

مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

د. علي عبدالله محمد الشاوش*

Alialshawesh20@gmail.com

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجري البحث على عينة مقدارها (84) عضواً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واقتضت طبيعة البحث الاعتماد على الاستبانة وقد تكونت الأداة من (44) فقرة توزعت على (4) مبادئ هي: (الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة). واستخدم الباحث لمعالجة البيانات والمعلومات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج هي: أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب على مستوى الأداة كانت متوسطة على مستوى الأداة بشكل عام ومبدأ (الاستقلالية، الشفافية) بينما يطبق بدرجة ضعيفة (المساءلة، المشاركة). لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقاً لمتغيرات البحث: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: جامعة إب، مبادئ الحوكمة، الاستقلالية، الشفافية، المشاركة.

* أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد – قسم الأصول والإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة إب – الجمهورية اليمنية.

Extent of Implementation of Governance Principles at Ibb University from the point of view of Its Faculty Members

Dr. Ali Abdullah Mohamed Al-Shawesh*

Alialshawesh20@gmail.com

Abstract:

This research aimed at identifying the extent of implementation of governance principles at Ibb University from the point of view of its faculty members. The researcher has used the descriptive survey method, and conducted on a sample of (84) members, chosen according to a stratified random sampling. Moreover, the researcher has used a questionnaire that consisted of (44) items, divided into (4) principles, namely: (autonomy, transparency, participation, and accountability). For processing data and information, the researcher has used arithmetic means and standard deviations. The research has reached a number of results, the most important of which are: The degree of implementing governance principles at Ibb University in general was moderate. Moreover, it was moderate on the principles of (autonomy and transparency). However, implementing governance principles (accountability and participation) was weak. There are no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) between the responses of the study sample members towards applying the governance principles at Ibb University, according to the research variables, namely: faculty, academic degree, years of experience.

Keywords: Ibb University, governance principles, autonomy, transparency, participation.

*Assistant professor of strategic Management, Department of pedagogy and Educational Management, Ibb University, Republic of Yemen.

إن التطورات والتغيرات التي شهدتها المؤسسات في دول العالم ولا سيما الدول النامية أفرزت تحديات كثيرة أمام إدارتها ومن أهمها ظاهرة الفساد وسوء الإدارة التي أسهمت في تراجع أداء كثير من المؤسسات في كافة تلك الدول والتي بدورها أدت إلى تفاقم أزمات المؤسسات وتراجعها ماليا وإداريا؛ مما فرض على كثير من المؤسسات البحث عن أساليب علمية حديثة، ومنها أسلوب الحوكمة، ويأتي ذلك نظرا للدور الذي يحققه مفهوم حوكمة المؤسسات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية من خلال وضع أسس توضح العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستفيدين بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين تلك الأطراف وبما يسهم في منع حدوث الاختلالات الإدارية والمالية في المستقبل.

وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم واستخدامه في البداية في مؤسسات الأعمال، لمواجهة ظواهر الفساد المالي والإداري الذي أدى إلى انهيار كثير من المؤسسات الكبرى وخاصة في المجال الاقتصادي، فإنه سرعان ما انتقل إلى عدد من المؤسسات في مختلف المجالات ومنها مؤسسات التعليم، وأصبحت الحوكمة نظاما لتقييم مستوى جودة المؤسسات العلمية، وقدرتها على وضع غاياتها الاستراتيجية، وتحقيق توقعات المستفيدين، ومدى التزام العاملين فيها بالتشريعات والقوانين والأنظمة المنظمة للعمل. (الألفي، 2016م. 12).

كما أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات تقوم على عدد من المبادئ من أهمها المساءلة وتعني (مسألة إدارة المؤسسة أمام المستفيدين وتقديم إرشادات لمجلس الإدارة في كيفية وضع استراتيجية المؤسسة ومراقبة الإدارة)، والعدالة وتعني (حماية مصالح جميع المستفيدين)، والشفافية وتعني (الإفصاح عن جميع المعلومات الجوهرية المتعلقة بأداء المؤسسة ومركزها المالي بدقة وفي الوقت المناسب، وذلك من خلال قنوات اتصال سهلة لجميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة) وأخيرا المسؤولية وتعني (أن المؤسسة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين وتشجع على التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف). (سليمان، 2008م. 2).

وهذه المبادئ تهدف إلى إيجاد قواعد وضوابط في العمل بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة الجامعية، ومن ثم تحقيق الحماية للمستفيدين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تطوير العمل، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ (إبراهيم، 2005م).

ونتيجة لأهمية الحوكمة تزايد اهتمام المؤسسات في جميع دول العالم. ومنها الجامعات. بتبني هذا الأسلوب حيث أوصت العديد من المؤتمرات العربية والأجنبية بأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات بهدف تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي للجامعات (ناصر الدين، 2012م. 12).

ومن هنا أصبح التزام الجامعات في الدول النامية بفكرة الحوكمة أمراً في غاية الأهمية؛ لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون. لمشاركة المواطنين في صنع القرار ليتسنى من خلال ذلك تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة (UNDP, 1997, 41-45).

وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي ومؤسساته الجامعية تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار على مستوى القطاع ككل أو الجامعات، وتُعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية

في العمل والمساءلة عن الأداء أو الإنتاج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل (صالح، 2010م).

وعلى المستوى المحلي، تضافرت العوامل والمتغيرات المختلفة سواء المحلية أم العالمية لفرض ضرورة تحديث مؤسسات الدولة في اليمن ومنها الجامعات بما فيها جامعة إب، ومراجعة توجيه دورها ووظيفتها تمهيداً لتأمين البيئة والسياق المناسب الذي يتأسس عليه الإصلاح الإداري والمالي، بما يؤدي إلى المداخل المنهجية الكفيلة بالوصول إلى التنمية الشاملة المستدامة، ويرجع التفكير في تطوير مؤسسات الدولة في اليمن إلى الاستفادة مما توصلت إليه المراجعة الدولية حول وظيفة الدولة ودورها، وذلك في حسم خيارين إستراتيجيين اثنين، فكان خيار التركيز على مفهوم الحكم الرشيد، وهو النهج الذي يقوم على قاعدة أن الإدارة لم تعد هي المنفردة بصناعة القرار وإنما يشاركها في ذلك المستفيدون خارجها، ممثلين بمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، لتعيد الإدارة توجيه آليات عملها في سياق من الإجراءات التي تتسم بالشفافية والفاعلية والترشيد في الجهد والكلفة، والمؤسسة في بنيتها على مبدأ احترام العميل أو المستفيد الأساسي من الخدمة.

وأن تعتمد المؤسسات مبدأ الشفافية وذلك بما يساعد على مكافحة الفساد وتعزيز الخضوع للمساءلة وذلك من خلال إيجاد قواعد وتشريعات قانونية، واعتماد مبدأ اللامركزية وتفعيل دور اللجان والأجهزة الرقابية. لكن على الرغم مما تبذله الحكومات المتتالية في اليمن في تطوير أداء مؤسساتها العلمية الجامعية ومنها جامعة إب فإنها ما زالت تعاني من إخفاقات وقصور في هذا الجانب، مما يتطلب دراسة مدى إمكانية الحوكمة في الجامعة والوصول إلى معالجات علمية تساعد على ذلك، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

ثانياً: إشكالية البحث

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي في جميع مؤسسات الدولة في اليمن ومنها الجامعات وبما فيها جامعة إب من أخطر الظواهر، وذلك لانتشارها بأشكالها المختلفة ومنها المحسوبة، الرشوة، الإهمال والغياب، وإهدار الوقت (الشامي، 2015م، 89)، وأكد تقرير البنك الدولي (2013م) أن

التعليم في مختلف أنواعه ومنه التعليم الجامعي في اليمن يواجه جملة من القيود التي تعيق حوكمة قطاع التعليم ومنها تفشي ظاهرة الفساد، وضعف الثقة بشكل كبير بين القطاعين العام والخاص ومحدودية الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعات، وضعف إشراك أفراد المجتمع ومؤسساته في اتخاذ القرار.

