

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت وعلاقتها بتحقيق التميز

إعداد

د/ منى خليفة صفر قاسم الخباز

الهيئة العامة لشؤون القصر - دولة الكويت

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت وعلاقتها بتحقيق التميز

الملخص:

هدفت الدراسة تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بدولة الكويت حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليتهم في ضوء بعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (86) عضو هيئة تدريس (54 من ذكور، 32 من الإناث)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات مقياس درجة تطبيق الحوكمة بجميع أبعادها جاءت بدرجة متوسطة حيث كان شكل مجال الاستقلالية أعلى متوسط حسابي بلغ (2.69)، في حين جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.51)، وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الذكور، والخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن كانت خبرتهم من (10) سنوات فأكثر. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، جامعة الكويت، كلية التربية، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract:

The purpose of the current study is to investigate the perceptions of faculty members in the education faculty at Kuwait University regarding the application of Good Governance in their college according to some variables. The sample of the study consisted of (86) faculty members (54 males, 32 females) selected through simple random sampling. To achieve the aim of the study the researcher administrated a questionnaire consisted of (27) items distributed into four domains: Strategic university management, independence, questioning and transparency and participating in decision making. The findings of the study showed that all domains of the questionnaire came in an average level as independence domain came first with a mean of (2.69) while, participating in decision making came in the last rank. Moreover, there were significant statistical differences attributed to gender in favor of males and attributed too experience in favor of faculty member of more than 10 years of experience. Based on the findings the study presented several recommendations.

Key words: Good Governance. Kuwait University. Faculty of Education. Faculty members.

المقدمة:

يعيش العالم اليوم في ظل العديد من التغيرات المتسارعة في مجالات عديدة كالمجالات التكنولوجية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثورة المعرفية، والاتصال، وتؤثر هذه التغيرات على مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص، كون الجامعات لها دور مؤثر ومهم في عملية التنمية الشاملة التي يشهدها العالم، وهذا الأمر امتداد طبيعي لتعاظم دور العلم والتقنية في تطوير المجتمعات الإنسانية وتقدم الدول ورفيها؛ إذ أنّ على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بدورها في الإعداد المهني التخصصي للقوى العاملة، حيث إنّ ضخامة حجم المعرفة الإنسانية ونموها الهائل يفرضان هذا النوع من الإعداد التخصصي. مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي الأخذ بأساليب الإدارة التي تحقق التميز وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية المتوخاة وعلى رأسها الإدارة بالمشاركة والحوكمة.

والمؤسسات التعليمية المتميزة تتبنى المدخل الإبداعي كأحد المداخل المهمة في معالجة مشكلاتها التي تواجهها وذلك من أجل مساعدتها على تحقيق نوع من التوازن بين جهودها المتعلقة بالقابلية للتكيف والكفاءة والفعالية التنظيمية، كما تخصص أيضاً جزءاً من ميزانيتها للبحوث والتطوير ولتشجيع الإبداع بهدف الوصول إلى أفكار جديدة وغير مألوفة لتحسين أدائها وزيادة إنتاجها (العميان، 2004، 49).

كما تهتم العديد من المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بالإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيمها، وتحتضن الابتكار والتطوير في نشاطاتها ومجالاتها المختلفة لتحقيق مستويات أفضل من التميز والجودة في الخدمات للمستفيدين الداخليين (المعلمين والطلاب) والمستفيدين الخارجيين (أولياء الأمور، المجتمع بشكل عام)، فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا الشيء أو هذا التطبيق (كما وآخرون، 2005، 156).

والمؤسسات التعليمية التي تتبنى مدخل التميز في الأداء تبرع في تحديد أهدافها، وتتميز في رسم فلسفتها الخاصة، وصياغة تلك الأهداف بشكل مميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة، ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف، فالمؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين أصبحت لا تقاس بكثرة طلابها، وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز، وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وسعيها الحثيث نحو تحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة (قطب، 2008، 36).

وتعدّ مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التي تعمل على إمداد المجتمع بالصفوة من الأبناء، وذلك من خلال إعدادهم وتزويدهم بالقدرات والإمكانات التي تساعدهم على أن يكونوا قادرين على توظيف قدراتهم في بناء وتطوير المؤسسات

الأخرى، وأن يكون لديهم القدرة على فهم وتحسس حاجات المجتمع والعمل على إيجاد الحلول لها وتطويرها وتنميتها من خلال تجسيد رسالتها في الحياة (مرزوق، 2011).

وينظر إلى الحوكمة على أنها القوانين والأنظمة والقرارات التي تعمل على تحقيق التميز والجودة في الأداء من خلال اختيار طرق العمل الفعالة والخطط الاستراتيجية، وهذا يعني اتباع نظام رشيد يحكم العلاقات بين أطراف العمل في الجامعة أو الكلية (الخطيب وقريط، 2010: 11). ويرى فيستو (Festo, 2013: 4) أن الحوكمة الرشيدة تشتمل على الخطط التي تعمل على تقوية المنظمات على المدى الطويل، وفي الواقع أن الجامعة ما هي إلا منظمة لها كيائها وخططها وأساليب عملها التي يجب أن تكون رشيدة وقادرة على تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل.

كما تشير حوكمة الجامعات الرشيدة إلى مجموعة القواعد التي يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل تنظيمي يتضمن توزيع السلطات والمسؤوليات فيما بين إدارة الجامعة ومجالسها المختلفة بما يحقق الأهداف العامة للجامعات؛ وللحوكمة الرشيدة في الجامعات تطبيقاتها التي تؤثر في النظام التربوي للجامعات: مدخلاته وعملياته ومخرجاته وتغذيته الراجعة، من أجل تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها وخططها الاستراتيجية بتكامل أنشطة مجالسها الإدارية والأكاديمية والطلبة والأطراف الأخرى ذات العلاقة (ناصر الدين، 2012).

من خلال ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت لتحقيق التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبخاصة في ظل عدم وجود دراسات محلية تناولت الموضوع، مما يدفع باتجاه توضيح مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها والاستفادة من هذه التطبيقات مستقبلاً في الجامعات الكويتية عموماً وفي كلية التربية بجامعة الكويت على وجه الخصوص.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه التعليم ببعض الدول العربية بعض الصعوبات في تحقيق بعض أهدافه، ومن هذه الصعوبات المركزية وقلة القيادات التربوية المؤهلة، والقصور في استخدام التقنية الإدارية، وضعف البحث والتطوير الإداري. واتساع الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل حتى (1440) حيث لا تزال القطاعات التي تستقبل مخرجات التعليم العام سواء مؤسسات التعليم العالي أو قطاعات الأعمال الأخرى تُظهر عدم رضاها عن تلك المخرجات لعدم تلبيتها لتوقعاتها (العتيبي، 2007: 3-4) (العصيمي، 2007: 183).

وكما تشير العديد من الدراسات أن الكثير من المؤسسات التعليمية في بعض البلدان العربية تعاني من العديد من المعوقات التنظيمية التي تقلل من نجاح تطبيق إدارة التميز، حيث تفتقر للهياكل المرنة التي تتلاءم مع متطلبات تحسين الأداء والقابلية للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ونتيجة لهيمنة البيروقراطية والقصور في منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية والضبابية في الآليات والأساليب وتعقيد الإجراءات والمركزية في اتخاذ القرارات مما يحد من فرص نجاح إدارة التميز التي تعتمد على اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة (سهمود، 2013:43).

وتحقيق التميز يعد يهدف إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات لتتفوق على نفسها ومن ثم على مثيلاتها الأخرى من المنظمات حتى تصل إلى المستوى العالمي.

وهذا التميز لا يأتي بمحض الصدفة أو التمني بل من مجمل جهود المنسويين في المؤسسة التعليمية وعلى كافة المستويات ولا يكتفي بتحقيق مستوى معين والتوقف عند ذلك فقط بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته والاستمرار عليه (خفاجي، 2014:2).

وتعد الحوكمة الرشيدة من الوسائل والطرق التي تحقق التميز للجامعات، بخاصة أن موضوع الحوكمة الرشيدة يصب في استخدام التوجه الاستراتيجي، والشفافية، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات حتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بدولة الكويت حول تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليتهم، وبلورة المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الرشيدة ودورها في تحقيق التميز، والتعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت لتحقيق التميز في ضوء متغيرات الجنس والرتبة العلمية وسنوات الخبرة.

وتشير البحوث والدراسات (جعفر، 2011؛ Al-Haddad, Alzurqan & Al-Sufy, 2011؛ رزق، 2014) أنه نتيجة للأثر الإيجابي للحوكمة الرشيدة في القطاع الصناعي والتجاري، انتقل المفهوم للجامعات ليعبر عن أزمة هذه الجامعات وحاجتها لنظام إداري يسير بها نحو تحقيق التميز والجودة؛ ففي العديد من الجامعات هناك ضعف في الخطط الاستراتيجية وفي مستوى الشفافية والاستقلالية، علاوة على ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات أو الاعتراض عليها، مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامة سواءً أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها. مما أثر على تطور الجامعة

بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يفترض فيها أن تُعيد صياغة توجهات المجتمع بأشكاله كافة.

