واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين

The Implementation of Good Governance in the Moroccan Universities: An Analytical Study from the Employees' Point of View

Lahoucine Ahmad Errami
Professor/ Ibn Zuhr University/ Morocco
l.errami@uiz.ac.ma

Mervat Ribhi Husseine/Rowaidi
PhD. Student /Ibn Zuhr University /Morocco
mhusseine74@gmail.com

الحسين أحمد الرامي
أستاذ دكتور/ جامعة ابن زهر/ المغرب

ميرفت ربحي الحسيني/ رويدي
طالبة دكتوراه/ جامعة ابن زهر/ المغرب

Received: 8/ 11/ 2021, **Accepted:** 13/ 12/ 2021.
DOI: 10.33977/1760-006-016-008
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 8/ 11/ 2021م، **تاريخ القبول:** 13/ 12/ 2021م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، حيث استخدم الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والذي شمل الأبعاد الخمسة المتبناة من البنك الدولي لقياس حكامة الجامعات وهي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة إلكترونيا، ليحصل الباحثان على عينة متاحة قوامها 392 استجابة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.65) وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأن الأبعاد المعتمدة تساهم بقوة في تشكيل مفهوم الحكامة الرشيدة، حيث فاقت تشبُّعاتها المعيارية (70 %) وفق نتائج التحليل العاملي التوكيدي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة حسب متغير الجنس لصالح الإناث، فيما لم يكن هناك فروق في الآراء حسب متغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة العمل. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إدراج نظام حكامة معلن وواضح ضمن استراتيجيات الجامعة، وتجسيد مبادئها من خلال توسيع نطاق مشاركة أصحاب المصالح، بحيث تتعدى الأمور الأكاديمية والإدارية الروتينية إلى مشاركة حقيقية في القضايا الاستراتيجية للجامعات.

الكلمات المفتاحية: الحكامة الرشيدة، الجامعات المغربية، العاملين.

Abstract

This study aimed to identify the application of good governance in the Moroccan universities from the employee's point of view. The researchers adopted the descriptive and analytical methods. For the data collection, a questionaaire was designed including the five dimensions adopted by the World Bank to measure the governance of universities: context, mission, goals, management orientation, autonomy, accountability, and participation. The questionnaire was distributed to an available sample of 392 employees in the Moroccan universities. The results showed that the level of good governance in the Moroccan universities was high, with an average of 3.65, and the five dimensions of governance contribute strongly to the formation of the concept of good governance, with a standard ramifications exceeding 70%. The results also showed that there were statically significant differences in the study sample's estimates of the the level of good governance attributed to gender variable in favor of females, while there were no differences attributed to age, academic qualification, years of experience, and work. According to the results, the study recommends including a system of governance within the University's strategies, and expanding the scope of stakeholders' participation.

***Keywords**: Good governance, Moroccan universities, employees.*

المقدمة

اكتسب موضوع الحكامة الرشيدة Good Governance أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية وكثرت المبادرات الداعية للإصلاح وإحلال الحكم الرشيد، ووضعت معايير وقواعد تنظم العلاقة بين المؤسسات في القطاعات المختلفة من جهة والمستثمرين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث تدار المؤسسات بصورة عالية من النزاهة والشفافية بطريقة خالية من الفساد وفي ظل سيادة القانون.

ونظرًا للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنّت الحكامة، فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليُعبّر عن الأزمة الحقيقيّة التي تَمُر بها إدارات بعض الجامعات، والحلول المقترحة لها، إذ نُصّب بعضها فوق الطلبة والهيئتين التدريسيّة والإدارية، لتكون مهمّتها اتخاذ القرارات المتعلّقة بشؤونهم، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات أو الاعتراض عليها، مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامّة سواءً أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها. مما أثّر على تطوّر الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديميّة التي يفترض فيها أن تُعيد صياغة توجّهات المجتمع بأشكاله كافّة (ناصر الدين، 2012، ص92).

وتعتبر حكامة الجامعات عنصراً رئيساً في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في أرجاء العالم جميعها ، ففي إطار السياسة الهادفة إلى تفعيل مفهوم الحكامة الجامعية القائمة على أساس مبادئ الاستقلالية والديمقراطية والشفافية والحوار والمسؤولية، يأتي الإصلاح الجامعي لتحديد وتحديث البنيات والهياكل الكفيلة بتفعيل مفهوم الاستقلالية وتوسيع اختصاصات الأجهزة وتقويتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرّف إلى واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، ذلك أن وجهة النظر هذه لم تدرس بعد في هذه الجامعات.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية (التطبيقية) في:

1. كونها تبحث في مفهوم إداري حديث نسبيًا هو الحكامة الرشيدة، لذلك فإخضاعها للدراسة الميدانية يعطيها أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، والتي تستوجب تبني مثل هذا المفهوم لمواجهة التغيّرات العالمية.
2. أنها تعد من الدراسات القليلة والنادرة التي تتناول تطبيقات الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، وقد تكون الأولى

من نوعها، في حدود علم الباحثين، التي تتناول الموضوع بدراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين.

3. يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة إدارات الجامعات المغربية من خلال تعرفهم على الحكامة الرشيدة كمفهوم وأسلوب إداري معاصر، وأن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجههم إلى تطبيق معايير الحكامة الرشيدة في جامعاتهم.

إشكالية الدراسة

تشير التقارير القطاعية للتعليم العالي في المغرب إلى أن الجامعات المغربية تعاني من إشكاليات في الإدارة الجامعية؛ وتهميش لدور مجالس الجامعات في اتخاذ القرارات المصيرية؛ وسيادة المركزية الإدارية المفرطة؛ والنزعة التحكّمية للقيادات الجامعية في معظم الجامعات. ناهيك عن تدخل الأحزاب والمنظمات السياسية بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات والتدخل في شؤون الجامعات، يضاف إلى ذلك ما تواجهه تلك الجامعات من تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وغيرها.

ونتيجة لهذه الإشكاليات توجهت الحكومات المتعاقبة في المغرب، ومن واقع اهتمامها بقطاع التعليم العالي، بمحاولات لإصلاح منظومة التعليم العالي؛ من خلال إجراء تعديلات على تشريعاتها وأنظمتها وخططها، بحيث تأخذ بالاعتبار دعم هذا القطاع ومواجهة إشكالياته. إلا أن تحليل الواقع يشير إلى أن التعليم العالي المغربي ما زال يعاني من اختلالات عدة بنيوية وتنظيمية؛ وبخاصة (شكلانية) الاستقلالية الممنوحة للجامعات سواءٌ على المستوى الإداري أو العلمي أو (البيداغوجي)؛ فشعار استقلالية الجامعة يخلو من مضامينه الحقيقية؛ حيث يتم تعيين رؤساء الجامعات والمؤسسات وأغلبية أعضاء مجالسها بدل الانتخاب، كما أن صلاحيات هذه المجالس استشارية محضة حتى فيما يخص الوظيفة العلمية و(البيداغوجية) (التقرير القطاعي للتعليم العالي، 2018). وقد أدى ذلك إلى السير بسرعة بطيئة نحو تحقيق الحكامة الرشيدة في الجامعات، مع اتساع الفجوة مقارنة بالدول المتقدمة في هذا المجال، على الرغم من الوعي بأهمية تطبيق الحكامة الرشيدة.

في ذات السياق، ونظراً لما تواجهه الجامعات المغربية في الوقت الحالي من زيادة في الطلب الاجتماعي على خدماتها وتنوع المستفيدين منها، مع محدودية مواردها في الوقت نفسه، والذي يتطلب إعادة النظر في سياساتها وأنظمتها بحثاً عن آليات ترفع من مستواها بما يرضي مصالح مختلف الأطراف المستفيدة منها، مما يستدعي بالضرورة الاهتمام بتطبيق الحكامة الرشيدة فيها.