كما أكدت الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي (2006-2015) أن هناك العديد من نقاط الضعف أهمها عدم استخدام المعايير في تعيين الموارد البشرية، وضعف الصلاحيات الممنوحة للكليات والمراكز، وضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي، وضعف مبدأ المشاركة، ووجود المركزية.

وأكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة الشاوش (2014م)، والمليكي (2016م) على أن الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب تواجه العديد من المشكلات، منها غلبة ثقافة البيروقراطية، فضلاً عن ضعف التكامل والتنسيق على مستوى الجامعة وكلياتها، وبين الجامعة ومؤسسات المجتمع، مما يجعلها عاجزة عن إنجاز الأعمال المنوطة بها في أوقاتها المحددة.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي بالأسئلة الآتية:

- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- ما مدى تطبيق مبدأ الاستقلالية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- ما مدى تطبيق مبدأ المشاركة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- ما مدى تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- ما مدى تطبيق مبدأ المساءلة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة البحث نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقاً لمتغيرات الدراسة: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟

- 1- يعد هذا البحث من البحوث النادرة التي تتناول الحوكمة في الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب والذي يمثل أحد الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة.
- 2- يحاول البحث الحالي تشخيص مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب مما يساعد المسؤولين وصناع القرار في الجامعة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف وتدعيم نواحي القوة.
- 3- إن البحث الحالي يأتي مع توجهات الدولة نحو تطبيق الحكم الرشيد.
- 4- إن البحث الحالي يأتي استجابة للتوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والجامعات اليمنية ومنها جامعة إب.
- 5- افتقار المكتبات اليمنية إلى الدراسات التي تتناول موضوع تطبيق الحوكمة نظراً لحدثة الموضوع على الساحة الميدانية.

رابعا: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

1. معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
2. معرفة مدى تطبيق مبدأ الاستقلالية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
3. معرفة مدى تطبيق مبدأ المشاركة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
4. معرفة مدى تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
5. معرفة مدى تطبيق مبدأ المساءلة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
6. معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة البحث نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقا لمتغيرات البحث: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

خامسا: حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بالآتي:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب والمتمثلة ب(الاستقلالية، المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة إب والمتمثلة ب(أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- الحدود المكانية: جامعة إب.
- الحدود الزمانية خلال العام الجامعي 2020/2019م.

سادسا: مصطلحات البحث

- 1- الحوكمة: تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (Alamgir, 2007.7).
- كما تعرف بأنها منظومة شاملة من القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين قيادة الجامعات والمستفيدين والتي تضمن الممارسة الرشيدة لسلطات الجامعة واتخاذ قرارات عقلانية وصائبة (الفراء، 2013م. 25).
- التعريف الإجرائي للحوكمة: وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل وحدات الجامعة من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار في عملية التسيير والتقييم.
- 2- الجامعة: يعتمد الباحث في بحثه على تعريف قانون التعليم العالي في اليمن الذي عرفها بأنها " كل مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية أو أهلية أو خاصة تتكون من كليتين على الأقل، وشريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس والليسانس) عن أربع سنوات دراسية".

أولاً. مفهوم الحوكمة: اختلفت الأدبيات وتباينت آراء الباحثين في التوصل إلى مرادف لمصطلح (Corpoarte Governance) باللغة العربية. وقد اتفق العديد من الخبراء اللغويين والقانونيين على اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات في محاولة لنشر وترسيخ المفهوم في الأدبيات. ويشوب مصطلح حوكمة المؤسسات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسة ترتبط بحدثة الاصطلاح: الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات ترجع جذوره إلى أوائل القرن التاسع عشر حيث تناولتها نظريات التنظيم والإدارة ونظريات المشروع، فإن مفهومها لم يتبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود، والسبب الثاني هو عدم وجود تعريف محدد وقاطع للمفهوم لتعدد مضامينه الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية الأمر الذي يجعله مفهوماً كلياً وشاملاً. أما السبب الثالث فهو أن المفهوم ما زال في طور التكوين وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير. (إبراهيم وكريم، ب د):

1- Governance إلى العربية استخدمت عدة مصطلحات مرادفة له من قبل الجذر اللغوي العربي لكلمة حوكمة (ح ك م) و(حكم) بالأمر، حكماً وحكومة، قضى، يقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم. وحكم الفرس: جعل للجامة حكمة. وحكم فلاناً: منعه عما يريد ورده. والحكمة أفضل الأشياء بأفضل العلوم (مجمع اللغة العربية، 2008م، 169). كما يُعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، إذ شمل عددًا من المعاني، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معان (ميخائيل، 2005 م، 5).

والحوكمة بوصفها مفهوماً تتضمن العديد من الجوانب: (طالب والمشهداني، 2011م، 24)

أ- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في

السلوك.

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

د- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعها بمصالح المساهمين.

2- المعنى الاصطلاحي للحوكمة: تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، ومن هذه التعاريف:

- عرفت الحوكمة بأنها "العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها" (Plumptre, & others, 1999, 3).

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها". (Kathryn, 2003, 2).

- وتشير الحوكمة إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (Sarkar & Mvjvmdar, 2005. 4).

- وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها. (Alamgir, 2007. 7).

ويلاحظ مما سبق أن مفهوم الحوكمة يركز على موضوع الرقابة على المؤسسات وتصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم، ويؤكد على أهمية مشاركة الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالمساهمين والموظفين والمستفيدين وغيرهم وتعزيز الإفصاح والشفافية في البيانات المالية.

ثانيا. نشأة مفهوم الحوكمة وتطور

ظهر في البداية مصطلح "الحكم الصالح أو الحكم الجيد"، بمعنى الحوكمة، وذلك في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر الميلادي، كمرادف لمصطلح: الحكومة ثم كمصطلح قانوني ليستعمل

في نطاق واسع ومعبر عن تكاليف التسيير. (عيشوش وآخرون، 2008م. 4). وتعود جذور حوكمة المؤسسات إلى (Berle & Means) اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام (1932م) وتأتي آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة. (عيساوي وطاهري، 2012م. 4).

وقد قام كل من (Jenson and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ عن الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 فقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية The (COSO) Committee Of Sponsoring Organization المعروفة باسم لجنة (تريداوي) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات (سليمان، 2006م. 14).

كما ظهر مفهوم الحوكمة في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فقد ظهرت الحوكمة لأول مرة في تقرير البنك الدولي بشأن التنمية الصادر في الدول الأفريقية جنوب الصحراء عام 1989م، حيث تم استخدامها للتركيز على المساءلة المالية للحكومات. فوفقاً للحوكمة فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض أن تكون اقتصادية وفعالة فقط، ولكن لا بد أيضاً أن تكفل العدالة والمساواة.