ويرى مسلم (2016) أن ترسيخ الحوكمة الرشيدة في الجامعات يترك مساحة لكل جامعة لتعزيز سمعتها وتطوير تميزها لكي تحقق الميزة التنافسية من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه؛ لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية، وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز، وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته.

وتحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

- 1) ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز في كلية التربية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز في كلية التربية بجامعة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز في كلية التربية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبيان مدى تأثير متغيرات الجنس والرتبة العلمية وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من محاولتها الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت لتحقيق التميز. وتنبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- كونها من أوائل الدراسات التي تعنى بموضوع الحوكمة الرشيدة - بحسب علم الباحثة-، حيث لم تجد دراسة محلية مشابهة لها.
- تنبع أهمية الدراسة في كونها تأتي مواكبة للتوجه العالمي نحو تحقيق التميز في العملية التعليمية وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

- ضرورة تبني آليات جديدة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويد خدماتها بشكل يلبي حاجات وطموحات الطلاب والمجتمع.
- تقديم دراسة جديدة تثري المكتبة العربية والباحثين بمعلومات حول موضوع الحوكمة الرشيدة لما لها من دور مهم في تحسين أداء الجامعات، وتمكين العاملين فيها من تحقيق الأهداف المتوخاة.
- تعرّف نتائج الدراسة القائمين على شؤون التعليم العالي في دولة الكويت، من خلال تطبيق التوصيات التي ستنبثق عن نتائج الدراسة، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم العالي في البلاد.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الحوكمة الرشيدة: نظام توجه وتدار به الجامعات، ويتم من خلاله محاسبة الإدارة، وتحسين قدرة الجامعة؛ كي تحقق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع في ظل النهج الاستراتيجي للجامعة، والمساءلة والشفافية والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات (Cunat, Gine & Quadalupe, 2102: 177). أما إجرائياً فيمكن تعريفها بأنها أساليب ووسائل الإدارة في كلية التربية بجامعة الكويت من خلال توجهاتها وأدائها بما تتضمنه من نهج استراتيجي ومسائلة وشفافية ومشاركة في اتخاذ القرارات كما تعكسها استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

التميز: كلمة التميز تعني "التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهِراً (جاد الرب، 2013: 113).

أعضاء هيئة التدريس: حملة درجة الدكتوراه في التخصصات الإنسانية والعلمية ويقومون على تدريس المساقات المختلفة في كلية التربية بجامعة الكويت في العام الأكاديمي (2017/2016).

حدود الدراسة ومحدداتها

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في كلية التربية بجامعة الكويت.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الأكاديمي الجامعي 2017/2016.
- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا المحور عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

1. دراسة الرشيد (2004): تمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في السعي للوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال، يكون صالحاً للتطبيق داخل المؤسسات العربية. بمعنى أن هذه الدراسة تحاول أن ترسم صورة نموذجية لكيفية تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء. كما توصف هذه الدراسة كيفية تصميم خطة شاملة مرحلية يمكن استخدامها لنموذجة الجوانب الهامة في التنفيذ، والتي يمكن للشركات العربية أن تستخدمها بأسلوب خطوة بخطوة. أما منهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب التحليل المكتبي الذي يركز على الاستنباط من الأدبيات السابقة التي تعرضت لدراسة وتحليل التميز في الأعمال. ومن وحي الأدبيات السابقة وواقع المنظمات العربية فقد قدم الباحث نموذجاً للتميز يعتمد على تسعة مراحل رئيسية هي بناء ثقافة التميز في المنظمة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه بالزبون والسوق، والموارد، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، ونتائج الأداء، والتحسين المستمر، ثم قدم الباحث دليلاً لتطبيق كل مرحلة من مراحل النموذج المقترح.

2. دراسة سورنسن وآخرون (2006) بعنوان التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي، وهدفت إلى الوقوف على مستوى التحسين المستمر للنوعية والجودة في التعليم العالي في إطار تطبيق برنامج بالدريدج في الجامعات والمعاهد وتم تطبيقه على ست جامعات ومعاهد تعليمية مختلفة من كافة أرجاء الولايات المتحدة، حيث يواجه التعليم اليوم تحديات خطيرة، كتأمين القبول للأعداد المتزايدة لكافة الأعمار والظروف المادية، واستخدام التقنية بشكل فعال في عمليات التعليم والتعلم وأظهرت الدراسة قدرة متميزة للمؤسسات التعليمية الست على مواجهة تلك التحديات خاصة في ظل الأوضاع الراهنة التي تشهد تناقصاً مستمراً في الموارد المالية. وأوضحت الدراسة أن جامعة وسكونسن ستاوت كانت أول مؤسسة في مجال التعليم تحصل على جائزة بالدريدج الوطنية عام 2001م.

3. دراسة (Robeiz and Salameh, 2006): هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، لاختبار فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداءً مالياً أفضل للشركة.

4. دراسة (Bashiti & Rabadi 2006): بعنوان " Assessing Corporate Governance in Jordan " حيث هدفت الدراسة للتعرف على واقع ومستوى تطبيق التحكم المؤسسي في الشركات الأردنية، أجريت الدراسة على 44 شركة أردنية شكلت عينة الدراسة وتمثل ما نسبته 46% من الشركات المتداولة أسهمها في السوق المالي واختيرت على أساس حجم عملياتها واختيرت العينة لتقييم الشفافية وسرعة الإفصاح وتوفير المعلومات والتي لا تعتمد على مركز لإيداع الأوراق المالية. انتهت الدراسة إلى أن سوق المال الأردني يزداد تعقيدا وهو ما يتطلب أن يتم تأسيس الشركات المساهمة على مستويات عالية ويتوقع من الإدارة رفع مستوى ودورية إعداد تقاريرها واتصالاتها حول استراتيجياتها. وبينت ان الأردن خطى عدة خطوات في رسم وتطبيق سياسات التحكم المؤسسي، و قد ثبت أن التحكم المؤسسي غير مطبق بشكل تام وهو ما يتطلع إليه المستثمرون لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن استثماراتهم أضف إلى ذلك أن شركات كثيرة لا يوجد لديها لجنة تدقيق وهو ما نتطلع إليه من ميكانيكيات للتحكم المؤسسي في الدراسات في المستقبل.
5. دراسة العبادي (2007): بعنوان 'دور المدقق الداخلي في إضافة القيمة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات، دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية والسعودية، هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى تحديد دور المدقق الداخلي في إضافة قيمة حقيقية للمنشأة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات المصرية والسعودية، حيث استخدم الاستبيان لجمع البيانات والأساليب الإحصائية الوصفية في تحليل تلك البيانات ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن أهداف التدقيق الداخلي قد تطورت وامتدت لتشمل تفعيل تطبيق حوكمة الشركات وتحسين عمليات إدارة المخاطر التي تواجه المنشأة لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، وذلك بالإضافة إلى الأهداف الأخرى مثل: اكتشاف الأخطاء والغش، وتأكيد موثوقية ونزاهة المعلومات المالية، وحماية أصول المنشأة، وتأكيد كفاءة وفعالية العمليات، وتأكيد الالتزام بالقوانين والسياسات والتعاقدات. كما بينت إن خدمات التأكيد والاستشارات التي يقدمها المدقق الداخلي في مجال إدارة مخاطر المنشأة في كل من المنشآت المصرية والسعودية التي شملتها الدراسة، أوضحت أنها لا تشمل توفير التأكيد عن عمليات إدارة المخاطر وتقديم تأكيد عن سلامة تقدير المخاطر القائمة او تقييم عمليات إدارة المخاطر.
6. دراسة Stanciu (2008): بعنوان " Internal Audit Approach in Banks " ، وهدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الجديد للتدقيق الداخلي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبيازل، ومدى أهمية التدقيق الداخلي لتطبيق المتطلبات الدولية المتعلقة بهما في ظل البيئة التنظيمية الجديدة. وشملت الدراسة

البنوك التجارية الرومانية في مدينة بوخارست، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وبيّنت الدراسة أن إدارة البنك مسؤولة عن متابعة ومراقبة تطبيق متطلبات بازل II تبعاً لجميع أنواع المخاطر، ولذلك فإن مهمة التدقيق الداخلي تتضمن تقييم مستوى المخاطر ومراقبة كفاءة تطبيق تلك المتطلبات بما فيها الحد الأدنى لرأس المال، وكذلك تقييم مدى مطابقتها التنظيم الداخلي مع متطلبات اتفاقية بازل. وكانت نتيجة الدراسة أن جودة واحترافية وشمولية ومهارة المراجعة الداخلية يُعتبر هاماً لتحقيق استجابة الإدارة لمبادئ الحوكمة.

