

Artical History

Received/ Geliş
25.12.2018

Accepted/ Kabul
31.12.2018

Available Online/yayınlanma
1.1.201

حوكمة مؤسسات التعليم العالي العربية كمتطلب لتحقيق جودة الأداء وتميزه

الأستاذ الدكتور عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية – جامعة البلقاء التطبيقية – الأردن

Governance of Arab Higher Education Institutions

As a Requirement for Quality and Excellence in Performance

Prof. Omar Mohammed Al-Kharabsheh

Professor of Educational Administration

Al- Balqa Applied University – Jordan

ملخص

يهدف البحث التعرف إلى مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية بوصفه متطلباً لتحقيق جودة

وتميز الأداء، وقد استعرض الباحث نشأة المفهوم وتعريفاته، وانتقال تطبيقه إلى مؤسسات التعليم العالي بعد أن أثبت نجاحاً

في قطاع الشركات والأعمال، ثم عرض الباحث للمبادئ التسعة للحوكمة والتي اعتمدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

(UNDP)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالدراسات والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ثم

بين الباحث أسباب ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية، ثم عرض لنماذج حوكمة الجامعات، وتطرق البحث إلى أخلاقيات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ومعوقات تطبيق مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية، وانتهى البحث بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مؤسسات التعليم العالي العربية، جودة وتميز الأداء.

Abstract

The research aims to identify the concept of governance in Arab higher education institutions as a requirement for quality and excellence of performance. The researcher reviews the occurrence of the concept, definitions, and its transfer to higher education institutions after it proved successful in the business sector. The researcher then presents the nine principles of governance adopted by the UNDP. The researcher uses the analytical descriptive method, the theoretical studies, and literature reviews on the subject of the study. Also, the researcher explains the reasons for the emergence of governance in Arab higher education institutions and presents the models of university governance. In addition, the researcher presents the ethics of governance in institutions of higher education, and the obstacles to applying the concept of governance in Arab higher education institutions. The research concludes with a number of recommendations.

Key words: Governance- Arab Higher Education Institutions-Quality and performance excellence.

مقدمة:

تقوم الجامعات في مختلف أرجاء العالم بدور تنموي متعدد الجوانب، السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والإدارية، وتعد عنصراً حيوياً وهاماً في المجتمعات، مما رتب على القائمين بإدارة مؤسسات التعليم العالي على اختلاف أشكالها، وأنواعها، صياغة رسالة هذه المؤسسات التعليمية، وتحديد الأهداف العليا لها، وهنا تعددت وتنوعت صيغ هذه الرسائل، إلا أنها في مجملها تتفق بطريقة، أو بأخرى، على ثلاثة أهداف عامة: يمثل أولها تخريج أفراد جيدين مؤهلين بشكل كاف، يمكنهم من الانخراط في سوق العمل، والإسهام في دفع عجلة التنمية قدماً. والإيفاء بواجبات المؤسسات والمجتمع، بمعنى أن يكون هناك نوع من الانسجام، والتوافق بين متطلبات المجتمع، ومخرجات مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة بالخريجين، ونوعيتهم، وإمكاناتهم، والهدف الثاني يتمثل بخدمة المجتمع، والذي يعبر عنه بعمليات التفاعل بين الجامعة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى، وقيام الجامعة بدورها الريادي في حل المشكلات، والتعامل مع القضايا المختلفة في مجالات: التعليم، والصناعة، والزراعة، والاقتصاد، والسياسة، والتنمية، أما الهدف الثالث فيتمثل في البحث العلمي، وإيجاد حلول لقضايا، ومشكلات بحثية، تسهم في تطور الحياة.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي العربية ضغوطاً ناجمة عن الفجوة بين المهارات التي تطلبها مؤسسات التشغيل في المجتمع - سواء أكانت مؤسسات حكومية من وزارات، ودوائر، أم مؤسسات تتبع للقطاع الخاص - من جهة، والمهارات التي يكتسبها خريجو مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، وعليه كانت معدلات البطالة مرتفعة نسبياً بين الخريجين في معظم الدول العربية، إذا ما قورنت بالدول الأخرى، هذه الأمور رتبت على مؤسسات التعليم العالي العربية مسؤولية العمل على تشجيع الابتكار، وتوفير تعليم عالٍ يستطيع معه الخريجون من المنافسة، والإسهام بفعالية في تنمية بلدانهم اقتصادياً واجتماعياً (برقعان والقرشي، 2012).

من هنا كان على مؤسسات التعليم العالي بوصفها تمثل قطاعاً واسعاً، وهاماً اتخاذ إجراءات عملية لتحقيق جودة الأداء وتميزه، والتوجه نحو سياسات إصلاحية مدروسة، وقابلة للتطبيق العملي تتمكن معها من مواجهة التحديات المستجدة، والصعوبات المختلفة بسبب تزايد الطلب على التعليم العالي، من خلال اختيار الطرق، والأساليب التي من شأنها تفعيل تحقيق

خطط الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي، وهي تعني أيضاً وجود أنظمة تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء مؤسسات التعليم العالي، وتفعيل أدائها (مسلم، 2016)، الأمر الذي شجع الباحث على الغوص في أعماق هذه التجربة، والتعرف إلى الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية، كونها مطالبة أكثر من غيرها بردم الهوة بين النظرية والتطبيق، وتزويد الطلبة بأفكار علمية، وتطبيقات عملية تسد حاجات المجتمع، حيث تمثل الحوكمة أبرز الاتجاهات المعاصرة، وآليات، ومبادرات الإصلاح التي تتبناها معظم الدول للنهوض بشعبها، ومجتمعها، وتكريس وتعزيز مبادئ الحوكمة (عرابة وبن عيسى، 2017).

