

مبادئ الحوكمة آلية تحقيق التميز في الأداء الجامعي

Title in English (Monotype Corsiva; size-13; Interline 1,15)

سلمة حفيظي¹

1 جامعة محمد خيضر - بسكرة ، s.hafidi@univ-biskra.dz

Abstract :

Most universities today tend to search for ways and mechanisms that ensure the achievement of excellence in university performance, and since participation, justice, transparency, responsibility and accountability constitute the principles of governance and its basic foundations, we find in their adoption and embodiment on the ground the real mechanism through which the university can Achieving excellence in university performance for the administration or professors, as well as students, in an integrated and participatory cycle that makes it avoid mediocrity and ambiguity in management, individual or random decision-making, assuming responsibility for each of the components of the university institution, and holding accountable the negligent in any position within this institution.

Therefore, this research paper aims to link between the principles of governance and the possibilities of achieving excellence in university performance, in a combination through which we aim to propose practical measures that will move towards the consolidation of university governance at the Algerian University.

Keywords: university, university performance, excellence, governance, university governance.

الملخص:

تتجه أغلب الجامعات اليوم إلى البحث في السبل والآليات التي تضمن تحقيق التميز في الأداء الجامعي ، ولما كانت المشاركة، العدالة، الشفافية ، المسؤولية والمساءلة التي تشكل مبادئ الحوكمة ومركزاتها الأساسية، فإننا نجد في تبنيها وتجسيدها على أرض الواقع الآلية الحقيقية التي من خلالها يمكن للجامعة أن تحقق التميز في الأداء الجامعي بالنسبة للإدارة أو الأساتذة وكذا الطلاب في حلقة متكاملة وتشاركية تجعلها تبتعد عن الرداءة والغموض في التسيير واتخاذ القرارات الفردية أو العشوائية وتحمل المسؤولية لكل طرف من أطراف مكونات المؤسسة الجامعية ومساءلة المقصرين في أي منصب كان ضمن هذه المؤسسة.

لذا تتجه هذه الورقة البحثية للربط بين مبادئ الحوكمة وإمكانيات تحقيق التميز في الأداء الجامعي ، في توليفة تهدف من خلالها اقتراح إجراءات عملية من شأنها المضي نحو تكريس الحوكمة الجامعية في الجامعة الجزائرية .

الكلمات المفتاحية: الجامعة، الأداء الجامعي، التميز، الحوكمة، حوكمة الجامعات.

■ مقدمة:

يعتبر الأداء الجامعي الشغل الشاغل للقائمين على قطاع التعليم العالي سواء كانت جهة وصية، أو الفاعلين داخل الجامعة من إداريين وأساتذة ، لذا فإن محاولات الارتقاء به وتجويده أصبحت من الأولويات ، خاصة في ظل التراجع الذي تشهده جامعاتنا الوطنية بالنسبة لترتيب العالمي للجامعات ، وعليه صار البحث في أساليب وطرق الارتقاء ضرورة ملحة، ومن خلال استقراء واقع بعض الجامعات العربية والأجنبية التي تبنت نهج الحوكمة ومبادئها، والتي حققت من خلال ذلك تقدما في مستوى الأداء وبالتالي التقدم في التصنيف العالمي للجامعات.

والجامعة الجزائرية منذ سنوات أصبحت ورشة تجارب لعديد الأساليب والطرق، التي يتوقع أصحابها أنها السبيل للخروج من أزمة تدني مستوى مخرجاتها والعمليات التي تتم بداخلها ، لدرجة تجعلنا ندق ناقوس الخطر ونبحث كأكاديميين ومن منطلق المسؤولية المجتمعية إن نبحت في أنجع الأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها العودة بالأداء الجامعي إلى المستوى المقبول، ومن ثمة نبحت في إمكانيات تحقيق التميز في هذا الأداء.

وهنا نجد تبني نهج الحوكمة الجامعية أو حوكمة الجامعات من خلال تكريس مبادئها القائمة على الشفافية والمسؤولية والمساءلة والمشاركة من أهم الاستراتيجيات التي من الممكن أن تحقق تقدما في مستوى الأداء الجامعي ومن ثمة تحقيق التميز فيه.

أولا: حوكمة الجامعات

01- تعريف حوكمة الجامعات:

تعددت تعريفات الحوكمة بتعدد المشارب العلمية للمفكرين والمختصين في علوم الاقتصاد والحقوق والسياسة والاجتماع والتربية، لذا سنحاول في هذا المقام عرض بعض التعريفات ذات العلاقة بالموضوع المعالج في هذه الورقة العلمية.