7. دراسة الجبوري (2009): بعنوان الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز، هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة مبررات تبني جوائز الجودة والتميز وتحديد حاجة الدول العربية لها بموجب المبررات ذاتها وتقديم الأطر النظرية والآليات التنفيذية لمجموعة من جوائز الجودة الأكثر شهرة والتعريف بموقف الدول العربية من جوائز الجودة بالتركيز على الأردن. وقدمت الدراسة عدداً من التحليلات النظرية أبرزها أن المتتبع لأغلب جوائز الجودة العالمية يؤشر على نحو واضح إسهامها المباشر في تطوير إدارة الجودة وأنشطة السيطرة على الجودة في الدول التي ترعاها، والشركات والمؤسسات المتقدمة للجائزة استطاعت من خلال توافرها مع متطلباتها تبني مداخل جديدة في إدارة الجودة تتوافق مع حاجات وبيئة العمل، فضلاً عن تطوير طرق أكثر فاعلية في إدارة الجودة، مع إقامة هياكل لتنفيذ تلك الطرق عملياً، وتطوير القدرات الإدارية والفنية في الشركات العربية المتنافسة خصوصاً في مجالات تحسين أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، فضلاً عن تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، مع تطوير الوثائق.

8. أجرت محمد (2011) دراسة في جمهورية مصر العربية هدفت إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل مفهوم الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة الجامعات المصرية بصفة خاصة. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة الأدبيات والأطر النظرية المحلية والدولية حول مفهوم الحوكمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات المصرية جاءت بدرجة متوسطة، وأن متطلبات تحقيق مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات المصرية يتمثل في نشر ثقافة الحوكمة، وتعديل القوانين والتشريعات المنظمة للجامعات، واعتبار الحرية الأكاديمية والمساءلة الجامعية أحد أهم المعايير العلمية في الحياة.

9. دراسة اللوقان (2012) بعنوان إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، وهدفت إلى وضع تصور مقترح

لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء معايير التميز الدولية واستخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي وكانت الاستبانة أدواتها لجمع البيانات بينما تكونت عينة الدراسة من 381 قائد أكاديمياً إدارياً في أربع جامعات سعودية وتوصلت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية.

10. وهدفت دراسة ارونجازب وأصيف (Aurangzeb & Asif, 2012) إلى بحث العلاقة بين الحوكمة الرشيدة في الجامعات وأثرها على توظيف الطلاب في سوق العمل واستخدمت عينة بيانات الفترة من عام 1991-2011 وتم استخدام نسبة مستوى التعليم (الدرجات العلمية، الدراسات العليا، درجة الدكتوراه) متغيراً تابعاً دالاً على الحوكمة الرشيدة في الجامعات بينما اعتبرت النسبة المئوية للجمهور العامل وكذلك العاقل عن العمل من حملة الشهادات العلمية والدراسات العليا ودرجة الدكتوراه متغيراً مستقلاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات أهمية بين الحوكمة الرشيدة في الجامعة ومستوى العمالة ودعت إلى زيادة مخصصات الميزانية الخاصة بقطاع التعليم من قبل الحكومة.

11. دراسة كيرزان (2013) هدفت تعرف مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة وبيان ما إذا كانت هناك فروقات حول المساهمة في التطبيق بين مصارف القطاع الخاص ومصارف القطاع العام. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين العاملين في تلك المصارف، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة. ولكنها بصورة أكبر في بنوك القطاع الخاص، وأنه لا يوجد إشراف كامل لإدارة التدقيق الداخلي على فعالية ممارسة الحوكمة ولا يضمن التدقيق الداخلي حماية كاملة لحقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية للمساهمين المسيطرين في المصارف العامة، وإنما إشراف وحماية بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة بضرورة إصدار التشريعات المناسبة للمصارف العامة لترقى إلى سويتها في المصارف الخاصة وحث الإدارات العليا في البنوك العامة على دعم دوائر التدقيق الداخلي واعطائها الصلاحيات اللازمة وأن تكون تبعيتها للجان التدقيق لضمان استقلاليتها لتحقيق إشراف مناسب على فعالية ممارسة الحوكمة في المصارف العامة.

12. دراسة الركب (2014) تعرف درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكان مجتمع الدراسة أعضاء

هيئة التدريس بالأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعددهم (1115) عضوة هيئة تدريس وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (310) عضوة هيئة تدريس بنسبة (27.%) من إجمالي مجتمع الدراسة واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت لعدة نتائج أبرزها أن درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي لدى عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

13. وقامت العريني (2014) بدراسة هدفت تعرف واقع تطبيق الحوكمة المشاركة في صنع القرار، المساءلة، حفظ الحقوق واحترامها من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات) المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). تكون مجتمع الدراسة من (4680) موظف وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (650) موظفاً من موظفي الجامعة استجابوا لاستبانة تم إعدادها لتحقيق أغراض الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة محمد بن سعود الإسلامية تطبق الحوكمة بدرجة متوسطة، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

14. وقام موليلي (Mulili, 2014) بدراسة في كينيا هدفت إلى الكشف عن ممارسات الحوكمة الرشيدة في الجامعات العامة الكينية. اتبعت الدراسة منهجية دراسة الحالة من خلال دراسة وثائق (15) جامعة كينية وإجراء مجموعة من المقابلات مع رؤسائها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة الرشيدة لا زال متدنياً بسبب وجود العديد من المعوقات مثل المعوقات المادية والفنية والإدارية، ووجود أعداد كبيرة من الطلبة. وبينت النتائج أن الفساد والمحسوبية وعدم وجود الخطط الاستراتيجية تعيق عمل الحوكمة الرشيدة في الجامعات الكينية

15. وهدفت دراسة الشخصير (2015) تعرف درجة تطبيق الحوكمة الجامعية بأبعادها وأثر ذلك على الأداء المنظمي في الجامعات العامة الفلسطينية. اتبعت الدراسة منهجية مسحية من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (180) فرداً من الأكاديميين والإداريين المكلفين بأعمال إدارية. قد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية ويقوى تفسيرية مرتفعة بنسبة 78.4% لتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي للجامعات العامة الفلسطينية، وقد كان لبعدها توجهات الإدارة التأثير الأكبر على الأداء المنظمي للجامعات.

16. وهدفت دراسة البلوي (2016) إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية. اتبعت الدراسة منهجية مسحية من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (100) موظف وإداري يعملون في مختلف كليات

وأقسام الجامعة، ثم تم إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا في الجامعة. وأشارت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة في جامعة أم القرى جاء بدرجة متوسطة حيث احتل مجال الشفافية المرتبة الأولى، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أهمية الحوكمة في تعزيز وتنمية عمل الجامعات، وقد بينت الدراسات ضرورة تطبيق الحوكمة في الجامعات ومنها دراسات (محمد، 2011؛ ودراسة ارونجازب وأصيف (2012) Aurangzeb & Asif؛ ودراسة ساكانج (2016) Sagnak) وغيرها، كما يتضح أن معظم الدراسات كان تركيزها على الحوكمة في المؤسسات والشركات مع قلة في الدراسات التي تناولت الحوكمة الرشيدة في الجامعات وندرته في المجتمع الكويتي بصفة خاصة، وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في هدفها وفي تناولها لموضوع الحوكمة بصفة عامة، بينما تتميز عنها في تركيزها على الحوكمة الرشيدة في الجامعات، حيث إنها تناولت كلية التربية بجامعة الكويت وهو أمر لم تتطرق له الدراسات المحلية سابقاً، كما تتميز الدراسة في عينتها كونها تتناول أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الكويت، ورغم ذلك أفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في كتابة الإطار النظري وبعض الإجراءات المنهجية.

الإطار النظري:

المحور الأول: الحوكمة الرشيدة

مفهوم الحوكمة الرشيدة:

هناك من يرى أن الحوكمة الرشيدة هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة العمل والتحكم بأعمال المنظمة لتحقيق التميز (Stumpf, 2003)، وهي كذلك مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المنظمة، ومجلس إدارتها، والمعنيين وأصحاب المصالح (الخضير، 2005)، وهذا يعني أن الحوكمة الرشيدة مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة، وهي تعمل على تنظيم للعلاقات بين مجالس حاكمية الجامعة (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء).

وهي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب

المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (حسين، 2006، 5).

كما عرفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم تحكم الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسؤول والمسؤولية (حلاوة، 2011).

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, M. (2007)).

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Freeland, C. (2007)).