بالرغم من ظهور مفهوم الحوكمة، واستخدامه على نطاق واسع في قطاع الأعمال، إلا أنه انتقل بشكل سريع إلى القطاعات الأخرى، ومنها قطاع التربية، ليستخدم معياراً في تقدير جودة المؤسسات التعليمية، وتحديدًا، فغدت الحوكمة معيار قياس جودة الجامعات، ويعد مفهوم حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة نسبياً، وغدا مطلباً من متطلبات التعليم العالي (الدهدار وبن كحلة والفرا، 2017).

وكانت الولايات المتحدة السبّاقة في تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد بغية تحسين الممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في تنظيم بيئة العمل الجامعي، وتفعيل الانظمة الرقابية على التعليم العالي، وتحقيق سوية عالية من الاداء الاكاديمي والإداري في هذه المؤسسات، وتشجيع التشاركية في اتخاذ القرارات وتعزيز اللامركزية الادارية، والإدارة الذاتية في مؤسسات التعليم العالي (Yang, 2007).

وتعد الحوكمة في التعليم العالي كلاً متكاملًا، يؤدي إلى إيجاد، وتحقيق التوازن داخل العمل، إلا أن فقدانه سيحدث خللاً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي، ويشارك في الحوكمة جميع العاملين من: إدارة، وهيئات تدريسية، وإدارية، وطلبة، والبيئة المحيطة في المجتمع المحلي، وتقوم الحوكمة على قواعد رئيسة أولها: الشفافية، ويعبر عنها بتصميم، وتطبيق النظم، والإجراءات، والتشريعات، والسياسات العامة، وكل الأدوات التي تضمن حق المواطن، أما القاعدة الثانية فتقوم على المساءلة، والتي تمثل تمكين المواطنين، وأصحاب العلاقة، أفراداً، ومؤسسات، من الرقابة على العمل، مع الحرص على عدم تعطيل العمل، أو التعرض للغير، أما القاعدة الثالثة فتقوم على المشاركة بمعنى إتاحة المجال للأفراد، والجمعيات، الأهلية للاشتراك في رسم السياسات العامة، ووضع قواعد العمل في المجالات المختلفة، ولا سيما الحكومية منها (خليل والعشماوي، 2008).

وعليه فإن الحوكمة أسلوب إداري حديث، حظي بانتشار واسع في القطاعات التربوية والتعليمية ولا سيما مؤسسات التعليم العالي التي تنشُد دوماً مواكبة كل ما يستجد من تطورات عالمية في المجالات المختلفة، والتحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الحديثة، الأمر الذي يسهم في تحقيق النزاهة، والشفافية، والتشاركية في تحقيق المنافسة بين الجامعات: محلياً، وإقليمياً، ودولياً، بهدف تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي (العربي، 2014).

وقد أوصت دراسات مقارنة قامت بها منظمات دولية مثل البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم الوطنية، بتقييم تجارب الدول النامية في قطاع التعليم العالي في الألفية الثالثة، بضرورة مراعاة التوجهات والسياسات الإصلاحية الرامية إلى تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، في ظل تراجع التمويل الحكومي، وتزايد الطلب على التعليم العالي، وضرورة تطوير الأطر المؤسسية، والأكاديمية في الجامعات للتفاعل مع آليات، وسبل تمويل التعليم العالي، ووضع منظومة متكاملة من السياسات الأكاديمية العليا تراعي وتأخذ بالاعتبار أولوية معايير ضمان جودة خدمات التعليم العالي، وعدالة توزيعها على مختلف فئات المجتمع، مما سيسمح للدول النامية في الخروج من أزمة تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي في ظل قلة الموارد البشرية والمادية، وتنامي الحاجة لإيجاد صيغ تنسجم مع التغييرات الحادثة في سوق العمل، ومنها مستوى المهارات والكفايات المهنية، وتنوع القدرات، بهدف الارتقاء بمستويات الأداء الجامعي على وجه الخصوص، بوصفها تقوم على المعايير، والمبادئ الرامية إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء (حلاوة وطه، 2013).

وتسعى الحوكمة إلى تطوير المؤسسات التربوية، ومؤسسات التعليم العالي، وتحسين أدائها، ومساعدة إدارتها في صياغة إستراتيجية سليمة، وتضمن اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتجنب المؤسسة الوقوع في المخاطر، أو الصراعات داخل المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى إعاقة جودة الأداء، وتؤدي الحوكمة إلى تحقيق الشفافية، والنزاهة والعدالة في جميع معاملاتها وتعاملاتها، وتعزيز المساءلة، والمحاسبية وتحقيق مصالح المؤسسة (الخليوي والمالكي والغامدي، 2017).

وعليه جاء هذا البحث ليركز الضوء على حوكمة مؤسسات التعليم العالي العربية، كونها من المفاهيم الحديثة نسبياً في القطاع العام عموماً، وقطاع التعليم العالي ودوره في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي، بشكل خاص، وتجويد المخرجات بشكل عام، من خلال وضع وتبني استراتيجيات تتسم بالكفاءة والفعالية، بما يضمن الإيفاء بمتطلبات مختلف الأطراف ذات العلاقة بعمليات التعليم العالي، الأمر الذي من شأنه دعم رسمي السياسات، ومتخذي القرارات، لوضع الاستراتيجيات الملائمة، والضامنة لتحقيق التنمية المجتمعية المنشودة، ووضع التشريعات الضرورية لضمان تطبيق الحوكمة (مسلم، 2016).