حيث تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها : "النظام الذي يتم من خلال إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"،

وتجدر الإشارة في تعريف الحوكمة إلى أنها لا تشير كثيرا إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها تواجها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، ويمكن أن تفهم الحوكمة بوجه عام على أنها تنطوي على توزيع السلطة

والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة. (القرشي، 2012، 9)

تعرف حوكمة الجامعات بأنها الطريقة التي توجه من خلالها أنشطة الجامعات وإدارة أقسامها العلمية وكياناتها، ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها 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. (الدهدار وآخرون، 2017، 67)

02- دواعي حوكمة الجامعات:

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الأزمات الاقتصادية والانهارات الاقتصادية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. (<https://fr.scribd.com/document/38447695>)

أما دواعي الاهتمام والبحث في إمكانات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الجامعية فقد أدرج "الدهدار وآخرون" مجموعة من المبررات موجزة في الآتي: (الدهدار وآخرون، 2017، 67)

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

ب- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ منتصف القرن العشرين.

ت- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.

ث- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية.

ج- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي، تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.

03- أهمية حوكمة الجامعات:

تكمن أهمية حوكمة الجامعات في الأساس في علاقتها الوثيقة بالتنمية الشاملة، فحوكمة المؤسسات في القطاعات المختلفة وجدت لها ما يبرر تبنيها كنهج وإستراتيجية فعالة في تحسين وتطوير القطاعات الاقتصادية والخدماتية وغيرها، وبالتالي فإن البحث عن أهمية حوكمة الجامعات ليس خيارا بل تأكيدا على ضرورة التفكير الجدي والعملي لتجسيدها في مؤسسات التعليم العالي. حيث تهدف حوكمة الجامعات إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعنينا 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. (غضبان، 2014، 201)

وبالتالي فإن أهمية حوكمة الجامعات يمكن أن نبرزها في النقاط التالية: (الكسر، 2018، 423)

أ- تساهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة و مسؤولية عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.

ب- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.

ت- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.

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

ج- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرات التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

ح- ضمان موارد الجامعات والاستثمار المثل لها.

خ- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

د- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات ومستوى أدائها.

04- محددات حوكمة الجامعات:

يتفق الباحثون على جملة من المحددات الواجب توافرها حتى تتمكن مؤسسات عموما ومؤسسات التعليم العالي خاصة من أجل تطبيق الحوكمة وهي:

1-4 المحددات الخارجية:

يقصد بالمحددات الخارجية المناخ العام للاستثمار في الدولة، كالقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي التي تشمل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكذا كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع والخدمات وعناصر الإنتاج، يضاف إليها كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل جمعيات المهنيين والمراجعين والمحاسبين ومكاتب الاستشارة المالية...الخ، وكل طرف يمكن أن يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسات وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. (يوسف، 2007، 4)

وعليه فإن المؤسسات الجامعية حتى تتجه نحو تبني نهج الحوكمة، فلا بد من توافر بيئة مناسبة سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي، فالشركاء الذين تجذبهم وتتعامل معهم الجامعات يبحثون عن ما يضمن لهم استثمار رؤوس أموالهم بما يكفل لهم الربحية وجودة الخدمة التي تقدمها

هذه الأخيرة، وبالتالي وجب عليها البحث في كل السبل والطرائق التي تجعلها ترقى إلى مستوى التنافسية.

2-4 المحددات الداخلية:

تتكون الجامعة من ثلاث أطراف هم الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية والطلاب، هذه المكونات الثلاث التي تتفاعل فيما بينها، فكلما كانت البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية مستقرة ومناخ العمل بها إيجابى وواضح المعالم في قوانينه وتشريعاته وطرق العمل وتوزيع المسؤوليات والمهام، كلما ساعد ذلك في تعزيز الثقة بالجامعة وساهم في كسب شركاء اقتصاديين واجتماعيين جدد.