لقد شاع خلال الفترة الماضية وتحديداً بعد بداية عقد التسعينيات وعلى امتداد بداية عقد الألفية الجديدة استخدام لافيت لمصطلح (الحوكمة) أو "الإدارة الرشيدة" في الأدبيات التي تؤكد على تزايد أهمية الدور الإنمائي الذي تضطلع به الإدارة العامة وفق منهجية منضبطة تنشد تحقيق

التنمية المجتمعية الشاملة بعد مظاهر قصور وإخفاق الإدارة التقليدية في تحقيق ذلك بالفعالية والكفاءة المطلوبتين. (عطوة، 2012م، 450).

وبدأ الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات في ديسمبر 1992 تقريرها المعد من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات، ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001م، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD, 1999) Organization For Economic Co-Operation and Development بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات، أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم. (الهادي ودراوسي، 2012م، 3:4).

وانتقل مفهوم الحوكمة إلى الجامعات في الآونة الأخيرة نظراً لما تسهم به الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (الخصيري، 2005م).

أسباب ظهور مفهوم حوكمة الجامعات:

إن الحوكمة أصبحت مفهوماً تطمح إليه جل المؤسسات ومن بينها الجامعات نظراً للأسباب الآتية (مقيدش، 2010م، 70-71):

- التطور السريع الذي يشهده العالم، نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، أسهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهذا بدوره أسهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية.

- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى النماذج الأكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور منتجين للخدمات الجامعية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما أسهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.
- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية انعكس مباشرة على تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تسيورها أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التي تسهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.
- ظهور توجهين عالميين رئيسين يتوقع أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطته.
- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي فضلا عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية.
- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تسهم في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة.

4. أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها وبشكل سليم كونها تعمل على زيادة كفاءة استقلال الموارد المتاحة للمؤسسة وتعظيم قيمتها وتدعيم مقدرتها التنافسية بما يجذب مصادر التمويل (عمر، 2009م. 25).

وقد حظيت الحوكمة المؤسسية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل كثير من المؤسسات ومن أهمها: (ضحايي والمليحي، 2011م. 56).

- مساعدة مؤسسات التعليم العالي على صياغة وإعداد استراتيجية ناجحة، وضمان اتخاذ قرارات ناجحة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة.
- تقليل حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل المؤسسات.
- تحسين سمعة ومكانة المؤسسات في المجتمع.
- تفعيل الممارسات والإجراءات الإدارية والعلمية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في مختلف العمليات.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.
- توفير الإرشادات في المؤسسة عن كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

5. أهداف حوكمة المؤسسات

- تحقق حوكمة المؤسسات الجيدة عددا من الأهداف من أهمها: (حداد، 2008م. 10 – 11)
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
 - إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في المؤسسة.

- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
 - العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
 - العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
 - فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات لتطوير وتحسين القدرة التنافسية.
 - العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أم الإداري أم الأخلاقي.
 - توفير فرص عمل جديدة.
 - الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في المؤسسة.
 - مساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.
 - العمل على تحفيز الأيدي العاملة في المؤسسة وتحسين معدلات إنتاجهم وتعميق ثقتهم بالمؤسسة.
 - زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- وفي الأخير فإن من أهم أهداف حوكمة المؤسسات العمل على محاربة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات بكل أشكاله، وتفعيل المشاركة والعمل الجماعي بما يعمل على نجاح العمل، والإفصاح عن المعلومات لجميع المستفيدين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة والمعاملات الجيدة بين المتعاملين مع المؤسسات.
6. خصائص الحوكمة

بعد العرض السابق نجد أن مصطلح الحوكمة يشير إلى عدد من الخصائص: (حماد، 2009م، 25).

- الانضباط: اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

7. مبادئ الحوكمة

تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القوانين المتبعة، ويعني ذلك أنه ليس هناك نظام موحد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على النتائج نفسها، بل هناك مبادئ عامة لحوكمة المؤسسات تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرهما، تسهم هذه المبادئ في دعم الدول في جهودها من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة المؤسسات في بلدانهم، وبصورة عامة يجب أن تقوم حوكمة المؤسسات على عدد من المبادئ والأسس، ومن أهمها:

أولاً: مبدأ الاستقلالية

ويشمل منح المؤسسات كافة الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية بما يحقق أهدافها. وتعرف الاستقلالية المؤسسية في الجامعات بأنها تحرر الجامعة من جميع القيود الخارجية بحيث يؤول الحكم إلى الجامعات وتحويلها من سلطة الدولة إلى الحكم الذاتي (Shattock, 1999, 275) وهذه الاستقلالية تضمن حرية الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواء ما يتعلق بالعمل الأكاديمي، أم بالجوانب الإدارية ولا سيما الشؤون المالية، إذ يكون للجامعة حرية مطلقة في إدارة شؤونها المالية، وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض مع مبدأ المساءلة والشفافية الذي يتيح للدولة المراقبة على موازنة الجامعة، دون أن يكون لها الحق في التدخل في الكيفية التي يتم بها توزيعها (صابر، 2007م. 20).

يقصد بالشفافية حرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء، والهيئات الشفافة لها إجراءات واضحة لصناعة القرار، وقنوات مفتوحة للاتصال بين المسؤولين وأصحاب الشأن توفر قدرًا واسعًا من المعلومات. (بوزيد، 2012م).

وعرفت الشفافية بأنها: الإدارة التي تعمل في بيت من زجاج، كل ما به يكون للعاملين والجمهور، فالإدارة بالشفافية تعني التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق خضوعها للمساءلة. (الطوخي، 2002م. 4).

ولقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير وفقاً للآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسات سواء كانت حكومية أم منظمة أعمال هادفة إلى الريح أم غير هادفة وتتضمن المعايير الدولية لقياس مستوى تحقيق الشفافية حيث أشار إليها (الصاوي، 2009م. 65) بالآتي:

1. تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية في شكل قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة.
2. وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها المعلومات التي يجب توافرها، والمواعيد التي يجب نشرها فيها، والمسؤولية القانونية عن عدم نشرها.
3. توفير المؤسسات الحكومية البيانات التي يحتاجها المواطن والقطاع الخاص.
4. تكون نصوص القوانين واللوائح والتعليمات والإجراءات في متناول المواطن.
5. توفير البيانات الرئيسة المتعلقة بالمالية العامة بشكل مفصل ودقيق وسريع.
6. إتاحة وتوفير نصوص الدراسات والبحوث التي تقوم الدوائر الحكومية بإعدادها وأن تقوم الدوائر الحكومية بشكل دوري، وكلما دعت الحاجة، بوضع نصوص السياسات التي تتبناها في متناول الجمهور.

ثالثاً: مبدأ المشاركة

تعد المشاركة مبدأ مهما لتحقيق الحوكمة، لأن المشاركة في تطوير السياسات من العناصر المهمة للمجتمعات الديمقراطية (البنك الدولي، 2012م، 24). ويمكن تحقيق هذه المشاركة عن طريق عدد من الآليات كتشكيل المجالس واللجان الاستشارية، وتشكيل الاتحادات والنقابات على اختلاف صورها وأشكالها، (خليل والعشماوي، 2008م، 187) وتشترك أيضاً نقابة أعضاء هيئة التدريس وممثلون عنهم في الشؤون الأكاديمية، وفي سياسات التوظيف، وفي إعداد موازنة الجامعة، وفي الرواتب والأجور (Gruz & Jimenez, 2015, 16).