مشكلة الدراسة:

لما كانت الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي العربية هي المسؤولة بشكل مباشر عن إعادة صياغة العقل الإنساني، وتشكيله بما يخدم حاجات المجتمع، وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة، والتمكينة من التعامل مع المتطلبات، والتغيرات المستمرة لتلبية متطلبات سوق العمل من جهة، وخدمة المجتمع، وتطوره، والإسهام بفعالية في تطوير، وإبداع حلول عقلانية لمشكلاته، وتحقيق الجودة الشاملة للنهوض بالتعليم العالي، من جهة أخرى، الأمر الذي يتطلب وجود رؤية واضحة المعالم، وتبني أنظمة وسياسات فعالة للإصلاح، والتطوير في مختلف جوانب العمل الإداري والأكاديمي، ويعتمد تطبيق الحوكمة في أية مؤسسة تعليم عالٍ بالدرجة الأولى على قناعات القائمين عليها بأهميتها أولاً، وعلاقتها الارتباطية الإيجابية بتحسين الأداء وتطويره ثانياً، فكان لزاماً على القيادات الجامعية تبني أنظمة الحوكمة الجامعية، وممارستها، بوصفها أساس التطوير، والتحسين في الأداء الجامعي، وجودته (مسلم، 2016).

وتواجه مؤسسات التعليم العالي العربية ضغوطاً ومشكلات تتمثل في وجود فجوة بين المهارات التي تتطلبها مؤسسات التشغيل من المرشحين لشغل وظائفها من خريجي الجامعات، فضلاً عن تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات في مختلف البلاد العربية، بالإضافة إلى الأزمات المالية العالمية التي أُلقت بظلالها على كثير من الدول العربية جعلت من المشكلة أكثر خطورة، ورتب على الجامعات اللجوء إلى الابتكار لتوفير تعليم عالٍ يُمكّن الخريجين من المنافسة والإسهام بفعالية في نمو الجوانب الاقتصادية والاجتماعية لبلادهم (برقعان والقرشي، 2012).

وأشارت دراسة للبنك الدولي (World Bank, 2012) أنه لتحقيق إصلاح التعليم العالي في مختلف أرجاء المعمورة يتطلب تطبيق أسلوب الحوكمة في الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي ككل، ويتصدى مفهوم الحوكمة الذي طوره (Clark) في عام (1983) إلى كيفية قيام هذه المؤسسات، وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك تبني مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال وجود تعددية، وشمولية واضحة في أنواع الحوكمة، ومشاركة جميع مكونات الجامعة في القرارات الاستراتيجية، مع توافر آليات رقابية تمكنهم من التعامل مع الإدارات التنفيذية، مع وجود رقابة داخلية، مشكلة من مجالس الحوكمة، وتقدم تقاريرها حول درجة الالتزام بالتشريعات الناظمة لمؤسسات التعليم العالي، ودرجة كفاية الأنظمة الرقابية الداخلية فيها، وكفاءتها وأسلوبها في رصد الإنجازات الإدارية والأكاديمية.

وبالنظر إلى حال الجامعات العربية يتبين وجود بعض المعوقات، والمشكلات التي من شأنها التأثير سلباً في مستوى الأداء، وضعف في مقدرتها على مواكبة الجامعات العالمية، وهناك على سبيل المثال: ضبابية في الرؤيا، وإرباك في السياسات

الإدارية والتربوية، والحاكمة للعملية التربوية والتعليمية، وغياب في التنسيق بين الجامعات مع بعضها من جهة، وغياب التنسيق بين الكليات، والدوائر التابعة للجامعة الواحدة من جهة أخرى، فضلاً عن إخضاع الكثير من القرارات الإدارية والأكاديمية للمزاجية والاعتبارات الشخصية، الأمر الذي أثر سلباً في استقلالية العمل المؤسسي الجامعي، وتجاوز في القوانين الحكومية المتعلقة بذلك، وتدخل بعض رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات في اختصاص الأقسام الأكاديمية، والتأثير في القرار الأكاديمي لا سيما في حالات التعيين، أو الضغط باتجاه تعيين شخص دون غيره متجاوزاً بذلك على من هم أكفأ منه، وأفضل تحصيلاً، وتدریساً، كما أن عملية تعيين القيادات الأكاديمية والإدارية من رؤساء الجامعات، ونوابهم وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر تخضع في كثير من الدول العربية لإملاءات سياسية، أو حكومية، أو حزبية، وآخرها اعتماداً هو معيار الكفاءة والتميز (الصلاحى، 2009). الأمر الذي وضع لزاماً على مؤسسات التعليم العالي عموماً، والعربية منها على وجه الخصوص ضرورة تبني ووضع رؤية واضحة المعالم، وتبني أنظمة، وسياسات إصلاحية واضحة، لتطوير الأداء الإداري، والأكاديمي لتمكين معها من القدرة على تنفيذ الأدوار الموكلة لها في وظائف مؤسسات التعليم العالي الأساسية: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومواكبة مؤسسات التعليم العالي العالمية، الأمر الذي يؤكد ضرورة تبني، وتطبيق أنظمة الحوكمة، وقناعة ودعم وتشجيع رسمي السياسات، ومتخذي القرارات لذلك، ووجود قنوات لدى جميع القائمين على العملية الإدارية والأكاديمية في الجامعات بأهمية الحوكمة، وعلاقتها الارتباطية الإيجابية بتحسين أدائها وتطويره،