وعليه فإن المحددات الداخلية المبنية على القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة داخل المؤسسة، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين المصالح، تجعل الحوكمة من هذا المنظور تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وزيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، فضلا عن ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين، كما تعمل على دعم وتشجيع نمو الاقتصاد الخاص ومراقبة المشروعات في الحصول على مصادر للتمويل ومن ثم تحقيق الأرباح الشيء الذي يوفر ويخلق أيضا فرص العمل. (أبو النصر، 2015، 59)

05- مبادئ الحوكمة

تقوم الحوكمة على مبادئ أساسية هي التي جعلت منها نهجا واستراتيجية نجحت فيها القطاعات الاقتصادية، لذا اتجهت الجامعات في سبيل تبني وتطبيق هذه المبادئ، التي من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي خاصة في ظل التنافسية العالمية، وعليه سنقوم في هذا العنصر تحديدا إبراز المبادئ الأساسية للحوكمة التي يتفق حولها البعض وينتقي البعض الآخر بعضها.

1-5 الشفافية:

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم الوافدة على اللغة العربية حديثا، إذ لم يكن متداول ولا مألوف على غاية وقت قريب، فمع تأسيس منظمة الشفافية الدولية عند بداية تسعينيات القرن الماضي، التي أسسها "Peter Eigen" مع تسع أشخاص آخرين وخمس دول، أصبح التأكيد على تطبيق

الشفافية مطلباً حضارياً وإنسانياً في سبيل القضاء الفساد، حيث أن تطبيقها يخدم أهداف جميع الأطراف عن طريق توفير المعلومات التي يحتاجونها في نشاطهم. (غضبان، 2014، 59)

وتعني الشفافية أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها، وأن تكون كمية المعلومات أيضاً صادقة وواقعية، (أبو النصر، 2015، 48)

أما الأمم المتحدة فعرفت بأنها حرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب المصالح بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء.

وبالنسبة للجامعة فهي تعني جميع الإجراءات التي تحصل في الجامعة مع إيجاد نظام يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة وسهولة تطبيقها من قبل العاملين في الجامعات، كما أن ممارسة الشفافية أصبحت حاجة مجتمعية للقضاء على الفساد، إذ أن ممارستها تفيد جميع أعضاء المنظمة من إيجاد بيئة تعمل على التوظيف الأمثل للمعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات، إذ يتم توفيرها بالوقت المناسب ولجميع الأطراف المعنية. (البستنجي، 2018، 13)

إذن، مبدأ الشفافية هو ركيزة أساسية من خلالها نخلق ونكرس الثقة في المؤسسة الجامعية، وهنا يمكن أن نبرز أهمية الشفافية في الآتي: (حرب، 2011، 12-13)

- يوفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي مما يمكن شركاء التنمية من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع.
- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح بتوعية الأفراد وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم الأداء أو ما يعرف بالنظام المفتوح.
- تحارب الشفافية الفساد بكل أشكاله وصوره، حيث توفر شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل ويحدد إمكانية اختراقها، كما تساعد في إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء.

- تحقق الشفافية النزاهة للموظف والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية.
 - إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، مما يزيل غموض توجهات المنظمة ويعزز لديهم روح الانتماء.
 - تنعكس الشفافية ومشاركة العاملين من زيادة إيمانهم بقدراتهم على التأثير في نتائج العمل، مما يجعلهم يتحولون من الرغبة في تحقيق الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء وتطويره.
 - تسهم الشفافية في نجاح خطط التطوير والتغيير، حيث أن مبدأ الشفافية يقلل من الطاقة السلبية للعاملين المعرضة للتغيير وتقنعهم بضرورة وأهمية المشاركة الإيجابية في التغيير المنشود.
 - تعزز الشفافية الرقابة الذاتية، حيث يتمتع الأفراد العاملين في بيئة تسودها الشفافية بالاستقلالية أثناء القيام بواجباتهم الوظيفية، مما يعزز لديهم الرقابة الذاتية بدل الرقابة الإدارية المستمرة.
 - تعد الشفافية بحياة أكثر أمناً للعاملين، من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة، وتشجع على استغلال أفضل لأصول المنظمة.
- ولتحقيق مبدأ الشفافية يجب أن يتوفر:
- الوضوح الإداري في الإجراءات والعمليات الإدارية، كقرارات التعيين والترقية والنقل ومنح المكافآت والخوافر.