وتعتمد المشاركة على إشراك المستفيدين في عملية صناعة واتخاذ القرارات والسياسات التعليمية. ويرى حسين (2007م، 225) أنها: الارتباط الكامل للجميع في المنظمات التعليمية، الذي يتضمن التفاوض والمشاركة المسؤولة في صنع القرار، والتخطيط المشترك، والتنفيذ، والمتابعة والمساءلة عن الأداء والتقييم.

رابعاً: مبدأ المساءلة

وهي تحمل العاملين تبعات الممارسات والإجراءات والمهام المنوطة بهم.

عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية (الراشدي، 2007م، 20).

ويرتبط مفهوم المساءلة بالإطار القانوني والهيكل التنظيمي والاستراتيجي والإجراءات التي من شأنها أن الأجهزة العليا للرقابة تعنى بواجباتها القانونية المتعلقة بتوزيع مواردها وتقييم أدائها (لانتوساي، ب د) كما يعد مبدأ المساءلة أحد السياسات المهمة في الحوكمة التي تجبر الجامعات على الالتزام بالقوانين واللوائح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية (Berdahl, 2010, 5).

ولتعزيز المساءلة ينبغي توافر عدد من المتطلبات كي تؤدي الغايات المرجوة: (عبد

الستار، 2009م، 64).

- 1- تقوية قيم الشفافية والمساءلة المتمركزة على النتائج.
- 2- تكوين لجان تتولى تخطيطاً، ومتابعة، وتقييماً مستمرا للبرامج في ضوء أهداف واضحة.
- 3- توفير المعلومات وإتاحتها لعامة العاملين عن الموارد والتكاليف والنتائج.
- 4- تحديد واضح وصریح للأدوار والمهام والمسؤوليات.
- 5- تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات الرؤية.
- 6- تنمية قدرات العاملين وخصوصاً في مجال التقويم الذاتي.

8. مراحل حوكمة مؤسسات التعليم العالي

إن الحوكمة لا تتم دفعة واحدة بل تسير وفق مراحل متتالية لتقبلها والاقتران بها والتحول من مجرد فكرة إلى وجهة نظر إلى مبدأ إلى عقيدة ثم إلى سلوك وتنفيذ. فتبدأ بالتعريف بالحوكمة حيث يتم توضيح معالم وجوانب الحوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم وتوضيح مناهجها وأدواتها ووسائلها. ثم تحديد كل من الضوابط القانونية والتشريعية والإجرائية والجهات المسؤولة عن الحوكمة في كافة مستوياتها. يليها وضع برنامج محدد المهام ومحدد الواجبات حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة. وتأتي عملية التنفيذ التي تتطلب ممارسة استقلالية السلطة، والشفافية، والمساءلة وأخيراً متابعة وتطوير الحوكمة: حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسة التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات من أجل حسن تنفيذ الحوكمة. (ناصر الدين، 2012م، 16).

9. أشكال حوكمة مؤسسات التعليم العالي: للحوكمة عدد من الأشكال هي: (غادر، 2012م، 16).

- الحوكمة الأحادية: وتكون فيها الحوكمة مسيرة ومراقبة من الإدارة العليا، وهي التي من حقها وضع القوانين واللوائح الحاكمة للمؤسسة.
- الحوكمة الثنائية: تكون فيها صناعة القرار لهيئتين مثل مجلس الجامعة والمجلس الأكاديمي.

- الحوكمة الثلاثية: تكون فيها الحوكمة مسيرة ومراقبة من قبل مجلس الجامعة، المجلس الأكاديمي والمجلس العلمي.
- الحوكمة الأكاديمية الذاتية: وتكون فيها عمليات الرقابة الذاتية وتسيير أداء الكادر الأكاديمي ذاتيا.
- الحوكمة الإدارية الذاتية: وتشير إلى أدوار ومسئوليات القيادة الإدارية وإدارة العاملين.
- الحوكمة الإلكترونية: وتشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة لعملائها باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الرقابة الخارجية: وتكون فيها عمليات التوجيه والرقابة على أداء المؤسسات من المساهمين وأصحاب المصالح.

10. آليات الحوكمة في المؤسسات

- تضمنت الحوكمة مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي، ونستعرضها على النحو الآتي: (صالح، 2013 م. 63).
- الآليات القانونية، وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.
 - الآليات الرقابية لتحقيق حوكمة المؤسسات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.
 - الآليات التنظيمية التي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
 - الآليات المحاسبية التي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

وبهذا فإنه يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

11. متطلبات تطبيق الحوكمة

إن نجاح تطبيق الحوكمة مرهون بدرجة أساسية بمدى توفر بعض المتطلبات التي من أهمها: (الغالبى والعامري، 2008م).

- وجود قيادة منتخبة وشرعية تمارس صلاحياتها وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.
- وجود فصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية بحيث تعرف كل سلطة دورها وطبيعة العلاقات بينها بصيغة متوازنة.
- تعزيز حكم القانون وعدم وجود جهات تُعد نفسها خارج إطار هذه التشريعات القانونية السائدة في المجتمع.
- تعزيز مبادئ المحاسبة والمساءلة للجميع دون استثناء أحد مهما تكن صفته السياسية أو الاجتماعية ومهما يكن موقعه في الدولة أو المنظمة.
- مجلس إدارة كفؤ وفاعل يضع برامج ويناقشها وينفذها في ضوء حرص تام على مصالح المؤسسة ودون تحيز أو محاباة.
- شفافية تامة ونشر واسع للمعلومات لجميع الأفراد دون حجب أو تشويه ما يرتبط بكافة أوجه العمل في الدولة أو المجتمع المحلي.
- منظمات مجتمع مدني متطورة تمارس دورها كاملا دون قيود وباستقلالية.
- اجتثاث حالات الفساد وتجفيف مصادره على صعيد الأفراد والمنظمات.
- مشاركة واسعة على مختلف المستويات، دون استثناء.
- رؤية استراتيجية تتحدد في إطارها الخيارات حسب الأولويات بما يعزز قدرة النهوض بالمؤسسة.
- تعزيز مفهوم تنفيذ القوانين واللوائح بالمؤسسة بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

- حسن استجابة المؤسسات والمنظمات في إطار آليات شفافة لغرض خدمة المجتمع وتلبية متطلباته دون استثناء.

وحتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لا بد من توافر الآتي:
(الشواورة، 2009م. 128-129).

1. إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عواتقهم وجسامتها.
2. وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في المؤسسة بشكل دقيق ومتوازن.
3. توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
4. إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
5. توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.
6. الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول البحث عدداً من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت حوكمة المؤسسات وتم عرضها كالآتي:

1. دراسة الفراء (2013م) وهدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والإدارية، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسة وهي الإسلامية والأزهر والأقصى، وقد تم الاعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الإدارية والاقتصادية في قطاع غزة التي تمت خلال الفترة من سبتمبر إلى نوفمبر 2011م. ولقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الأقسام الإدارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح، وضعف

المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

2. دراسة الديحاني (2015م) هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمني. ولتحقيق هدف البحث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث استبانة مغلقة تكونت من (112) فقرة وزعت على ستة مؤشرات (رؤية ورسالة وأهداف، شفافية، مساءلة، استقلالية، مشاركة، أخلاقيات الحوكمة) على عينة البحث المكونة من (11) خبيراً في مجال الحوكمة واعتمدت الدراسة على العينة القصدية ومن ثم إجراء المعالجات الإحصائية: التكرارات والمتوسط الحسابي والنسب المئوية. وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: تبني تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية، توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية.