أهمية الدراسة:

ظهرت أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي بوصفها منهجاً يحمي الحقوق، برز من علاقة أصحاب المصالح، من حيث الأهمية من منظور الإدارة التي تنشأ تحقيق الجودة، وعدم الوقوع في الفساد الإداري، والمالي، ودعم القدرة على التطور، وهناك أهمية مجتمعية تتعامل مع الحوكمة على أنها أداة رقابية، وإشراف ذاتي، وضمان حقوق الأطراف جميعها، والإدارة الحسنة، مما ينجم عنه حالة من الرضا المجتمعي عن مؤسسات التعليم العالي، كما أن الأهمية من منظور العاملين، كونها تضمن حقوقهم دون محاباة، أو تمييز، فيتعاملون مع الإدارة بوصفها المهتمة، والضامنة لمصالحهم، وحقوقهم (أبو العلا، 2017).

وتعد الحوكمة مفتاحاً وطريقاً للوصول إلى تعليم عالٍ عالي القيمة والمضمون والمستوى، ويتطلب النهوض بالدور العلمي والتعليمي في أية مؤسسة تعليم عالٍ العمل على تطور الحوكمة والأداء المؤسسي وضمان تحقيق الشفافية والمساءلة والوضوح والمشاركة المؤسسية لمختلف الأطراف وفق مرجعية تشريعية واضحة وعادلة منظمة للعمل الأكاديمي والإداري (قمبر، 2016).

وقد أشار تقرير للبرنامج الاقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا إلى ان حوكمة التعليم العالي لا بد من تحليلها بوصفها متطلباً رئيساً لتنفيذ اصلاحات إدارية، وتعليمية، وأكاديمية، من شأنها الإسهام في تطوير المخرجات، فضلاً عن أن ماهية إدارة المؤسسات الأكاديمية في قطاع التعليم العالي تؤثر إلى درجة نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها المنشودة (مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، 2013).

كما أن إصلاح التعليم العالي، وتطوره، أصبح يعبر عن توجه مهم فيما يختص باقتصاديات التعليم، مع التركيز على الدور الفعال الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي، لا سيما وهي تواجه تحديات في المجالات المختلفة، وما يفرضه ذلك على مؤسسات التعليم العالي من مساهمة التطورات التي فرضها الواقع بمعطياته العلمية والعملية (عراة وبن عيسى، 2017).

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعريف بمفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي العربية ومبادئها، والتعرف إلى التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الحوكمة، والخروج بتوصيات من شأنها الإسهام في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات العربية، وتطوره، لتواكب هذه الجامعات جامعات العالم المتقدم.

اسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أصل مفهوم الحوكمة وتعريفها؟
2. ما أسباب ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية؟
3. ما الأهداف التي تقوم عليها حوكمة مؤسسات التعليم العالي؟
4. ما معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لمثل هذا النوع من البحوث، وقد استعان الباحث بالدراسات والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

اجرى (Lee & land 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات التايوانية ومقارنة ذلك بالجامعات في الولايات المتحدة، بهدف تحسين ما توصلت اليه الاولى في مجالي اللامركزية والشفافية

ومشاركة الهيئتين التدريسية والإدارية ومجلس المحافظين في الإدارة، تكونت عينة الدراسة تسعين قياديا ومختصا، وتوصل الباحثان إلى أن الجامعات التايوانية جاءت متاخرة مقارنة بنظيراتها الأمريكية في مجال تحقيق التوازن بين الكفاءة والديمقراطية.

وهدف دراسة (Mungiu-Pippidi & Dusu, 2011) إلى تقييم حاكمية الجامعات الحكومية في رومانيا حيث جرى تقييم (43) جامعة حكومية وفق معايير النزاهة الادارية والأكاديمية ، والحكم الديمقراطي، والحاكمة الادارية، وعمليات التمويل خلال عام دراسي كامل، وخلصت الدراسة إلى وجود مشكلات نظامية في عمليات تنظيم الحياة الجامعية، وعدم النجاح في بناء أنظمة مساءلة ومحاسبة.

وهدف دراسة (Abdulwahid , Abunor & Wannaraini.2013) إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين في الجامعات الماليزية بنوعيتها: الحكومية والخاصة حول رأس المال الفكري، وممارسة عمليات الحوكمة، والتعرف إلى العوامل التي من شأنها الاحتفاظ بالأكاديميين المؤهلين في هذه الجامعات وتم توزيع استبانة على عينة قوامها (287) أكاديميا وخلصت الدراسة إلى ان الحوكمة تعد عاملا مؤثرا في جذب الأكاديميين المؤهلين والحفاظ عليهم من خلال تطبيق الجامعات ممارسات حوكمة جيدة ومبادئ شفافة، وواضحة لجميع الأكاديميين تتضمن مسؤوليات كل طرف وتتسم بالعدالة والثقة والنزاهة.

وهدف دراسة (Asiimwe & Steyn, 2013) إلى الكشف عن المعوقات الرئيسة التي تواجه حوكمة مؤسسات التعليم العالي الأوغندية، وخلصت الدراسة إلى ان من أهم هذه المعوقات: عمليات التدخل الحكومي في أعمال الجامعات، وعدم الالتزام، والبيروقراطية، وتضارب القيم، وقلة الأجور وعدم كفاية التمويل.

