

حوكمة الجامعات: بين المفهوم والتطبيق

University governance: between concept and application

نوال شنافي

جامعة محمد خيضر - بسكرة ، naoual.chenafi@univ-biskra.dz

Abstract :

In light of the growing development of the importance of science and technology as one of the important elements affecting the achievement of economic and social development, and in the context of the transition to a knowledge economy, the research role of universities has increased through the unprecedented diversity in higher education institutions and their academic and administrative structures. Governance has been a strong motivator for bringing about change in university institutions and facing challenges by making them more effective and responsive to the requirements of society and the labor market, and the trend towards more transparency and justice and managing education systems in a way that achieves efficiency and effectiveness at the organizational level.

Therefore, this study aimed to highlight the importance of corporate governance in achieving a great deal of transparency and justice and to improve it towards excellence in light of a knowledge economy.

Key words: corporate governance, corporate governance, university governance.

الملخص:

في ظل ما تشهده الألفية الثالثة من تنام لأهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي إطار الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي تعاظم الدور البحثي للجامعات من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية. شكلت الحوكمة دافعا قويا لإحداث التغيير في المؤسسات الجامعية ومواجهة التحديات يجعلها أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل و التوجه نحو مزيد من الشفافية والعدالة و إدارة أنظمة التعليم بطريقة تحقق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية حوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة والارتقاء بها نحو التميز في ظل اقتصاد المعرفي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة الشركات، الجامعة، حوكمة الجامعات

■ مقدمة:

نظرا لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي وإنتاج مخرجات تدعم الاقتصاد الوطني، أصبحت هاته المؤسسات تحتاج لنقطة نوعية في مجال التنمية الإدارية تؤدي لتطوير الأداء الإداري بما يحقق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية. ولأن ذلك لا يتحقق إلا من خلال استخدام استراتيجيات ومدخل تعمل على إدخال تغييرات أساسية وإعادة تصميم في الأنظمة والهيكل التنظيمية الإدارية بما يضمن وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة. وأمام كل هذه التحديات أصبحت حوكمة الجامعات دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة التحديات. و عنصرا حيويا من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

ولقد جاءت هذه الورقة البحثية لتحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بحوكمة الجامعات ؟
- ما هي أهداف حوكمة ؟
- ما هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الجامعات ؟
- كيف يتم تطبيق الحوكمة للارتقاء بالجامعات في ظل اقتصاد معرفي ؟

لذا فقد كانت أهداف هذه الدراسة توضيح جملة من النقاط منها:

- التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات وكذا أهميتها.
- التعرف على دوافع تبني الجامعات للحوكمة.
- التعرف على مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية.
- التعرف على أهمية حوكمة الجامعة في ظل اقتصاد معرفي.

أولاً: حوكمة المؤسسات:

1- مفهوم حوكمة المؤسسات:

تزايدت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الأزمات المالية التي شهدتها العالم، نظرًا للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنت مفهوم الحوكمة. بما يضمن تحقيقها للجودة المطلوبة بتكاليف معقولة.

وتعرف الحوكمة على أنها " فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك. (قورين، 2010، الصفحات 20-21)

كما عرفت أيضا على أنها "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل من هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة". (الوردات، 24-26 سبتمبر 2005، صفحة 09)

دائما وفي نفس الإطار عرفت الحوكمة على انه "مجموعة من القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولين حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل و برقيق الرقابة الفعالة على الأداء". (الخطري، 2005، صفحة 30).

الحوكمة أيضا هي منظومة متكاملة من المعايير، المبادئ والإجراءات يهدف تنبئها إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية، المساءلة، المحاسبة وموازنة المسؤوليات والمهام بين الأعدان الإداريين، مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ كافة الحقوق.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الحوكمة هي: مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات. -تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح. -مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل يتضمن توزيع الحقوق والواجبات.

