



حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها

إعداد

م.م. شيماء خالد شعبان محمد

مدرس مساعد بقسم علوم المعلومات

أ.م.د. خالد سيد مرزوق

أستاذ مساعد بقسم علوم المعلومات

كلية الآداب جامعة بني سويف



تاريخ النشر

٢٠٢٤/٤/١

تاريخ القبول

٢٠٢٣/٩/١٢

تاريخ الإرسال

٢٠٢٣/٨/٢٢

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها في الجامعات، وأسباب ظهورها ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة هي النظام والأسلوب الذي يبني من خلاله اتجاهات إدارية حديثة. من خلال مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والممارسات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات، والتحكم والرقابة الفعاله في أعمالها، وتنظيم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في العمل . كما تشمل تحديد المسئول والمسئولية في إطار من الشفافية والمساءلة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – حوكمة الجامعات .

Abstract

This study aims to identify the concept of governance and its importance in universities, the reasons for its emergence and its principles, and the requirements for its application in universities.

The study relied on the descriptive approach, and the study concluded that governance is the system and method through which modern administrative trends are built, through a set of rules, laws, standards and practices through which institutions are managed, effective control and oversight of their work, and organization of relationships between the main parties that Affect work. It also includes determining who is responsible and accountable within a framework of transparency and accountability..

Keywords: governance - university governance.

تمهيد:

أصبحت الحوكمة من المتطلبات الإدارية التي حظت باهتمام كبير من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك نظراً للمزايا العديدة التي أصبحت تحققها المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، ومن أهمها مكافحة الفساد الإداري والمالي ، وتحسين أداء المؤسسة. كما تضمن الحوكمة الجودة والتميز في الأداء عن طريق تطبيق مجموعة من المبادئ كالشفافية، والمساءلة والمشاركة، والنزاهة وغيرها، بحيث تحدد الأهداف بدقة وتسعى إلى تحقيقها. ونتيجة لكل ذلك فرض مصطلح الحوكمة نفسه بسرعة، وانتشر لدى

العديد من دول العالم، ثم سرعان ما انتقل إلى العديد من المجالات المختلفة ومنها الجامعات؛ حيث أن الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الجامعات بصفة خاصة من الموضوعات ذات الأهمية التي لا غنى عنها في التصدي للأزمات الإدارية التي تواجه المؤسسات، لذا وجب ضرورة انتشار الحوكمة في المؤسسات كسياسة وأسلوب إداري حديث قادر على تغييرها للأفضل، والتصدي للأزمات والمخاطر؛ من أجل تحقيق أفضل ممارسة للأداء..

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع الحوكمة وأهمية تطبيقها في المؤسسات، نظراً للدور الذي تقوم به الحوكمة في الإدارة الفعالة ورفع كفاءة المؤسسات؛ وذلك من خلال تطبيق مبادئها في إدارة المؤسسات، حيث يسهم تطبيق مبادئها في تقليل الفساد المالي والإداري. وكم تسهم الحوكمة في إدارة وثائق ومعلومات المؤسسات ومنها الجامعات.

مشكلة الدراسة:

مع زيادة التحديات التي تواجه المؤسسات، والتي تحتم عليها وضع خطط استراتيجية لمواجهة هذه التحديات. فمن هنا ظهر هذا التساؤل كيف يمكن للمؤسسات أن تستخدم الحوكمة ومبادئها لبناء نظام متكامل لمواجهة التحديات التي تواجهه؟
أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة للتعرف علي ما يلي:

- أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات.
- أسباب ظهورها.
- مبادئ الحوكمة.
- متطلبات الحوكمة في الجامعات.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات.
- ما هي أسباب ظهورها.
- ما هي مبادئ الحوكمة.
- ما هي متطلبات الحوكمة في الجامعات.

منهج الدراسة وأدواته:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أسلوب يعتمد على وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة؛ حيث يقوم بوصفها وصفاً دقيقاً وواضحاً.

التعريفات الإجرائية:

الحوكمة: هي الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة بدون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى إقليمي أو دولي أو محلي.

حوكمة المؤسسات: مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة ورقابة المؤسسة وفق هياكل تتضمن توزيع الحقوق والواجبات.

حوكمة الجامعات: منظومة متكاملة من التعليمات والأنظمة، التي تهدف إلى جودة المخرجات والعمليات عن طريق نقل الممارسات الإدارية من وضع الجمود إلى وضع أكثر تكاملية وتفاعلية بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة.

الدراسات السابقة:

- مروان حمودة رجب الدهدار. حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي. إشراف كريم بن كحلة، ماجد ممد الفراج. جامعة منوبة- تونس. قسم إدارة الأعمال. أطروحة دكتوراه. ٢٠١٥.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، وبيان علاقته بالأداء الجامعي، حيث تناولت الدراسة تحليل العلاقات بين الحوكمة وأداء الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، إضافة إلى عدم وجود دليل أو معايير للحوكمة في الجامعات، وتوصي الدراسة بضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة تلائم الوضع الحالي للجامعات الفلسطينية، بجانب تشكيل لجنة خاصة بالحوكمة لمتابعة تطبيق الحوكمة في الجامعات ورفع مستواها، ومراجعة القوانين والتشريعات الخاصة بالحوكمة في الجامعات. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول مفهوم حوكمة الجامعات ومبادئها، كما اتفقت معها في المنهج، ولكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في الأهداف.

- محمد بن أحمد آل مسلط. ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. مجلة كلية التربية. مج ٣٣. ع ١٠. ٢٠١٧.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الجامعات السعودية الناشئة لمبادئ الحوكمة، وتحديد الصعوبات التي تواجه ممارسة تلك المبادئ من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسة الجامعات السعودية الحكومية تواجه صعوبات كبيرة في ممارسة مبادئ الحوكمة. وتوصى هذه الدراسة ببناء نظام محدد ومتكامل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، كما وصفت الدراسة بتحديث أنظمة وتشريعات التعليم الجامعي السعودي. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على حوكمة الجامعات ومبادئها ومعوقاتهما، ولكنها تختلف عنها في الأهداف والمنهج.

- نورة عدنان نجم. درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. إشراف محمد عثمان الأغا. الجامعة الإسلامية-غزة. عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا. كلية التربية. أطروحة ماجستير. ٢٠١٧.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك ممارسة لمبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين. وتوصي هذه الدراسة بتبني جميع مبادئ الحوكمة، وضرورة مشاركة جميع العاملين في القرارات المختلفة للكلية، وضرورة الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي؛ حيث تعتبر هذه النتائج من مبادئ الحوكمة. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية الحوكمة في الجامعات، واتفقت معها في المنهج، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية في الأهداف.