3. دراسة الفواز (2015م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة وجود متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في جامعة منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من (487) من القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتضمنت (80) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية (واقع وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، معوقات تطبيق الحوكمة) كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالتوسطات والانحرافات ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي: إعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة الجامعات، وجود قناعة لدى المستفيدين بجدوى الحوكمة، ووضوح نظم وإجراءات العمل. وأن درجة وجود متطلبات الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي كانت كبيرة.

4. دراسة مسلم (2017م) هدفت الدراسة إلى التعرف على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة تضمنت (178) فردًا من القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعتي صنعاء وعدن الحكوميتين، وجامعتي العلوم والتكنولوجيا وأزال الأهليتين. واستخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وألفا كرونباخ وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية موضوع الدراسة بشكل عام كانت بدرجة متوسطة مع وجود تباين في مستويات التطبيق بين الجامعات الحكومية والأهلية، لصالح الجامعات الأهلية.

5. دراسة المليكي (2017م) هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتحليلي، وقد تكون مجتمع البحث وعينته من مجموعة من الخبراء من القيادات الأكاديمية والإدارية وبعض من المتخصصين في الحوكمة والبالغ عددهم 46 خبيرًا وتم اختيارهم بطريقة قصدية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتمثلة بالتكرارات والوسط المرجح والوزن المثوي وتوصلت إلى نتائج أهمها: وجود ضعف في الواقع الممارس للحوكمة في الجامعات اليمنية. ووجود قصور في التشريعات والقوانين المتعلقة بسياسات حوكمة الجامعات.

6. دراسة نجم (2017م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عملي وعاملات الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة والبالغ عددهم (323) فردًا موزعين إلى (123) أكاديميا و(123) إداريا و(77) خدمات، وطبقت على عينة بلغت (162) فردًا واستخدمت الاستبانة كأداة

لجمع البيانات والمعلومات وقد قسمت الأداة على ثلاثة مجالات شفافية، مساءلة، نزاهة، وقد استخدمت النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن درجة الممارسة جاءت بدرجة كبيرة جدًا.

7. دراسة (Jan Cattrysse. 2005) هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الإطار العام لحوكمة المؤسسات وتبيين دورها الحديث للمراجعة الداخلية في ظل البيئة الحالية، وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة المؤسسات أصبحت مطلبًا ضروريًا للمؤسسات الحديثة، زادت أهميته مع الانهيارات المالية التي مست كبريات المؤسسات العالمية، كما بينت أن دور المراجعة الداخلية تغير في ظل المستجدات الراهنة وأصبح آلية مهمة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

8. دراسة (Yi , Jang. Ms. 2006) بعنوان حوكمة الشركات عبر السياقات المؤسسية. وتناولت هذه الدراسة ثلاث قضايا مهمة من قضايا حوكمة الشركات، فالقضية الأولى التي استفاض فيها الباحث هي نظرية الوكالة، وعلاقتها بحوكمة الشركات، وتعمق الباحث في نظرية الوكالة وتناولها من كافة الزوايا البحثية، وتطرق من خلال استعراضه لأراء العلماء في عالم المال والاعمال إلى الجوانب المختلفة لتطور مفهوم النظرية وبين أثر انفصال الملكية عن الإدارة وعلاقتها بالمساهمين، أما بالنسبة للقضية الثانية التي تناولها البحث فهي تطور حوكمة الشركات وأثرها على خيارات الحكم الراسخ من منظور اقتصادي وتكلفة المعاملات. واختتم الباحث الدراسة بتناوله الأزمة المالية التي عصفت بدول شرق آسيا عام 1997م، وتناولها من زاوية حوكمة الشركات وأثرها على قيمة الشركة.

9. دراسة (Svensson, 2007) بعنوان متطلبات الشفافية الإدارية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية. وهدفت الدراسة إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية. وكان من أهم نتائج الدراسة توفر درجة

عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي. وتتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين. وأظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة، ومنها عدم المشاركة في بعض أجزاء النظام وعدم الشفافية في قضايا محددة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد البحث الحالي من تلك الدراسات في عدد من الجوانب تمثلت في الآتي:

- تحديد أبعاد مشكلة البحث الحالي وأهدافه.
- إثراء الإطار النظري لحوكمة الجامعات ومتطلباتها ومجالاتها.
- التعرف على الإجراءات المنهجية المتبعة.
- بناء أداة البحث وإعدادها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات والمعلومات.

منهج البحث وإجراءاته:

أولاً: منهج البحث

نظراً لطبيعة البحث وهدفه استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف موضوع الحوكمة ومبادئها، وكذلك جمع البيانات والمعلومات عن الوضع القائم لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

ثانياً: مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب والمتمثلة بـ (أستاذ مشارك فما فوق – أستاذ مساعد) البالغ عددهم (192) حسب الإحصاء للعام 2015م، وكما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (1) يوضح توزيع مجتمع البحث

م	المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
1	الكلية	إنسانية	94	%49
		تطبيقية	98	%51
		الإجمالي	192	%100
2	الدرجة العلمية	أستاذ مشارك فما فوق	42	%22
		أستاذ مساعد	150	%78
		الإجمالي	192	%100

ثالثاً: عينة البحث

أجري البحث على عينة مقدارها (96) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بنسبة (50%)، وكانت الاستبانات المسترجعة (84) استبانة.

جدول (2) يوضح توزيع عينة البحث

م	المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
1	الكلية	إنسانية	42	%50
		تطبيقية	42	%50
		الإجمالي	84	%100
2	الدرجة العلمية	أستاذ مشارك فما فوق	15	%18
		أستاذ مساعد	69	%82
		الإجمالي	84	%100
3	سنوات الخبرة	خمس فأقل	42	%50
		أكثر من خمس	42	%50
		الإجمالي	84	%100

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه استخدم الباحث الاستبيان كأداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، تم إعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأبحاث العلمية والاستبانات والمقاييس ذات الصلة بموضوع البحث، وتم صياغة فقرات الأداة في صورتها الأولية، وقد بلغ عدد فقراتها (52) فقرة موزعة على أربعة مبادئ. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جدا).

جدول (3) يوضح عدد فقرات أداة البحث

عدد الفقرات	المجالات	م
15	مبدأ الاستقلالية	1
14	مبدأ الشفافية	2
12	مبدأ المشاركة	3
11	مبدأ المساواة	4
52	الإجمالي	

خامساً: صدق أداة البحث

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من ذوي التخصص والخبرة بلغ عددهم (10) محكمين، في كل من جامعات: إب، ذمار، تعز، حجة؛ لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبيان من حيث انتماء كل فقرة للمجال، وسلامة صياغة الفقرات ووضوحها، وحذف أو تعديل أو إضافة فقرات حسب ما يرونه مناسباً. تم قبول الفقرات التي يوافق عليها المحكمون بنسبة (80%) فأكثر، ومن ثم حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها، ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (44) فقرة.

سادساً: ثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيق الأداة على عينة تكونت من 20 فرداً من خارج عينة البحث، واستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأداة وعلى مستوى الأداة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4) يوضح معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل مجال وللأداة ككل

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	مبدأ الاستقلالية	12	94.9
2	مبدأ الشفافية	12	94
3	مبدأ المشاركة	10	96
4	مبدأ المساءلة	10	97
	الإجمالي	44	98

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات والمعلومات وفق الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لغرض وصف آراء أفراد عينة الدراسة، عن كل مجال وكل فقرة من فقرات الأداة. كما استخدم الإحصاء الاستدلالي لفحص دلالة الفروق في مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك حسب المتغيرات (الكلية - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة).