وبالنظر أيضاً إلى أهمية آراء العاملين (الأكاديميين والإداريين) في هذا المجال باعتبارهم أصحاب مصالح في الحياة الجامعية، تأتي هذه الدراسة؛ كتكملة لما سبقها من دراسات في هذا الموضوع، واستجابة لما تم وضعه كآفاق مستقبلية لبعض الدراسات السابقة، التي تعتبر أرضية لدراستنا الحالية، حيث لم يسبق أن تم دراسة واقع تطبيق الحكامة الرشيدة من وجهة نظر العاملين، وهو ما يبين الفجوة البحثية لإشكالية الدراسة التي من خلالها يسعى الباحثان إلى دراسة واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين لسد هذه الفجوة، والإجابة عن الإشكالية الرئيسة المصاغة وفق التساؤل الرئيس الآتي:

◄ **ما واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين؟**

أسئلة الدراسة

لتعزيز دراسة إشكالية الدراسة، انبثق عن سؤالها الرئيس التساؤلات البحثية الآتية:

◄ ما مفهوم الحكامة الرشيدة في الجامعات، والجوانب والأبعاد المرتبطة بها؟

◄ ما درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة (السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة) في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين؟

◄ هل هناك فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) حول واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية؟

فرضية الدراسة:

ينبثق عن التساؤل الثالث للدراسة الفرضية الصفرية التالية:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، طبيعة العمل)».

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين. وذلك من خلال:

1. تقديم مقاربة معرفية حول الحكامة الرشيدة في الجامعات، والجوانب والأبعاد المرتبطة بها.

2. تحديد درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة (السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة) في الجامعات المغربية كما يراها العاملون.

3. الكشف عن دور المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية.

حدود الدراسة

يتحدد إطار الدراسة في الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** اقتصرت هذه الدراسة على الحكامة الرشيدة في مجال التعليم الجامعي من خلال الأبعاد الخمسة التي وضعتها (أدريانا جاراميلو) وزملاؤها 2012 وهي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجه الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة.

- **الحدود الزمانية:** قمنا بإجراء دراستنا الميدانية خلال العام الجامعي (2020 / 2021).

- **الحدود المكانية**: قمنا بإسقاط دراستنا العملية (التطبيقية) على الجامعات المغربية العامة جميعها، دون الجامعات الخاصة التي تختلف نوعا ما في الأهداف، وكذلك في آليات اختيار القادة الجامعيين.

- **الحدود البشرية**: تم تطبيق الدراسة على العاملين من الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية الذين يمارسون عملهم (يداومون) في جامعاتهم أثناء إنجاز الدراسة الميدانية.

الإطار النظري للحكامة الرشيدة في الجامعات

1. مفهوم الحكامة الرشيدة في الجامعات

الحكامة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، وأصبح تطبيقها اتجاها دولياً في ظل ما يشهده العالم من تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي. وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والاجتماعية.

وعلى الرغم من انتشار استخدام مصطلح الحكامة في السنوات الاخيرة في مجالات عدة كالاقتصاد، والسياسة، والبيئة، والاتفاق على المبادىء المكونة لها؛ إلا أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين والخبراء حوله، إذ لم يتبلور تعريف محدد وجامع لها، حيث تعددت التعريفات لمصطلح الحكامة.

فقد حشد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحكامة على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى أن الحكامة هي حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين (UNDP, 1997, p3).

في حين ترى المقاربة الفقهية أنه من الصعب ضبط مصطلح الحكامة وتعريفه لإرتباطه بمجالات متنوعة، ولتعدد صيغ تداوله. وقد حاول العديد من الباحثين تعريفها، مثل تعريف عبد الوهاب علي وشحاتة السيد شحاتة الذي جاء ليُظهر أهم مبادئ الحكامة والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، إذ يعرفان حكامة المؤسسات بأنها: «مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلّاً من الانضباط والشفافية والعدالة» (علي وشحاتة، 2007، ص18).

في حين يرى أبو النصر أن الحكامة هي"الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة، داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منطقة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي. فهي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (أبو النصر، 2015، ص45).

في ذات السياق، اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم الحكامة الرشيدة في الجامعات، نظراً لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات. فحكامة الجامعات من الموضوعات التي استقت مبادئها وأسسها من فرع حكامة المؤسسات الخدمية العامة، والتي بنيت في الأصل من حكامة المؤسسات.

فقد اقتصرت بعض التعريفات على جانب واحد أو بعض جوانب عملية التطوير الجامعي، فمثلا عرفت الحكامة من حيث دورها في التوجيه والرقابة بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة التعليم الجامعي" (زامل، 2007، ص6).

فيما تعتبر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) وجود نظام فعّال للحكم في الوسط الجامعي شرطاً ضروريًّا لضمان الرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، وزيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات. وضمن وجهة نظر هذه المنظمة تضمن حكامة الجامعات الوصول إلى الجودة وبتكاليف معقولة، والاستفادة ليس فقط من تعليم الطلبة وتكوينهم؛ وإنما من تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع. ولذلك عرفت هذه المنظمة الحكامة الجامعية الرشيدة بأنها "مفهوم معقد يشمل الإطار التشريعي، وخصائص الجامعات وارتباطها مع النظام ككل، وطريقة تخصيص الموارد المالية واستخدامها في الجامعات، وتشمل أيضاً بعض الهياكل والعلاقات الأقل رسمية التي قد تملي سلوكيات أو تؤثر فيها"(OECD, 1997, p61) .

كما يعرف البنك الدولي(World Bank) الحكامة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بأنها "السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بيئة هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي" (Fielden, 2008, p2).

ويتقارب هذا التعريف مع ما ذكرته (ميري هينك Mery Henke) من أن الحكامة الرشيدة للجامعات ما هي إلا "نظام يتم من خلاله محاسبة الإدارة، وذلك لتمكين قدرة الجامعة وتحسينها؛ لكي تقابل أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتقبل تجديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار" (Henke, 2007, p87).

ويقول بيومي محمد ضحاوي و رضا إبراهيم المليجي أنّ الحكامة في الجامعات هي "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المحاسبة والشفافية، يضاف إلى ذلك رسم هيكل واضح لعمل هذا النظام، في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقّق لها الجودة والتميز" (ضحاوي والمليجي، 2011، ص54).

وبتحليل التعريفات الواردة حول حكامة الجامعات نرى عدم وجود اتفاق عام لتعريف الحكامة الرشيدة إذ تختلف التعريفات باختلاف المجال الذي تُتَناول في سياقه، **وبالتالي يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم حكامة الجامعات**:

- الحكامة الرشيدة تمثل مجموعة من الأنظمة الخاصة

بالرقابة على أداء الجامعة.

- الحكامة الرشيدة تمثل أسلوب من أساليب الإدارة والقيادة الديمقراطية.

- ترتكز الحكامة الرشيدة في مجموعة من المبادئ والقيم المتمثلة في النزاهة والشفافية، والمساءلة، والرقابة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وغيرها.

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حكامة الجامعة بما يضمن جودة مخرجاتها.

وتأسيسًا على ما سبق نخلص إلى أن حكامة الجامعة في هذه الدراسة تعرف على أنها: تطبيق لمعايير الحكامة وأبعادها في مصفوفة النظم والمعايير التي تحكم أداء الجامعات بما يحقّق سلامة توجهاتها، وجودة قراراتها، ونزاهة سلوكيات أفرادها من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة التي تكفل تطبيق مبادئ الاستقلالية، والحرية الأكاديمية، والمشاركة في صناعة القرار، والشفافية والمساءلة الإدارية والأكاديمية من الأطراف جميعها.

2. أهمية الحكامة الرشيدة في الجامعات

للحكامة أهمية كبيرة تنبع من اعتبارات مرتبطة بوجود دعامات كفيلة بتنمية وتطوير الأداء الجامعي في أنشطة الجامعة وممارستها. كما تعتبر الحكامة من العمليات الضرورية لتحسين أداء الجامعة والتأكيد على سلامة الإجراءات الإدارية فيها، والمحافظة على مصالح الأطراف جميعها بها.

وتعدّ الحكامة في المؤسسة الجامعية أساسًا جيّدًا للصحة والاستقامة الأخلاقية، وتظهر أهميتها في مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة وتعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وضمان موارد الجامعة والاستثمار الأمثل بها (الكسر، 2018).

وحسب نتائج عدد من الدراسات، فإن أهمية تطبيق الحكامة الرشيدة في المؤسسة الجامعية تتباين حسب وجهات نظر أصحاب المصلحة وفقا لما يلي (محسن، 2008):

- **أهمية الحكامة من منظور الإدارة**: تتحدد في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق الجودة، والرصانة العلمية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز القدرة على التطوير.