- كفاية الأجور التي يتقاضاها العاملين مما يجنبهم سلوكات سلبية كالرشوة.
- وضوح أهداف المؤسسة العامة والفرعية لدى جميع العاملين، حتى يفهم كل فرد دوره تحديد وتحقيق تلك الأهداف.
- المحاسبة لجميع العاملين، والسعي نحو إزالة الأمية الرقمية بحيث يصبح الجميع يفهم لغة الأرقام ويكون لهم الرأي في تحسين الأداء.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بفعالية في إدارة المنظمة وحل مشكلات وصنع القرارات، الذي يؤدي إلى التمكين الإداري وتحمل المسؤولية.
- الرقابة من الجميع على الجميع، والذي يقتضي وجود نظام رقابي متبادل وتقييم أداء مزدوج بين الرئيس ومرؤوسيه فيما بينهم.
- المسؤولية الجماعية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.
- حق الشريك الاقتصادي والاجتماعي في معرفة ما يدور في المنظمة بشكل عام، وهذا يقتضي التدفق الحر للمعلومات وحق الاطلاع على الوثائق والمستندات للجميع.

2-5 المشاركة:

تمثل المشاركة في جوهرها روح الحوكمة للمنظمات، وتبدأ من عمل أعضاء المنظمة جنبا إلى جنب، بحيث يتيح مجلس الحوكمة للهيئتين الإدارية والأكاديمية والطلبة والمجتمع، المشاركة في صنع القرار ووضع السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وعليه فالحوكمة الجيدة يجب أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة القادة الأكاديميين فيها. (البستنجي، 2018، 14)

- وللمشاركة أهمية بالغة في المؤسسة تنبثق من فوائدها الآتية: (حرب، 2011، 51)
- أن العاملين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تنفيذ تلك القرارات، مما يجعلهم أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة عن تلك القرارات.
- تؤدي مشاركة العاملين في تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.
- تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين، أولهما تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي، أما الثاني فيتمثل في استغلال مخزون ذكاء العاملين ومهاراتهم وإبداعاتهم المتنوعة، مما من شأنه تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليل المعارضة للتغيير.
- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- وحتى يتحقق مبدأ المشاركة يجب توافر الشروط التالية: (حرب، 2011، 50)
- توفير نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.
- قيادة ديناميكية قادرة على التفاف المنظمة حول رؤية مشتركة.
- تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرار.
- إيمان القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين.
- تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة الإدارية المحكمة.
- تحفيز العاملين والمشرفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.

3-5 المسؤولية:

تعني المسؤولية تعهد والتزام الفرد بإنجاز واجبات محددة، هذا وينبغي أن ترتبط مسؤولية تنفيذ الأعمال بالمعايير الموضوعية، وبعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته، فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى. (حرب، 2011، 41)

وحتى تتحقق المسؤولية يجب توافر مجموعة الشروط والعناصر، فبالنسبة للشروط فهي: (الشافعي، 2016، 49)

- الحرية، فينبغي أن يشعر الفرد بالحرية في اختيار الفعل وما يترتب عليه من المسؤولية، فلا مجال لهذه الأخيرة في ظل بيئة يسودها الجبرية والقهر.

- سلامة القوى العقلية، أي ضرورة ملائمة القوى العقلية للفرد مع الفعل المسؤول.

- المراقبة، و يمكن توفره من خلال السلطة الإدارية في الاعتبار القانوني وسلطة الضمير كاعتبار أخلاقي.

أما العناصر التي يتعين أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحقيق المسؤولية فهي:

- الاهتمام، ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، الذي يرتبط بالحرص على استمرار تقدم الجماعة وتماسكها وبلوغ أهدافها.

- الفهم، وتنقسم إلى شقين أولهما فهم الفرد للجماعة وثانيهما فهم الفرد للمغزى الاجتماعي من تصرفاته وقراراته.

- المشاركة، ويقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في العمل بغرض إشباع حاجاتها وحل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها والمحافظة على استمرارها.

4-5 المساءلة والمحاسبة:

يعد مبدأ المساءلة من المبادئ الأساسية للحوكمة يأتي كتحصيل حاصل للمبادئ السابقة من شفافية، مشاركة ومسؤولية ومساندا لها حتى تكتمل مرتكزات الحوكمة .

وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات الأساسية منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. (حرب، 2011، 41)

يعتبر تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين المسؤولين عن أي برنامج أو مشروع، هو الأساس في وضع نظام محاسبة يضمن محاسبة المقصرين عن تقصيرهم في أدائهم لمهامهم، بالمقابل فإن النظام القائم على تشتت المسؤوليات وعدم وضوحها هو نظام غير فعال في محاسبة المقصرين وتحديد الخلل، كما أن عدم تحديد المسؤولية والقاء اللوم على الجهاز الحكومي ، كما هو مطبق في الكثير من الأنظمة السياسية والإدارية، يضعف من عملية الرقابة ومن ثم لا يتم إنجاز الخطط والبرامج وفقا لما هو مخطط له ووفق المدة الزمنية المحددة. (البسام، 2016، 67)

إذن، فالمساءلة مبدأ يمكن أن يكون للمنظمة وسيلة للرقابة وأداة لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهدافها، كما يعمل كنوع من الضمان بين القادة الإداريين وموظفيهم عند المساءلة سواء كان مستوى المساءلة عموديا أو أفقيا، إضافة إلى أن المساءلة تعمل كآلية للتحسين المستمر وخفض مستوى القصور في الأداء.

وعليه فالمساءلة مسألة محورية ومبدأ يأخذ شكل قيمة اجتماعية قبل أن يكون آلية لتحقيق الكفاءة والفعالية وجودة الأداء، لذا ينبغي أن نبرز أهمية المساءلة ونوضحها في الآتي: (حرب، 2011، 43)

- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية المنشودة، الذي يستوجب تنظيم الأفراد طبقا لهذه الإستراتيجية.

- التمكن من تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع مستوى الأداء.

- توجيه تركيز العاملين نحو نتائج عملهم مما يساعدهم على معرفة النتائج المتوقعة وبشكل واضح .
- تحسين وتطوير الأساليب المستخدمة في تسيير شؤون العمل.
- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل مبدأ المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن فينبغي ذلك لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.
- ولاعتداد مبدأ المساءلة في المؤسسة الجامعية يجب توفر حرية وتدفق معلومات للجميع ووجود نظام رقابة وضبط لأداء المسؤولين في كافة المستويات، كما يتطلب أيضا توافر الإجراءات والتدابير والتشريعات التي تكفل حق التبليغ عن التجاوزات والانحرافات عن القيم الأخلاقية للمهنة الجامعية ،سواء تعلق الأمر بالأستاذ الجامعي أو الإداري أو الطالب.
- وهنا ينبغي التأكيد على ثلاث أمور جوهرية هي: (حرب، 2011، 45)
- أن تكون اختصاصات ومسؤوليات المرؤوس واضحة ومحددة بدقة.
- أن يكون المرؤوس قادرا على القيام بأعبائه واختصاصاته.
- أن تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بمسؤولياته، أو وجود توازن بين السلطة والمسؤولية وبذلك يمكن مساءلة الشخص عن فشله في القيام بهام وظيفته.

06- مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:

لتطبيق الحوكمة بشكل صحيح يعود على المؤسسة الجامعية بالفائدة ويحقق غايات الجودة المنشودة، يجب احترام مراحل تطبيقها خطوة بخطوة، ذلك أن الاستعجال في التطبيق واختصار المراحل يؤدي إلى الفشل في التطبيق، لذا ندرج هنا أهم المراحل الواجب الالتزام بها وهي: (ناصر الدين،

(16

1-6 المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها

وهي أهم مرحلة وأخطرها على الإطلاق، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ووسائلها، والتفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس المعاملة الشفافة والنزيهة.

2-6 المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة

تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقدرة على استيعاب حركتها ومقتدرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي لازمة لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة، فالبنية الأساسية عنصر مهم وملزم من أجل تأسيس الحوكمة التي تنقسم إلى قسمين، هما:

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

- بنية أساسية تحتية للحوكمة: وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

3-6 المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات، ومن خلال نظم الإلتزام والالتزام يمكن أن تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

4-6 المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها

هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها، هناك أيضا قيود حاکمة وضوابط محكمة.

5-6 المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها

تضمن هذه المرحلة وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسية التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية لها وظيفتان هما:

- وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث.

- وظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة

وبالتالي فإن وضع وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبناء التنظيمي للجامعة، من شأنه أن يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة للحوكمة، إذ تحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة وكذا المحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

ثانيا: تميز الأداء الجامعي

1-2 مفهوم التميز:

التميز أسلوب حياة، يمكن أن يحدث في منظمات صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل ، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

وهو مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار أداؤها في مجالات أخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف مجالات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين أساسيين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والثاني أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، وهما بعدان متكاملان لا يتحقق أحدهما إلا بالآخر. (حسن، 2010، 39)

2-2 مفهوم الأداء:

يشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويقدم "قنديل" تعريفاً للأداء الوظيفي بأنه جميع الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. (قنديل، 2016، 46)

يعتبر الأداء المتميز للفرد المنظمة التي ينتمي إليها يتوقف إلى حد كبير على مدى وضوح الأهداف التي يسعى هذا الفرد إلى تحقيقها من جهة، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من جهة ثانية، مما ينعكس على كفاءة المنظمة من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية استخداماً أمثل، كما ينعكس من جانب آخر على فاعلية المنظمة من خلال تحقيق الأهداف والوصول إلى مخرجات العمل المطلوبة واللازمة لنجاح كل من الفرد والمنظمة، وعليه فإن الأداء الوظيفي المتميز يساهم في تعزيز عوامل النجاح الرئيسية للمنظمات المتمثلة في التكاليف، الجودة، الوقت، الابتكار والإبداع. (ماضي، 2014، 75)

3-2 - تميز الأداء الجامعي

حظي مفهوم تميز الأداء باهتمام كبير في عديد المؤسسات، ذلك أن نجاحها في ظل البيئة التنافسية مرهون بمستوى الأداء المقدم بها، ولكون الجامعة المؤسسة التي تقدم للمجتمع الإطارات العلمية والفكرية والبحثية للمساهمة في عملية التنمية الشاملة، فإنها مطالبة أكثر من غيرها برفع مستوى الأداء بها إلى درجة التميز.

حيث يعرف تميز الأداء الجامعي هو القدرة على تحسين الأداء في كافة المجالات في الجامعة، التي تشمل إدارة المواهب، التحفيز، الإبداع، تحسين مشاركة الأفراد، تحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، كما يمكن القول أن تميز الأداء الجامعي يأتي كتوفيق بين فاعلية مدى تحقيق الأهداف وكيفية استغلال الموارد. (الهروط، 2018، 26)

ولقد أشار "حسن" إلى ثلاث محاور أساسية تتمحور حولها الأداء المتميز كالتالي: (حسن، 2010، 39-40)

1-3-2 التميز في ممارسات المنظمة:

حيث أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على التركيز على النتائج والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، إلا أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

2-3-2 التميز في تفوق المنظمة على مثيلاتها

وعني وجود منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، أي تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات الماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرز وتُعَلِي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فالتميز يمثل الخبرة والمقدرة من المعرفة الصحيحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاءة الموجه لأي مهمة بطريقة مميزة.

3-3-2 التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء

ويشير إلى محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء خدماتها، لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء.

إذن، المنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات العملاء مع المنظمة

والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي، الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية ولديها القدرة على بذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنظمة وأصحاب المصلحة.

4-2 - خطوات تطوير الأداء الجامعي:

ليتحقق الارتقاء بالأداء الجامعي هناك مراحل يجب أن يمر بها ، وقد لخصها " الصرايرة والعساف " في الآتي: (الهروط، 2018، 27)

1-4-2 **مرحلة التمهيد:** ويتم فيها توضيح مفهوم الجودة وأساسها ومقوماتها، وتشجيع العاملين على المشاركة بحيث يتم تحديد الاحتياجات والمعايير للجودة وخطوات العمل وترصد الموارد المالية اللازمة وتوفر المعلومات والبيانات المطلوبة.

2-4-2 **مرحلة التنفيذ:** وفيها يتم توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطات وكذلك إخضاع جميع العاملين للتدريب اللازم.

3-4-2 **مرحلة التقييم:** والتي تشمل المراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة، وتقييمه وفقا للأصول ومن ثم إعادة توجيه العمل.

05- خصائص تميز الأداء الجامعي:

أورد "اللامي والعابدي" في دراسة أجريها حول تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي، مجموعة من السمات والخصائص التي من شأنها جعل الأداء على مستوى المؤسسات تتصف بالتميز، وإذ نجد هذه السمات مطلوبة في كل مؤسسة تنشد التميز، فالجامعة هي المؤسسة التي ينبغي فعلا أن تتصف بهذه الخصائص، وهي: (اللامي والعابدي، 2016، 10)

أ- الحفاظ على استمرارية العمل وذلك بالاعتماد على ما تتوارثه الجامعات من تجارب وخبرات سابقة والتي بدورها قد تتوارثها الأجيال بالتعاقب، مما يجعل الجامعات لا تتأثر بغياب أو تغير قياداتها.