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

يتم عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها في ضوء أسئلة وأهداف البحث وهي على النحو

الآتي:

1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لجميع فقرات مجالات مبادئ الحوكمة ومجمل الأداة وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب بشكل عام

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مستوى التطبيق
1	مبدأ الاستقلالية	3.07	.103	1	متوسطة
2	مبدأ الشفافية	3.07	.142	2	متوسطة
3	مبدأ المشاركة	2.18	.089	4	ضعيفة
4	مبدأ المساءلة	2.25	.101	3	ضعيفة
	المتوسط العام	2.75	.097	---	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة إب على مستوى الأداة ككل من وجهة نظر العينة كانت متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.75) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.097). ويعزى ذلك إلى ضعف ثقافة التغيير لدى القيادات لا سيما تجاه مبادئ الحوكمة والتمسك الحرفي باللوائح والأنظمة الجامدة، وأنه ما زالت تمارس في الجامعة أساليب تقليدية غير مواكبة لمتطلبات العصر، وعدم توافر قواعد وآليات واضحة في العمل، وضعف تفعيل الرقابة والمساءلة، وهيمنة المركزية في اتخاذ القرارات. وغياب التوصيف المحدد والدقيق للوظائف في الجامعة.

كما يتضح من الجدول أن مبدأ الاستقلالية جاء بالمرتبة الأولى وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.103). ويليه في المرتبة الثانية مبدأ الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري بلغ (0.142)، ويأتي بالمرتبة الثالثة مبدأ المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ (0.101). وأخيراً مبدأ المشاركة الذي حصل على متوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.089).

2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

- ما مدى تطبيق مبدأ الاستقلالية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

جدول (6) يوضح مدى تطبيق مبدأ الاستقلالية في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	تحدد التوجهات الاستراتيجية المناسبة لوظائفها	3.43	.115	2	كبيرة
2	تضع الهياكل التنظيمية لجميع الإدارات والوحدات حسب ما يتناسب مع وظائفها.	3.43	.115	2	كبيرة
3	تضع نظاما للقبول والتسجيل بما يتوافق مع استراتيجيتها.	3.00	.124	5	متوسطة
4	تبرم الاتفاقيات مع مختلف الهيئات والمنظمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بعملها	2.64	.114	9	متوسطة
5	تستثمر مواردها وإمكاناتها بما يحقق أهدافها.	2.36	.089	11	ضعيفة
6	تفتتح البرامج والوحدات حسب ما يقتضيه العمل.	2.93	.113	6	متوسطة
7	تضع السياسات والإجراءات المناسبة لطبيعة عملها.	2.86	.100	7	متوسطة
8	تحدد الموازنة المالية حسب احتياجاتها	2.57	.122	10	ضعيفة
9	تحدد رسوم الأنشطة والخدمات التي تقدمها	3.29	.134	3	متوسطة
10	تضع اللوائح الداخلية المنظمة للعمل الإداري والمالي.	3.50	.108	1	كبيرة
11	تضع معايير وشروط اختيار وتعيين العاملين فيها	3.07	.121	4	متوسطة
12	تحدد نظام الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع طبيعة العمل	2.71	.113	8	متوسطة
	المتوسط العام	3.07	.103		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق مبدأ الاستقلالية في جامعة إب على مستوى المجال ككل من وجهة نظر العينة كانت متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.07) والانحراف المعياري الذي بلغ (1.03). وهذا يعني أن واقع ممارسة مبدأ الاستقلالية ما زال دون المستوى المطلوب، ويعزو الباحث ذلك إلى السيطرة والتحكم في اتخاذ القرار من قبل السلطات العليا وأن مبدأ المركزية ما زال هو السائد في الجامعة.

- أن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في جامعة إب جاء لصالح الفقرات (1،2،10) وكانت بدرجة كبيرة حيث حصلت على متوسطات حسابية بلغت على الترتيب (3.50، 3.43، 3.43).

- أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في جامعة إب جاءت لصالح الفقرات (9، 11، 3، 6، 7، 12، 4) وكانت بدرجة متوسطة حيث حصلت على متوسطات حسابية بلغت على الترتيب (3.29، 3.07، 3.00، 2.93، 2.86، 2.71، 2.64).

- أن أقل المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في جامعة إب جاء لصالح الفقرتين (5،8) وكانت بدرجة ضعيفة حيث حصلت على متوسطات حسابية بلغت على الترتيب (2.57، 2.36).

وهذا يعني أن درجة ممارسة مبدأ الاستقلالية في الجامعة دون المستوى المطلوب ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب من أهمها:

- تدخّل عدد من الجهات العليا في تسيير العمل في الجامعة.
- ضعف المهارات الإدارية والأكاديمية المطلوبة لدى القيادات.
- اعتماد ما يرد إلى الجامعة من السلطات العليا.
- ضعف التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- عدم وجود الأنظمة واللوائح الكافية والمنظمة للعمل.

3- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

- ما مدى تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما؟

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

جدول (7) يبين مدى تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	تعلن عن رسوم الخدمات والأنشطة التي تقدمها لجميع المستفيدين.	3.07	.146	2	متوسطة
2	تعلن عن البرامج والفعاليات والأنشطة التي تقيمها في الموعد المحدد	2.86	.130	3	متوسطة
3	تفصح عن السياسات والإجراءات المتبعة في العمل لجميع المستفيدين.	2.71	.113	6	متوسطة
4	ترد على استفسارات جميع المستفيدين في مختلف وسائل الاتصال.	2.21	.119	9	ضعيفة
5	ترفع التقارير الدورية عن الأداء للجهات ذات العلاقة.	2.79	.094	4	متوسطة
6	تعلن عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة	2.71	.127	7	متوسطة
7	تتيح لجميع المستفيدين الاطلاع على الإجراءات الخاصة بهم.	2.14	.091	10	ضعيفة
8	تنشر كل القرارات الصادرة في لوحة الإعلانات حال صدورها.	2.71	.097	5	متوسطة
9	تطلع جميع الوحدات والعاملين على نتائج تقييم الأداء.	2.29	.105	8	ضعيفة
10	تفصح عن إمكانياتها ومواردها المالية.	2.14	.100	11	ضعيفة
11	تفصح لجميع العاملين عن السياسة المعتمدة في منح الحوافز والمكافآت	2.00	.117	12	ضعيفة
12	تعلن عن معايير وإجراءات القبول والتسجيل ونتائجها	3.07	.152	1	متوسطة
	المتوسط العام	3.07	.142		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن واقع ممارسة جامعة إب لمبدأ الشفافية كما جاء في استجابات أفراد العينة (متوسط)، بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (3.07)، والانحراف المعياري الذي بلغ (1.42)، وهذا يعني أن واقع ممارسة مبدأ الشفافية دون المستوى المطلوب، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق مبدأ الشفافية بالمستوى المطلوب، ومنها: عدم وجود قاعدة بيانات، وعدم وجود سياسة محددة وواضحة في العمل، وغياب آليات لنشر البيانات والمعلومات اللازم إعلانها للمستفيدين الداخليين والخارجيين. وغلبة الطابع الشخصي في العمل.

- أن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في جامعة إب جاء لصالح الفقرات (8، 6، 5، 3، 2، 1، 12) وكانت بدرجة متوسطة حيث حصلت على متوسطات حسابية بلغت على الترتيب (2.71، 2.71، 2.71، 2.79، 2.86، 3.07، 3.07).
- أن أقل المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في جامعة إب جاء لصالح الفقرات (10، 11، 7، 4، 9) وكانت بدرجة ضعيفة حيث حصلت على متوسطات حسابية بلغت على الترتيب (2.00، 2.14، 2.14، 2.21، 2.29).