- حسين بن العارية، عبد السلام بلبالي. حوكمة الجامعات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: جامعة أحمد دراية (أدرار، الجزائر) أنموذجاً. مجلة البشائر الاقتصادية. مج ٤. ع ١٨. ٢٠١٨.

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة أحمد دراية - أدرار الجزائر، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إلى أنه هناك إدراك بمفهوم وأهمية حوكمة الجامعات كأساس لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي بجامعة أحمد دراية - أدرار الجزائر. وتوصى الدراسة بضرورة إعادة إجراء دراسات أخرى لتطبيق الحوكمة داخل الجامعات للوصول إلى جودة التعليم العالي. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول مفهوم وأهمية الحوكمة في الجامعات، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية في الأهداف والمنهج.

- محمد زيدان، زيدان عبد الرازق. حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية. مج ٥. ٢٤. ٢٠١٩.

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور الحوكمة في تحقيق وتعزيز التنمية الإدارية بالجامعات، وذلك من خلال توظيف آليات الحوكمة التي تهدف إلى تنظيم العمل الإداري بالجامعات من خلال تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات، وتحديد المشكلات ونقاط الضعف والعمل على حلها لتحقيق أهداف الجامعات. كما تقوم هذه الدراسة على استعراض تجارب الجامعات الرائدة في تطبيق مبادئ الحوكمة وانعكاس ذلك على التنمية الإدارية بها. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الجامعات الرائدة في الدول المتقدمة تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية، كما توصل البحث إلى أن هذه الجامعات تلتزم بقواعد الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمسائلة من قبل الجهات المختصة. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول مفهوم الحوكمة وحوكمة الجامعات ومبادئها، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية في الأهداف والمنهج.

- أحمد فاروق علي الزميتي. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. ٢٥٤. ٢٠١٩.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص، والجامعات المصرية الأخرى بشكل عام وفق واقع كل جامعة. اتفقت هذه الدراسة في إلقاء الضوء على حوكمة الجامعات ومبادئها، كما اتفقت معها في المنهج، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية دراسة نظرية وليست تطبيقية.

الحوكمة وأهميتها تطبيقها في الجامعات: دراسة نظريّة

أولاً: مفهوم الحوكمة:

يُعدُّ مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي أثارت جدلاً واضحاً، سواء من خلال ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق؛ فقد تم ترجمة المفهوم إلى مسميات عربية مختلفة؛ منها: (الحكم، الحاكمية، الحوكمة، الحاكمة، الإدارة الرشيدة). وقد يرجع تعدد المسميات إلى حداثة المفهوم، وإلى تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في تناولهم لمفهوم الحوكمة، وبالرغم من تعدد هذه المداخل إلا أن ما جمع بينها هو السعي لفهم كيفية إدارة المؤسسة، وتنظيمها على نحو صحيح.

وبناء على ذلك فإن مفهوم الحوكمة يتضمن عدداً من الجوانب؛ وهي:

- الحكمة: ما تقتضيه من الإرشاد والتوجيه.

- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأوضاع وذلك من خلال وضع الضوابط والقيود التي تحكم السلوك.

- الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات ثقافية وأخلاقية، بجانب خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم: ما يتطلبه من العدالة، خاصة عند انحراف السلطة.

وقد تعددت تعريفات الحوكمة، نظراً لأهميتها في شتى المجالات، ومن أهم هذه التعريفات أنها هي:

- النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والالتزام بالمعايير اللازمة للنزاهة والمسئولية والشفافية.

- مجموعة من العلاقات بين الأطراف ذات الصلة في المؤسسة، من خلال وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يتم بها تنفيذ تلك الأهداف، وأيضاً يحدد بها أسلوب متابعة الأداء.

- مجموعة من القوانين والقرارات والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري بالمؤسسة عن طريق اختيار الأساليب الملائمة والفعّالة لتحقيق أهداف وخطط أي عمل منظم داخل المؤسسة.

- مجموعة من العمليات والإجراءات القائمة على إطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعلومات والسجلات الرسمية وغير الرسمية بين المؤسسة والعاملين بها وتأمين سبل

حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها وذلك بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات .

يتبين مما سبق عرضه لتعريفات الحوكمة أنه يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من القوانين والإجراءات التي يتم بموجبها التحكم في إدارة عمليات وأنشطة المؤسسة، وتحقيق أهدافها، ورفع كفاءة أداؤها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل فرد بالمؤسسة بناء على الشفافية والمساءلة".

ثانياً: أهمية الحوكمة:

للحوكمة أهمية كبيرة ومتعددة في المؤسسات، ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تساعد الحوكمة المؤسسة على التأكد من تطبيق العاملين للإجراءات والقواعد المحددة لهم.
- تعتبر الحوكمة عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة المالية والإنتاجية للمؤسسات.
- تعد الحوكمة نظاماً يتم من خلاله مراقبة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمؤسسات بشكل فعّال وجيد.
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي التي تواجهها المؤسسات وإدارتها.
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع للتنمية الاقتصادية والإدارية لتلك المؤسسات.
- جذب الاستثمارات وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار.
- الدقة والوضوح والشفافية في كل ما تصدره المؤسسات من القرارات.
- تضمن الالتزام بالأنظمة والقوانين بالإضافة الى حماية مصالح كافة الأطراف في المؤسسة وموجوداتها.
- تحدد المهام والمسئوليات وتضمن الموازنة بين المسئوليات الإدارية والاستراتيجية.
- تسهم في نشر الثقة والمصداقية بين إدارات المؤسسة والعاملين بها.
- تعتبر الحوكمة الحل الاجتماعي والاقتصادي لتطوير المؤسسات ككل، من خلال العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو الذي يحقق الرفاهية والازدهار للمؤسسات من خلال تطبيق الحوكمة.