ب- الأداء الجماعي والإسهام في اتخاذ القرارات من الكفاءات والمختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، وذلك يضمن عدم تفرد مدير المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرارات.

ت- إتباع السياسات والنظم من أجل المحافظة على الثبات والاستقرار الإداري والمالي في المؤسسات.

ث- العمل على استقطاب الكفاءات وذلك من خلال إتباع أفضل سياسات الاستقطاب المعتمدة والتركيز على العنصر البشري والعمل على تنميته بشكل مستمر.

ج- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وهذا يتيح المجال للأشخاص المتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

ح- مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحقيق أهدافها، من خلال استثمار جهودهم نحو تطوير المؤسسة ووضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات.

خ- إتباع أسلوب العمل الجماعي وعدم التركيز على العمل الفردي، ذلك أن العمل الفردي قد تظهر فيه بصمات صاحبه سلبا أو إيجابا، وهذا الأمر ينعكس على العمل بشكل عام، فهو من جهة أخرى يضمن تصويب الأخطاء بشكل مستمر ولا يسمح بحدوث أي قصور.

06- العناصر الأساسية لتمييز الأداء الجامعي:

لتحقق المؤسسة الجامعية التميز في الأداء الجامعي، فهناك جملة من العناصر الأساسية الواجب توافرها لذلك ونوجزها في الآتي:

أ- توفر القيادة الكفؤة والمتميزة، فهي الداعمة لجميع منهجيات وسبل التميز، حيث تسعى إلى توضيح اتجاهات قيم وغايات المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز. (النسور، 2010، 33)

ب- التميز المستمد من المتعاملين، حيث تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعيتها وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ت- التوجه الاستراتيجي، فجميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي، وتبني خطط التطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المؤسسة.

ث- التعلم والتحسين المستمر، حيث يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، إذ تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

ج- التركيز على الأفراد، فنجاح المؤسسة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة ومهارات مقدرة الموظفين على تبني قيم المشاركة والثقة والتمكين.

ح- الإدارة بالحقائق، إذ تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية، مع تحسينها من خلال التغذية الراجعة.

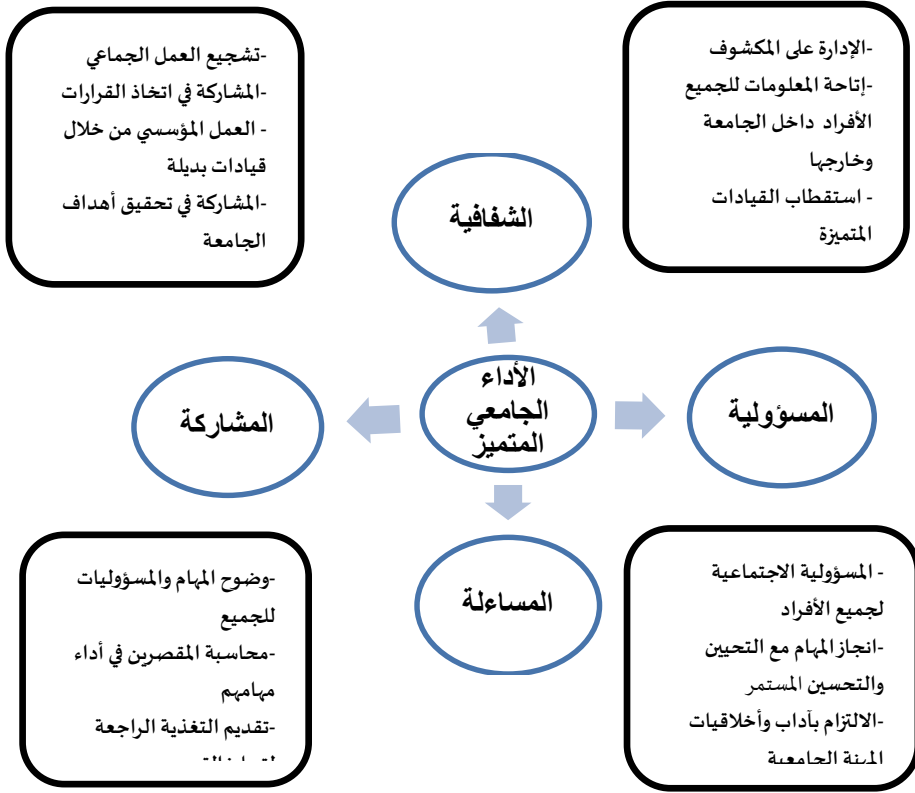
خ- توجيه النتائج، من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسية، الذي يعد محورا مهما لوضع استراتيجيات النجاح، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

د- المسؤولية الاجتماعية، تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية الاجتماعية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى البعيد لصالح المؤسسة.