وهذا يعني أن درجة ممارسة مبدأ الشفافية في الجامعة دون المستوى المطلوب، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب من أهمها:

- عدم وجود قاعدة بيانات حديثة.
 - غياب آليات وأساليب عمل واضحة ومعلنة.
 - عدم وجود مواقع إلكترونية لنشر البيانات والمعلومات.
 - ضعف وسائل الاتصال والتواصل بين جميع المستويات.
 - غياب الأنظمة واللوائح التي تحدد المهام والمسئوليات.
 - عدم وجود سياسة واضحة في العمل.
- 4- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
- ما مدى تطبيق مبدأ المشاركة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

جدول (8) يبين مدى تطبيق مبدأ المشاركة في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	تشرك ممثلين عن المجتمع ومؤسساته في مناقشة مختلف القضايا والمشاكل.	2.21	.094	6	ضعيفة
2	تشرك المستفيدين الخارجيين في تحديد احتياجاتها اللازمة من الكوادر والخدمات.	1.93	.121	9	ضعيفة
3	تتيح لجميع المستفيدين الداخليين والخارجيين المشاركة في المجالس واللجان الخاصة بالعمل.	2.29	.097	4	ضعيفة
4	تتيح الفرصة للمجتمع ومؤسساته للمشاركة في مختلف الفعاليات والأنشطة الجامعية.	2.57	.099	1	ضعيفة
5	تشرك جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين في رسم التوجهات الاستراتيجية للجامعة	2.21	.094	6	ضعيفة
6	تشرك العاملين في تحديد معايير الأداء.	2.29	.105	5	ضعيفة
7	تتيح الفرصة لأفراد المجتمع ومؤسساته لتنظيم البرامج والأنشطة المجتمعية.	2.43	.080	2	ضعيفة
8	تشرك جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين في إعداد الخطط والبرامج.	2.07	.097	8	ضعيفة
9	تشرك جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين في تقييم البرامج والأنشطة الجامعية.	2.36	.098	3	ضعيفة
10	تتيح لجميع المستفيدين الداخليين المشاركة في إعداد نظم وسياسات العمل.	2.14	.100	7	ضعيفة
	المتوسط العام	2.18	.089		ضعيفة

يتبين من الجدول (8) أن واقع ممارسة جامعة إب لمبدأ المشاركة كما جاء في استجابات

أفراد العينة ضعيف، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.18)، والانحراف المعياري الذي بلغ

(.089)، وهذا يعني أن واقع ممارستها بمستوى ضعيف، ويعزو الباحث ذلك لقلّة استيعاب قيادات

الجامعة لأهمية المشاركة في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وعدم وجود استراتيجية واضحة

للمشاركة، وعدم الانفتاح على الخارج.

5- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

- ما مدى تطبيق مبدأ المساءلة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

جدول (9) يبين مدى تطبيق مبدأ المساءلة في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	تفعل لجان المراجعة الداخلية للأداء.	2.43	.099	1	ضعيفة
2	تعاقب المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل.	2.43	.108	2	ضعيفة
3	تعتمد أساليب التقييم الذاتي للعاملين (المقابلة، الاستمارات، اللقاءات).	2.00	.072	6	ضعيفة
4	تعتمد الطرق والإجراءات القانونية حيال المقصرين والمخالفين في العمل.	2.36	.098	3	ضعيفة
5	تتم المساءلة القانونية للعاملين بناء على بيانات ومعلومات دقيقة.	2.00	.102	7	ضعيفة
6	تعتمد المساءلة وفق إجراءات وضوابط واضحة ومحددة.	2.29	.113	4	ضعيفة
7	تطبق نظام المساءلة على مختلف المستويات الإدارية.	1.93	.097	8	ضعيفة
8	تطبق مبدأ الثواب والعقاب على جميع العاملين.	2.00	.102	7	ضعيفة
9	تفعل المجالس التأديبية لكل من يقصر في العمل.	1.93	.097	8	ضعيفة
10	تحيل المقصرين والمخالفين في العمل للمساءلة القانونية.	2.07	.113	5	ضعيفة
	المتوسط العام	2.25	.101		ضعيفة

يتضح من الجدول (9) أن واقع ممارسة مبدأ المساءلة في الجامعة، كما جاء في استجابات أفراد العينة (ضعيف)، بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.25)، والانحراف المعياري الذي بلغ (1.01)، وهذا يعني أن واقع ممارستها بمستوى ضعيف، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف تفعيل الرقابة الداخلية بالشكل الصحيح، ولا سياسة محددة في المساءلة، وغياب التوصيف العلمي للمهام والمسؤوليات، وغياب الأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل، وغلبة الطابع الشخصي في العمل.

6- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس

- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقاً لمتغيرات البحث: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟

أ- الفروق تبعاً لمتغير الكلية

جدول (10) اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين إجابات أفراد

العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة، حسب متغير الكلية

وجه المقارنة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ($\alpha = 0.05$)	النتيجة
إنسانية	42	2.93	.737	1.874	.015	غير دالة
تطبيقية	42	2.57	.991			

يتبين من الجدول (10) أن النتائج قد أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة نحو ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الكلية، إذ كانت القيمة التائية (1.874) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة رغم اختلاف الكلية.

ب- الفروق تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

جدول (11) اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين إجابات أفراد

العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة، حسب متغير الدرجة العلمية

وجه المقارنة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ($\alpha = 0.05$)	النتيجة
أستاذ مشارك فما فوق	15	4.00	..423	7.983	.016	غير
أستاذ مساعد	69	2.48	..709			دالة

يتبين من الجدول (11) أن النتائج قد أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد عينة البحث نحو ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، إذ كانت القيمة التائية (7.983) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويعزى ذلك إلى تقارب آراء أفراد العينة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة رغم اختلاف درجاتهم العلمية.

ج- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (12) اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين إجابات أفراد

العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة، حسب متغير سنوات الخبرة

وجه المقارنة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ($\alpha = 0.05$)	النتيجة
5 فأقل	42	2.29	.596	5.612	.007	غير
أكثر من 5	42	3.21	.891			دالة

يتضح من الجدول (12) أن القيمة التائية (5.612) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أنه ليس لمتغير سنوات الخبرة أثر في تطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا يعني أن جميع أفراد عينة البحث متفقون في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وقد يعود ذلك إلى تشابه وتقارب الخبرات والظروف والممارسة؛ الأمر الذي أدى إلى تلاشي الفروق بين إجاباتهم.

من خلال استعراض الجداول وتحليلها وفقًا للإجابات عن أسئلة البحث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- أن واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة إب كانت متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.75).

2- جاء تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة مرتبا على النحو الآتي:

- المرتبة الأولى: مبدأ الاستقلالية وبدرجة كانت متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.07).

- المرتبة الثانية مبدأ الشفافية وبدرجة كانت متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.07).

- المرتبة الثالثة مبدأ المساءلة وبدرجة كانت ضعيفة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.26).

- المرتبة الرابعة مبدأ المشاركة وبدرجة كانت ضعيفة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.18).

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة البحث نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقا لمتغيرات البحث: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

التوصيات:

توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، هي:

1. ضرورة تبني ونشر مبادئ الحوكمة بكل معاييرها ومؤشراتها لتصبح نهجًا مؤسسيا داخل الجامعة.