- **أهمية الحكامة من وجهة نظر المجتمع**: تتلخص نظرة المجتمع إلى الحكامة بأنها أداة رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة؛ وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق أصحاب المصلحة، وأن ذلك يحقّق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية. كما أن للحكامة مساهمة مهمة في النمو الاقتصادي حيث تساهم في فعالية الحكومة والسيطرة على الفساد (سمارة، 2018، ص 12)

- **أهمية الحكامة من وجهة نظر العاملين**: تأتي أهميتها من كون الحكامة الرشيدة تتضمن ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز، حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم، وبالتالي فإنه من المُسلَّم أن تأخذ الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.

3. معوقات تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات:

هناك العديد من المعوقات الرئيسة التي تعوق سريان مبادىء الحكامة في المؤسسة الجامعية، وهي تنتشر بصفة خاصة في الدول النامية، **ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية**:

- **المناخ الثقافي السائد في المجتمع والجامعة**: تتجلى مظاهر هذا المناخ في غياب أسلوب الحوار والشورى، وكذا غياب الشفافية والمساءلة، كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية ووصولًا إلى البيئة الجامعية؛ مولدةً ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير.

- **المناخ السياسي العام**: يؤثر المناخ السياسي للدولة على الحياة الجامعية داخل الجامعة، وعلى توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، من حيث غياب الديمقراطية في مختلف المجالات، ومن بينها ديمقراطية الإتحادات الطلابية، ما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير(الحاج وعيسى، 2017، ص 52).

- **طريقة إدارة الجامعة**: يبرز إشكال إدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار القيادات الجامعية؛ ابتداءً من رئيس الجامعة، إلى النواب والعمداء، إلى رؤساء الاقسام؛ إذ يتم تعيينهم من السلطات التنفيذية أو الإدارية بدل أن تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم. هذا يؤدي إلى انخفاض درجة الإستقلالية هؤلاء الأشخاص في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يؤدي إلى إعاقة تطبيق حكامة الجامعة بشكل مباشر من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها (عزت، 2010).

- **تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس**: يعتبر تقييم الطلبة لعضو هيئة التدريس معياراً لقياس أدائه واستمراره في العمل الأكاديمي، وما يرتبط بذلك من ترقيات ومنح ... الخ. غير أنه لا يتم تقبل هذه الفكرة عموما في معظم الأوساط الجامعية؛ وبالتالي يعيب التطبيق العملي لهذه الفكرة.

- **تسييس إصلاحات التعليم العالي**: يبرز ذلك من خلال تهميش أعضاء الأسرة الجامعية في عملية صنع القرار، وكذا الإصلاحات التي تخص شؤونهم وتؤثر فيها بالدرجة الأولى. وهذا ما يؤثر، أيضاً، على إمكانية إدارة الجامعة وتسييرها وفق ما تقتضيه تطبيقات الحكامة الرشيدة فيها.

4. نماذج الحكامة الرشيدة في الجامعات

للحكامة الرشيدة في الجامعات نماذج عديدة تتفاوت حسب مضمونها الوطني، وطبيعة نظام التعليم الجامعي، وطبيعة التمويل الموجه له، ونوع المؤسسات الجامعية، وتراثها التاريخي؛ وغيرها من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. ويعتبر نموذج (بورتون كلارك (Clark Burton (1983) من أوائل نماذج االحكامة في الجامعات، حيث يعكس إطاراً قائماً على التواتر أو التوازن ما بين سلطة الدولة، وسلطة السوق، وسلطة النخبة الأكاديمية وقدرتها على فرض الحرية الأكاديمية. وأضاف عام (1997) عنصراً آخراً إلى مثلثه السابق، ووصفه بالتوجيه الذاتي

الهرمي للقيادات الجامعية في إطار إصلاحات الإدارة العامة الحديثة.

وأعاد (ماسين وكلوت Maassen and Cloete (2006) ترتيب نموذج (كلارك) من منطلق مغاير لسلطات الدولة، والسوق، والنخبة الأكاديمية؛ إلى نموذج يشير إلى: السياسات الحكومية اتجاه التعليم العالي، وتأثيرات المجتمع، والعولمة في نظام الحكامة. حيث يركز هذا النموذج على شبكة العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين العناصر الثلاثة؛ والتي تعكس التعقيد المتزايد لنظام التعليم العالي ومؤسساته.

وفي عام (2007) تم تطوير نموذج جديد لحكامة التعليم للعالي من (بوير وأنديرس وشيمانك Boer Enders and Schi-mank)، **تضمن خمسة نماذج لنظام الحكامة هي**:

- **الحكامة وفق تنظيم الدولة**: ويشير إلى سلطة الدولة وحقها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل مؤسسات التعليم العالي.

- **الحكامة وفق توجه أصحاب المصالح**: ويشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة بين أعضاء المجالس العليا، وأصحاب المصالح كأطراف اجتماعية فاعلة في التعليم العالي.

- **الحكامة الإدارية الذاتية**: ويشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية من تطوير النظام الإداري الداخلي لمؤسسات التعليم العالي، وصياغة الأهداف الداخلية، وفاعلية القرارات المتخذة .... الخ.

- **الحكامة الأكاديمية الذاتية**: ويشير إلى عمليات الرقابة الذاتية، وإدارة أداء أعضاء الهيئة التدريسية ذاتيًّا وفق مهامهم.

- الحكامة وفق المنافسة: ويرتبط بالمنافسة في الأسواق وتأثيرها على حكامة الجامعات.

كما قام (ليون تراكمان Leon Trakman) في عام (2008) بتحديد خمسة نماذج لحكامة الجامعات يقل فيها التوجه الحكومي عن ما هو موجود في الجامعات الأوروبية، حيث اعتبرت أكثر دقة من النماذج التي سبقتها لحكامة مؤسسات التعليم العالي، وهذه النماذج الخمسة هي:

- **الحكامة الأكاديمية**: ويركز على أن إدارة مؤسسات التعليم العالي تتم من طرف أعضاء الهيئة التدريسية من منطلق أن أعضاء هيئة التدريس عادة ما يمثلون الطرف الأكثر جاهزية لفهم الأهداف الأكاديمية وكيفية تحقيقها. حيث أشار إلى طرق عدة لتحقيق ذلك منها: منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء؛ ووجود تمثيل فعال لأعضاء هيئة التدريس في المجالس الحاكمة؛ وتعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في الجامعة (برقعان والقرشي، 2012).

- **حكامة المؤسسة**: ويركز على التعاون الفعّال في إطار النقد الموجه للجامعات الحكومية التي تتميز إدارتها بفعالية أقل؛ ويفترض أعضاء هذا النموذج أن تتم حكامة الجامعات من طرف محترفين ذوي تدريب وخبرة في سياسة التعاون والتخطيط، قادرين على توجيه الإدارة بفعالية. ومع أن هذا النموذج يحقق فعالية أكبر في مجال تخفيض تكاليف الإدارة الجامعية، إلا أنه قد يؤثر سلباً على التميُّز الأكاديمي ويطرح تساؤلات حول وضعية هيئة التدريس في إطاره.

- **حكامة الأمناء** : ويشير إلى نمط الحكامة من خلال علاقة الثقة بين أصحاب المصلحة المباشرة من الجامعة، وبين مجلس الأمناء الذي يعمل وفق مبدأ الثقة والتمثيل النيابي عن المستفيدين. وتُمنح في إطار هذا النموذج سلطات ومسؤوليات واسعة لمجلس الأمناء، خاصة فيما يتعلق بحل قضايا النزاع، ويعمل هذا المجلس بممارسات الحكامة الرشيدة.

- **حكامة أصحاب المصالح**: ويتضمن هذا النموذج معنى الحكامة المشتركة؛ فهو لا يقتصر على الهيئة التدريسية فقط، بل يتعداها إلى مشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار داخليًّا وخارجيًّا. إلا أن هذا النموذج قد يواجه إشكاليات تتمحور حول كيفية تحديد أصحاب المصالح الذين سيتم تمثيلهم في هياكل الحكامة، وطريقة تمثيلهم، وحدود سلطاتهم التي ترتبط بالأطراف التي يجب أن تشترك في حكامة الجامعة، من أجل ضمان متوازن في منح الجميع الحق في التصويت والمشاركة في الإهتمامات جميعها، ومع ذلك يسمح هذا النموذج بخلق آليات لتحقيق مساهمة فعّالة في الحكامة الجامعية.