2-أهمية حوكمة المؤسسات:

في خضم الأزمات التي تعرضت لها الأسواق المالية برز مفهوم الحوكمة واكتسب أهمية كبيرة و تجسد اهتمام الدول بهذا المفهوم في قيام الهيئات والمنظمات الدولية بإصدار مجموعة من المبادئ واللوائح التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيقها. (محمد طارق، 2006، صفحة 106). وتكمن أهمية الحوكمة في: (عبد الوهاب و شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، 2007، صفحة 30).

-محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، والعمل على تخفيض الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

-تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أصول المساهمين، توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة المؤسسات ومحاسبتهم.

-تعمل نظم الحوكمة على دعم المناخ الاستثماري الوطني وجذب الاستثمار الأجنبي، وبالتالي رفع الثقة في الاقتصاد الوطني بتحسين درجة نشاطه.

-يساعد التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على تحقيق معدلات ربحية مناسبة بما يساعد المؤسسة على

تدعيم مركزها المالي وزيادة احتياطياتها مما يؤدي إلى نموها واتساعها وتطويرها بصورة مستمرة.

إذن فالحوكمة هي الأسلوب الرشيد الذي يعزز القدرة على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري، والمساهمة في رفع الأداء للمؤسسات وتعزيز تنافسيتها وبلوغها مستويات التميز، وبالتالي دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

3- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات:

ترتبط ممارسات الحوكمة بمجموعة من الأطراف التي لها دور كبير في تحديد مدى نجاح منظومتها من فشلها وهي الآتية: (محمد مصطفى، 2009، الصفحات 18-19).

أ- **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمديرين ويشرف على أداء الشركة.

ج- **الإدارة:** هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.

أ- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين وكذا المواطنين، وقد تتعارض مصالحهم في بعض الأحيان، إذ يهتم الدائنون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بقدرتها على الاستمرار، خاصة المقرضين حيث أنّ مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات رد القروض.

ثانيا: حوكمة الجامعات

1- مفهوم حوكمة الجامعات ودوافع تبنيها:

1-1 مفهوم حوكمة الجامعات:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، حيث ظهر هذا المفهوم بوضوح مع بدايات 1990

بعد ما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، إذ اتضح أنها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وإنما عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية. فبرزت الحوكمة الجامعية كأسلوب فعال يسمح بإحداث نقلة نوعية للجامعة. ولقد عرفت الحوكمة الجامعية على أنها "وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم". (عزت، 2008).

كما عرفت أيضا على أنها "عرفت حوكمة الجامعة على أنها" الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العام، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أداؤها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي". (خورشيد و يوسف، 2009، صفحة 13)

دائما وفي نفس السياق اعتبرت الحوكمة الجامعية مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية"، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد". (خورشيد و يوسف، 2009، صفحة 91)

ويقصد بالحوكمة الجامعية أيضا "وضع معايير و آليات حاکمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية والأساليب. قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم"، بمعنى آخر هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة و إدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، فهي تساعد التعليم العالي في إدارة مؤسساته بكفاءة وفاعلية، بهدف ضمان جودة مخرجاتها، فالحوكمة مفتاح نجاح تلك المؤسسات حاضرا ومستقبلا؛ إذ تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أنها

تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة وفاعلية الأداء . (برقعان و القرشي، 2012، صفحة 9)

إذن الحوكمة في الجامعات عبارة عن قدرة الجامعات على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة، وخطط فاعلة وأساليب مناسبة لتحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها .

2-1 دوافع تبني حوكمة الجامعات:

لقد تزايد الاهتمام بحوكمة مؤسسات التعليم العالي في العقود الأخيرة وهذا يعود إلى أسباب أهمها (منى حيدر، 10/8 سبتمبر 2012، صفحة 443)

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

-التوسع في أنظمة التعليم العالي بسبب تزايد أعداد المستفيدين من خدماته .
-ظهور أشكال جديدة للتعليم العالي .

-اعتماد البحث العلمي والإبداع كروافع لمخرجات مؤسسات التعليم العالي .
-تنوع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية .

-اعتماد الحكمانية كأداة رئيسية لتحسين الجودة في مجال التعليم العالي .

-السعي المتواصل لمؤسسات التعليم العالي لتطبيق خصائص الحكمانية لزيادة قدرتها على مواجهة .
تحديات الأزمة المالية.

2- أهمية حوكمة الجامعات وأهدافها:

2-1أهمية حوكمة الجامعات:

بالرغم من أن ظهور الحوكمة واستخدامها بدا في قطاع الأعمال لمواجهة مظاهر الفساد المالي والإداري الذي أدى إلى انهيار العديد من المؤسسات الاقتصادية ، إلا أنه سرعان ما امتد تطبيقه

إلى العديد من المجالات منها مجال التعليم العالي، حيث أصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية العالي، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية، ونتيجة لذلك تزايد الاهتمام العالمي بها بتطبيق العديد من الطرق والأساليب لتجويد أداء المؤسسات الجامعية، وتبرز أهميتها في:

✓ مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة. (برقعان و القرشي، 2012، صفحة 6)

✓ تقييد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات .

✓ التفاعل مع المتغيرات السياسية، الاجتماعية والاقتصادية في ظل مقارنة الاستدامة . والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون استنزافها. (شكراني، أكتوبر 2014، صفحة 3)

✓ ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.

✓ - ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها. (ضوابط وأليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، 2008).

✓ -تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

2-2- أهداف الحوكمة الجامعية:

إن الأهداف المتوخاة من حوكمة الجامعات هي (العريبي، 2014، صفحة 119)

✓ تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

✓ مساعدة إدارة الجامعات على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي لكفاءة الأداء.

✓ وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

✓ تحسين العلاقات بين الجامعات وكافة المستفيدين من خدماتها والمجتمع المحيط بها.

✓ تحسين وتطوير مستوى أداء الجامعات .

✓ تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.

✓ توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.

✓ تعزيز مشاركة الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.

✓ تحسين الممارسات التربوية والإدارية، وتحقيق الشفافية والعدل والنزاهة في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها من خلال العمل وفق أطر تتسم بالوضوح، وتمكّن جميع العاملين من الأداء بشكل مرتفع، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

3-مبادئ الحوكمة الجامعية وعناصرها:

3-1مبادئ الحوكمة الجامعية:

تباينت آراء الباحثين والمهتمين حول المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في الجامعات، غير أن هناك مجموعة من المبادئ نالت أكثر نسبة اتفاق بين الباحثين وهي (بالاعتماد و الكايد، 2003، صفحة 31):

✓ -الإفصاح والشفافية: يركز هذا المبدأ على حرية تدفق المعلومات بسهولة، دقة وموضوعية بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها، ويعد من أهم مبادئ الحوكمة باعتباره

أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات لما يحققه للعاملين للحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك.

✓ المشاركة: من طرف الجميع في وضع السياسات و اتخاذ القرارات أو المشاركة الشاملة من خلال التوافق و الحوار و تسهيل و تطوير و تنفيذ السياسات والإصلاحات. بمعنى آخر أن المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع.

✓ المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.

✓ المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من يهيم الأمر.

✓ النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون أي؛ أن القوانين والأنظمة والأطر القانونية عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عالٍ من الأمان والسلامة والعدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم.

✓ الكفاءة والفاعلية: في استخدام الموارد: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية.

✓ الاستجابة: توجيه العمليات لخدمة جميع أصحاب المصالح.

✓ الرؤية الإستراتيجية: وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتوجيه لتوجيه أنشطة وأداء المؤسسة.

✓ التمكين: يركز على منح القادة والعاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية، وتهيئة العمل المناسب

لهم، وتأهيلهم فنيا، وسلوكي لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم. والتمكين يُعزز الإبداع التنظيمي لدى العاملين المتمثل في تنوع المهارات والقدرات والكفاءات والخبرات .