2. العمل على تطوير وتحديث شبكة نظم المعلومات لكي تربط جميع المستويات بعضها ببعض.
3. العمل على تقديم دليل إرشادي خاص عن كيفية الوصول إلى المعلومات من قبل المستفيدين.
4. ضرورة تشجيع المستفيدين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات بما يضمن تطوير العمل.
5. التخفيف من المركزية والعمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات بدرجة كافية.
6. أن تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع جميع المستفيدين.
7. ضرورة ربط المساءلة في وحدات الجامعة بالمحاسبة الهادفة من أجل تعزيز النزاهة ومحاربة الفساد.
8. تحديث الأنظمة واللوائح وتبسيط إجراءات العمل ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة.
9. تفعيل رقابة المجالس والوحدات ذات العلاقة.
10. تفعيل آليات المساءلة والإعلان عنها لجميع المستفيدين وتطبيقها على الجميع دون تحيز.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء البحوث العلمية المستقبلية الآتية:

1. واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية (دراسة مقارنة).
2. متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية.
3. تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية.
4. برنامج تدريبي لتنمية مهارات الحوكمة لدى القيادات في جامعة إب.
5. معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1) إبراهيم، خالد قدوي، (2005)، خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي، بحث منشور في مجلة عالم التربية، العدد 47، دار المنظومة، مصر
- 2) الألفي، هاني رزق عبد الجواد، (2016م)، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية لجامعات كل من إنجلترا وكندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. بحث منشور في مجلة مستقبل التربية العربية، مج 23، ع 13، القاهرة، مصر.
- 3) البنك الدولي، (2012م)، الجامعات تحت المجهر مقارنة معيار الحوكمة في الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسط، ليبيا.
- 4) بوزيد، سايح، (2012م)، سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الرشيد في الدول العربية، بحث منشور، مجلة الباحث عدد 10- 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 5) حداد، مناور، (2008م)، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، (15- 16) تشرين الأول 2008م، جامعة دمشق، سوريا.
- 6) حسين، سلامة عبد العظيم، (2007م)، المشاركة المجتمعية في وضع القرار التربوي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- 7) حماد، طارق عبد العال، (2009م)، "حوكمة الشركات، المفاهيم المبادئ-التجارب- المتطلبات"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- 8) الخضيري، محسن، (2005م)، "حوكمة الشركات" مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 9) الدحياني، ناصر سعيد علي محسن، (2015م)، تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- 10) الراشدي، سعيد علي، (2007م)، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11) أبو سعدة، إبراهيم محمد، (2009م)، أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مؤتمر جامعة الملك خالد عن الحوكمة، السعودية.
- 12) سليمان، محمد مصطفى، (2008م)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- 13) سليمان، محمد مصطفى، (2006م)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 14) الشامي، محمد علي حسين، (2015م)، واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعوقاتها ومتطلبات تطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية
- 15) الشاوش، علي عبدالله محمد، (2014م)، التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية، جامعة محمد الأول، المغرب.
- 16) الشواورة، فيصل محمود، (2009م)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25) العدد 2، 2009م، سوريا. 129-128.
- 17) صابر، خلود، (2007م)، استقلال الجامعة سلسلة تعلم حقوق الإنسان. ع(13)، مركز القاهرة لدراسة حقوق الإنسان، القاهرة، مصر. 20.
- 18) صالح، فاروق عبد الرسول كارم، (2013م)، نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة (دراسة تطبيقية على الصندوق الاجتماعي للتنمية) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر.
- 19) صالح، محمد غرابية، (2010م)، "مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة." رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية، فلسطين.
- 20) الصاوي، علي، (2009م)، ماهية المساءلة والشفافية ودورهما في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (21-22 مارس)، مسقط، عمان.
- 21) ضحاوي، بيومي، المليجي، رضا، (2011م)، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المؤتمر العلمي التاسع عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة الفعلية، (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا)، القاهرة، مصر.
- 22) طالب، علاء فرحان، وإيمان شيخان المشهداني، (2011م)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- (23) الطوخي، سامي، (2002م)، الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة مركز البحوث والمعلومات والبحوث الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد (1) يناير، مصر. 4.
- (24) عبدالستار، رضا، (2009م)، متطلبات تعزيز المساءلة، المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، القاهرة، مصر.
- (25) عطوة، محمد إبراهيم والسيد علي فكري، (2012م)، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (79)، ج (2)، القاهرة، مصر. 450.
- (26) عيساوي، سهام، وفاطمة الزهراء طاهري، (2012م)، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 07 - 06 ماي 2012م، الجزائر.
- (27) عيشوش، رياض وآخرون، (2008م)، الحكم الراشد. ورقة علمية مقدمة إلى قسم علوم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (28) غادر، محمد ياسين، (2012م)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15=17 ديسمبر / 2012م جامعة الجنان، لبنان.
- (29) الغالي، طاهر محسن المنصور وصالح مهدي محسن العامري، (2008)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" الأعمال والمجتمع"، ط (2)، دار وائل للنشر، الأردن.
- (30) الفراء، ماجد محمد، (2013)، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- (31) الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز، (2015م)، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- (32) محمد، عمر، (2009م)، أثر تطبيق حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي -الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- (33) مسلم، بسام، (2017م)، الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بأداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- (34) مقيدش، نزهة، (2010م)، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول حوكمة الجامعات الجزائرية، ماجستير في علوم التيسير، سطيف، الجزائر.
- (35) المليكي، محمد عبدالجليل، (2017م)، أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب.
- (36) ميخائيل، أشرف حنا، (2005م)، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المضارفات

والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة.

(37) ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012)، "الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي"، ورقة عمل مقدّمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية 2012/3/24، عمان، الاردن.

(38) نجم، نوره عدنان، (2017م)، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من وجهة نظر العاملين فيها، وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

(39) الهادي، ضيف الله محمد، ومسعود دراوسي، (2012م)، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 07 - 06 مايو 2012م، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Alamgir, M.(2007) Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7–8
- 2) Jan)2005) Cattrysse Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors Roularta Media Group,
- 3) OECD. (1999). OECD principles and annotation on corporate Governance by organization for economic Co-operation and development. France: OECD publishing service.
- 4) Plumptre, Tim & (others) (1999), Governance and Good Governance: International & Aboriginal Perspectives.
- 5) Saidi N. (2004) "Corporate Governance & Business Ehtice in Lebanon RDCL, Beriut
- 6) Sarkar & Mvjvmdar, (2005) "Strategic Business Management and Banking -Deep & Deep Publication", newdelhi - India.
- 7) Svensson, G., (2007), Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions.
- 8) UNDP, (1997), Discussion Paper, Reconceptualising Governance, Discussion Paper(2).
- 9) Yi, J. , (2006), Corporate governance across institutional contexts PhD in the graduate school of the Ohio state University.

- 10) Berdahl, R. (2010). Thoughts About Academic freedom, Autonomy and Accountability. Work shop proceedings sabanco university, Ist anbul 30 November 2016.
- 11) Shatteck.m. (1999) **governance and management in universities**: the way we live now journal of education poli cy 14.3.
- 12) Kathryn, M. (2003), Roles and goals of the Mississippi Community colleges as perceived by Tinatony Administrators and workforce Council Members, un published doctoral dissertation Mississippi state university.
- 13) Cruz, M.M, 8 Jimenez, J, M. (2015) Towrd a prticip atory university **Governance wodel for state university Colleges in the Philippines** Asian Journal of Educational Reserch, VOL. 3.No.