تبين مما سبق أن أهمية الحوكمة يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحقيق الرقابة الفعّالة على المؤسسة.
 - تحسين كفاءة أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المرغوبة.
 - المساهمة في تحديد المهام والمسئوليات الموكلة للعاملين بالمؤسسة بناء على مبدأ الشفافية والعدالة.
 - تطبيق مبدأ المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
 - نشر الثقة والتعاون والمصادقية بين العاملين بالمؤسسة، مع توافر بيئة عمل مميزة.
 - تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها بناء على القواعد واللوائح المعمول بها بالمؤسسة.
 - الحد من الفساد الإداري والمالي.
 - تعزيز الإطار الإداري والتنظيمي القائم بالمؤسسة.
- أسباب ظهور الحوكمة:
- ظهرت الحاجة إلى الحوكمة نتيجة لمجموعة من الأسباب والدوافع التي تنعكس أهميتها فيما يلي:
- الفصل بين الإدارة والرقابة على الأداء بالمؤسسات.
 - تحسين الكفاءة الاقتصادية والإدارية بالمؤسسة.
 - إيجاد الهيكل الملائم الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، ومتابعة كفاءة الأداء.
 - تعديل ومراجعة القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بما يحقق العدالة والمساواة.
 - عدم الخلط بين مسئوليات ومهام العاملين بالمؤسسة.
 - تعزيز المساءلة والشفافية، وتقويم أداء المؤسسة وإداراتها.
 - تحقيق التكامل مع البيئة التنظيمية والقانونية، والإدارية للمؤسسة.
 - المساهمة في رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لجميع العاملين بالمؤسسة.
 - ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع العاملين في المؤسسة.
 - ضمان مساهمة العاملين في نجاح المؤسسة والمساهمة في تحسين أدائها على المدى الطويل.

- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسرعة انتشار المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل وزيادة وعي المؤسسات.
- ضعف قدرة المؤسسة على مقاومة الضغوط الإدارية، وانخفاض قدرتها على ممارسة وظائفها التقليدية؛ مما يؤدي إلى فقد ثقة العاملين في أداء المؤسسات.
- وجود خلل في الأساليب الإدارية القائمة في المؤسسات؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفساد الإداري.
- محددات الحوكمة: وتنقسم إلى محددات خارجية وداخلية:
- المحددات الخارجية للحوكمة: وتتضمن ما يلي:
- المناخ العام للعمل في المؤسسة، والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الإداري والاقتصادي.
- كفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- توافر نظام قائم على الشفافية والعدالة والقدرة على تحديد المسؤولية.
- المُحَدِّدَاتُ الدَّاخِلِيَّةُ لِلْحَوْكَمَةِ؛ وتتضمن ما يلي:
- التعليمات والأسس والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة
- توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين داخل المؤسسات بما يضمن الحد من التعارض بينها.
- ضمان حقوق جميع العاملين في المؤسسة.
- إيجاد فرص عمل.

معايير الحوكمة وأبعادها:

- أولاً: معايير الحوكمة: للحوكمة مجموعة مهمة من المعايير؛ من أهمها ما يلي:
- ١ - ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة المؤسسات: لا بد أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسة كلا من تعزيز شفافية الإدارة وكفاءتها، وأن يكون متناسقاً مع أحكام القانون المعمول به بالمؤسسة، وأن يصيغ بوضوح توزيع وتقسيم المسؤوليات والسلطات التنظيمية والإشرافية والتنفيذية المختلفة .
 - ٢ - الإفصاح: ويقصد بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية والهامة بالمؤسسة. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة وبكل شفافية ووضوح في الوقت المناسب.

٣ - مسؤوليات الإدارة: وتشمل هيكل الإدارة التنظيمي والإداري وواجباته القانونية، وكيفية اختيار الأفراد ومهامهم الأساسية.

٤- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارات بالمؤسسة: وتتضمن احتلرام حقوقهم القانونية، وأيضاً آليات مشاركتهم في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم كذلك على المعلومات المطلوبة.

ثانياً: أبعاد الحوكمة: للحوكمة مجموعة من الأبعاد ، نذكر منها:

١ - البعد الإشرافي: ويقصد به تفعيل وتدعيم الدور الإشرافي للمؤسسة على أداء العاملين بها .

٢ - البعد الرقابي: ويتعلق بتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي يعني تفعيل نظم الرقابة ويتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسة، أما على المستوى الخارجي فيعني تفعيل اللوائح والقوانين والقواعد فضلاً عن توسيع نطاق المسئوليات .

٣ - البعد الأخلاقي: ويتعلق بتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى المؤسسة.

٤ - البعد الاستراتيجي: ويتعلق بصياغة استراتيجيات أعمال المؤسسة، والتطلع إلى المستقبل اعتماداً على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أداء المؤسسة، بجانب دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة.

٥ - بعد الاتصال: يسهم في تصميم العلاقات وتنظيمها بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات الصلة.

٦ - بعد تحقيق الشفافية والإفصاح: يتمثل ذلك البعد في عرض المعلومات كأحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها قواعد حوكمة المؤسسات من خلال استخدام الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الجهات ذات العلاقة.

خصائص الحوكمة ومبادئها:

أولاً: خصائص الحوكمة: للحوكمة مجموعة من الخصائص التي تميزها ، ومن أهمها ما يلي:

- المساءلة والعدالة لكافة إدارات المؤسسات المختلفة.

- التأكيد على التفاعل بين الأنظمة الإدارية الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.

- تحقيق التوازن في العلاقات بين جميع المستويات الإدارية بالمؤسسات.
 - العمل على الوصول للممارسة الأفضل للسلطة لأي مؤسسة.
 - معرفة مسؤوليات وحقوق العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
 - تعزيز أداء المؤسسات وتعظيم قيمتها التنافسية.
 - توفير الإجراءات والضمانات التي تحد من الفساد الإداري والمالي.
 - تغير الدور التقليدي للمراجعة والمساءلة وإحداث نقلة في أنشطتها من مجرد الدقة والحماية والالتزام والكفاءة إلى المشاركة في التنبؤ بسلوك الأداء المستقبلي للمؤسسات.
 - توافر الانضباط الذي يسهم في حرص المؤسسة على اتباع السلوك الأخلاقي في كل العمليات والقرارات والأنشطة التي تتخذها.
 - الشَّفَافِيَّة: توافر الوضوح والإفصاح والمصادقية والمشاركة من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة.
 - المسؤولية: المساهمة في إدراك المؤسسة لحقوق جميع الأطراف العاملين بها، والتي تتضمنها اللوائح والقوانين التنظيمية.
 - سيادة القانون: توافر هياكل قانونية عادلة ونزيهة بحيث تضمن حماية كافة حقوق الأفراد.
 - التجاوب مع متطلبات جميع الأفراد العاملين في المؤسسات ضمن إطار زمني محدد.
 - العدل والشمولية: وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع العاملين بالمؤسسة لديهم دور في هذا النظام.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة.
- ثانياً: مبادئ الحوكمة: للحوكمة مجموعة من المبادئ، أهمها ما يلي:
- الشَّفَافِيَّة:
- وتعني الشَّفَافِيَّة أنها عمليات صنع القرارات وتنفيذها باتباع الضوابط والأسس القانونية الحاكمة والمعلنة بالمؤسسة، كما تعني حرية تداول المعلومات بحيث تكون المعلومات والعمليات في متناول جميع العاملين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لمتابعة وفهم جميع العمليات في المؤسسات، وكذلك هي مطلب مهم وأساسي يسهم في تيسير عملية المساءلة لتوفر كافة المعلومات المطلوب معرفتها حول العمليات والقرارات التي تقوم بها المؤسسات.