وهدف دراسة (Huaida,2014) إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في بريطانيا وسويسرا واسبانيا وايطاليا وكيف يتولى رئيس الجامعة منصبه هل هو بالانتخاب ام بالتعيين؟ وتمت مقابلات شخصية مع ثلاثين رئيس جامعة ، وخلصت الدراسة إلى ان تطبيق الحوكمة في الجامعات في الدول الاربع محور الدراسة كان مرتفعا، ويتم انتخاب رؤساء الجامعات من قبا اعضاء هيئة التدريس والطلبة، وبشكل مباشر، ووجود مجالس حوكمة في الجامعات، ومجالس إدارة للجامعات، ومجالس الأمناء.

وهدف دراسة (Mulili, 2014) إلى الكشف عن ممارسة عمليات الحوكمة في جامعات كينيا العامة، باستخدام المنهج النوعي في البحث ومقابلة خمسة عشر أكاديميا ، ودراسة حالة لخمس جامعات كينية عامة، وخلصت الدراسة إلى أن

حوكمة الجامعات في كينيا تواجه معوقات وتحديات تتمثل في الاعداد الكبيرة للطلبة، وعدم استيعاب المرافق لهم، وضعف الدعم الحكومي وعدم كفايته، ومقاومة التغيير، مما أثر في نوعية التعليم وتدني مستواه.

واجرى (Beg & Ashok, 2015) دراسة استكشافية للكشف عن معوقات الحوكمة في جامعات الهند ووضع تصور لتطوير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الهندية باستخدام المنهج المسحي النوعي والمقابلات مع القيادات الأكاديمية، وخلصت الدراسة بتحديد المعوقات التي تقف أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الهندية .

بداية الحوكمة وتعريفها:

تعود أصول مفهوم الحوكمة (Governance) إلى علم إدارة الأعمال ويعود أول استخدام له للاقتصادي الأمريكي (Ronald Coase) في مقال له في عام (1937) عنوانه (The Nature of the Firme) حيث أشار إلى مفهوم الحوكمة بمعنى السياسات المعتمدة من جانب المؤسسة، وجميع الأجهزة التابعة لها وصولاً إلى تنسيق فعال هدفه تنمية المؤسسة، وتطورها من خلال عمليات إعادة التنظيم والتيسير (عرابة وبن عيسى، 2017).

عرف (Marquez, 2007) الحوكمة بأنها الآلية التي تبين الكيفية التي تتمكن المؤسسة معها من أن تكون أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها المنشودة.

وعرف وانج (Wang, 2010) بأنها تمثل مجموعة التشريعات الهادفة إلى تحقيق الجودة الشاملة، وتميز الأداء من خلال تطبيق الاستراتيجيات، والآليات الملائمة، وذات الفعالية في تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها الاستراتيجية.

عرف الضحاوي والمليجي (2011) الحوكمة بأنها عبارة عن وسيلة من وسائل الضبط باللوائح، والسلوك الأخلاقي، وهي نظام يمكن من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية، والرقابة عليها، وتطبيق معايير المحاسبة والشفافية.

وعرفت جاراميللو (Jaramillo, 2012: 3) الحوكمة بأنها الطريقة، أو الكيفية التي تتمكن الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي معها من تحديد الأهداف، وتنفيذها، وإدارة مؤسساتها في الجوانب المالية، والمادية، والموارد البشرية، والبرامج الأكاديمية، ورصد ما يتم من إنجازات، ومدى تحقيق الأهداف.

وعرفها السر (2013)، بأنها: تطبيق معايير، ونظم الجودة، والتميز، التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي ، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية، والمساءلة، والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة، وغير المباشرة بالمؤسسة.

وعرفها أبو كريم والثويني (2014: 67) بأنها: "وسيلة واستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها".

وعرفها مسلم (2016: 239) بأنها "المبادئ التي تستطيع من خلالها الجامعة التوجيه الصحيح لأدائها نحو تحقيق أهدافها، وبما يضمن التحقيق المتوازن لمتطلبات جميع الأطراف (أصحاب المصلحة)".

وعرف الدهدار وكحلة والفرا (2017: 67) حوكمة الجامعات بأنها: "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية، وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها، وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة".

وعرفها أحمد وزكي (2017: 70) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات التعليمية، وتوجيه أعمالها، ومراقبتها لتحقيق الجودة والتميز في أدائها في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات والمعايير التي تحدد أخلاقيات الممارسة المهنية، بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والمحاسبية والمشاركة لكافة الأطراف ذات الصلة بهذه المؤسسات".

أسباب ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية:

تعود أسباب ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية إلى جملة من الأسباب وهي (الفرا، 2013) و(عراية وبن عيسى، 2017):

1. زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي العربية، وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وتزايد النمو السكاني، وضعف إمكانية تلبية رغبات خريجي الثانوية العامة بالالتحاق بالجامعات نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة للجامعات.
2. بروز أنواع جديدة من التعليم من مؤسسات متعددة حكومية وخاصة ناجمة عن التطور التقني والانصاف مثل: التعليم عن بعد، والتعليم المفتوح، والتعلم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية.
3. تنامي الطابع الدولي للتعليم العالي، وزيادة المنافسة بشكل ملحوظ.
4. تزايد أهمية آليات صنع القرار الإداري والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.
5. ضعف البنية التحتية وتناقص فرص البحث العلمي.
6. ضعف ثقافة البحث العلمي في مؤسسات القطاعين الخاص والعام.

7. ضعف العلاقة بين المشاريع البحثية المقدمة من الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والقطاعات الانتاجية.