- **النموذج المختلط**: ويمثل مزيجاً من نماذج الحكامة الأربعة المذكورة سابقاً، ولا يوجد نمط واضح له، غير أنه يجمع بين نقاط القوة لمختلف النماذج ليتناسب مع احتياجات مؤسسات التعليم العالي.

بشكل عام وعلى الرغم من وجود خصائص مشتركة للحكامة بين مختلف الدول والجامعات، إلا أن التجارب أثبتت أنه لا يوجد نهج موحد لحكامة الجامعات يعتمد نموذجًا منفردًا أو مبدأ "مقاس واحد يناسب الجميع"، وبالتالي فإن أي نموذج تتبناه الجامعة يجب أن يتوافق مع الأنظمة السياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية للدولة التي تعمل بها، بحيث يأتي نتيجة لقرار يتم اتخاذه بعناية وبعد تفكير عميق. وقد اقترح تراكمان (Trakman) "أن الحكامة الجيدة تعتمد بشكل كبير على التوقيت والاجتهاد، فهي تحتاج إلى مجالس محافظين (إدارة) تعرف متى توقف نموذج الحكامة عن العمل، وكيف يمكن إصلاحه وتعديله" (Trakman, 2008, p80).

5. أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات:

قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابع للبنك الدولي بتطوير بطاقة لفحص حكامة الجامعات. وتُقيّم هذه البطاقة مدى اتباع الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لممارسات الحكامة التي تتفق مع أهدافها المؤسسية، والاتجاهات الدولية. وهذه البطاقة عبارة عن أداة تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم، وكذلك استعراض ما تحرزه من تقدم نحو بلوغ أهدافها المعلنة. وهي تتضمن خمسة معايير أو أبعاد لحكامة الجامعات، والتي قام الباحثان بتبنيها في هذه الدراسة، وهي (جاراميلو وآخرون، 2012):

أولا. السياق العام، الرسالة، والأهداف: (Context, Mission, and Goals

أحد العناصر الرئيسة في تقييم نظم حكامة الجامعات هو

الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. ويتمثل جانب من الحكامة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات واخضاعهم للمساءلة. **كما يراعي هذا البعد ثلاث مجموعات من المؤشرات**:

- تحديد رسالة الجامعة، والإجراءات المتبعة لإرسائها، وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.
- تحديد الأهداف وتنفيذها، وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.
- الإطار القانوني والسياق الوطني اللذان تعمل الجامعة في ظلهما.

ثانيا. التوجه الإداري: (Management Orientation)

تشكل القيادة الجامعية القوية والتخطيط الاستراتيجي الكفؤ عنصرين أساسيين للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. وتعني الإدارة القرارات اليومية للجامعات، فيما يعني التوجه أن رئيس الجامعة والمسؤولين الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة هم الذين يقومون بعملية اختيار فريق القيادة الإدارية وتحديد الأدوار والمسؤوليات المناطة بهم.

وقد صممت مؤشرات بطاقة فحص حكامة الجامعات المتعلقة ببعد توجه الإدارة لتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة الحديثة. وتشمل هذه المؤشرات ما يلي: قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية؛ تعيين مكافآت وترقية أعضاء هيئة التدريس، والموظفين؛ إنشاء وصيانة المنشآت؛ كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري. كما تشتمل على هياكل الإدارة والأقسام والوحدات، ومهامها ومسؤولياتها وحدود مساءلتها وآليات تقييم أدائها.

ثالثا. الاستقلالية: Autonomy

هي حرية الجامعة في اتخاذ قرارات وتنفيذها على المستويات جميعها ، وحرية الأساتذة والطلبة في تتبع المعرفة دون قيود أو صعوبات. ويتناول هذا البعد تحليل جوانب الاستقلالية المالية، والأكاديمية، مع الإقرار بالفوارق العملية المهمة بينهما. فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعة على تحديد الرسوم الدراسية، وتنفيذ برامج التمويل الحكومي، وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال واستثمارها بشكل أمثل، وامتلاك الأراضي والمباني. وتراعي الاستقلالية الأكاديمية الشخصية المستقلة للجامعات، ومدى قدرتها على تصميم المناهج الدراسية، وبناء البرامج العلمية، أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير عدد الطلاب الكلي (الطاقة الاستيعابية)، وتحديد معايير القبول لكل فرع من فروع المعرفة، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج التعلم، وطرق التدريس (النوري، 2016).

رابعا. المساءلة:(Accountability)

تعني عملية المراجعة والتقييم التي من خلالها يكون العاملون في الجامعة مسؤولين بشكل مباشر عن الأعمال التي يقومون بها، ومحاسبتهم بشكل قانوني في حال عدم مطابقة النتائج المتحققة للأداء مع المعايير الموضوعة؛ إذ تتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة. ويتم تكريس المساءلة في الجامعة من خلال استجواب المديرين داخليًّا من مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء، أو خارجيًّا من جهة رقابية رسمية.

وبالمضمون نفسه، تعني المساءلة تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين. فضلًا عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على العاملين في الجامعة وعلى طلبتها. وتُعد المُساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم.

خامسا. المشاركة: (Participation)

تمثل المشاركة الروح من الجسد بالنسبة للحكامة الجامعية الرشيدة، وتبدأ من عمل القيادات الإدارية الجامعية سويةً. ويحلل بعد المشاركة مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة ومصالحهم، وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار، بحيث يتيح مجلس الحكامة لأصحاب المصالح (الهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، ومنظمات المجتمع، ومؤسسات الدولة) المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل واتخاذ القرارات في مختلف مجالات الحياة الجامعيّة. ولا بد للحكامة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحكامة فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات من واقع الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات؛ وقام الباحثان بعرض جزء من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة حسب أسبقيتها الزمنية من الأقدم للأحدث.

حيث هدفت دراسة محمد آل عباس (2009) إلى التعرف على ممارسات الحكامة في الجامعات السعودية في ضوء أنماط ونماذج الحكامة ببريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت إلى ضعف مستوى تطبيق الحكامة في الجامعات السعودية مقارنة بجامعات عالمية. وبخاصة عنصر مشاركة الجامعات مع أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار ومسألة الإدارة.

وهدفت دراسة راضي الشناق (2009) إلى التعرف إلى مفهوم الحكامة لدى القيادات الأكاديمية ودرجة ممارستهم لمعاييرها في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحكامة وممارستهم لمجالاتها في الجامعات الأردنية الخاصة كان بدرجة عالية.

كما هدفت دراسة هناء شرف (2015) إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحكامة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق نظم الحكامة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاء محور المعوقات بدرجة متوسطة.

وتوصلت دراسة جميلة قمبر (2016) إلى افتقار الجامعات الحكومية الليبية لأبعاد الحكامة الأكاديمية، فالقوانين واللوائح المنظِمة لعمل تلك الجامعات لا تعزز استقلاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والعلمية المهمة، وتعاني تلك الجامعات من ضعف في الاتصال والشفافية، وعدم وجود آليات تعزز المشاركة مع كافة الأطراف ذات العلاقة، وانخفاض مستوى المساءلة.

وتناولت دراسة مروان الدهدار وكريم بن كحلة و ماجد الفرا (2017) واقع تطبيق مبادئ حكامة الجامعات في قطاع غزة من وجهة نظر المستويات الإدارية العليا؛ وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحكامة الجامعية. كما أن الجامعات التي شملتها الدراسة تطبق مبادئ الحكامة بدرجة متوسطة، إضافة إلى وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب المصلحة.

وهدفت دراسة الحسين الرامي (2018) إلى معرفة مدى إمكانية تشبع الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مراقبة جودة التعليم العالي بمبادىء الحكامة الجيدة في ممارسة مهامها الرقابية في قطاع التعليم الجامعي المغربي. بين البحث بانه وعلى الرغم من أن قانون (01.00) قد نظم مجالس الجامعات المغربية، وأعطاها اختصاصات إدارية وأكاديمية وثقافية وعلمية واسعة، إلا أن الممارسة العملية قد كشفت عن اختصاصات جوهرية لم يتم تفويضها للجامعات. وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن منظومة التعليم العالي المغربي لم تصل إلى درجة بناء حكامة جيدة تؤدي إلى تكريس الثقة وتعميق الاستقلالية وتوسيع التفويض والصلاحيات، مما يستوجب مراجعة وتحديث صلاحيات واختصاصات مجالس الجامعات. وأكدت الدراسة على ضرورة تقوية صلاحيات الأجهزة الرقابية الإدارية، و التدقيق الداخلي وإتاحة المجال إلى التدقيقات الخارجية لضمان الحياد والموضوعية، مع ترسيخ قيم الحكامة الجيدة في مستويات الرقابة والتقييم كلها والتركيز على ضمان شفافية عمليات توظيف الكفاءات وشغل مناصب المسؤولية.