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين" (البنك الأهلي المصري، 2003). وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

حوكمة الجامعات:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المقترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الاتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها

تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين، فوفقاً لتصريحات وزير التعليم العالي في مصر أن إقبال الطلاب على انتخابات اتحاد الطلاب عام 2008 لم تتجاوز 7%، والسبب في هذا العزوف هو عدم تعبير هذه الكيانات عن الطلاب بشكل حقيقي، بل إنها تحولت إلى أداة لقمع الحريات الطلابية، أيضاً صندوق التكافل الاجتماعي المنصوص عليه في المواد من 116 إلى 121 من اللائحة التنفيذية بقانون تنظيم الجامعات الذي يهدف إلى حل كل المشكلات التي تعوق الطلاب عن ممارسة العملية التعليمية لا يتشكل بالانتخاب بل بالتعيين ولا يتضمن مجلس إدارته تمثيل للطلاب على الرغم من أنه خاص بالطلاب فضلاً عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية هذه الصناديق و عدم وجود آلية للحصول على المعلومات المتعلقة بإيرادات وأوجه إنفاق أموالها، وغيرها الكثير من الأمثلة التي تدل على الطريقة الاستبدادية التي تدار بها بالمؤسسة الجامعية في مصر واستبعاد الإدارة للأطراف الأخرى -الطلاب بوجه خاص- من عملية اتخاذ القرار انطلاقاً من نظرة خاطئة إلى طبيعة الطلاب بوصفهم مجموعات من المراهقين غير القادرين على تحمل المسؤولية وأخيراً غياب الشفافية وآليات محاسبة الإدارة على قراراتها. وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم و يدرهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، و لكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، هذه المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح (ظه، وحلاوة، 2011، 10).

ومن معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).

أهداف الحوكمة:

تختلف أهداف حوكمة المؤسسات باختلاف نموذج الحوكمة المطبق والذي يعكس في حقيقته الأهداف الضمنية لنشاطات المؤسسة وتنوع الأطراف المرتبطة معها في مختلف دول العالم، ففي بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، يتبين من خلال التطرق إلى تعاريف حوكمة المؤسسات في تعدد وجهات النظر إليها من قبل مختلف الباحثين والمهتمين وكذلك من قبل المجالس واللجان ذات الصلة، الأمر الذي قد ينتج عنه تعدد وجهات النظر إلى أهدافها وكيفية تحديد تلك الأهداف، وفي هذا الإطار فإن حوكمة المؤسسات تهدف إلى حماية حقوق المساهمين وتعظيم القيمة في الأمد الطويل، وفي المقابل تهدف حوكمة المؤسسات العاملة في بلدان القارة الأوروبية مثل ألمانيا، إلى حماية حقوق الآخرين من أصحاب المصلحة (إلى جانب حقوق حملة الأسهم)، ولاسيما الدائنين والتي تعد في الأقل أطرافاً لا تقل أهمية عن حملة الأسهم، وعليه تهدف حوكمة المؤسسات في تلك الدول إلى تشجيع مجالس الإدارة لرقابة الإدارة والإشراف عليها من أجل تعزيز رفاهية اقتصاد تلك المؤسسات بما فيها رفاهية حملة الأسهم والعاملين ورفاهية العامة (Sarra, Janis, 2004, 7).

وقد بينت العديد من الأدبيات أن الحاكمية المؤسسية تستند لغرض تحقيق أهدافها إلى مجموعة من الدعائم الأساسية تتمثل بـ (الصالحين، 2010، 6):

1- الإفصاح والشفافية: تعني الشفافية توفير المعلومات لغرض حماية مستقبل المساهمين ولجعل المجتمع يعترف بأن المنظمة قادرة على الإيفاء بالتزاماتها (Japan Committee, 2001, P: 8). وتعد الشفافية دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة المنظمات وإدارة أفرادها (خوري، 2003، 3)، وقد برزت أهميتها بعد تزايد الدور الاقتصادي لأسواق المال وبعد أن أصبحت التقارير المالية المنشورة مصدراً مهماً للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (مطر، 2003، 5). وتقدم المعلومات التي يتم الإفصاح عنها مع التقارير المالية في شكل إيضاحات أو جداول مرفقة أو في صلب القوائم المالية إذ تعد هذه المعلومات جزءاً لا يتجزأ من هذه القوائم. ويجب الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة ونزيهة وصادقة ويكل موضوعية وأمانة واستقامة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير (Fawzy, 2003, p: 5-6).

2- المساءلة: ويقصد بذلك أن تكون هناك متابعة وتقييم متواصل للإدارة من قبل الأطراف المعنية ذات العلاقة بالمنظمة وهم حملة الأسهم والعاملين والمجتمع، وذلك عن طريق توفير هيكل رقابي داخل المنظمة ممثل بلجان التدقيق المستقلة وأجهزة التدقيق الداخلي التي يتم تشكيلها للقيام بواجباتها بصورة مستقلة. وفي رأي Hermanson & Rittenberg أن تحقيق إستراتيجية المنظمة التي بنيت

عليها أهدافها يتطلب إخضاع الأطراف الآتية للمسألة أمام أصحاب المصالح وهم: مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإدارة العليا، والتدقيق الداخلي، والتدقيق الخارجي (Hermanson & Rittenberg, 2003, P: 30).

3- المسؤولية: وتعني أن تكون للشركة رسالة أخلاقية يجب أن تؤديها في المجتمع وأن يعترف المديرون بأن عليهم واجبات تجاه حماية البيئة وتجاه العاملين وتحسين الخدمات المقدمة لهم (Carroll, 2003, p: 4). وقد أوضح بنك (Credit Lyonnais S.A) المسؤولية بالفقرات الآتية (Gill, 2003, P: 66): وجود الكفاءة والفاعلية لمجلس الإدارة، ووضع آليات تسمح بعقاب المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، والتصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم، والشفافية والعدالة في التعاملات في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

4- العدالة: وتعني احترام الحقوق العائدة لأصحاب المصلحة في الشركة، وتوزيع المهام والواجبات والمسؤوليات بين العاملين على أساس العدل والمساواة بينهم (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2007، ص14). وفي هذا السياق أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على ضرورة وضع نظم تمنع العاملين في داخل المنظمة بما فيهم المدراء من الاستفادة من مناصبهم، وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يعلنوا عن أية مصالح مادية لهم في عمليات المنظمة. (Catherine & Sullivan, 2003, P: 12)

5- الاستقلالية: الاستقلالية دعامة تهدف إلى تقليل أو إلغاء تضارب المصالح وذلك بواسطة تشكيل اللجان المستقلة وتعيين مدقق الحسابات وعدم السماح بأي نفوذ من أي جهة للسيطرة أو التأثير في قرارات مجلس الإدارة (الخوري، 2003، 3). وأكدت معايير التدقيق الداخلي التي أصدرها معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي في أداء أعماله من حيث ارتباطه بأعلى جهة في المنظمة وأن يتسم المدقق بالنزاهة والتجرد من أي تحيز وأي تعارض في المصالح (Jane, 2003, P: 242)

6- القوانين والأنظمة: وتعني تداخل قواعد الحاكمة المؤسسية بالعديد من القوانين، مثل قوانين الشركات وأسواق المال والبنوك والمحاسبة والتدقيق وغيرها من القوانين والتشريعات التي توضح حقوق المساهمين وواجباتهم، مثل حق التصويت وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات وحقوق المجتمع على المنظمة وواجباته تجاهها، وتأتي أهمية التحكم المؤسسي من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي تتم بين كافة الأطراف

المعنية في المنظمة وبالشكل الذي يحمي حقوق كل طرف من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة (Zingales, 1997, P: 2).

ومع ذلك فقد يتسع مجال تطبيق حوكمة المؤسسات لأكثر مما سبق ذكره لتمتد أهدافه وأهميته خارج حدود مصلحة المؤسسة ذاتها ومصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، وفي هذا المجال فانه من الأهمية تناول هذا الجانب بمزيد من البحث والتحليل وذلك من خلال إبراز أهمية حوكمة المؤسسات في المجالات الاقتصادية.

أهمية تطبيق الحوكمة:

تهتم الحوكمة بالتحكم في المؤسسات من أجل إعادة الثقة فيها، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وتسهم الحوكمة كذلك في تهيئة الجو لنمو وتعدد مؤسسات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية، وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني ويمكن تلخيص أهمية تطبيق الحوكمة فيما يلي:

- العمل على وضع اطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الادارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين (سليمان، 2006، 30).

- توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم (عمار، وسامي، 2010، 8).

- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها، تلك المؤسسات.

- تعتبر حوكمة المؤسسات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الاقتصادية وذلك من خلال تمكين الادارة ومجلس الادارة من تعقب الأحداث ذات الفائدة لكل من المؤسسة والمساهمين، كما تسهل عملية الرقابة، مما يؤدي الى تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها (Adrian Fares, 2003, 1).

- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها المؤسسات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات (حماد، 2007، 15).