8. تحول النماذج الإدارية في معظم الجامعات العالمية في النصف الثاني من القرن العشرين من نماذج إدارية تقليدية إلى نماذج إدارية تتسم بالحدثة والتطور.

9. ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية وتزايد النشاط الأكاديمي للتدريسيين والطلبة وتنامي تأثير التنظيمات الطلابية والنقابات.

اهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

تعود أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي إلى أهميتها وتأثيرها في جميع المجالات التنموية والإبداعية والتطويرية، ويمكن إجمال أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي في: تحقيق أداء على درجة عالية من التميز، والاستثمار الأمثل للموارد المالية المتاحة، وحل المشكلات المجتمعية، وتوسيع الخبرات الإدارية على مستوى المجالس وبما يضمن مشاركة فعالة في عملية صنع القرارات، وتحديد المخاطر والفرص، وتطوير الممارسات الإدارية والتربوية، والعمليات الرقابية على الأداء الإداري، والأكاديمي في الجامعات لتحسين العمليات، وتطوير المخرجات، والحرص على تحقيق الشفافية والعدالة في التعامل في جميع المعاملات، وصولاً إلى إدارة إبداعية، وتحقيق التغيير نحو الأفضل في مجالات السياسة العليا للجامعات والهياكل التنظيمية والتشريعات وإدارة الموارد البشرية منها والمادية والمالية، والعمليات الرقابية، وأنظمة المعلومات، والشراكة مع القطاعات الانتاجية الأخرى، وتوفير بيئة داخلية تساعد في تطور الاداء وتعزيزه، وتحسين جودة الأداء (علالي، 2015 وتجاني، 2016).

مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

تقوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من المبادئ وهي (الدهدار وبن كحلة والفرا، 2017):
درجة ومدى وضوح الرؤية لدى الإدارة العليا، ومستوى وضوح عمل المجالس الحاكمة، وعمليات اتخاذ القرارات فيها، ودرجة التشاركية وتوزيع المسؤوليات بشكل منصف ومتوازن بين المستفيدين من جهة، ومجالس الإدارة التنفيذية من جهة أخرى، وبشكل يضمن كفاءة الأداء وفعاليتيه، ومستوى تدفق المعلومات، وضمانه داخلياً، وخارجياً، ومستوى تطبيق التشريعات، وإجراءات العمل في المؤسسة بشكل سلس، وطبيعة التفاعل مع القضايا المجتمعية المتعلقة بأنشطة المؤسسة، والشفافية، والإفصاح عن الأداء المالي، وغير المالي للمؤسسة، ووجود نظام متكامل للمساءلة، والمحاسبة، وعدالة تطبيقه على جميع متخذي القرار، ورأسي السياسة العامة، والمسؤولية الاجتماعية، والأخلاقيات المتعلقة بالعمل.

- وقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nation Development Program) تسعة معايير للحكومة في المؤسسات وهي كالاتي (مسلم، 2016):
1. المشاركة (Participation): وتتضمن حق جميع الاطراف بالمشاركة في صنع القرارات وحرية الحديث، وحرية التجمع، وضرورة توافر القدرات للمشاركة الإيجابية الفعالة، وفي هذا الصدد يشير (Lee & Land , 2010) إلى أن المشاركة تتيح لمجالس الحاكمة في الهيئتين الإدارية والتدريسية والطلبة والمجتمع الإسهام في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف جوانب الحياة الجامعية، ومجالاتها.
 2. الشفافية (Transparency): وتقوم على حرية تدفق المعلومات وإتاحة الوصول اليها لكل من لهم علاقة، وأن تكون البيانات والمعلومات متوافرة بقدر كاف يمكن من فهم العمليات القائمة في المؤسسات ومتابعة تنفيذها.
 3. العدالة والمساواة (Justice & Equality): بما يضمن من إتاحة المجال لجميع المعنيين لتطوير أوضاعهم وتحقيق الرفاه المنشود لهم.
 4. المساءلة (Accountability): كون القادة ومتخذي القرارات وراسمي السياسات في المؤسسات مسؤولون أمام رؤسائهم وأمام المستفيدين من خدماتهم.
 5. تقرير سلطة القانون (Role of Law): كون القانون يعد المرجعية للجميع، كما أن ضمان سيادته يتطلب رئيس من جميع الاطراف للشعور بالعدالة والتركيز على عدالة تنفيذ روح القانون بشكل نزيه وعادل.
 6. الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد (Efficiency & Effectivness): وذلك من خلال حسن استثمار الموارد المتاحة، البشرية منها والمادية، والطبيعية، من قبل المؤسسات بحيث تلي احتياجات جميع الأطراف.
 7. التوجه نحو بناء توافق الآراء (Consensus Orientation): كون الحوكمة تشكل نقطة وسيطة بين مصالح جميع الأطراف، وصولاً إلى عملية توافق في آرائهم، وبما يحقق المصلحة العامة من جهة، ومصصلحة الأطراف الأخرى من جهة أخرى.
 8. الاستجابة (Responsiveness): لا بد للمؤسسات من توجيه جميع نشاطاتها، وفعاليتها وعملياتها نحو خدمة جميع الاطراف ، والمستفيدين من جمهورها.
 9. الرؤية والاستراتيجية (Strategic & Vision): بحيث تكون لكل مؤسسة رؤية واستراتيجية معلنتين وواضحتين، وتركز على الحوكمة، وتعرف متطلباتها، وفهم جميع المتغيرات الثقافية والاجتماعية والتاريخية المتعلقة بها.

نماذج حوكمة الجامعات:

قدم (Trakman, 2008) الوارد في (عرابة وبن عيسى، 2017) أربعة نماذج للحكومة الجامعية بعد دراسة تحليلية للجامعات البريطانية والاسترالية والأمريكية حيث وجدها أكثر حرية واستقلالية عن التوجيه الحكومي، على العكس من بعض الدول الأوروبية الأخرى التي وجدها تتأثر بالتدخل الحكومي في قطاع التعليم العالي، وحكومة مؤسسات التعليم العالي واقترح النماذج الآتية للحكومة:

أولاً: الإنموذج الأكاديمي (Academic Model): يتيح هذا الإنموذج مجالاً رحباً لأعضاء الهيئتين: الإدارية والتدريسية للمشاركة في عمليات صنع القرار، وفي تسيير شؤون الجامعة من خلال تمثيلهم في مجالس الحوكمة وتعد جامعة أكسفورد (Oxford University) من أكثر الجامعات تبنيًا واستخداماً لهذا الإنموذج.

ثانياً: إنموذج الشركات (Corporate Model): جاء هذا الإنموذج استجابة للأزمة المالية التي واجهتها مؤسسات التعليم العالي في كل من الولايات المتحدة وأستراليا وبريطانيا، والتي أثرت في أداء الجامعات في هذه الدول، ويقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحكومة الشركات، لا سيما المتعلقة بأمر المساءلة المالية والمحاسبية.

ثالثاً: إنموذج الأمناء (The Trustee Model): يوفر هذا الإنموذج فرصة إشراك بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل مؤسسات التعليم العالي في مجالس الأمناء الذي يتولى حماية المصالح من التضارب.

رابعاً: إنموذج اصحاب المصالح (The Stakeholder Model): يرتبط هذا الإنموذج بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من ذوي المصالح بما فيهم الموظفين والأكاديميين والطلبة والخريجين والشركات الراعية والداعمة للجامعات والمجتمع المحلي.

أخلاقيات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تتطلب الحوكمة الالتزام بمجموعة من المعايير الاخلاقية ومنها (مسلم، 2016):

- التأكيد على عدم وقوع الفشل من خلال تبني السلوكيات القويمة والنزيهة والعادلة.
- الشفافية والوضوح وإبراز الحقائق اما المعنيين دون تحميل، وبيان الأدوار المنوطة بمجالس الحاكمة والمتمثلة بمجالس الامناء ومجالس الجامعة، ومجالس العمداء، ومجالس الاقسام.
- توفير قدر كاف من المعلومات ذات العلاقة والتي تعزز من قدرات السلطات العليا في مؤسسات التعليم العالي على المساءلة.

- تطبيق إجراءات من شأنها ضمان تحقيق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية النزيهة.
- بيان وتوضيح الجوانب المادية التي تتطلب اهتمام الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي، وإطلاع المسؤولين، والممولين، والمستثمرين وكل من لهم علاقة بالحقائق كافة ذات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي.

معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية:

يواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام معوقات تكاد تكون عامة في معظم هذه المؤسسات ومنها (عزت، د ت):

1. **الثقافة السائدة في المجتمع:** فكثير من المجتمعات العربية تتأثر بالثقافة المكتسبة من المجتمع، وتصبح عمليات تغييرها من قبل مؤسسات التعليم العالي أمراً على درجة من الصعوبة، فالكبير أكثر معرفة ودراية من الصغير، وفي بعض الجامعات لا يمكن للطالب الاعتراض على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس سواء أكانت نقاشية أم على مستوى المنهاج، الأمر الذي قد يسهم في غياب روح الإبداع داخل الطلبة.
2. **المناخ السياسي العام:** يؤثر المناخ السياسي العام السائد في المجتمع في مدى اهتمام الطلبة بشؤونهم الخاصة داخل أسوار الجامعة، وقد يؤدي الكبت السياسي إلى الخلط بين مفهومي: العمل العام، والعمل الحزبي، فضلاً عن عدم تمكين الأحزاب ذات الاتجاه المعارض من الاستفادة من الموارد المادية بالدرجة التي يستفيد منها الحزب الحاكم، مما يعزز الاحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير المأمول مجتمعياً.
3. **التشريعات الجامعية:** بعض التشريعات الجامعية تتضمن نصوصاً من شأنها تقييد الحريات الأكاديمية، وحق الطلبة في إدارة شؤونهم الخاصة في المجال الأكاديمي، سواء أكان ذلك بالنص الصريح، أو بإغفال مقصود لحقوق الطلبة وحرياتهم الرئيسية .
4. **طريقة إدارة الجامعة:** جوهر المشكلة يكمن في طريقة تعامل رؤساء الجامعات مع طريقة اختيار القيادات الأكاديمية، وتعيين الهيئات التدريسية والإدارية، ويتم التعيين من قبل سلطات سياسية وأمنية وإدارية وتنفيذية من خارج الجامعة، مما يؤثر في درجة استقلالية الجامعات ويؤثر بشكل مباشر في حوكمة المؤسسات الأكاديمية وحقها في وضع معايير تقييم أداء القيادات الجامعية .
5. **غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:** تتأثر إمكانية حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ضعف درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في النشاطات العامة في الجامعة، والذين يلجأون لذلك تجنباً لحالة الصدام مع القيادات الجامعية، أو خوفاً من التعسف في استخدام السلطة.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يأتي:

1. قيام مؤسسات التعليم العالي العربية بإصدار تشريعات تتسم بالشفافية والوضوح والمساءلة وتضمن تطبيق الحوكمة .
2. أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بمراجعة دورية لأنظمة ومفاهيم الحوكمة ودرجة تطبيقها تعزيزاً للإيجابيات وتفادياً ومعالجة للسلبيات.
3. ان تركز الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العربية مبدأ المساءلة والتشاركية والتركيز على القضايا المالية ، وفتح المجال أمام الفاعلين في المجتمع الجامعي من المشاركة في عمليات صنع القرار .
4. تبني خيارات وتجارب مؤسسات تعليم عالي عربية واجنبية نجحت في تطبيق الحوكمة.
5. عقد دورات تدريبية لمتخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي للتعرف إلى مفهوم وأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها لتطوير مخرجات المؤسسات التعليمية.