وأظهرت دراسة فادي غوانمة (2018) أن واقع تطبيق الحكامة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير متوسطة، وبرزت في هذا المجال تحديات متعلقة بوجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صوره، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

وناقشت دراسة نائل ربايعة (2019) دور وأهمية تطبيق الحكامة في الجامعات الحكومية السعودية، وخلصت إلى أن حكامة الجامعات هي عملية متكاملة تخلق التوازن لكافة نشاطات وأعمال الجامعة، وكذلك تمكّن الجامعات من إدارة نفسها وضمان إستقلالها ونموها مع تعزيز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية. وأن الطموح في تطبيق الحكامة في الجامعات الحكومية السعودية يتطلب إيجاد إستراتيجية واضحة، ومحددة قائمة على تطبيق منظومة إدارية متكاملة ودعمها تعزز فيها مبدأ المشاركة في صنع وتنفيذ القرار لأطراف المنظومة التعليمية، وتطوير سياسات وأنظمة تعليمية حديثة، أساسها الشفافية، وتلمس الحاجات المجتمعية، وتوزيعها بعدالة ومساواة وبكل نزاهة ومسؤولية.

في السياق ذاته، تناولت العديد من الدراسات الأجنبية تطبيق الحكامة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص، حيث جاءت نتائجها متباينة وفقًا لنظام التعليم العالي أو الجامعات التي أجريت عليها تلك الدراسات. فقد قامت (ليودفيكا) ليستي (Leisyte 2007) بدراسة واقع حكامة الجامعات في هولندا وانجلترا، والتعرف إلى أثر الحكامة في رفع فاعلية أنشطة وعمل الجامعات ومؤسسات البحث العلمي، وتفاعل الجامعات مع مراكز البحوث العلمية. وتوصلت الدراسة الى أن دور الحكامة في كلتا الدولتين قد أصبح أكثر فاعلية؛ وأن الأكاديميين يشاركون في عمليات وضع السياسات وتنفيذها داخل المجتمع الأكاديمي وعلى مستوى الدولة؛ وأن الجامعات المطبقة للحكامة تعزز دور أصحاب المصالح في صنع وتطبيق الأنظمة.

فيما ركزت دراسة (هينيريد وميتريل (2008) Hénard & Mitterle)، على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحكامة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحكامة، ومعايير الجودة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الحكامة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين جودة التعليم، ووسيلة أساسية للرفع من اقتصاديات التّعليم العالي؛ وأن المؤسسات التعليمية تسعى لتحقيق التوازن بين مبادئ الحكامة، ومعايير الجودة.

واختبرت دراسة عبد الواحد وآخرين (2013) Abdulwahid et.al. تصور الأكاديميين من حملة المؤهلات الأكاديمية العليا عن رأس المال الفكري وممارسة الحكامة في اثنتين من الجامعات الماليزية العامة والخاصة. وأشارت النتائج إلى أن الحكامة تشكل عاملاً مهماً يؤثر في جذب الأكاديميين المؤهلين والإحتفاظ بهم. وأن كِلتا الجامعتين نفّذت ممارسات حكامة جيدة ومبادىء توجيهية واضحة للأكاديمين حول مسؤولياتهم وضرورة التعاون بين الزملاء؛ حيث كانت أهم ممارسات الحكامة في الجامعتين تتعلق بالإفصاح والشفافية والعدالة في السياسات والنزاهة والثقة.

واستكشفت دراسة (موللي (2014) Mulili) ممارسات حكامة المؤسسات التي اعتمدتها الجامعات العامة في كينيا كأحد البلدان النامية، حيث أثبتت النتائج أن حكامة الجامعات العامة الكينية مقيدة بالعديد من التحديات أهمها: كثرة أعداد الطلاب ،وعدم استيعاب المرافق لهم، والدعم الحكومي غير كاف، وعدم كفاية الموظفين الجدد، ومقاومة التغيير، والثقافة الداعمة للإفلات من العقاب؛ مما أثّر على نوعية التعليم المقدم بشكل سلبي.

واستعرضت دراسة (شفيق الحداد و أيمن ياسين (2018) Al-Haddad and Yasin) المبادرات المؤسسية لإصلاح الحكامة في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، من خلال عرض التغييرات والمبادئ والنماذج وكذلك مجالات الحكم. كما ناقشت مراحل تطبيق الحكامة في المؤسسات الأكاديمية مع بعض التأثير على دور الطلاب في الجامعات القائمة على الحكامة. وأكد الباحثان أنه من الضروري تطوير الحكامة في الجامعات العربية لضمان الشفافية والمساءلة والمشاركة المؤسسية للأطراف جميعها. ولتحقيق ذلك تم التأكيد على ضرورة اتخاذ قرارات أكاديمية تتبع المعايير العلمية في مجالس الجامعة. وضرورة اعتماد وزارات التعليم العالي والبحث العلمي العربية لسياسات الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي القائمة على الحكامة، بحيث تمكّن الجامعات من تنفيذ إصلاحات نظامها الإداري بشكل

عام.

من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص أن حكامة الجامعات هي عملية متكاملة تخلق التوازن لكافة نشاطات وأعمال الجامعة، وكذلك تمكّن الجامعات من إدارة نفسها وضمان إستقلالها ونموها. ولذلك خلصت الدراسات التي أجريت في الدول العربية إلى ضرورة بناء منظومة معايير وإجراءات علمية وموضوعية وقابلة للقياس لتطبيق الحكامة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس من خلال إيجاد إدارة خاصة على الهيكل التنظيمي تعنى بمتابعة تطبيق الحكامة الرشيدة؛ آخذين بعين الاعتبار أنها جامعات تعمل في بيئة عربية لها ثقافات تميزها عن البيئات الغربية صاحبة فكرة الحكامة.

وتعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي سبقتها، وتتميّز عن سابقاتها في أنها الأولى التي تتناول الموضوع في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، على حد علم الباحثين. كما أنها تتميّز عن معظم الدراسات التي سبقتها في أنها طبقت الدراسة الميدانية على الجامعات المغربية، باستخدام الاستبانة (أداة الدراسة)، الذي تم بناؤه بالتركيز على أهم الأبعاد المتبناة من البنك الدولي لقياس حكامة الجامعات استنادًا إلى دراسة (أدريانا جاراميلو وزملائها 2012) في الاستبانة الموجهة للجامعات؛ في حين أن معظم الدراسات أخذت مبادىء ومعايير أخرى للحكامة الرشيدة.

الهيئات الحاكمة للتعليم العالي في المغرب

يتكون نظام التعليم العالي في المغرب من ثلاثة قطاعات هي: التعليم العالي العام الذي يضم مؤسسات جامعية عمومية، ومؤسسات جامعية ذات تسيير خاص، وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر. ويمكن تصنيفها إلى: مؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، ومؤسسات ذات الاستقطاب المحدود. والتعليم العالي في إطار الشراكة والذي يمثل مؤسسات لا تستهدف الربح، تم إحداثها في إطار دينامية تدويل التعليم العالي المغربي، وتخضع هذه الجامعات والمؤسسات للسلطة (البيداغوجية) لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر. والتعليم العالي الخاص الذي يتكون من جامعات ومؤسسات أحدثت بمبادرات خاصة غير أنها تخضع للسلطة (البيداغوجية) لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر.