(حسن، 2010، 42)

ثالثا: دور حوكمة الجامعات في تحقيق تميز الأداء الجامعي

من خلال ما تم عرضه من حول الحوكمة ومبادئها وكذا خصائص وعناصر تميز الأداء الجامعي، وفي إطار التأكيد على الارتباط الموجود بينهما والصلة الوثيقة، إذ من خلال الشفافية والمشاركة والمسؤولية والمساءلة كمبادئ أساسية للحوكمة تتجلى في الممارسات الأدائية للعمل الجامعي والوصول به إلى مستويات التميز، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل يوضح العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء الجامعي المتميز. (إعداد الباحثة)

■ الخاتمة

إن الوصول بالأداء الجامعي إلى مستوى التميز بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، يعني أن يشارك كل مكونات الجامعة من أساتذة، إدارة وطلاب في ذلك بكل مسؤولية، تملي على الجميع كل من مكانه امتلاك المعارف والمهارات المستحدثة التي تبني على أسس المسؤولية الاجتماعية في الارتقاء بمخرجات الجامعة إلى مستوى الجودة التي يتطلع إليها المجتمع مما يحقق الإسهام الفعلي والفعال في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي دفع عجلة التنمية الشاملة والمستدامة، وهذا يتطلب توافر قاعدة بيانات ومعطيات متكاملة ومحيطة ومتاحة للجميع من داخل وخارج الجامعة، هذه البيانات والمعطيات تتعلق بكل ما يخص الإدارة والأساتذة والطلاب، كما أن الأداء الجامعي المتميز يتطلب فاعلين متميزين وقيادة متميزة تؤمن بقدرات الأفراد العاملين بالجامعة، وتسعى إلى تقديم كل أساليب وبرامج التحسين المستمر، إضافة إلى توفير بيئة شفافة تكون مساهمة ومحاسبة المقصرين في أداء مهامهم كل من موقعه مما يسمح بتجاوز القصور والارتقاء بمستوى الأداء إلى التميز.

■ المراجع:

- 1- أبو النصر مدحت محمد محمود (2015)، الحوكمة الرشيدة - فن إدارة المؤسسات عالية الجودة-، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 2- برقان أحمد محمد أحمد (2012)، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 17/15 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس/لبنان.
- 3- البسام بسام بن عبد الله (2016)، الحوكمة في القطاع العام، مركز البحوث، الرياض.
- 4- البستنجي يوسف مصطفى عيسى (2018)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- 5- حرب نعمة محمد (2011)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة/فلسطين

- 6- حسن عبد المحسن أحمد حاجي (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 7- الدهدار مروان حمودة وآخرون (2017)، واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، العدد 25، ص ص (62-88)، مجلة الاقتصاد والأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 8- السنوسي إدريس وائل (2016)، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- 9- الشافعي نضال مصطفى اسماعيل (2016)، دور أنماط القيادة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة- جامعة الأقصى، فلسطين.
- 10- غضبان حسام الدين (2014)، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد، الأردن
- 11- قنديل مراد سامي عاطف (2016)، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 12- الكسر شريفه عوض (2018)، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض)، العدد 39، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل / العراق.
- 13- اللامي غسان قاسم داود والعايدي باسم حاكم كاظم، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، على الرابط: https://bassim2.blogspot.com/2018/12/blog-post_10.html
- 14- ماضي خليل إسماعيل إبراهيم (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- 15- مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، على الرابط: <https://fr.scribd.com/document/38447695>

16- ناصر الدين يعقوب عادل (2012)، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، المجلد 1، العدد 1، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة. على الرابط:

<http://www.yacoubnasereddin.com/archives/2001>

17- النصور أسماء سالم (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

18- الهروط العنود ابراهيم (2018)، الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

19- يوسف محمد حسن (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر.