بعدالة.	3.55	2.33	.994	.894	عالية	منخفضة
32	يتوفر للجامعة سياسات ونظم عادلة لتعيين منتسبي الجامعة بما في ذلك قيادات الجامعة.	3.57	2.11	.975	.887	عالية	منخفضة
33	يتوفر للجامعة سياسات ونظم عادلة لقبول الطلبة.	4.14	2.92	.868	1.105	عالية	منخفضة
34	تراعي الجامعة العدالة والموضوعية في تطبيق الأنظمة على كافة منتسبيها.	3.93	2.28	.876	.815	عالية	منخفضة
	العدالة	3.770	2.412	.7487	.8130	عالية	منخفضة

حصلت الفقرة رقم (33) "يتوفر للجامعة سياسات ونظم عادلة لقبول الطلبة" على المرتبة الأولى في الإجماعات الحكومية بمتوسط (2.92) وتقدير منخفض، حصول هذا المؤشر على المرتبة الأولى دليل على وجود سياسات ونظم عادلة لقبول الطلبة، وحصوله على تقدير منخفض مؤشر على عدم تفعيل هذه الأنظمة والسياسات، والفقرة رقم (32) "يتوفر للجامعة سياسات ونظم عادلة لتعيين منتسبي الجامعة بما في ذلك قيادات الجامعة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.11) وتقدير منخفض كذلك، ويفسر ذلك بسبب الاختلالات والتجاوزات التي حصلت في التعيينات الأخيرة التي لم تخضع للمعايير الأكاديمية المتفق عليها، وحصلت جميع فقرات المجال الخامس (العدالة) على متوسط (2.4127) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال العدالة.

وحصلت الفقرة رقم (33) "يتوفر للجامعة سياسات ونظم عادلة لقبول الطلبة" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (4.14) وتقدير عال، وهذا مؤشر على توافر وتفعيل هذه النظم، والفقرة رقم (31) "يتم توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بعدالة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.55) وبتقدير عال، وقد يكون ذلك لشعور البعض بعدم عدالة التوزيع وحصلت جميع فقرات المجال الخامس (العدالة) على متوسط (3.7709) وتقدير إجمالي عالي، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال العدالة مرتفع.

و. مجال المشاركة :

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال المشاركة

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
35	تشرك الجامعة كافة منتسبيها في وضع وتطوير الأنظمة كل فيما يخصه.	1.92	3.83	.906	.939	منخفضة	عالية
36	يتم إشراك جميع منتسبي الجامعة (أكاديميين، إداريين، طلبة) في صناعة القرارات ذات العلاقة بمهامهم وحقوقهم.	1.83	3.38	.811	1.006	منخفضة	متوسطة
37	يتم إشراك المجتمع المحلي في صناعة القرارات ذات العلاقة.	1.67	3.14	.862	.945	منخفضة جداً	متوسطة
38	يتم تبني مبدأ الشورى من قبل الجامعة قبل عملية اتخاذ القرارات.	1.92	3.31	1.052	1.030	منخفضة	متوسطة
39	تتبنى الجامعة اللامركزية وتمنح الصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات بما يناسب الكليات والأقسام والإدارات.	2.22	3.21	.989	1.022	منخفضة	متوسطة
40	تشجع الجامعة تقديم المقترحات لتطوير أداؤها من داخل وخارج الجامعة.	2.09	3.74	.853	.965	منخفضة	عالية
41	تشرك الجامعة بعض الخبراء من مؤسسات المجتمع في لجان تطوير برامجها.	1.92	3.72	.967	.894	منخفضة	عالية
42	يوجد نظام لربط الجامعة بمؤسسات الإنتاج وحاضنات المعرفة.	1.69	3.34	.920	1.001	منخفضة جداً	متوسطة
43	توجد لوائح وتشريعات تشجع على الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية.	1.83	3.62	1.028	.813	منخفضة	عالية
44	يوجد أعضاء في مجلس الجامعة من قطاعات المجتمع المختلفة.	1.56	3.16	.843	1.040	منخفضة جداً	متوسطة
	المشاركة	1.861	3.444	.7319	.7286	منخفضة	عالية

حصلت الفقرة رقم (39) "تتبنى الجامعة اللامركزية وتمنح الصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات بما يناسب الكليات والأقسام والإدارات" على المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية بمتوسط (2.22) وتقدير منخفض، وهذا مؤشر على استقلالية الجامعة إلى حد ما فيما يتعلق بالقرارات التي تتناسب والأقسام والكليات والإدارات، والتقدير المنخفض مؤشر على ضعف الاستقلالية بسبب التدخلات والتجاوزات في الفترة الراهنة. والفقرة رقم (44) "يوجد أعضاء في مجلس الجامعة من قطاعات المجتمع المختلفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.56) وتقدير منخفض جداً، وفيه دلالة على ضعف إشراك الجامعة لقطاعات المجتمع المختلفة في مجالسها. وحصلت جميع فقرات المجال السادس (المشاركة) على متوسط (1.8614) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال المشاركة.

وحصلت الفقرة رقم (35) "تشرك الجامعة كافة منتسبيها في وضع وتطوير الأنظمة كل فيما يخصه" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (3.83) وتقدير عال، والفقرة رقم (37) "يتم إشراك المجتمع المحلي في صناعة القرارات ذات العلاقة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.14) وبتقدير متوسط، وقد يكون



سبب ذلك عدم وعي المجتمع المحلي بطبيعة عمل الجامعات بالشكل المطلوب، أو عدم رغبته بالمشاركة من جهة، أو عدم رغبة الجامعات في إشراكه. وحصلت جميع فقرات المجال السادس (المشاركة) على متوسط (3.4448) وتقدير إجمالي عال، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال المشاركة مرتفع.

#### ز. مجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية :

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
45	تطور الجامعة هياكلها وأنظمتها المختلفة باستقلالية تامة.	3.93	2.03	.941	.896	عالية	منخفضة
46	تقوم الجامعة بتطوير واستحداث برامج أكاديمية دون تدخل خارجي.	4.02	2.31	1.037	.888	عالية	منخفضة
47	تمتلك الجامعة شخصية مستقلة تتلاءم وبيئتها المحلية.	4.05	2.56	1.132	.926	عالية	منخفضة
48	تتخذ الجامعة قراراتها الإدارية والأكاديمية والمالية باستقلالية تامة.	3.95	2.28	.944	.963	عالية	منخفضة
49	يتوفر لدى الجامعة نظام للحرية الأكاديمية مَفْعَل.	3.67	2.17	.845	.980	عالية	منخفضة
50	يتاح للجامعة قدر كاف من الصلاحيات لتنوع مصادر تمويلها.	3.64	2.22	1.017	1.003	عالية	منخفضة
51	يسود التعامل الديمقراطي بين إدارة الجامعة وجميع العاملين فيها.	3.69	2.50	.878	.922	عالية	منخفضة
	الاستقلالية والحرية الأكاديمية	3.849	2.293	.7387	.8034	عالية	منخفضة

حصلت الفقرة رقم (47) "تمتلك الجامعة شخصية مستقلة تتلاءم وبيئتها المحلية" على المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية بمتوسط (2.56) وتقدير منخفض، وهذا مؤشر على استقلالية الجامعة في بيئتها، والتقدير المنخفض يدل على وجود تدخل من جهات أخرى في عمل الجامعة. والفقرة رقم (45) "تطور الجامعة هياكلها وأنظمتها المختلفة باستقلالية تامة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.03) وتقدير منخفض، وذلك لعدم وجود الاستقرار المالي والمادي والأمني في الوقت الراهن. وحصلت جميع فقرات المجال السابع (الاستقلالية والحرية الأكاديمية) على متوسط (2.2937) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية.

وحصلت الفقرة رقم (47) "تمتلك الجامعة شخصية مستقلة تتلاءم وبيئتها المحلية" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (4.05) وتقدير عال، وهذا مؤشر على وجود استقلال للجامعة في بيئتها، والفقرة رقم (50) "يتاح للجامعة قدر كاف من الصلاحيات لتنوع مصادر تمويلها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64) وبتقدير عال، وهذا مؤشر على وجود مرونة نسبية في تنوع المصادر مقارنة بالجامعات الحكومية، وحصلت جميع فقرات المجال السابع (الاستقلالية والحرية الأكاديمية) على متوسط (3.8498) وتقدير إجمالي عال، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية مرتفع.