يعاني التعليم العالي المغربي من اختلالات بنيوية وتنظيمية عدة، فهو يعاني من تقادم للبنيات والهياكل التنظيمية التي أصبحت تعيش حالة من التشتت والفوضى، وأصبحت أشكال ممارستها خالية من كل تخطيط وتنسيق؛ وتعاني أيضًا من تكريس أسلوب المركزية في التعامل مع الشأن الجامعي؛ وغياب التعامل الرشيد مع الموارد المختلفة بشرية كانت أم مادية؛ بالاضافة الى التمايز بين تعليم نخبوي وتعليم جماهيري؛ فالأول حظي باهتمام علمي ومالي لتخريج ثُلة من المحظوظين، تكون فرصها في شغل مناسب أحسن وأفضل، والثاني يعاني عجزًا واضحًا في التجهيز وبنيات الاستعمال والتأطير (البيداغوجي) والإداري، ويرمي سنويا بآلاف الطلبة إلى رصيف البطالة القاتلة (التقرير القطاعي للتعليم العالي، 2018)

كما تعاني الجامعات المغربية من غياب الاستقلال الكامل في التسيير، أو بمعنى آخر شكلانية الاستقلالية الممنوحة للجامعة سواءٌ على المستوى الإداري أو العلمي أو (البيداغوجي)، وذلك بالنظر أساسًا إلى تركيبة مجالس الجامعات والمؤسسات والاختصاصات المخولة لها. فشعار استقلالية الجامعة يخلو من مضامينه الحقيقية؛ حيث يتم تعيين رؤساء الجامعات والمؤسسات وأغلبية أعضاء مجالس الجامعات والمؤسسات بدل الانتخاب، كما أن صلاحيات هذه المجالس استشارية محضة حتى فيما يخص الوظيفة العلمية و(البيداغوجية.) كما أن القرارات لا زالت تتخذ على مستوى الإدارة المركزية في الرباط، وأي اجتهاد أو هفوة أو خطأ مرفقي أو شخصي من مسؤول في إدارات الجامعات قد يكلفه منصبه.

وفي سياق إصلاح التعليم العالي المغربي ومواجهة تحدياته، فقد جاء الميثاق الوطني للتربية والتكوين بمجموعة من التوصيات تهدف إلى ضمان لا مركزية ولا تمركز للهياكل الجامعية، وحكامة جيدة لنظام التعليم العالي. وتخص تلك التوصيات الارتقاء بالجامعة إلى مستوى مؤسسة مندمجة المكونات ذات استقلال مالي فعلي وشخصية علمية وتربوية متميزة؛ وتنظيم، الجذوع المشتركة، والجسور، ومشاريع البحث متعددة التخصص التي تمكن من جلب موارد إضافية. وإستعمال تلك الموارد على الوجه الأفضل، وتوزيعها بطريقة حسنة على المؤسسات التابعة للجامعة جميعها، أو المرتبطة بها، أو الفاعلة معها في إطار الشراكة؛ واستفادة الجامعة من ميزانية ترصدها لها الدولة، تحدد وفق معايير واضحة وعلنية من أجل تدبير مواردها البشرية (الميثاق الوطني، 1999).

وجاء القانون رقم (01.00) الصادر في (19 ماي 2000) والمتعلق بتنظيم التعليم العالي، مستلهمًا توجهاته من الميثاق الوطني، ومحاولًا إعادة تحديد أهداف التعليم العالي بتكوين الكفاءات وتطويرها وتنمية المعلومات ونشرها في ميادين المعرفة؛ والإسهام في التطورات العلمية والتقنية والمهنية والاقتصادية والثقافية للأمّة، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ والتمكن من العلوم والتقنيات والمهارات وتنميتها بواسطة البحث والابتكار؛ والرفع من قيمة التراث الثقافي المغربي والعمل على إشعاع قِيَمه العريقة (المادة 1 من القانون رقم 01.00 لعام 2000).

أما فيما يتعلق بحكامة الجامعات فقد خوّل القانون رقم (01.00) الجامعات الصلاحيات الضرورية لتعزيزها، ومكّنها من إدارة مشاريعها وبرامجها واتخاذ مبادرات مبتكرة. وعزز القانون خضوع الجامعة لمبدأ المساءلة والمحاسبة من خلال التقييم الذاتي، والتقييم الخارجي، والاعتماد. ووسّع المشاركة المؤسساتية عبر إقرار إدارة مقوّمة على الفاعلين (الطلبة، الاساتذة، الإداريون)، وعلى الشركاء الخارجيين.

في ذات السياق، سَعَت الرؤية الاستراتيجية للاصلاح (2015 – 2030) إلى ترسيخ الحكامة في منظومة التربية والتكوين بغية تحقيق النجاعة والفعاليّة وربط المسؤوليّة بالمحاسبة، حيث خصّصت أحد محاور إلى استهداف حكامة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين؛ ذلك أن الحكامة ظلت من بين الإشكاليات العرضانية التي تواجهها الجامعة منذ عقود، سواءا في بعدها المتعلق بنجاعة

التدبير، أو في أبعادها الأخرى ذات الصلة بالمشاركة، والشفافية، وربط المسؤولية بالتقييم والمحاسبة (الرؤية الاستراتيجية للاصلاح 2015 – 2030).

في سياق متصل، تتولى الحكامة في التعليم العالي المغربي هيئات للتنسيق عدة، منها من تعمل على المستوى المركزي (الدولة)؛ ومنها من تعمل على المستوى المحلي (الجامعة).

1. مؤسسات الحكامة على المستوى المركزي (الدولة)

أ. الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي التي تعمل على تقييم مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، ومؤسسات البحث العلمي؛ ومراجعة وتقييم برامج التدريب لتجديد الترخيص واعتمادها؛ وتقييم أنشطة مراكز الدكتوراه وإعداد حصيلة تكوينات وأعمال البحث المنجزة بها؛ وتقييم البحث العلمي وفعالية هياكله؛ وتقييم برامج التعاون الجامعي ومشاريعها في ميدان التكوين والبحث العلمي.

ب. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي الذي يسام في تقييم السياسات والبرامج العمومية في مجال التربية والتكوين؛ وتقدير تطور المردودية الداخلية والخارجية لمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وتكوين الأطر، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة.

ت. مجلس تنسيق التعليم العالي الذي تناط به مهام إبداء الرأي في النظام الداخلي لكل مؤسسة قبل المصادقة عليه من لدن السلطة الحكومية الوصية أو التابعة لها المؤسسة؛ وتعيين أعضاء اللجنة الدائمة لتدبير شؤون الأساتذة؛ وغيرها من المهام.

ث. اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي التي تتولى إبداء الرأي بشأن إحداث الجامعات أو أي مؤسسة أخرى للتعليم العالي العام أو الخاص، وغيرها من المهام.

مؤسسات الحكامة على مستوى الجامعة

تعزيزًا لحكامة الجامعات، وفي ضوء الإصلاح الجامعي المغربي، تمّ إنشاء مجموعة من الأجهزة الإدارية لتدبير المؤسسات الجامعية تعتمد على مبدأ التدبير التشاركي ومبدأ استقلالية الجامعة، **والتي تتمثل في**:

أ. مجلس الجامعة الذي يتألف من رئيس الجامعة؛ رئيس الجهة المعنية؛ رئيس المجلس العلمي للجهة؛ رئيس المجموعة الحضرية المعنية للجهة أو رئيس المجلس الإقليمي مقر الجامعة؛ مدير أو مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛ سبعة ممثلين عن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من بينهم رؤساء الغرف المهنية وممثل واحد عن التعليم العالي الخاص؛ ثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين الأساتذة الباحثين عن كل مؤسسة جامعية مع مراعاة تمثيلية مختلف فئات هيئات الأساتذة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين من بين المستخدمين الإداريين والتقنيين بالجامعة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين من طلبة الجامعة؛ رؤساء المؤسسات الجامعية بالجامعة المعنية؛ رئيس مؤسسة للتعليم العالي العمومي غير تابعة للجامعة يعين من مجلس التنسيق (المادة 9 من القانون رقم 01.00 لعام 2000)

ويعتبر هذا المجلس أعلى هيئة لاتخاذ القرار داخلها، حيث يتمتع بالسلطات والصلاحيات بجميعها اللازمة لإدارة الجامعة ويختص بالمسائل المتعلقة بمهام الجامعة وحسن سيرها، ويقوم بدور رئيس على المستوى (البيداغوجي) والإداري والمالي.