2-3-عناصر الحوكمة:

للحوكمة الجامعية مجموعتين من العناصر هي: (United nations development programme, 1997, p. 173)

● المجموعة الأولى :

وتشمل المحددات الخارجية التي تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى فهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسات وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية ودور المؤسسات غير حكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية.

● المجموعة الثانية :

تشتمل المحددات الداخلية وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هيكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح؛ بما يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة.

4-تطبيق الحوكمة:

مع تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في التعليم العالي طالب المهتمون بضرورة تطبيقها لإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية، حيث تمر عملية تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بمجموعة من المراحل هي: (بالاعتماد، ضحاوي، و المليحي، 1422، صفحة 40)

أ- التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها:

وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة وأخطرها على الإطلاق؛ حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، وأساس للمعاملات النزيمية حيث يتم توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها ومنهجها وأهميتها وأدواتها ورسائلها.

ب- بناء البنية الأساسية للحوكمة :

تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية قوية ومتينة لتتأسس عليها، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها، وتحقيق التفاهم والتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة، وتنقسم البنية الأساسية إلى نوعين هما:

✓ بنية أساسية فوقية: وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة)، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة.

✓ بنية أساسية تحتية: وتشمل الإطار الأخلاقي والقيمي .

ج- عمل برنامج قياسي للحوكمة:

تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقومها.

د- التنفيذ والتطبيق :

وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات التي يتضمنها حريات كاستقلالية السلطة والمساواة والشفافية، ويتضمنها أيضا قيود حاکمة كالمساءلة والمسؤولية والمساواة؛ ولذلك لا بد من دراسة تلك الاستعدادات وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

هـ- المتابعة والتطوير:

تم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية.

5- ضرورة حوكمة الجامعات في ظل اقتصاد معرفي:

في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العالم في شتى المجالات، وما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع وواسع النطاق ومسار الاقتصاد المعتمد على المعرفة، والاتجاه نحو مواكبة التطور العالمي والتكنولوجي، باعتبار المعرفة أساساً لهذا التطور، أصبحت المنافسة في الاقتصاد المعرفي لا تقاس بمجرد الزيادة في الإنتاجية، بل تقاس بالقدرة على الإبداع وابتكار أرقى التكنولوجيات وتخرج أعلى الكفاءات في العالم، والإنفاق على البحث العلمي وتطوير القطاع التعليمي، وهي الدعامات الحاسمة لمواكبة تطور العالم ومجاراة سرعة الإنتاج.

ومما لا شك فيه أن للتعليم العالي والجامعات دور أساسي في مواكبة تحديات وتطورات العصر ببناء رأس المال البشري وتنميته- إذ إنه يمثل الركيزة الأساسية للتقدم والتطور في مختلف المجالات - وتزويده بالكفاءات والمهارات المناسبة حتى يقوم بدوره الكامل في اقتصاد المعرفة هذا الاقتصاد الذي تتزايد فيه الثروة نتيجة إنتاج واستخدام وتوزيع المعرفة. لذا تجتهد مؤسسات التعليم العالي باستمرار للتميز ولضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع حتى تكون مخرجاتها متميزة ومتوائمة مع متطلبات السوق .

غير أن تحقيق ذلك يقوم بتبني سياسة رشيدة تسعى إلى الوصول إلى مستوى عال من الفعالية و التميز في الأداء و تحقق الجودة في الإنتاج والشفافية والعدالة و إدارة أنظمة التعليم بطريقة تحقق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.أي العمل على حوكمة الجامعة.فهذه الأخيرة تحدد كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين(الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. (جودة فكري، 2008، صفحة 30)

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي وضرورة لا بد منها، فالانتقال إلى حوكمة الجامعة يسمح —: (عبد الوهاب و شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، 2007، صفحة 9)

تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي،

على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لكل الأطراف ذوي المصالح خاصة في حال تعرض المؤسسات للإفلاس.

- تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في عالم الأعمال.
- التوضيح وعدم الخلط بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في المؤسسات.
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين، وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسات.

■ الخاتمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي في أي مجتمع، الدعامة الأساسية التي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جميع القطاعات والميادين، و منه النهوض بالمجتمع وتطويره. لذا فهذه المؤسسات مطالبة بتحسين مستوى أداء إدارتها و جودة مخرجاتها وكفاءة هيئة التدريس فيها و تطوير برامجها التعليمية وتوفير إطار قانوني ملائم لذلك.

وللقيام بدورها المنوط بها لا بد من التوجه نحو تبني منهج الحوكمة كفتاح نجاح تلك المؤسسات حاضرا ومستقبلا، فحوكمة الجامعات تعد من أهم الأسس والآليات التي يجب أن تقوم عليها لزيادة فعالية مكونات هذه المؤسسات، وتحقيق الجودة، الكفاءة، الرشادة، الفعالية، سيادة القانون، محاربة الفساد وكل مظاهر الإهمال والتسيب، وهذا لا يكون إلا من خلال اعتماد معايير النزاهة،

الشفافية، المساءلة، الإفصاح والرقابة... على مستوى هذه المؤسسة (والتي هي في الحقيقة المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة).

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التالية:

ضرورة نشر ثقافة الحوكمة الجامعة بما تتضمنه من معايير المشاركة والمساءلة والشفافية للارتقاء بأداء الجامعات وتميزها.

العمل على تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

■ قائمة المراجع:

• المراجع بالعربية:

1. ضوابط وأليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. (2008). المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية -تحديات وطموح-. مراكش: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
2. أحمد برقعان، و عبد الله القرشي. (2012). عولمة الادارة في عصر العولمة. مؤتمر دولي علمي. لبنان: جامعة الجنان.
3. أحمد عزت. (2008). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. تم الاسترداد من <http://qadaya.net/node/3068>
4. الحسن شكراني. (اكتوبر 2014). نحو حوكمة بيئية عالمية. رؤى استراتيجية .
5. بالاعتماد، بيومي ضحاوي، و رضا المليجي. (1422). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زمبابوي وجنوب افريقيا وامكانية الافادة منها في مصر . المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة افريقيا . القاهرة: جامعة عين شمس.
6. حاج قويدر قورين. (2010). الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي. الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وأفاق. أم البواقي: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة العربي بن مهيدي .
7. خلف عبد الله الوردات. (26-24 سبتمبر 2005). الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي . المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات . مركز المشروعات الدولية الخاصة.
8. سليمان محمد مصطفى . (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري دراسة مقارنة. الاسكندرية/مصر: الدار الجامعية.

9. عبد الجبار الطائي منى حيدر. (10/8 سبتمبر 2012). الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق. المؤتمر السنوي العام الثاني حول الادارة الرشيدة وبناء المؤسسات. القااهرة: جامعة الدول العربية.
10. عبد الحميد عبد المطلب. (2011). المنظور الاستراتيجي. مصر: الدار الجامعية.
11. عبد الغني جودة فكري. (2008). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية . فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير .
12. علي بالاعتماد، و زهير عبد الكريم الكايد. (2003). الحكمانية: قضايا وتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
13. محسن أحمد الخضري. (2005). حوكمة الشركات . مصر: مجموعة النيل العربية.
14. معتز خورشيد، و محسن يوسف. (2009). حوكمة وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي. مصر: مكتبة الاسكندرية.
15. منال عبد العزيز العريني. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 03(12).
16. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2010). التعليم العالي في مصر . مصر .
17. نصر علي عبد الوهاب، و السيد شحاتة شحاتة . (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة. الاسكندرية/مصر: الدار الجامعية.
18. نصر علي عبد الوهاب ، و السيد شحاتة شحاتة. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة. الاسكندرية /مصر: الدار الجامعية.

19. يوسف محمد طارق. (2006). حوكمة الشركات والتشريعات اللازمو للتطبيق. ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الاصلاح الاقتصادي والهيكلية . مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

• المراجع الأجنبية:

1. United nations development programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. new York.