وبما أن الشَّفَافِيَّة تقوم على التدفق الحر للمعلومات؛ فكان لا بد على المؤسسات أن تتيح المعلومات الكافية وتقوم بتفهمها ومراقبتها، ويعتمد تحقيق الشَّفَافِيَّة على ترسيخ حرية التعبير التي تمكّن من الإعلام الحر؛ إذ إن حرية الإعلام تعتبر شرطاً ضرورياً لمباشرة المساءلة بقصد وقف أعمال التجاوز والتضليل، بجانب أهميتها في ممارسة حق المشاركة في صنع القرار. وبناءً على ذلك تعد الشَّفَافِيَّة من المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق الحوكمة بالمؤسسات، وخاصة أثناء عرض الأنشطة والقرارات التي تم تنفيذها، وأن توافر الشَّفَافِيَّة في المؤسسات يضمن إلى حد كبير. تحقيق أهدافها؛ وذلك لأنها تتيح لجميع أفراد المؤسسة كافة البيانات والمعلومات عنها، وآليات وسبل اتخاذ القرارات بها. وهذا المبدأ لا بد من توافره في المؤسسات كافة حيث إنه:

- يسهم في تحقيق الانتماء الكامل للمؤسسة.
- الوضوح التام والموضوعية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- اتخاذ القرارات من خلال القواعد والقوانين والمعلومات الحرة والمتاحة.
- اتباع الأسس والضوابط القانونية الخاصة بالمؤسسة.

- المساءلة أو المحاسبة:

وهي قاعدة يتم بموجبها محاسبة المسؤولين من متخذي القرارات في المؤسسات عن أداء أعمالهم ونتائج قراراتهم، كما أنها تعد وسيلة يتم من خلالها متابعة استخدام العاملين للمسئوليات والصلاحيات المسندة لهم. كما تجدر الإشارة إلى أن المساءلة والشَّفَافِيَّة تدعم كل منهما الأخرى؛ فالشفافية تعزز المساءلة عن طريق تسهيل المراجعة والمراقبة، وتعزز المساءلة الشفافية عن طريق توفير حافز لضمان أداء الأعمال على أكمل وجه.

ومن مميزات تفعيل مبدأ المساءلة في المؤسسات:

- تحسين وزيادة كفاءة الأداء.

- تعزيز شعور العاملين بالجدارة والكفاءة في العمل.

- تساعد على الإبداع والابتكار وتحقيق الذات لدى العاملين.

- مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية.

- بيان وتوضيح المهام والأدوار والمسئوليات للعاملين بالمؤسسة.

- العدالة:

والعدالة تعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية؛ إذ تقوم على رغبة العاملين في المؤسسة في الحصول على معاملة عادلة دون تمييز، كما تعتمد على مقتضيات التحفيز

والدافعية في السلوك الإداري والتنظيمي، وتكمن أهمية العدالة في شعور الأفراد العاملين بالمؤسسة بالانتماء إلى جماعة العمل، والشعور بالأمان والاستقرار، وشعور الفرد بأهميته ومكانته بالمؤسسة بجانب الشعور بالثقة بالإدارة التي يعمل بها.

- القانون؛

تتطلب الحوكمة إطاراً تشريعياً عادلاً، كما تتطلب حماية كاملة لحقوق الأفراد العاملين بالمؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بالمرأية وتعزيز القوانين؛ حيث إن الامتثال إلى القانون يضمن النزاهة والموضوعية، طالما أن هناك قواعد يتم الاحتكام إليها. ولا بد للإطار القانوني أن يحدد اختصاصات كل فرد من الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة، وأيضا لا بد من أن يحدد هذا القانون العقوبات التي تقع على الأفراد في حال تجاوز تلك الاختصاصات، وكذلك مرأية تطبيق إجراءات الحوكمة بالمؤسسة.

- الفاعلية؛

ويقصد بالفاعلية في سياق الحوكمة الاستخدام الأمثل للموارد والمصادر المتاحة، كما تعكس توافر القدرة على تنفيذ المشاريع والخطط وفق نتائج تستجيب إلى احتياجات العاملين وتطلعاتهم، على أساس إدارة عقلانية، ويتطلب من المؤسسة لتحقيق الفاعلية إظهار القدرة على تجميع مواردها ومصادرهم بكفاءة ودقة عالية، و أيضا أن تكون هناك سلطة مسئولة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالنواحي المادية والمالية بمستوى عال من الشفافية.

- التمكين؛

يقصد به توافر استراتيجية تنظيمية؛ تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة مؤسساتهم، وتحفيزهم، وحثهم على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل الملائمة لتحقيق الأهداف.

معوقات الحوكمة؛

وهناك مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق الحوكمة بالمؤسسات، منها:

المعوقات التنظيمية؛

تتمثل المعوقات التنظيمية في الصعوبات التي تحول دون تحقيق الحوكمة ومبادئها. ومن هذه الصعوبات عدم تفويض السلطة، وضعف ممارسة الديمقراطية، وعدم مشاركة

العاملين في عملية صنع القرارات، وعدم تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف، والتمسك بالأسلوب الإداري التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين. وتكمن أيضًا في عدم وجود التشريعات والأنظمة الملزمة بتعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة، وضعف أساليب تزويد العاملين بالبيانات والمعلومات وإطلاعهم على الأنظمة والسياسات والتشريعات وإجراءات العمل، وضعف نظام المساءلة والرقابة على الإدارة. المعوقات البشرية:

تتمثل المعوقات البشرية في ضعف توافر الدورات التدريبية، ووجود تمييز في المعاملة بين العاملين، وعدم إحاطة بعض العاملين بكل ما هو جديد من قرارات وتعليمات تخصهم، وعدم مشاركة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل، وضعف الاهتمام بالعمل كفريق واحد، والروتين وعدم المرونة في سير العمل، وقلة تبادل الخبرات والمعلومات والإمكانات، وعدم إلمام معظم العاملين بحقوقهم وواجباتهم، وضعف الوعي العام بأهمية الحوكمة في الحد من الفساد الإداري

المعوقات المادية:

تتمثل المعوقات المادية في نقص بعض الإمكانيات اللازمة للعمل، وعدم استخدام وسائل تقنية حديثة في مجال العمل والاتصال، وعدم استخدام وسيلة اتصال تتلاءم مع قدرات العاملين، وانخفاض مستوى رواتب العاملين، وعدم توافر المكان المناسب لسير العمل، وضعف الدور الإعلامي في توضيح أهمية الحوكمة

المعوقات السياسية والقانونية:

تلعب الاتجاهات السياسية السلبية دورًا كبيرًا في الحد من تطبيق الحوكمة بالمؤسسات، وهذه الاتجاهات السلبية تتمثل في تأثير المناخ السياسي العام للمؤسسة، والقصور الموجود في القوانين والتشريعات الملزمة لمتطلبات الحوكمة، وعدم الاستقرار السياسي بجانب تداخل المصالح الخاصة مع المصالح العامة بالمؤسسة.