أ. مجلس التدبير الذي ينبثق ويعين من بين أعضاء مجلس الجامعة على أساس تساوي الأعضاء بين المعينين والمنتخبين، وتحدد طريقة تعيين أعضائه بنص تنظيمي. ويقوم هذا المجلس بالتدبير الإداري والمالي للجامعة، ويعمل على متابعة وتنفيذ قرارات مجلس الجامعة، وتقديم اقتراحات بشأن التدابير الرامية إلى تحسين التسيير بالجامعة ومرافقها، وإعداد مشروع ميزانية الجامعة، وتقديم اقتراحات لترشيد نفقات الجامعة، وتقديم اقتراحات تستهدف الرفع من الموارد المالية للجامعة؛ وإبداء الرأي في طلبات التمويل المقدمة من المؤسسات الجامعية؛ واقتراح أنظمة التعويضات التكميلية التي تمنحها الجامعة من مواردها الخاصة؛ وتوزيع الاعتمادات المخصصة للبرامج (البيداغوجية) والبحث العلمي، وغيرها من المهام المالية والإدارية التي يقوم بها هذا المجلس. (المادة 9 من القانون رقم 01.00 لعام 2000؛ ومرسوم رقم 2.01.2327، 2002)

التحليل الإحصائي (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير من أجل الاقتراب اكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.. ثم أُتْبع بالمنهج التحليلي من خلال تفكيك الإشكالية الى جزيئات، ثم التقويم والنقد لكل جزء بصفة مستقلة، وفي النهاية التركيب والاستنتاج العلمي؛ حيث تم اجراء تحليل معمق للبيانات من أجل الوصول الى نتائج دقيقة وتقديم استنتاجات وتوصيات مفيدة.

وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الانترنت المختلفة. وعلى المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة المطور كأداة رئيسة للدراسة؛ لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة .

في ذات السياق، تم اختيار العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية العامة، كوحدة للمعاينة في هذه الدراسة؛ بوصفهم لديهم المعرفة في موضوع الحكامة الرشيدة في الجامعات، والقابلية للتعامل مع أداة الدراسة بشكل موضوعي والاستجابة لفقراتها بدقة تفضي إلى نتائج واقعية في التشخيص والتحليل والتفسير وصياغة التوصيات.

الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

لتحقيق الأهداف وتأكيد فرضية الدراسة أو نفيها باعتماد الاستبانة كأداة أساسية في ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، والتي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي والتحليل العاملي

التوكيدي. وهذه الأساليب تتيحها البرامج الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بالحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، والبرنامج الإحصائي (AMOS)، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- اختبار (ستيودنت) لمتوسط عينتين لتحديد اتجاه ودلالة الفروق في إجابات المبحوثين.
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالفروق بين متوسطات ثلاث عينات أو أكثر.
- معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach›s Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (كولموجروف – سميرنوف (One Sample K-S) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل (ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة.
- مقياس (كيزر– ماير– أولكن Kaiser-Meyer-Olkin KMO)، لقياس كفاية حجم عينة الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي وذلك لقياس صلاحية النموذج المعد لقياس المتغيرات والعلاقات بينها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين جميعهم في الجامعات المغربية العامة، واستثني العاملون التقنيون والفنيون وعاملو الخدمات لبُعدهم عن المفاهيم الخاصة بالدراسة.

وحسب الإحصائيات التي توصل لها الباحثان من كل من وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي في المملكة المغربية للعام الجامعي (2019 /2020)، بلغ عدد العاملين في الجامعات المغربية العامة (23754) موظفا وموظفة، موزعين على (14964) عضو كادر أكاديمي (طاقم الأساتذة الدائمين)، و (8790) عضو كادر إداري دائم.

وقد قام الباحثان بحساب حجم العينة المناسب إحصائيًا وفقًا لمدخل رابطة التربية الأمريكية باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{\chi^{2*} N*K (1- K)}{\{\sigma^2 (N-1) + \chi^2 * K (1- K)\}}$$

حيث أن:

n : حجم العينة.

N: حجم المجتمع. وهو (23754)

K: نسبة المجتمع وهي (0. 5).

σ^2: درجة الدقة المرغوبة (σ = 0.05).

X^2: مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى الثقة المرغوب، وهي = 3.841 عند مستوى ثقة 0.95.

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة فإن حجم العينة المطلوب هو (378) فردًا، على النحو التالي:

$$n = \frac{3.841*23754*0.5 (1-0.5)}{\{0.05^2 (23754-1) + 3.841 * 0.5 (1- 0.5)\}}$$

$$= \frac{22809.7785}{60.3428} = 378.003$$

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة من جهة، والتشتت الجغرافي لعينة الدراسة من جهة أخرى، وما يتطلبه ذلك من صعوبة في تحديد العينة بالطريقة العشوائية، تم استخدام معاينة الحصص، التي لا تتطلب إطار معاينة، حيث تعتمد فقط على كل وحدة إحصائية تتوافر فيها متغيرات المراقبة (الديمغرافية) خلال فترة الدراسة. ونتيجة لعدم قدرة الباحثين على الوصول إلى معظم المبحوثين بسبب حالة الاغلاق الناتجة عن جائحة كورونا، تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على مجتمع الدراسة وفق العينة المطلوبة، وتمت المتابعة الحثيثة إلى أن اكتمل العدد المطلوب حسب العينة الاحصائية، حيث تم الحصول على عينة متاحة (متيسِّرة) قوامها (392) استجابة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات المراقبة (المتغيرات الديموغرافية) المعتمدة في الدراسة، حيث ستستخدم هذه المتغيرات لاحقًا في تحديد الفروقات في آراء المبحوثين:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات المراقبة (الديموغرافية)

المتغير	التصنيف	الجامعات المغربية	
		التكرار	%
الجنس	ذكر	297	75.8
	أنثى	95	24.2
	المجموع	392	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	84	21.4
	من 30 – أقل من 40 سنة	117	29.8
	من 40 – أقل من 50 سنة	93	23.7
	من 50 – أقل من 60 سنة	73	18.6
	60 سنة فأكثر	25	6.4
	المجموع	392	% 100

المتغير	التصنيف	الجامعات المغربية	
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ليسانس	91	23.2
	ماجستير(ماستر)	102	26.0
	دكتوراة	199	50.8
	المجموع	392	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	101	25.8
	من 5 – أقل من 10 سنوات	146	37.2
	10 سنوات فأكثر	145	37.0
	المجموع	392	% 100
طبيعة العمل	أكاديمي	248	63.3
	إداري	144	36.7
	المجموع	392	% 100

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد جاءت أعلى من نسبة الإناث بحوالي ثلاثة أضعاف، حيث بلغت نسبة الذكور (75.8 %). وأن النسبة الأكبر من العاملين تقع في الفئة التي تزيد عن (30) سنة وتقل عن (40) سنة. عموما تعطي نتائج متغير العمر أن العاملين في الجامعات المغربية هم من فئة الشباب الذين تقل اعمارهم عن (50) سنة.

بخصوص متغير المؤهل العلمي فان غالبية أفراد الدراسة في الجامعات المغربية يحملون درجة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (50.8 %). وهي نسبة منطقية إذا ما قورنت بنسبة الأكاديميين في عينة الدراسة التي تجاوزت (60 %). إذ إن العمل الأكاديمي يحتاج إلى حملة الدرجة الثالثة (الدكتوراة)؛ وفق ما يشترطه القانون.

وبشكل عام، فإن النسب الواردة لعينة الدراسة في الجامعات المغربية تتوافق مع الإحصاءات الرسمية الواردة في تقرير وزارة الاقتصاد والمالية المغربية حول الموارد البشرية الوارد في مشروع قانون المالية لسنة (2020). وكذلك تتوافق مع الإحصاءات الرسمية الواردة في تقرير وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي في المملكة المغربية للسنة الجامعية (2020/ 2019).

ونستنتج من النسب السابقة أن الجامعات المغربية تسعى دائما إلى توظيف العاملين (الإداريين والأكاديميين) من الجيل الشاب من حملة المؤهلات المناسبة في التخصصات المختلفة؛ مع ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالنوع الاجتماعي في التوظيف.

أداة جمع بيانات الدراسة

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة لقياس واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، وهي عبارة عن استبانة من النوع المغلق. حيث اعتمد الباحثان في إعداده على أبعاد بطاقة قياس حكامة الجامعات الواردة في تقرير الفريق المكلف من البنك الدولي بقيادة (اندريانا جاراميلو) عام (2012) والمكونة من خمسة أبعاد هي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة؛ وتكونت تلك البطاقة من (45)فقرة (أسئلة مفتوحة) للأبعاد الخمسة، حيث قام الباحثان بإعادة صياغة هذه الفقرات على شكل أسئلة ذات إجابات مغلقة.

إضافة لدراسة (جاراميلو وزملائها) تم الاستئناس بالتساؤلات الواردة في تقرير الخبرة المُعَد من الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي بعنوان حكامة منظومة التربية والتكوين بالمغرب: تقييم تطبيق توصيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين (2000 – 2013) (مارس 2015). بالإضافة إلى الاستبيانات الواردة في دراسات سابقة تناولت الحكامة الرشيدة في الجامعات.