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجهها المؤسسات والدول.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

ويمكن ذكر أهمية حوكمة المؤسسات وأهم أسباب تزايد الاهتمام بها في النقاط الآتية (علال، ونعيمة، 2010، 5):

- أزمة الأسواق المالية في آسيا عام 1997 والتي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق المالية في دول أخرى كماليزيا، سنغافورة، إندونيسيا،... والتي كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للمؤسسات والعلاقات بين المؤسسات والحكومة.
- تصاعد قضايا الفساد و الفضائح التي طالت العديد من المؤسسات الكبرى مثل: شركة انرون للطاقة و ذلك بعد اكتشاف تلاعب هذه المؤسسات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، و ذلك بعد تواطؤ بين الإدارة و مراجعي الحسابات
- الممارسات التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات الدول من استحواذ و اندماج بهدف السيطرة على الأسواق، حيث تبين أن هناك 100 مؤسسة فقط على مستوى العالم تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية من خلال الاحتكار.
- ضعف النظم القانونية في الدول ذات الديمقراطيات الناشئة وصعوبة حل المنازعات وتنفيذ العقود.

مبادئ الحوكمة:

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ستة مبادئ للحوكمة وهي (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، 145، 146، مناور، 2008، 8):

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنشآت: وقد أضيف هذا المبدأ في الآونة الأخيرة إلى المبادئ الخمسة الأساسية ثم وضع في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمن باختصار:

- أنه ذو تأثير فعال على الأداء الاقتصادي الشامل.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.
- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية: ويشمل باختصار:

- توافر الحقوق الأساسية للمساهمين.
- الحق في المعلومات عن القرارات.
- الحق في المشاركة بالتصويت شخصياً أو غيابياً.

- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات.

- تسهيل الممارسة لحقوق الملكية.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين: ويتضمن:

- معاملة المساهمين معاملة متساوية.

- منع التداول بين الداخلين في المنشأة.

- الإفصاح عن العمليات.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح: ويشتمل على:

- المصالح وفقاً للقانون أو نتيجة لاتفاقيات متبادلة.

- التعويض مقابل انتهاك الحقوق.

- تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

- الحصول على المعلومات بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.

- استكمال إطار فعال للإعصار وآخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: ومضمونه باختصار:

- الإفصاح عن هياكل الحوكمة وسياساتها.

- الإفصاح طبقاً للمستويات النوعية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

- القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع خارجي مستقل كفؤ.

- قابلية المراجعة للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

- توفير فرصة متساوية، وتوقيت مناسب لإيصال المعلومات لمستخدميها.

- استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل باختصار ما يلي:

- العمل وفقاً للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.

- ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين.

- تطبيق معايير أخلاقية عالية مع أخذ مصالح

أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار.

- عرض استراتيجية المنشأة وسياساتها وخطط عملها السنوية.

- الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشأة.

- إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة (Standards & poors,)
12-1 (2002):

تماشيا مع مفهوم نظام الحوكمة وخصائصه، ومضامين منظوره الاستراتيجي، تم تحديد الإطار المفاهيمي للمنظور بثلاثة أبعاد رئيسة هي: (البعد الهيكلي أو التنظيمي، البعد القيمي أو الإنساني، والبعد الرقابي أو آليات الرقابة الشاملة)، وفيما يأتي توضيحاً لكل بعد من هذه الأبعاد:

أولاً:- البعد الهيكلي (التنظيمي): يصف البعد نوع هيكل الملكية وانعكاساته على حقوق أصحاب المصالح، والشفافية التي يتصف بها هذا الهيكل، فضلاً عن نوع الاهتمامات المترشحة عنه (اهتمام بالمصالح الاقتصادية العامة والخاصة، الإفصاح والمكاشفة، حماية حقوق أعضاء المنظمة)، وقد ينعكس الهيكل ذاته على الأهداف من خلال (إجراءات حماية حقوق أصحاب المصالح وأعضاء المنظمة، هيكل الإدارة العليا ومكافأته، هيكل الرقابة الشاملة، الشفافية والإفصاح عن المعلومات).

ثانياً:- البعد القيمي (الإنساني): ويعني توجيه ورقابة نشاطات الإدارة من خلال السلوك الذي يتصف بالموضوعية والنزاهة، والمبني على أساس ثقافة الإدارة العليا الهادفة إلى حماية سياسات المنظمة وعملياتها، إذ تشكل الثقافة قيم وضوابط مشتركة تحكم السلوك الأخلاقي للمنظمة أفراد وجماعات، ويتصف السلوك الأخلاقي للحوكمة (بالثقة، النزاهة، الشرف، العدالة، الاحترام، ومعايير عالية للمسؤولية) ويعزز ثقافة الحوكمة ويدعم سلوكها الأخلاقي مجموعة من المبادئ تتضمن (الأخلاقيات والقيم، الاعتراف بحقوق المساهمين و التعامل العادل معهم، وإسهامات أصحاب المصالح لتحقيق متطلبات الحوكمة، ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة، والشفافية والإفصاح عن الحقائق).

ثالثاً:- البعد الرقابي (آليات الرقابة الشاملة) وتعني نظم الرقابة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، من أجل التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وخاصة فقدان السمعة، وضمان حقوق العدد الأكبر من المساهمين، ويقدم نظام الرقابة نوعين من الآليات الرقابية، الأولى:- تختص بالية الرقابة الداخلية من خلال (مجلس

الإدارة، المكافآت، وهيئات التدقيق الداخلي)، والثانية: - تختص بآلية الرقابة الخارجية من خلال (الأنظمة الحكومية والتشريعات، الأعلام، المنافسة، التدقيق الخارجي) المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الجامعية (مركز المشروعات الدولية، 2006، 1):

تركز هذه الفقرة على طريقة تطويع المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة سابق الذكر على وفق ما يتلاءم ومتطلبات العمل في المؤسسة الحكومية، ممثلة (بالمؤسسة الجامعية)، من خلال تشخيص الجوانب التي ينبغي معرفتها عند العمل طبقاً لنظام الحوكمة، ومقارنتها مع متطلبات حوكمة الشركات التي تشغل أساس نظام الحوكمة.

• مفهوم المؤسسة الحكومية والوظيفية الحكومية:

تعرف المؤسسة الحكومية بأنها (المنظمة التي تملكها الدولة وتدار من قبلها) أما الوظيفة العامة (الحكومية) فهي (مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي تتطلب تعيين موظف للقيام بها وترتبط هذه الواجبات والمسئوليات التي تتطلب تعيين موظف للقيام بها مع بعضها البعض لأداء عمل معين في الدوائر والمنشآت الحكومية)، ينعكس مفهوم المؤسسة الحكومية والوظيفة الحكومية على هيكل الملكية وهيكل الإدارة، وتعد (المؤسسة الجامعية) واحدة من المؤسسات الحكومية وتحمل جميع خصائصها.

• هيكل الملكية.. الدولة هي المالك العام للمؤسسة الحكومية، ويشارك في هذه الملكية جميع الموظفين والعاملين من داخل المؤسسة الحكومية، والمجتمع من خارجها، وهو يشبه إلى حد كبير (هيكل ملكية العائلة).

• الإدارة العليا.. تختار الإدارة العليا وتعين من قبل السلطة الحكومية، وتخول مسئولياتها فيما يتعلق بمتطلبات أدارة المؤسسة الحكومية (الجامعة)، وهناك فصل بين الإدارة والملكية، تراقب الإدارة من خلال تشريعات الدولة وقوانينها والتعليمات التي تعمل على أساسها (المؤسسة).

• المسؤولية وهيكل الإدارة العليا.. المدير العام او الرئيس كما في المؤسسة الجامعية، او شريكه نطف الوطنية مثلا هو المسئول عن كل أعمال المؤسسة وبالإمكان ان يخول بعض من صلاحياته إلى الإدارات الأخرى وحسب الحاجة والاختصاص، ونادرا ما يكون إلى جانب المدير العام او الرئيس مجلس أداره، لان هذا المجلس في الجامعة يقره القانون، ويعرف باسم (مجلس الجامعة)، يرأسه رئيس الجامعة ويضم أعضاء جميعهم من داخل الجامعة.

- هيكل الرقابة وأنظمتها. يتأسس نظام الرقابة على قناتين رئيسيتين، تتضمن الأولى إجراءات الرقابة من الجهات الأعلى في الدولة، وتتم من خلال الإشراف المباشر تقارير الأداء التعليمات وتتضمن الثانية إجراءات الرقابة من قبل المؤسسة نفسها، وتتم من إجراءات الرقابة الداخلية (إدارية ومالية) والرقابة الخارجية وخاصة (إجراءات التدقيق الخارجي)، وهي جميعا تخضع إلى تعليمات محددة.
- السلوك الإداري.. غالبا ما يتصف السلوك الإداري بالبيروقراطية (الصفة الأمرية) وهذا ما تفرضه طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية، ويوجه السلوك ويضبط من خلال التعليمات، ويحدد مستوى جودته الالتزام بالتعليمات ومتابعه تنفيذها.
- هيكل العلاقات.. تغطي على هيكل العلاقات الرسمية والاستقلالية فكل موظف مسئول عن وظيفته بوجه ويحاسب من قبل الأعلى على وفق اللوائح والتعليمات، نظم العلاقات والاتصالات تتصف بالعمودية النازلة، ونادرا ما نجد دور واضح لنظم العلاقات الأفقية أو الصاعدة.
- الخصائص الإدارية والسلوكية.. يعطي هيكل الملكية والإدارة في (المؤسسة الحكومية) دورا أكبر ومركزيه أكثر للإدارة العليا مما يمنحها حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على أهداف المؤسسة وطرائق عملها مثل (التعاقدات المالية، التعيين، شراء الموجودات وإدامتها، وفي ظل نظم الرقابة التقليدية، والمحسوبية، والعلاقات مع الأعلى فإن الخصائص أعلاه تشكل بيئة مناسبة للوقوع في ظواهر استقلال الوظيفة والتلاعب والفساد الإداري والمالي بكل أنواعه.

المحور الثاني: التميز الأدائي والإداري

يشير التميز إلى بعدين رئيسيين محوريين في الإدارة الحديثة، يتمثل البعد الأول في أن تكون غاية الإدارة الحقيقية للمؤسسات التعليمية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم. أما ما يتعلق بالبعد الثاني فيتمثل في أن يكون كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة ؛ فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على ارض الواقع (السلمي، 2002، 7).

وحتى تستطيع المؤسسات التعليمية استخدام او تطبيق مدخل إدارة التميز لا بد وأن تعي أن هناك مجموعة من المسلمات أو البدهيات يطلق عليها المتخصصين في هذا المجال والمعنيين به " مبادئ إدارة التميز، وفيما يلي توضيح ملخص لهذه المبادئ (قنديل، 2008، 12):

- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات
- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

وبالتالي بدون مشاركة فعالة واهتمام عملي من القيادة تعتبر إدارة التميز صعبة وحتى مستحيلة . فمهام القائد الحريص على التميز تتركز في تحديد رؤية المنظمة المستقبلية ونشر ثقافة التطوير والإبداع .وفي البيئة التعليمية يجب على القيادة التي تمثلها الإدارة العليا توضيح رؤية مستقبلية وتحفيز بيئة العمل التطويرية وتشمل جيع المؤسسات والكوادر البشرية للمشاركة والتطوير والتعلم والإبداع والابتكار وان تتسم بالشفافية والمصداقية حيث يمثل القادة القدوة الحسنة، وكذلك الالتزام بالمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى ذلك مطلوب منهم أيضا تعزيز بيئة التعلم في المؤسسة (Badri, 2006, 1124)

خصائص التميز المؤسسي:

حظيت (62) من المنظمات الأمريكية المتميزة بعدة خصائص مشتركة هي: (Peters & Weterman, 2004: 13- 15)

1. الانحياز نحو العميل والبعد عن الأنماط القيادية البيروقراطية.

2. التواصل مع المتعاملين/ المستفيدين والاستجابة لمقترحاتهم.
 3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
 4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
 5. الاهتمام بقيم المنظمة.
 6. الارتباط بالعاملين.
 7. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
 8. الرقابة الضمنية الفاعلة بإتباع المركزية واللامركزية معاً.
- ونستخلص مما سبق أن المنظمات الأمريكية لم تحظى بهذا التميز إلا من خلال طلب رضا العميل واتخاذ أنماط إدارية تشاركية مرنة تتسم بالوضوح والترابط بين خطوط السلطة والإجراءات المتبعة مما يزيد الثقة ويساعد في بناء ثقافة تنظيمية موحدة تقوم على الإنجاز والتميز.

خطوات تحقيق التميز:

هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق التميز هي (جاد الرب، 2013: 124-125):

1. تطوير رسالة المؤسسة" لماذا توجد المؤسسة".
2. تطوير رؤية المؤسسة " أين تريد أن ترى نفسها في المستقبل".
3. تطوير قيمة المؤسسة" ما هي القيم والأنماط الخاصة بها".
4. التحديد الواضح للأهداف خاصة طويلة الأجل والأهداف الملموسة والكمية.
5. خلق أو إيجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الاستراتيجية للأفراد المناسبين، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق كفاءة الأداء.
6. التنفيذ: وهو يعني التنفيذ الجيد والفعال للأنشطة والاستراتيجيات، وهو من أكثر المهام التي يجب أن يقوم بها القائد، ويجب أن توكل خطوات العمل الاستراتيجية إلى جميع الأدوات والأفراد الذين هم أكثر كفاءة وملاءمة لتنفيذ المهام الاستراتيجية.
7. القياس: أي قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، والتعرف على الفجوة ومحاولة علاجها مستقبلاً.

ومما سبق يتضح أن خطوات التميز تبدأ من الرؤية والرسالة التي يعلمها الجميع في المنظمة وما هي الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ للخطط والاستراتيجيات تحت ملاحظة القيادة وأخيراً يأتي دور قياس الأداء الملازم لكل خطوة باستمرار للتأكد من مدى نجاح العمل حسب الخطط المرسومة وتلافي الانحرافات بأسرع وقت ممكن.

متطلبات تطبيق التميز:

يتطلب تحقيق التميز توافر المقومات الآتية: (الدوري، 2008: 254).

1. خطة استراتيجية متكاملة وتتضمن توجهات المنظمة في المستقبل ويجب أن تحتوي على العناصر الضرورية التالية وهي (الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة الأجل والخطط).
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسهم وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والمجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات وقياسها بالنسبة للأهداف والمعايير المقررة للأداء (السلمي، 2014: 257).
9. وجود نظم فعالة لتحفيز ودعم وتمكين العاملين بما يساهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدف بأقل قدر ممكن من الوقت والتكاليف وبما يسمح بالتفوق التنافسي على غيرها من النظراء المنافسين لها.

10. التقويم الذاتي للمنظمة بما يسمح لها بتحديد فرص النجاح والتميز والتعرف على التهديدات والبعد عنها أو تحديد آليات التعامل معها في حدود أقل الأضرار وأعلى المكاسب.

11. بناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المنظمة على كل المستويات، وأيضا تبني الممارسات الأخلاقية عند التعامل مع أصحاب المصالح خاصة العملاء والموردين وأصحاب رأس المال وغيرهم.

12. قيام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معها خاصة ما يتعلق بالحفاظ على المعايير البيئية.

13. الكشف عن القدرات المحورية والأساسية للمنظمة وإدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المنظمة بما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصلحة.

14. تبني ثقافة التميز والإبداع والابتكار داخل المنظمة حتى يتمكن العاملين من الوصول لأفكار ومقترحات من شأنها الوصول إلى منتجات وخدمات جديدة أو أداء المنتجات الحالية بشكل أفضل من ذي قبل (جاد الرب، 2013: 119-121).

معوقات التميز بالمؤسسات التعليمية:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري لأهدافه، حيث إن عملية الإبداع الإداري تقيدها مجموعة محددات تتغلغل في ثنايا المؤسسات التعليمية، ومن أهمها (الطعامنة، وآخرون، 2006، 90، 91):

1. الإبقاء على العادات المألوفة: بمعنى القادة يحافظون على الوضع القائم و لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، و يغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، و باعتبار الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

2. الأحكام السابقة: و نقصد بها تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير، و مثال ذلك، الشعار: ليس بالإمكان أفضل مما كان، و عادة ما يكون هذا النوع من الأحكام لصالح القيايين و خدمة لمصالحهم، و بذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدا لهم.

3. الجمود و الكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود و الانتقال إلى موقع جديد، و مما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو السلعة. وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات

والمهام. وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمة فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

4. القصور و عدم القدرة على إظهار الفكرة: قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع، و لكن قدراتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، و إنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها و فروضها و نتائجها، و الذي يتطلب سعة فكرية و إدراكية متميزة. و ربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، و لكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.

5. غياب الفرصة: إن توافر الفكر الإبداعي و القدرة على الإبداع و الرغبة في تقديم الجديد و التخلي عن التقليد و مساره، يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيصة تفاعل القدرة و الرغبة و الفرصة، و إن فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6. عدم توافر البيئة الإبداعية: إن الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع و شيوعها في المجتمع التنظيمي، كما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات و القدرة على تحمل الخلافات في الرأي و المضمون أو الخروج عن المعتاد.

وهناك من يضيف بعض العوائق التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري لأهدافه، مثل (المغربي، 2007، 115، 116):

- عدم ثقة المديرين بأنفسهم.
- القيود النفسية و الإدراكية.
- سوء عملية الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات و المعلومات و تفسيره.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت في العام الأكاديمي (2016/2017) والبالغ عددهم (110) عضو هيئة تدريس بحسب إحصائيات الكلية. أما عينة الدراسة فتكونت من (86) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على أداة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغيرات الديموغرافية	العدد	النسبة المئوية
الجنس	54	63%
ذكر		
أنثى	32	37%
الرتبة العلمية	35	41%
أستاذ مساعد		
أستاذ مشارك	31	36%
أستاذ	20	23%
الخبرة	26	30%
أقل من 5 سنوات		
5-10 سنوات	24	28%
10 سنوات فأكثر	36	42%
المجموع	86	100%

يتضح من الجدول (1) أن أعضاء الهيئة التدريسية من فئة الذكور بالنسبة لمتغير الجنس حصلوا على أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ عددهم (54) عضو هيئة تدريس وينسبة (63%)، وحصل أعضاء هيئة التدريس من فئة الأستاذ المساعد بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية على أعلى نسبة بلغت (41%) وبلغ عددهم (35) عضو هيئة تدريس، فيما شكلوا أعضاء هيئة التدريس بالنسبة من ذوي الخبرة (10) سنوات فأكثر بالنسبة لمتغير الخبرة أعلى نسبة بلغت (42%) وبلغ عددهم (36) عضو هيئة تدريس.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة استبانة بعد العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسات (جعفر، 2011؛ العويني، 2014؛ الشخشير، 2015)، وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (28) فقرة موزعة على مجالات: الإدارة الجامعية الاستراتيجية، والاستقلالية، والشفافية والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

واستخدم التدرج الخماسي (كبيرة جداً وأعطيت 5 درجات، وكبيرة وأعطيت 4 درجات، ومتوسطة وأعطيت 3 درجات، وقليلة وأعطيت درجتان، وقليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على (11) محكماً من المتخصصين في قسم الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم في وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات. كما طلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتها مع حذف فقرة واحدة فقط، وقد أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (27) فقرة موزعة على نفس المجالات وبذلك اعتبرت أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

ولتفسير استجابات عينة الدراسة اعتمدت الدراسة المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة) كما يأتي:

- 1.00 - 1.49 بدرجة قليلة جداً.
- 1.50 - 2.49 بدرجة قليلة.
- 2.50 - 3.49 بدرجة متوسطة.
- 3.50 - 4.49 بدرجة كبيرة.
- 4.50 - 5.00 بدرجة كبيرة جداً.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من ذلك بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) عضو هيئة تدريس وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل وكانت ما بين (0.85 - 0.92) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الإدارة الجامعية الاستراتيجية	0.85	80.8
الاستقلالية	0.88	00.9
والشفافية والمساءلة	0.90	0.90
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.92	90.8
الاستبانة ككل	0.91	0.89

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة الخطوات التالية في إجراء دراستهم:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد تحكيمها.
2. التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
3. تمت زيارة الجامعة وتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
4. تم جمع الاستبيانات من أفراد العينة وترميزها، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- الرتبة العلمية ولها ثلاثة فئات: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً- المتغير التابع

استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة

عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الأسئلة البحثية التي قدمتها الدراسة، يلي ذلك أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الحوكمة الجامعية في كلية التربية بجامعة الكويت لتحقيق التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسط الحسابية والانحرافات المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على المجالات الأربعة لمقياس تطبيق الحوكمة، مبينة في الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الاستقلالية	2.69	0.68	متوسطة
2	1	الإدارة الجامعية الاستراتيجية	2.67	0.62	متوسطة
3	3	المساءلة والشفافية	2.64	0.55	متوسطة
4	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.51	0.78	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.62	.48	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن جميع فقرات مقياس درجة تطبيق الحوكمة بجميع أبعادها جاءت بدرجة متوسطة حيث شكّل مجال الاستقلالية أعلى متوسط حسابي بلغ (2.69)، يليه مجال الإدارة الجامعية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.67)، ثم مجال المساءلة والشفافية بمتوسط حسابي بلغ (2.64)، وأخيراً مجال المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.51)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (2.62) وانحراف معياري (0.48)، وبدرجة تقدير متوسطة. وتبدو هذه النتيجة مبررة فاستقلالية القرار الجامعي يشكل بلا شك أحد أهم عناصر الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز، حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة منظومة متكاملة تشمل جميع أطراف القرار داخل الجامعة، بما يجعل قراراتها نابعة من توجهاتها وخططها الاستراتيجية، ورغبتها في تحقيق التميز من خلال وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها باستقلالية تامة.

علاوة على أن الوصول للتميز وتطبيق الحوكمة الرشيدة يتضمن الشفافية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديد المسؤوليات بدقة، ثم استخدام نظام رقابي قادر على المتابعة والمساءلة. وفي هذا السياق يرى ناصر الدين (2012) أن الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز تتطلب النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة وتعزيز استقلاليتها وقرارها بما يعزز تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها، وهذا يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناعمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء ومجلس الجامعة وانتهاءً بمجلس الأمناء.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمد (2011) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات المصرية جاءت بدرجة متوسطة، وأن متطلبات تحقيق مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات المصرية يتمثل في نشر ثقافة الحوكمة، وتعديل القوانين والتشريعات المنظمة للجامعات، واعتبار الحرية الأكاديمية والمساءلة الجامعية أحد أهم المعايير العلمية في الحياة. كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (2014) التي توصلت إلى أن جامعة محمد بن سعود الإسلامية تطبق الحوكمة بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة موليلي (Mulili, 2014) التي بينت نتائجها أن تطبيق الحوكمة الرشيدة لا زال متدنياً بسبب وجود العديد من المعوقات مثل المعوقات المادية والفنية والإدارية، ووجود أعداد كبيرة من الطلبة. وبينت النتائج أن الفساد والمحسوبية وعدم وجود الخطط الاستراتيجية تعيق عمل الحوكمة الرشيدة في الجامعات الكينية، وربما يعود الاختلاف بين الدراستين لاختلاف طبيعة العمل الجامعي في كلا البلدين واختلاف طبيعة المعوقات التي تعيق عمل جامعة الكويت عن تلك التي تعيق عمل الجامعات الكينية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الجامعية في كلية التربية بجامعة الكويت لتحقيق التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية والخبرة، كما هو مبين بالجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الجنس والرتبة العلمية والخبرة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات
1	.60	3.29	54	الجنس ذكر
2	.83	2.87	32	أنثى
1	.67	3.19	35	الرتبة العلمية أستاذ مساعد
2	.74	3.05	31	أستاذ مشارك
3	.89	2.83	20	أستاذ
2	.75	3.09	26	الخبرة أقل من 5 سنوات
3	.82	3.02	24	5-10 سنوات
1	.62	3.21	36	10 سنوات فأكثر

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية بالنسبة لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية والخبرة، فقد حصلت فئة الذكور بالنسبة لمتغير الجنس على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.29)، في حين حصلت فئة الأستاذ المساعد على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية وبلغ (3.19)، كما يتبين أن أعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم كانت من 10 سنوات فأكثر قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.21) بالنسبة لمتغير الخبرة. وللتحقق من الدلالات الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة تطبيق الحوكمة لدى عينة الدراسة فقد أجري الاختبار تحليل التباين الثلاثي والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق في درجة تطبيق الحوكمة لدى عينة الدراسة تبعاً للجنس والرتبة العلمية والخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2161.	1	055.	3414.	**.004
الرتبة العلمية	3.158	1	1.053	1.893	.087
الخبرة	4781.	1	623.	5.681	**.002

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول (5) وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الذكور، والخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن كانت خبرتهم من (10) سنوات فأكثر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد جاءت الفروق لصالح الذكور، الذين يكونون تماسهم مع الخطط الجامعية بحكم المواقع القيادية أكبر من الإناث وانخراطهم في سياسات وخطط الجامعة، مما يجعلهم يدركون درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز. وتعزو الباحثة الفروق لأصحاب الخبرة الأطول في تصوراتهم لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الكويت، إلى أنهم الأكثر دراية بدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز وجدواها، كونهم عاصروا مختلف مراحل التخطيط والتطبيق لإستراتيجية الجامعة وخطتها، ومتابعة تنفيذها، وحضور ورش العمل والدورات التدريبية والتوعوية حولها، علاوة على أن الأكثر خبرة يكونون أكثر تماساً مع العمل الإداري وبالتالي يدركون كيفية وضع سياسات الجامعة ووضع أطر تطبيق الحوكمة في الجامعة، وهذا ما أكده خورشيد ويوسف (2008) أما الذين لديهم سنوات خبرة أقل، فقد عاصروا عدداً محدوداً من الفعاليات الخاصة بسياسات الجامعة أو تطبيق الحوكمة في الجامعة، وخضعوا لدورات قصيرة في ذلك. أما الذين لديهم سنة من الخبرة فهم الذين تعرفوا إلى الحوكمة ومجالات تطبيقها من خلال رؤسائهم أو زملائهم، لذلك فإن خبرتهم في ذلك تكاد تكون محدودة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). وتعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بحكم ثقافتهم العلمية الواسعة، وأبحاثهم ودراساتهم يدركون أهمية الحوكمة الرشيدة لتحقيق التميز، وقادرين على تمييز أن جامعة الكويت تقوم بتطبيقها بهدف تحقيق الأهداف التي تبتغيها على المدى القصير والطويل.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوي (2016) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وربما يعود هذا الاختلاف لاختلاف بيئتي الدراستين. في حين اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة ساكانج (Sagnak, 2016) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس في تصورات أفراد العينة لأهمية دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير والتطوير، وربما يعود ذلك لاختلاف بيئة كل دراسة ومنهجيتها والأداة المستخدمة فيها.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالاتي:

1. توعية أعضاء هيئة التدريس الجدد بمفهوم الحوكمة الرشيدة ونشر ثقافة الحوكمة بين أفراد المجتمع الجامعي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات التي تسهم في ذلك.
2. إعادة هيكلة خطط الجامعة وتوجهاتها وتعديل الأنظمة والتشريعات بغية تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ووضع الخطط لتطبيق الحوكمة الرشيدة لتعزيز التميز.
3. وضع مكافآت تشجيعية وحوافز للمؤسسات التعليمية التي تحقق التميز.

المقترحات:

1. إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات جامعية وما قبل جامعية أخرى في الكويت ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
2. معوقات تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالكويت وآليات التغلب عليها.
3. تصو مقترح لتعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي بالكويت.

المراجع

أ- المراجع العربية

- أحمد، عزت. (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.
- البلوي، حسين. (2016). واقع الحوكمة في جامعة أم القرى. مجلة كلية التربية: جامعة طنطا، 61(3)، 215-240.
- البنك الأهلي المصري. (2003). أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون.
- جاد الرب، سيد محمد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر. دار الكتب المصرية.
- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد. (2009). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل.
- جعفر، عبد الحكيم. (2011). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربوية: مصر، 19(1)، 315-326.
- حداد، مناور. (2008). دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، "المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (15-16 تشرين الأول 2008)، جامعة دمشق، الأردن.
- حسين، سندس سعدي. (2006). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.
- حلاوة، جمال، وطه، نداء دار (2011). واقع الحوكمة في التعليم الجامعي، جامعة القدس و معهد التنمية المستدامة و دائرة العلوم التنموية، فلسطين، ص2، نشر المقال في 20 جوان 2011، من موقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68218/posts/280886>
- حماد، طارق عبد العال. (2007). حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط3، مصر.
- الخضيري، محسن. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

الخطيب، خالد وقريط، عصام. (2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها. دمشق: منشورات جامعة دمشق

خفاجي، سمية عمر محمد. (1430). تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2008). تحديات الواقع ورؤى المستقبل. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة. ورشة عمل نظمها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية، أبريل 2008.

خوري، نعيم سابا. (2003). مهنة المحاسبة بين التعثر المالي والتحكم المؤسسي في الشركات، جريدة البيان، ربيع الأول، 25 مايو، الإمارات العربية المتحدة.

الدويري، غسان غريب. (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

رزق، علاء. (2014). المحاسبة في حوكمة الشركات. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الرشيد، صالح بن سليمان. (2004). "نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي - الإبداع والتميز، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية في 27 - 29 نوفمبر.

الركف، هند صالح. (2014). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود.

السالمي، علي. (2002). السلمي "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب.

السلمي، علي. (2014). الإدارة في عصر العولمة المعرفة. القاهرة. سما للنشر والتوزيع.

سليمان، محمد مصطفى. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة -، الدار الجامعية، مصر.

- سهمود، إيهاب عبد ربه. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
- سورنسن، تشارلز وبو جولي فيرست، و موين داين. (2006). التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي، ترجمة سمة عبد ربه، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الشخشير، آلاء. (2015). الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الصالحين، عبد المجيد. (2010). الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ليبيا، طرابلس، 27-28 أبريل.
- الطعامنة، محمد، آخرون (2006). الإبداع: مقوماته و معوقاته " دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، مجموعة مقالات عنوان التحديات المعاصرة لإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- الشارقة.
- العبادي، مصطفى راشد. (2007). دور المدقق الداخلي في إضافة القيمة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات، دراسة اختيارية على الشركات المساهمة المصرية والسعودية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة نيه، العدد الأول، المجلد الأول.
- العتيبي، طلال. (2007م). تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- العريني، منال. (2104). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-148.
- العصيمي، خالد محمد. (2007). اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - أسس ومتطلبات الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية. خلال الفترة من 28-29 ربيع الآخر، 1428هـ، القصيم.

علال، بن ثابت، ونعيمة، عبدي. (2010). الحوكمة في المصارف الاسلامية، يوم دراسي حول التمويل الاسلامي: واقع وتحديات، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، 9 ديسمبر.

عمار، بن عيشي، وسامي، عمري. (2010). تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر.

قطب، سمير عبد الحميد. (2008). فلسفة التميز في التعليم الجامعي : نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الرابع عشر، العدد 5 ، أبريل.

قنديل، نهلة أحمد (2008): إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع" نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتركت الهرم / جمهورية من 9 - 11 أبريل، جمهورية مصر العربية.

كما، آيت زيان، و آخرون. (2005). تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع، المركز الجامعي، الجزائر، 15 و 16 مارس.

كيرزان، فائق حنا. (2013). مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)، مجلة المنارة، المجلد 19، العدد4.

اللوغان، محمد فهاد. (2012). تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية: مصر، 18(73)، 45-142.

محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 م ، ص 49.

مرزوق، عبد الحكيم. (2011). حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2003). حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.

مسلم، بسام. (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الدراسات الاجتماعية: اليمن، 49(13)، 233-288.

مطر، محمد. (2003). دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكيم المؤسسي، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس، عمان، الأردن، 24-25 أيلول.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة.

ناصر الدين، يعقوب. (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 62(5)، 341-374.

ناصر الدين، يعقوب. (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤسسات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة تطوير الداء الجامعي -جامعة المنصورة.

الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. (2007). دليل قواعد سلوك وآداب المهنة.

ب- المراجع الأجنبية

Adrian Fares: Gouvernance from banking perspective, center for international private enterprise, workshop 2, 2003, p01

Akrivoula, G. (2014). Roles and Skills Comparison among Principals in Greek Schools: Application of Competing Values Framework. Educational Management Administration & Leadership, 42(4), 45-64.

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.

- Al-Haddad, W., Alzurqan, S., & Al-Sufy, F. (2011). The Effect of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Industrial Companies: An empirical study on Amman Stock Exchange. International Journal of Humanities and Social Science, 1(4), 55-78.**
- Aurangzeb, E., & Asif, K. (2012). Good governance in universities, and prospects of employment for the students: Evidence from Pakistan. Universal Journal of Management and social Sciences, 2 (11), 86-103.**
- Badri, Masood Abdulla, Selim, Hassan, Alshare, Khaled, Grandon, Elizabeth E., Younis, Hassan, Abdulla, Mohammed, "The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation", International Journal of Quality and Reliability Management vol. 23 no. 9 2006 p1124.**
- Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y; Assessing Corporate Governance in Jordan, The Arab Bank Review, Vol.8, No.1 April 2006.**
- Catherine, L. Kuchta-Helblin, & Sullivan, John D., Afforesting The Corporate Governance in The Development and Rising and Transitional Economies, CIPE, 2003. www.cipe.orgtopic/corruption&www.cipe.orgtopic/governance.**
- Fawzy, S., Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, 2003, PP: 6-7.**
- Festo, T. (2013). Corporate Governance in Private Universities: Financial Performance Perspective. Journal of Business Law and Ethics, 1(1), 1-15.**

- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, 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.**
- Gill, Amar, Corporate Governance in Credit Lyonnais S.A (CLSA), Association for investment and Research, 2003. www.clsa.com.**
- Hermanson, Dana R., & Rittenberg, Larry E., Internal Audit and Organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.**
- Jane, F. Mutchler, Independence and Objectivity: A Framework for Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research, 2003.**
- Japan committee, Corporate Governance Forum, Japan Corporate Governance Committee, Revised Corporate Governance Principles, Oct., 2001. [Online] Internet Address: [http:// www.Japan.org](http://www.Japan.org).**
- Mulili , B. (2014). Corporate governance in Kenya's public universities. Journal of Applied Research in Higher Education, 6(2), 342–357.**
- Peters,T,J, & Waterman,H, (2004), “In Search of Excellence” 2nd edition, London:Profile Book**
- Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. Journal Management in Engineering.22, 20–26.**

- Sagnak, M..(2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. Eurasian Journal of Educational Research, 62(2), 181- 194.**
- Sarra, Janis , "Comparative Standards of Corporate Accountability & Responsibility " , Corporate Governance – International Journal for Enhancing Board Performance , Vol. 4 , No .2, 2004 , p. 7 .**
- Stanciu, Victoria. Internal Audit Approach in Banks, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest-Romania.**
- Standards & poors Governance services., standard and Poor's corporate Governance scores, July, 2002 (p1-12)**
- Stumpf, M.(2003). The Relationship of Perceived Leadership Style of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals Dissertations A-34F345.**
- Zingales, Louigie, Corporate Governance, NEBR working, 1997. [Online] Internet Address: [http:// www.theia.org](http://www.theia.org).**