ح. مجال كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي

م	العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
52	تستخدم الموازنة الاستخدام الأمثل في تحقيق أهداف الجامعة.	3.95	2.06	.826	.847	عالية	منخفضة
53	يتصف أداء الجامعة الإداري والأكاديمي والمالي بالنمو والفاعلية بشكل مستمر.	3.84	1.81	.920	.914	عالية	منخفضة
54	مستوى رضا المستفيدين من ذوي المصالح داخل وخارج الجامعة عالٍ.	3.52	1.83	.845	.995	عالية	منخفضة
55	مستوى أداء الجامعة (الأكاديمي، الإداري، المالي) مميز مقارنة ببقية الجامعات في البلاد.	4.28	2.39	1.128	.833	عالية جداً	منخفضة
56	يحصل خريجو الجامعة على عمل في مجال اختصاصهم خلال الأشهر الستة الأولى من التخرج.	3.55	1.56	.843	.921	عالية	منخفضة جداً
57	تعمل قيادة الجامعة على تطوير علاقات أكاديمية بين الجامعة والجامعات المتميزة عالمياً.	4.03	1.69	.856	.772	عالية	منخفضة جداً
	كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي	3.862	1.888	.7538	.6826	عالية	منخفضة

حصلت الفقرة رقم (55) "مستوى أداء الجامعة (الأكاديمي، الإداري، المالي) مميز مقارنة ببقية الجامعات في البلاد" على المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية بمتوسط (2.39) وتقدير منخفض، حصلت الفقرة على الترتيب الأول وذلك لامتلاك الجامعات الحكومية كادر بشري مؤهل ومتفرغ للعمل فيها، والتقدير المنخفض جاء انعكاساً للوضع الذي تعيشه الجامعات في الوضع الراهن من تدهور الوضع الاقتصادي والأمني، وهجرة الكفاءات، وغيره. والفقرة رقم (56) "يحصل خريجو الجامعة على عمل في مجال اختصاصهم خلال الأشهر الستة الأولى من التخرج" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.56) وتقدير منخفض جداً، وهذا مؤشر على ضعف المخرجات من جهة، وعدم مراعاة التخصصات لاحتياجات سوق العمل من جهة أخرى، وزيادة عدد الخريجين، ووضع البلاد المتردي في الجانب الاقتصادي والأمني، وحصلت جميع فقرات المجال الثامن (كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي) على متوسط (1.8889) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي.

وحصلت الفقرة رقم (55) "مستوى أداء الجامعة (الأكاديمي، الإداري، المالي) مميز مقارنة ببقية الجامعات في البلاد" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط (4.28) وتقدير عالٍ، وذلك لحرص الجامعة على تطبيق نظم الجودة في كافة المجالات، وتميزها على بقية الجامعات في هذا المجال. والفقرة رقم (54) "مستوى رضا المستفيدين من ذوي المصالح داخل وخارج الجامعة عالٍ" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.52) وتقدير عالٍ. وحصلت جميع فقرات المجال الثامن (كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي) على متوسط (3.8621) وتقدير إجمالي عالٍ، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي مرتفع.

## ط. مجال الأخلاقيات

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال الأخلاقيات

م	العبرة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الدرجة
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	
58	يوجد ميثاق عمل أخلاقي مُعلن في الجامعة.	1.97	3.84	.910	.894	منخفضة
59	يوجد بالجامعة نظام رقابي صارم لمحاربة الفساد المالي والإداري والأكاديمي.	2.03	3.93	.941	.923	منخفضة
60	يتصف أعضاء المجالس المختلفة للجامعة بالأمانة والنزاهة.	2.39	4.16	.934	.745	منخفضة
61	توجد آليات محفزة لتطبيق الميثاق الأخلاقي، وآليات رادعة لمن يحد عنه.	2.00	3.83	.926	.958	منخفضة
62	تعمل قيادة الجامعة على تطوير سمعة الجامعة.	2.19	4.33	1.009	.711	منخفضة
63	تلتزم الجامعة ومنتسبوها بأخلاقيات وقيم المجتمع.	2.94	4.33	1.013	.803	منخفضة
64	تعميم الميثاق الأخلاقي للجامعة على جميع منتسبيها.	2.17	3.98	1.134	.848	منخفضة
	الأخلاقيات	2.242	4.055	.8130	.6433	منخفضة

حصلت الفقرة رقم (63) "تلتزم الجامعة ومنتسبوها بأخلاقيات وقيم المجتمع" على المرتبة الأولى في الإجماعات الحكومية بمتوسط (2.94) وتقدير منخفض، وهذا مؤشر على احترام الأفراد لقيم المجتمع وعاداته بصورة فردية مما انعكس على المنظمة ككل. والفقرة رقم (58) "يوجد ميثاق عمل أخلاقي مُعلن في الجامعة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.97) وتقدير منخفض كذلك، وذلك لعدم وجود ميثاق العمل الأخلاقي بصورة مستقلة، وإنما قد يكون ضمن الأنظمة واللوائح والقوانين المنظمة للعمل. وحصلت جميع فقرات المجال التاسع (الأخلاقيات) على متوسط (2.2421) وتقدير إجمالي منخفض، وهذا يدل على تدني تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية لمجال الأخلاقيات.

وحصلت الفقرة رقم (62) "تعمل قيادة الجامعة على تطوير سمعة الجامعة" على المرتبة الأولى للجامعات الخاصة بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.711) وتقدير عال جداً، وذلك لحرص هذه الجامعات على المنافسة واجتذاب الطلاب كونهم مصدر تمويلها الرئيسي. والفقرة رقم (61) "توجد آليات محفزة لتطبيق الميثاق الأخلاقي، وآليات رادعة لمن يحد عنه" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83) وبتقدير عال، وذلك لضعف الآليات في هذا الجانب، وحصلت جميع فقرات المجال التاسع (الأخلاقيات) على متوسط (4.055) وتقدير إجمالي عال، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة لمجال الأخلاقيات مرتفع.

وبصورة إجمالية فإن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمينية وفقاً للمجالات الرئيسية في الأداة يوضحه الجدول (14).

جدول (14): مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية وفقاً للمجالات الرئيسية

م	المجال	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		الدرجة	
		خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي	خاص	حكومي
1	القيادة والإدارة	3.4931	2.1667	.59142	.83837	8	5	منخفضة	عالية
2	الشفافية والإفصاح	3.8582	2.0170	.55567	.69880	5	6	منخفضة	عالية
3	المحاسبة والمساءلة	4.0640	1.9048	.64344	.69232	2	7	منخفضة	عالية
4	المسؤولية	4.0805	2.3056	.62769	.80819	1	2	منخفضة	عالية
5	العدالة	3.7709	2.4127	.74876	.81300	7	1	منخفضة	عالية
6	المشاركة	3.4448	1.8614	.72865	.73190	9	9	منخفضة	عالية
7	الاستقلالية والحرية الأكاديمية	3.8498	2.2937	.80342	.73872	6	3	منخفضة	عالية
8	كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي	3.8621	1.8889	.68266	.75383	4	8	منخفضة	عالية
9	الأخلاقيات	4.0550	2.2421	.64339	.81303	3	4	منخفضة	عالية
	الأداة ككل	3.8198	2.1056	.53269	.66155			منخفضة	عالية

من خلال الاطلاع على الجدول رقم (14) يتضح ترتيب مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية والخاصة.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية وفقاً لنوع الجامعة (حكومية، خاصة)؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) لإيجاد الفروق في متوسط مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مجالات الاستبانة وفقاً لمتغير نوع الجامعة

م	المجالات	نوع الجامعة	N	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
1	القيادة والإدارة	حكومية	36	23.74	854.5	188.500	.000
		خاصة	58	62.25	3610.5		
2	الشفافية والإفصاح	حكومية	36	20.53	739	73.000	.000
		خاصة	58	64.24	3726		
3	المحاسبة والمساءلة	حكومية	36	19.97	719	53.000	.000
		خاصة	58	64.59	3746		
4	المسؤولية	حكومية	36	21.58	777	111.000	.000
		خاصة	58	63.59	3688		

جدول (15): يتبع

م	المجالات	نوع الجامعة	N	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
5	العدالة	حكومية	36	24.85	894.5	228.500	.000
		خاصة	58	61.56	3570.5		
6	المشاركة	حكومية	36	22.71	817.5	151.500	.000
		خاصة	58	62.89	3647.5		
7	الاستقلالية والحرية والأكاديمية	حكومية	36	23.10	831.5	165.500	.000
		خاصة	58	62.65	3633.5		
8	كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي	حكومية	36	20.90	752.5	86.500	.000
		خاصة	58	64.01	3712.5		
9	الأخلاقيات	حكومية	36	21.54	775.5	109.500	.000
		خاصة	58	63.61	3689.5		
	الإجمالي	حكومية	36	20.33	732	66.000	.000
		خاصة	58	64.36	3733		

من خلال الجدول (15) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة، ولصالح الجامعات الخاصة في جميع مجالات مبادئ الحوكمة، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التنافسية العالية في الجامعات الخاصة، كونها تعتمد في تمويلها على المستفيد من الخدمة الطالب، وهو ما يجعلها أكثر حرصاً على تجويد الخدمة حتى تضمن بقاءها واستمرارها في السوق وتطورها، وكذلك لتمتعها بالاستقلال المالي والإداري، وكذا الرقابة والمحاسبة فيها أكثر دقة، مما يجعل إجراءات التغيير والتحسين فيها أكثر سرعة مقارنة بالجامعات الحكومية، كما أن تفعيل مبدأ المحاسبة والمساءلة، والمتابعة المستمرة وإرادة التحسين والتطوير، والحرص على أن يستفيد جميع ذوي المصالح، أسهم بشكل ملحوظ في تميزها مقارنة بنظيراتها الحكومية.

## الاستنتاجات:

- حصلت الجامعات الحكومية ممثلة بجامعة صنعاء على تقدير عام منخفض بمتوسط حسابي (2.1056) في تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وحصل كل مجال من مجالات مبادئ الحوكمة على تقدير منخفض، وكان ترتيب المجالات كما يلي: حصل مجال العدالة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4127)، يليه مجال المسؤولية (2.3056)، ومجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية (2.2937)، ومجال الأخلاقيات (2.2421)، ومجال القيادة والإدارة (2.1667)، ومجال الشفافية والإفصاح (2.0170)، ومجال المحاسبة والمساءلة (1.9048)، ومجال كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي (1.8889)، وجاء مجال المشاركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.8614)، وهذا مؤشر على ضعف وربما انعدام المشاركة في فترة تنفيذ البحث وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس.
- حصلت الجامعات الخاصة ممثلة بجامعة العلوم والتكنولوجيا على تقدير عام عال، بمتوسط حسابي (3.8198) في تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، كما حصل كل مجال من مجالات مبادئ الحوكمة على تقدير عال، وكان ترتيب المجالات كما يلي: حصل مجال المسؤولية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0805)، يليه مجال المحاسبة والمساءلة (4.0640)، ثم مجال الأخلاقيات (4.0550)،

ومجال كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي (3.8621)، ومجال الشفافية والإفصاح (3.8582)، ومجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية (3.8498)، ومجال العدالة (3.7709)، ومجال القيادة والإدارة (3.4931)، ويأتي أخيراً مجال المشاركة (3.4448). والملاحظ أن مجال المشاركة جاء في المرتبة الأخيرة لكلا الجامعتين، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس، وهذا يدل على ضعف المشاركة، قد يكون السبب في ذلك يعود لعدم ثقة القيادات ببقية الجهات التي ينبغي مشاركتها، أو أن النمط القيادي السائد هو النمط التسلسلي، أو تطلع المرؤوسين لمشاركة أوسع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة، ولصالح الجامعات الخاصة في جميع مجالات الحوكمة.

## التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصى بما يلي:

1. على الجامعات الحكومية أن تسعى بشكل جاد ومسؤول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتزيد كفاءتها وفعاليتها وقدرتها التنافسية وجودة الخدمات المقدمة فيها، وعلى الجامعات الخاصة أن تسعى للمزيد من التطبيق لمبادئ الحوكمة بما يضمن استمرارها ومنافستها وجودتها.
2. الاستفادة من نتائج هذا البحث، والوقوف على جوانب الضعف والعمل على تلافيها، وجوانب القوة والعمل على تمكينها سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة.
3. تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين الجامعات الحكومية والخاصة بما يحسن من أدائها ويسهم في تميزها وجودتها.

## المقترحات:

يقترح إجراء الدراسات والأبحاث الآتية:

- معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية.
- تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية.
- الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة.
- تطوير الأداء الإداري والأكاديمي والمالي في الجامعات اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة.

## المراجع:

- بررقان، أحمد محمد أحمد، والقرشي، عبدالله علي (2012). *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات*، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15 - 17 ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- جودة، محفوظ أحمد (2008). *إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي*. المؤتمر السنوي العام التاسع حول الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية، 9 - 11 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- سوليفان، جون د. (2008). *البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ وآداب المهنة، وحوكمة الشركات*. واشنطن: المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ومؤسسة البنك الدولي لمجموعة البنك الدولي.
- أبو حمام، ماجد إسماعيل (2009). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خورشيد، معتز، ويوسف، محسن (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*. الاسكندرية: منتدى الإصلاح العربي، ومكتبة الإسكندرية.

- الداعور، إسلام بدوي محمود (2008). *مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الديحاني، ناصر سعيد علي محسن (2015). *تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- رابح، بوقرة، وهاجرة، غانم (2012). *الحوكمة : المفهوم والأهمية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري*، 6 - 7 مايو، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- رضوان، أحمد جمعة (2012). *دور آليات الحوكمة في تحسين ملاءمة معلومات هيكل القياس الهرمي للقيمة العادلة بالتطبيق على البنوك السعودية، دورية الإدارة العامة*، 52، (3)، 401 - 455.
- الزاوي، عبدالرزاق، ونعمون، إيمان (2012). *إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري*، 6-7 مايو، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- شبلي، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين (2008). *بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه : دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد*، 15، (56)، 36 - 52.
- الشمري، صادق راشد (2008). *الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18، (67)، 84 - 100.
- الشوارة، فيصل محمود (2009). *قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 25، (2)، 119 - 155.
- طالب، علاء فرحان، والمشهداني، إيمان شبحان (2011). *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- عبد الحكيم، فاروق جعفر (2011). *حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربوية*، 19، (1/2)، 313 - 326.
- عبدالقادر، بريس، ومحمد، حمو (2009). *البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية*، 21-20 أكتوبر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، بالتعاون مع مخبر الشراكة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي. عزت، أحمد (2012). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. قضايا وإصدارات حقوق الإنسان. استرجع من <http://old.qadaya.net/node/3068>*
- العزيمي، محمود عبده حسن محمد (2014). *تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة* (رسالة دكتوراه)، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- عساف، محمود عبدالمجيد (2018). *مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 11، (37)، 3-30.
- العيسوي، عوض خلف دلف، الحياي، صدام محمد محمود، والكسب، علي إبراهيم حسين (2008). *دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت*، 4، (11)، 127 - 144.

عيشوش، رياض، وواضح، فواز (2012). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة إستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6 - 7 مايو، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

الضرا، إسماعيل صالح (2013). الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة علمية مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، 28 مارس، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الضرا، ماجد محمد (2013). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (106 - 115)، 2 - 4 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

الفقهاء، عصام نجيب (2010). حوكمة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الدخل القومي الإجمالي دون تحقيق التميز المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دراسات في إصلاح الجامعات العربية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية - التحديات والأفاق (55 - 65)، 9 - 11 يناير، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

قباجة، عدنان عبد المجيد عبد الرحمن (2008). أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

محمد، حاكم محسن (د.ت). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. كلية إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، جمهورية العراق.

محمد، مديحة فخري محمود (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، 18 (72)، 45 - 142.

مركز أبوظبي للحوكمة (2013). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة. برج غرفة وصناعة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.

مسلم، بسام (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، 22 (3)، 233-282.

مطر، محمد، ونور، عبد الناصر (2013). دور الحوكمة في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن - جامعة الشرق الأوسط، نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (157 - 169)، 2 - 4 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

المومني، يسار علي، الزبون، مأمون سليم، وقواقزة، مصطفى حسن (2018). مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11 (37)، 75 - 98.

مقيدش، نزيهة (2010). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للأراء (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.

Bingab, B. B. B., Forson, J. A., Abotsi, A. K., & Baah-Ennumh, T. Y. (2018). Strengthening university governance in sub-Saharan Africa: the Ghanaian perspective. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 606-624.

Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 547-563.

Saiti, A., Abbott, I., & Middlewood, D. (2018). University governance: insights from England and Greece. *International Journal of Educational Management*, 32(3), 448-462.