المعوقات الإدارية والتكنولوجية:

تتمثل المعوقات الإدارية في عدم وضوح دور المؤسسة وإداراتها، والغموض في طريقة تعيين القيادات الإدارية، وعدم الإفصاح عن معايير التعيين، وعدم وجود استراتيجيات ورؤى رسمية دقيقة وواضحة تقوم على أساسها عملية صنع القرارات. وانخفاض الثقة بين المؤسسة وعاملها، وضعف السياسات الداخلية للمؤسسة، وصراع القيم الأخلاقية

والثقافية بالمؤسسة، وضعف الموارد المالية، وسوء إدارة الإمكانيات والموارد المتاحة بالمؤسسة، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يوجد عدد من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تعيق تطبيق الحوكمة، والمتمثلة في الثقافة السائدة في المؤسسة، والهيكل الاجتماعية، وعدم وجود معايير للرقابة والمساءلة عن الأداء القائم بالمؤسسة.

ثانياً: حوكمة الجامعات

أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات، تعرف بأنها:

• مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة ورقابة المؤسسة وفق هيكل تتضمن توزيع الحقوق والواجبات.

• العملية التي بموجبها يقوم مجلس الإدارة بقيادة المؤسسة لأجل تحقيق رسالتها وأهدافها وحماية مصالحها وموجوداتها.

• نظام شامل يتضمن مجموعة من الأساليب الرقابية والآليات التنظيمية تعمل على إدارة وتوجيه المؤسسة من خلال تحديد وتوزيع السلطات والمسئوليات والتأثير على المساءلة والتكامل وتماسك العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

• القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.

ثانياً: حوكمة الجامعات: مفهومها وأهميتها:

أولاً: مفهومها، تعرف بأنها:

• الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الجامعة ومتابعة تنفيذ جميع خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها المتوافقة مع حجم الموارد البشرية والمالية المتاحة وتوجيه أنشطة الجامعة بفاعلية وكفاءة، مع التأكيد على ضبط الجودة والتحسين المستمر للأداء.

• كيفية قيام الجامعة بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة مؤسساتها في الجوانب المالية والمادية، والإدارية، بجانب الموارد البشرية ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها.

• السلوكيات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعة، بحيث تركز على بنية ووظيفة وهيكل الجامعة، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها

وتحديد مسؤوليات وأدوار الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدى تحقيقها للجودة والتميز في الأداء الجامعي.

• نهج إداري يقوم بالاعتماد على معايير الشفافية والمساءلة والاستقلالية ومشاركة جميع العاملين في إدارة شؤون الجامعة بالصورة التي يمكنها من تحقيق التطوير والتميز وضمان جودة الأداء.

• مجموعة القيم وأنظمة صنع القرار وتخصيص الموارد وتحديد الأهداف والمهام وتحديد السلطة وفق تسلسل هرمي دقيق داخل الجامعة، مع توضيح علاقة الجامعة ببيئتها الداخلية والخارجية.

• الوسائل والأساليب التي تحدد الجامعات من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك من خلال ما تتضمنه من معانٍ مهمة منها المساءلة والشفافية والاستقلالية والنزاهة في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون.

ثانياً: أهمية حوكمة الجامعات:

للحوكمة أهمية ضرورية في الجامعات؛ وتتمثل فيما يلي:

• توفير هيكل تنظيمي يمكن بموجبه تحديد وتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة، وكذلك سبل رقابة الأداء .

• توفير مناخ جيد ومرن للعمل الجماعي.

• تحقيق الوضوح والشفافية والدقة في المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة الثقة .

• تحقيق ضمان الموضوعية والنزاهة لكافة العاملين بالمؤسسة .

• إيجاد إطار استراتيجي لعملية التخطيط بما يُفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء، وضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية، والمسئوليات التشغيلية.

• ضمان الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة.

• توفير نظام رقابة ذاتي، والذي يؤدي بدوره إلى سلامة التطبيق القانوني للقوانين والتشريعات، وبالتالي ضمان حقوق العاملين.

• تفعيل وتعزيز القدرة على التطوير وتحقيق الاستقلال للمؤسسات.

أهداف حوكمة الجامعات وأشكالها:

أولاً: أهدافها: تهدف حوكمة الجامعات إلى ما يلي:

• تعزيز وزيادة كفاءة وفاعلية الجامعات؛ من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل .

- وضع القواعد والقوانين التي يسترشد بها جميع العاملين بالجامعات في تولي المهام الإدارية؛ بما يكفل العدالة لجميع الأطراف المعنية.
 - تعزيز مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة والأكاديميين والطلاب في عمليات صنع القرارات.
 - تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين في الجامعات؛ للحصول على أداء مميز وبكفاءة عالية.
 - توفير حق المساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من الجامعات.
 - تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق معايير وآليات تتسم بالدقة والوضوح، وتمكين العاملين من ممارسة مهامهم بشكل كامل، بجانب المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.
 - مساعدة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية واضحة؛ بما يضمن اتخاذ قرارات فعّالة.
 - الحد من حدوث أية مخاطر أو مخالفات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
 - تحسين الممارسات الإدارية في الجامعة، وتحقيق النزاهة والعدالة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها.
 - إيجاد الهيكل الإداري الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الجامعة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
 - توفير الإرشادات اللازمة للجامعة حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل الممارسات والمعايير القياسية.
- ثانيًا: أشكال حوكمة الجامعات: تتعدد أشكال الحوكمة في الجامعات، ويمكن حصرها فيما يلي:
- ١- الحوكمة الأكاديمية: وهي مجموعة الممارسات والأنشطة التي من خلالها يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.
 - ٢ - حوكمة ذوي المصالح: ويقصد بها عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من قبل المعنيين وأصحاب المصالح الذين تم تفويضهم ببعض السلطات وفق اختصاصاتهم.
 - ٣ - حوكمة التنظيم الخارجي: وتشير إلى سلطة الإدارة العليا في المؤسسة، وحقها في وضع اللوائح والتشريعات والقوانين الحاكمة لعمل الجامعات.

٤ - الحوكمة الإدارية الذاتية: والمقصود بها تحديد مسئوليات وأدوار القيادات الإدارية و إدارة الأفراد العاملين بالجامعة.

٥ - الحوكمة الإلكترونية : وهي الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تقدم الخدمات الإلكترونية والمعلوماتية الخاصة بالجامعة للمتعاملين معها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أسباب ظهور حوكمة الجامعات ومقوماتها:

أولاً: أسباب ظهورها: هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى ظهور حوكمة الجامعات؛ نذكر منها:

- الأزمات المالية والاقتصادية وزيادة الوعي بضرورة حوكمة الجامعات.
 - زيادة الوعي بالمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات.
 - التطور السريع نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات؛ الأمر الذي أسهم في زيادة أهمية التكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، وتوسيع الدور البحثي للجامعات من خلال التنوع في هياكلها الأكاديمية والإدارية.
 - انتقال النماذج الإدارية الموجودة في الجامعات من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية متطورة، وأكثر حداثة.
 - تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات أو على المستوى العلمي والبحثي.
 - تزايد أهمية آليات صنع القرار في الأمور الأكاديمية والإدارية وزيادة التنافسية.
 - تعاظم دور الجامعات في إصلاح وتطوير المجتمع.
 - عدم قيام الجامعة بدورها في إنتاج المعرفة والعلم لخدمة التنمية المستدامة.
- ثانياً: مقومات الحوكمة في الجامعات:
- تحتاج حوكمة الجامعات إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق مبادئها الأساسية؛ وأبرز هذه المقومات ما يلي:
- توفير اللوائح والقوانين لضبط الأداء وتحقيق التوازن بين اهتمامات العاملين في الجامعة.
 - الاعتماد على الاتجاه الاستراتيجي في إدارة المخاطر.
 - تشجيع العاملين على الإبداع وتوضيح المسئوليات في الهيكل التنظيمي للجامعة.

- استثمار الموارد المتاحة والاستفادة منها في تحقيق الشَّفَافِيَةِ.
- تنظيم العلاقات بين الجامعة وعاملها وبينهم وبين بعضهم البعض.
- فعالية الجهاز الرقابي على الأداء مع مراعاة قيم الجامعة.
- توافر القناعة الكاملة لدى الإدارات الجامعية بقبول مبادئها وقواعدها والرقابة عليها.
- توفر الثقة بين الأفراد العاملين في الجامعة .
- وضوح القوانين والقواعد والسياسات والمبادئ المتبعة في الجامعة، حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة .
- وضوح إمكانية تطبيق آليات حوكمة الجامعات المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بشكل دقيق وواضح .
- توافر الإجراءات والسياسات الفعّالة؛ لضمان التوجيه، والإرشاد، وتحديد المواقف السلبية، والإيجابية .
- ضرورة اختيار القيادات الجامعية، والإدارية على أساس الخبرة، والكفاءة، والمؤهل الجامعي.

مبادئ حوكمة الجامعات :

هناك من يرى أن الحوكمة بالجامعات تقوم على خمسة مبادئ؛ هي:

١ - السياق العام والرسالة والأهداف:

يعد الإطار العام لمنظومة الجامعات أحد العناصر الأساسية في تقييم حوكمة الجامعات، ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، بجانب مراقبة الأداء للعاملين بالجامعات وإخضاعهم للمساءلة.

٢ - توجه الإدارة:

تشير الإدارة إلى القرارات اليومية لتسيير شئون الجامعات، ويشمل كيفية توجيه الإدارة لاختيار مدير الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، بجانب تحديد مهامهم ومسئولياتهم.

٣ - الاستقلالية:

تعد الاستقلالية من أهم مبادئ حوكمة الجامعات، فهناك الاستقلالية المالية؛ وهي الخاصة بالشئون المالية للجامعة، والاستقلالية الأكاديمية؛ وهي الخاصة بالشئون التعليمية بالجامعة.

٤ - المساءلة:

تعد المساءلة جوهر حوكمة الجامعات، حيث تتعلق بأصحاب المسؤولية والسلطة، وترتبط أيضاً بعملية تقييم تحقيق الأهداف المؤسسية للجامعة، والأساليب المستخدمة لتقييم الأداء وإدارة المخاطر.

٥ - المشاركة:

ويقصد بها إتاحة الفرصة لكل العاملين بالجامعة دون استثناء للمشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات، ووضع قواعد العمل التي تنظم سير العمل بالجامعة.

٦ - التمكين:

يشير مبدأ التمكين الوظيفي إلى توزيع الأعمال الأكاديمية والإدارية على العاملين في جميع المستويات الإدارية المختلفة، وفق الهيكل التنظيمي للجامعة؛ بناءً على قدراتهم المعرفية والمهنية، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بها، وتمهينة فرص التطوير المهني المستمر ويعتمد مبدأ التمكين الوظيفي على تفويض السلطة وتحديد المسؤولية، وتشكيل فرق العمل، وتدريب العاملين وحفزهم، والاتصال الفعال. ومن أهم مؤشرات مبدأ التمكين ما يلي:

- تقسيم العمل داخل المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز.
- تتعدد فرص مشاركة العاملين في أنشطة ومهام المؤسسة.
- وجود رسالة ورؤية محددة للمؤسسة.
- بيان واضح بأهداف ومهام المؤسسة.
- وجود خطة استراتيجية للمؤسسة بعيدة المدى.
- تتعدد آليات مشاركة العاملين في سياسات المؤسسة.

وهناك من يرى أن من أهم مبادئ حوكمة الجامعات هو وجود:

١ - رؤية وتصور عام: تحدد الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الجامعات من خلال خطط بعيدة المدى.

٢ - تشريعات وقوانين: توضح واجبات وحقوق جميع العاملين داخل الجامعة، كما توضح بالمقابل واجباتهم تجاهها.

٣ - هيكل تنظيمي وإداري واضح: يحدد المسؤولية والسلطة، يشمل نظم المراقبة والمسئولية والمحاسبة، وتقييم الأداء داخل الجامعة.

٤ - نظام فعّال لإعداد التقارير يتسم بالشفافية والقدرة على توفير المعلومات المناسبة عن أداء الجامعة، ليس لإدارتها والعاملين بها فقط؛ بل لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة.

٥ - الهياكل: وتعني الإطار الذي يضم الآليات والقواعد التي تغطي الأنشطة والخطط في الجامعات، ويتأسس هيكل حوكمة الجامعات بصفة رئيسة على (حوكمة الجامعات المؤسسية وحوكمة الجامعات الخارجية، والاستقلالية، والتحديات التي تواجه حوكمة الجامعات).