المراجع:

1. أبو العلا: ليلي مُجَّد، (2017)، "إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 11(1) 17-35.
2. أبو كريم: أحمد، والثويني: طارق، (2014)، "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين- البحرين، 15(3) 55-93.
3. احمد: احمد مُجَّد، وزكي: مُجَّد حمدي، (2017)، "تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 50 أكتوبر 61-113.
4. يرقعان: أحمد مُجَّد أحمد، والقرشي: عبد الله علي، (2012)، "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان - طرابلس - لبنان 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 1-22.

5. تجاني: ربيعة، (2016)، حوكمة مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مباح ورقلة، على مستوى الكليات (القيادة الادارية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح ورقلة.
6. حلاوة: جمال، ودار طه: نداء، (2013)، "واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، 84-99.
7. خليل: عطا الله وارد ، والعشماوي: مُحمد عبد الفتاح، (2008)، الحوكمة المؤسسية ، (القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع).
8. الخليوي: لينا بنت سليمان علي، والمالكي: هند بنت منصور عالي، والغامدي: وفاء غرم الله سعد، (2017)، درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 90 أكتوبر 2017، 23-47.
9. الدهدار: مروان حموده، وبن كحلة: كريم، والفرا ماجد مُحمد، (2017)، "واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين، 25(1) 62-88.
10. السر: خالد (2013) عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها ، ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، غزة- فلسطين.
11. الصلاحي: فؤاد، (2009)، التعليم العالي في اليمن خصائصه ومشكلاته قراءة تحليلية من منظور سوسيولوجي. منشور على الموقع الالكتروني:
<https://Yemeress.com/algomhotiah/2094668>
12. الضحاوي: بيومي، والمليجي: رضا، (2011) "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس - القاهرة، مصر ، 9 يوليو (تموز)
13. عرابة: الحاج، وبن عيسى: ليلي، (2017)، "حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات"، دراسات، جامعة الأغواط، العدد 30 ، كانون ثاني 2017، ص ص 45-88

14. عزت: أحمد، (د.ت) ، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، <http://old.qadaya.net/node/3068>
15. العريبي: منال، (2014)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، 3(12)115-148.
16. علالي: إيمان، (2015)، الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة.
17. الفرا: ماجد محمد (2013)، "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة عمل غير منشورة مقدمة إلى اليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
18. قمبر: جميلة سعيد، (2016)، "واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية)"، دراسات/ العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية ، 43(2)787-799.
19. مركز مرسيلا للتكامل المتوسطي (2013)، تقرير بعنوان : "مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع الاستثمار: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا تمهد الطريق"، البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.
20. مسلم: بسام، (2016) "مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة _دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد (49) يوليو - سبتمبر 2016، ص ص 233-282.

21. Abdulwahid: A., Abunor: L., & Wannaraini: S. (2013), "Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities", *Higher Education Studies*, Malcolm University, 3(1)63-78.
22. Asiimwe: S. & Steyn G. M., (2013), *Obstacles Hindering the Effective Governance of Universities in Uganda* , Department of Educational Leadership and Management . University of South Africa.
23. Beg: N. & Ashok: A. (2015). "Development and Sustenance of Efficient Governance in Universities: An Exploratory Study" , *ABHINAV International Journal of Research in Management & Technology*, 4(5)83-92.
24. Huaida: M. (2014), "The European System for Electing University Presidents and University Governance". *Chinese Education and Society*, 42(2)342-357.
25. Jaramillo: Adriana,(2012), "Benchmarking University Governance", *The World Bank MENA Region OECD-IMHE, General Conference*, Paris. September 17, 2012 .
26. Lee: L.S. & Land: M.,(2010), What University Governance can Taiwan Learn from the United States?, Paper published in the *proceeding of the International Presidential Forum*, P.p. 187-197.
27. Marquez: P.A., (2007), *Does Corporate Governance Matter for Developing Countries? An Overview of the Mexican Case*. Campbell Institute.

28. Mulili: B., (2014), "Corporate Governance in Kenya's Public Universities", *Journal of Applied Research in Higher Education*.6(2)342-357.
29. Mungiu-Pippidi: A. & Dusu: A. (2011), "Civil Society and Control of Corruption: Assessing Governance of Romanian Public Universities", *International Journal of Educational Development* , 31(5) 526-540.
30. Wang: Li , (2010), "Higher Education Governance and University Autonomy in China Globalization", *Societies and Education*, 8(4)477-495. Nov. 2010.
31. World Bank, (2012), *Trends in Developing Economic, Africa Region*, Human Development Department, Washington, U.S.A.
32. Yang: S. (2007), "Academic Governance of Higher Education Experiences of America", **Conference, National University of Tainan.**