٦ - الموظفون الأكاديميون: يقصد بهم الأفراد الذين لديهم ميول بحثية وتدرسية بالجامعة، وذلك بالتركيز على اختصاصاتهم ومؤهلاتهم في البحث والتدريس، وتوجه البحث نحو أصحاب المصالح والهيئات الأخرى المعنية.

وهناك من يرى أن المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات تتمثل فيما يلي:

الشفافية: الشفافية بمثابة قناة اتصال بين الجامعات والعاملين بها؛ لذا تتضح أهميتها في تحسين مستوى الأداء الجامعي والبشري وتحقيق الجودة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة في تقييم الأداء. ومن أهم مؤشرات الشفافية ما يلي:

- الالتزام بالأخلاقيات والقيم الوظيفية.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة وثابتة وقوية بين أفراد الجامعة.
- توفير المعلومات اللازمة للأفراد العاملين بالجامعة.
- تطوير التشريعات والتعليمات بما يتناسب مع تطبيق مبدأ الشفافية.
- ويتطلب تحقيق مبدأ الشفافية في الجامعات ما يلي:
- أن تعلن الجامعة عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- أن تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والقواعد والأنظمة على كافة العاملين بها في جميع المستويات الإدارية والمتعاملين معها.
- المشاركة: تعتبر المشاركة إحدى أفضل المعايير التي تستخدمها الجامعة لتنمية جميع مواردها البشرية، إضافة إلى قدرتها التنظيمية في استغلال إبداعات وابتكارات العاملين بها، والاستفادة من التنوع في مهاراتهم وقدراتهم المتوفرة لديهم، وذلك عن طريق ربط تلك المهارات والقدرات بأهداف الجامعة.

ويتطلب تحقيق مبدأ المشاركة في الجامعات ما يلي:

- أن توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.
- تقوم الجامعة بالبحث على تفعيل مبدأ العمل الجماعي.

- تتيح الجامعة مناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.
- تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع أنشطتها الإدارية.
- تتيح الجامعة لجميع عاملها المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المساءلة: يرتبط مبدأ المساءلة بضرورة تفعيل دور القوانين على من يتعدى على حقوق غيره بالمخالفة للقرارات والقوانين المعمول بها في الجامعة، وتطبق على جميع العاملين بدون تمييز. ولا يقتصر مبدأ المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز أيضاً على وجود حوافز للمسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وأمانة وكفاءة.
- ويتطلب تحقيق مبدأ المساءلة في الجامعات ما يلي:
- أن توفر الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.
- أن تحت الجامعة على ضرورة مراجعة وتقييم الأداء.
- توفير الجامعة القوانين الواضحة التي تحدد دور كل فرد من الأفراد العاملين في جميع الإدارات التابعة لها.
- الحث على أن تطبق مبدأ المساءلة يسهم في تفعيل الجودة.
- تطبيق المساءلة على جميع إدارات أو كليات أو أقسام الجامعة دون أي استثناء.
- وتتمثل أهمية المساءلة في الجامعات، في النقاط التالية:
- توجيه طاقات الأفراد العاملين بالجامعة نحو الأهداف الاستراتيجية.
- العمل على تنظيم العاملين طبقاً لاستراتيجية الجامعة.
- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير وتحسين العمل.
- توجيه تركيز العاملين بالجامعة على نتائج أدائهم.
- معرفة العاملين بالإجراءات والقواعد بشكل واضح.

متطلبات حوكمة الجامعات:

- يمكن إجمال متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات في أربعة متطلبات أساسية، هي:
- ١- المتطلب الاستراتيجي: ويتمثل في ضرورة وجود رؤية استراتيجية مستقبلية تتناسب مع موارد الجامعة وإمكانيتها.
 - ٢- المتطلب الأخلاقي: ويتمثل في ضرورة وجود قواعد أخلاقية، وضرورة نشر ثقافة حوكمة الجامعات ومبادئها من الشفافية والمساءلة وغيرها على جميع المستويات الإدارية بالجامعة.

٣- المتطلب الرقابي: ويتحقق من خلال دعم و تفعيل الرقابة على المستويين الداخلي والخارجي للجامعة.

٤- المتطلب الإشرافي: ويتم من خلال دعم وتفعيل الدور الإشرافي لجميع القيادات الإدارية، ذات العلاقة والمسؤولية بالجامعة.

نتائج الدراسة :

١- أصبح تطبيق الحوكمة في المؤسسات مطلباً أساسياً، لتعظيم قيمة المؤسسة ومقدرتها التنافسية.

٢- تعمل الحوكمة على توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا يتحقق من خلال مبدأ الشفافية.

٣- تساعد الحوكمة على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

٤- تعمل على تعزيز زيادة فعالية مبدأ النزاهة، و المساءلة، في حسن توزيع المهام والمسؤوليات وإدارتها.

٥- تعتبر الحوكمة متطلب من المتطلبات الإدارية لدى المؤسسات كافة، حيث تعد أحد الوسائل المهمة لاستكمال للتطوير الإداري والمؤسسي، وتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

٦- تسهم تطبيق الحوكمة ومبادئها من مكافحة الفساد المالي والإداري، والتقليل من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات.

توصيات الدراسة:

١- ضرورة وجود متابعة وتقييم مستمر على تنفيذ معايير ومبادئ الحوكمة .

٢- العمل على نشر ثقافة الحوكمة ومبادئها، الأمر الذي يؤدي بدوره سيساعد الجامعات على الارتقاء بأدائها ورفع كفاءتها .

٣- إنشاء نظام إداري متكامل لتفعيل الحوكمة داخل الجامعات، مما يساهم في وضع معايير محددة ودقيقة للإداء وإجراءات العمل بالجامعات.

٤- إعداد خطة استراتيجية للجامعة لتحقيق رؤيتها وأهدافها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.

المراجع:

- (١) أحمد بن محمد خلف الزاندي . واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية . مج ١١، ع ١٦ . ٢٠١٩ .
- (٢) أحمد فاروق علي الزميقي. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد - كلية التربية. ع ٢٥ . ٢٠١٩ .
- (٣) أماني محمد محمد أبو معيلش . الحاكمية المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية . إشراف غسان عيسى إبراهيم العمري . جامعة عمان العربية . كلية الأعمال . أطروحة ماجستير . ٢٠١٣ .
- (٤) الأمين نصبة . أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام: دراسة حالة بلدية قمار الوادي؛ إشراف أمال بوسواك. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . قسم العلوم الاقتصادية . أطروحة ماجستير . ٢٠١٤ .
- (٥) بن زغدة حبيبة . دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل؛ إشراف عيصر عبد الحفيظ . جامعة سطيف . كلية العلوم الاقتصادية . قسم العلوم الاقتصادية . ٢٠١٨ .
- (٦) جواد الندواوي بان قاسم . دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة: دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب . المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات . الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات . مج ٧، ع ٤٠١٧ .
- (٧) حاتم رياض مصطفى أصلان . مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين . إشراف ماهر موسى درغام . الجامعة الإسلامية - غزة . عمادة الدراسات العليا . كلية التجارة . قسم المحاسبة والتمويل . أطروحة ماجستير . ٢٠١٥ .
- (٨) الحاج عرابة، ليلى بن عيسى . حوكمة الجامعات: بين المتطلبات والمعوقات . مجلة دراسات العدد الاقتصادي . مج ٨، ع ٣٦٠١٧ . ص ٤٧ .
- (٩) حسين بن العاربة، عبد السلام بلبالي . حوكمة الجامعات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: جامعة أحمد دراية (أدرار، الجزائر) نموذجًا . مجلة البشائر الاقتصادية . جامعة طاهري محمد، بشار . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . - مج ٤، ع ١٠١٨ .
- (١٠) حمزة زكرياء، أحمد بلقاسم . نحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: المبادئ والآليات . مجلة المالية والأسواق . مج ٥، ع ٩٦٠١٨ .
- (١١) دلال بوعتروس، محمد دهان . دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية . مجلة البحوث الاقتصادية والمالية . جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . مج ٦، ع ٢٤٠١٩ .

- ١٢) زيدان محمد، زيدان عبد الرازق . حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة . مجلة البشائر الاقتصادية . جامعة طاهري محمد بشار- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. مج ٥ ع. ٢٠١٩. ٢٤.
- ١٣) سارة بركات، إيمان رحال . استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي . مج ٦. ع. ١٠. ٢٠١٨.
- ١٤) سليمة بن حسين . الحوكمة...دراسة في المفهوم . مجلة العلوم القانونية والسياسية. ع. ١٠. ٢٠١٥.
- ١٥) شريف محمود حمدي . تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس . مجلة البحوث والدراسات العربية . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات . ع ٧٢ . ٢٠٢٠.
- ١٦) شريفه عوض الكسر . دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض . مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ع. ٣٩. ٢٠١٨.
- ١٧) طارق نوير . الحوكمة المعلوماتية في الدول العربية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ندوة: حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية. ٢٠٠٦.
- ١٨) عادل بن عايد الشمري . واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ . مجلة العلوم التربوية . مج ٣٠. ع. ٣. ٢٠١٨.
- ١٩) عبد الناصر علك حافظ ، ابتهاج طالب خضير، حسين وليد حسين . استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي . جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد. ٢٠١٢.
- ٢٠) فادي فؤاد محمد غوانمة . واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية . جامعة القدس المفتوحة . مج ٩. ع. ٢٦. ٢٠١٨.
- ٢١) فايزة جييج، سميرة فرحات . حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الأزمات . مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال . جامعة محمد خضير بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال . ع. ٢٠١٦.
- ٢٢) محفوظ أحمد جودة . إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٨.
- ٢٣) محمد بن أحمد آل مسلط. ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط – كلية التربية. مج ٣٣. ع. ١٠. ٢٠١٧.
- ٢٤) محمد حسن يوسف . محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. ٢٠٠٧.
- ٢٥) محمد سامي راضي، ربهام مصطفى عيسى علي . دور تكنولوجيا المعلومات في دعم حوكمة المنظمات: دراسة ميدانية . المجلة العلمية للدراسات المحاسبية . جامعة قناة السويس - كلية التجارة . مج ٢. ع. ١. ٢٠٢٠.

- (٢٦) محمد عبد الجليل ناجي علي المليكي. أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية. إشراف نبيل أحمد محمد العفيري. جامعة إب. كلية التربية. قسم الأصول والإدارة التربوية. أطروحة ماجستير. ٢٠١٧.
- (٢٧) محمد غادر. محددات الحوكمة ومعاييرها. جامعة الجنان - مركز البحث العلمي. ٣٠١٢.
- (٢٨) محمود إبراهيم ملحم. هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة؟ المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات: الواقع والطموح. الذي تنظمه كلية الأعمال في الجامعة الأردنية وكلية العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة. ٢٠١٧.
- (٢٩) محمود عبد المجيد عساف. مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسئوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. مج ١١. ٣٧٤. ٢٠١٨.
- (٣٠) مديحة فخري محمود محمد. دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مج ١٨. ٧٣٤. ٢٠١١.
- (٣١) مروان حمودة رجب الدهدار. حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات من قطاع غزة): إشراف كريم بن كحلة. ماجد محمد الفرا. جامعة منوبة، قسم إدارة الأعمال، تونس. أطروحة دكتوراه. ٢٠١٥.
- (٣٢) مسلم علاوي شبلي، عبد الرضا ناصر محسن. تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. مج ٤٠. ٢٠٢.
- (٣٣) مليكة هنان، بواب بن عامر. الإطار المفاهيمي للشفافية والمساءلة كآليات للحد من الفساد الإداري. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية. ٤٤. ٢٠١٧.
- (٣٤) مها بنت عبد الله بن محمد الشريف. واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. جامعة أم القرى. مج ١٢. ٢٠٢.
- (٣٥) نعيمة محمد حرب. واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. إشراف سامي علي سليمان أبو الروس. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. أطروحة ماجستير. ٢٠١١.
- (٣٦) نورالدين صدار، سليمان رحال. حوكمة المكتبات العامة في الجزائر: أي دور في تحسين الأداء: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة أنموذجاً. جامعة الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث. ٣٣٤. ٢٠١٨.
- (٣٧) نورة عدنان نجم. درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. إشراف محمد عثمان الأغا. الجامعة الإسلامية - غزة. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. كلية التربية. أطروحة ماجستير. ٢٠١٧.

- (٣٨) نوفيل حديد، كمال مسوس. العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر-٣ مخبر العلوم والسياسات الاقتصادية. ع ٢٠١٤. ٥.
- (٣٩) هالة فوزي محمد عيد . تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية . مجلة دراسات في التعليم الجامعي . ع ٢٠١٧. ٣٧٤ .
- (٤٠) هاني زياد أحمد دراوشه . مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (٢٠٠٩) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها . إشراف سامح عطعوط . جامعة النجاح الوطنية . كلية الدراسات العليا . أطروحة ماجستير ٢٠١٤ .
- (٤١) وفاء بنت إبراهيم بن فهد الفريح . دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية . المجلة التربوية . ع ٦٥٤ . ٢٠١٩ .