وقام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم تعديله باستبعاد بعض الفقرات ودمج بعضها في فقرة واحدة لاكتمال المعنى. **وقد تضمن الاستبانة في صيغته النهائية قسمين، كما يلي:**

القسم الأول: تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، أو ما يصطلح عليه بخصائص العينة أو متغيرات المراقبة أو المتغيرات (الديمغرافية). تمثلت متغيرات المراقبة المناسبة للوحدات الإحصائية المدروسة من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث اشتمل هذا القسم خمس فقرات هي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، وطبيعة العمل).

القسم الثاني: وتضمن الأسئلة أو المؤشرات المتعلقة بأبعاد الحكامة الرشيدة المعتمدة في الدراسة، حيث ضم هذا القسم (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تقيس في مجملها مدى تطبيق معايير الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية.

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

شملت عملية اختبار الاستبانة كأداة للدراسة على مرحلتين؛ تم في المرحلة الأولى فحص صدقه من حيث تغطيته لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل الإحصائي، ثم تم في المرحلة الثانية فحص ثبات الاستبانة لضمان استقرار النتائج التي سيتم التوصل إليها.

أولاً: صدق الأداة

يعتمد صدق الاستبانة على تحكيمه من طرف المختصين في موضوع البحث، وفي مجال تصميم الاستبانات؛ وذلك للتاكد من مدى تطابق الفقرات والمحاور مع موضوع الدراسة، ومدى قياسها لما صممت لقياسه؛ وهو ما يعرف بالصدق الظاهري للأداة. حيث عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات القانون العام، والحكامة، والإدارة، والاقتصاد، ومناهج البحث العلمي، وذلك بغرض الاستفادة من ملاحظاتهم فيما يخص شكل الاستبانة ومحتواه، والتأكد من مناسبته لما أعد من أجله، وسلامة صياغة الفقرات

وتناسقها وترابطها، وانتماء كل منها للبُعد الذي وضعت فيه. وقد فاقت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة (80 %) وهو ما يشير إلى أن الاستبانة يتمتع بصدق مقبول.

وللتعرف على مدى بالاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع

المجالات الذي تنتمي إليها (الصدق البنائي)، قام الباحثان بحساب معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البُعد الواردة فيه. حيث كانت قيم معاملات الارتباط جميعها إيجابية وبدلالة إحصائية (.01). مما يشير إلى أن الفقرات على الأبعاد تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة تجعلها قادرة على قياس ما هدفت لقياسه. (نتائج معاملات الارتباط متوفرة حسب الطلب)

ثانياً: ثبات الأداة

يقصد بثبات الاستبانة مدى استقراره في الحصول على النتيجة نفسها فيما لو تمت إعادة استخدامه أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أن يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها وعدم تغييره بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة مرات عدة خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، إلا أنه ومن الناحية التطبيقية، ووفقًا لـ (Sekaran and Bougie 2010: 84) يُعد (Alpha ≥ .60) مقبولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، ونتائج الجدول (2) توضح ذلك:

جدول (2)

نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الأداة وعلى الدرجة الكلية

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كروبناخ
السياق العام، الرسالة والأهداف	5	.935
توجهات الإدارة	5	.912
الاستقلالية	5	.827
المساءلة	5	.927
المشاركة	5	.917
الدرجة الكلية للثبات (الحكامة الرشيدة)	25	.970

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة؛ وتراوحت بين (.827 و .935)، بينما بلغت قيمة معامل (كرونباخ ألفا) للثبات الكلي (.97). وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أبعاد الحكامة الرشيدة، وهذا يدل على إمكانية اعتماد النتائج التي حصلنا عليها من التطبيق الميداني للاستبانة.

إعداد بيانات الدراسة للتحليل الإحصائي

تتضمن هذه المرحلة إخضاع البيانات لاختبارات كشروط أساسية تسمح باستخدام أساليب التحليل الإحصائي التي تم اعتمادها في الدراسة. وتعتبر هذه الشروط أساسية لاستخدام الإختبارات المعلمية (Parametric tests)، وكذلك للتحليل العاملي التوكيدي. وتتمثل هذه الاختبارات في:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار (كولموجروف – سميرنوف (K-S . وحسب هذا الاختبار، تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية (الدلالة الإحصائية) لكل محاور الدراسة أكبر من (.05 <sig.) (.05). والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الأبعاد	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
السياق العام، الرسالة والأهداف	.8240	.5050	يتبع التوزيع الطبيعي
توجهات الإدارة	1.043	.2270	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستقلالية	.8720	.4330	يتبع التوزيع الطبيعي
المساءلة	.6890	.7300	يتبع التوزيع الطبيعي
المشاركة	.7770	.5820	يتبع التوزيع الطبيعي
الدرجة الكلية	.8380	.4830	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة مستوى المعنوية، لكل من محاور الدراسة وأبعادها، وفقًا للاستبانة، كانت أكبر من (.05 < sig.) (.05)، وهذا يدلّ على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل مختلف محاور الاستبانة.

ثانياً: اختبار كفاية حجم العينة

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من كفاية حجم عينة الدراسة لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، وقد تم التحقق من كفاية حجم العينة باستخدام مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin KMO)، واختبار (بارتليت Bartletts Test of Spheircity)، كما هو موضح في الجدول (4) :

جدول (4)

اختبار كفاية حجم العينة

البيانات الاحصائية		القيم
مقياس KMO لكفاية حجم العينة		.952
اختبار بارتليت Bartletts Test	كا^2 Chi-Square	9721.37
	درجات الحريةdf.	300
	مستوى الدلالة Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

ويلاحظ من الجدول (4) أن قيمة مقياس (KMO) بلغت (.979) وهي قيمة قريبة من الواحد الصحيح، وأكبر من القيمة المقبولة لكفاية حجم العينة وهي (.5) (تيغزة 2012، 30). كما أن اختبار (بارتليت Bartletts Test) دال إحصائيًا، حيث إن مستوى الدلالة أقل من (5 %) (Sig ≤ .05)؛ وهذا يعني أن حجم العينة كاف، من الناحية الإحصائية، لإجراء التحليل العاملي التوكيدي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بالحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، والتحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بالحكامة الرشيدة، واختبار فرضيتها.

وقبل البدء في التحليل، لا بد من تحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، ولذلك تم تحديد طول الفئات في مقياس (ليكرت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 – 1 = 4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (4 / 5 = 8.) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) **وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا تم تصنيف الممارسة ضمن فئات**:

- **درجة مرتفعة جداً**: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (4.21 – 5).
- **درجة مرتفعة**: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (3.41 – 4.2).
- **درجة متوسطة**: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (2.61 – 3.4).
- **درجة منخفضة**: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (1.81 – 2.6).
- **درجة منخفضة جداً**: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (1 – 1.8)

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بسؤال الحكامة الرشيدة في الجامعات

يتضمن المحور الخاص بالحكامة الرشيدة سؤالاً ينص على «ما مدى تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية؟» حيث يعكس هذا السؤال الأبعاد الخمسة للحكامة الرشيدة والمتمثلة في: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة، إضافة إلى ترتيب الفقرات وفق أهميتها النسبية، والجداول (5 – 10) تبين ذلك:

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: السياق العام والرسالة والأهداف

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالسياق العام والرسالة والأهداف مبين في الجدول رقم (5):

جدول (5)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد السياق العام والرسالة والأهداف في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تعتبر الأنظمة والقوانين في الجامعة واضحة لجميع العاملين.	3.92	.980	مرتفع
2	رؤية ورسالة الجامعة محددة وواضحة .	4.07	1.01	مرتفع
3	أهداف الجامعة محددة وواضحة.	4.11	1.01	مرتفع
4	تحرص الجامعة على نشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها بالوسائل المختلفة (مطبوعة وإلكترونية).	4.04	.990	مرتفع
5	تعكس رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها احتياجات الفاعلين (جميع أصحاب المصالح) في الجامعة.	3.52	.880	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد السياق العام، الرسالة والأهداف	3.93	.870	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (5) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «السياق العام والرسالة والأهداف» كان مرتفعًا بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين(3.52 و 4.11)، على مقياس (ليكرت) الخماسي. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93) وانحراف معياري عام بلغ (87.). مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعًا لبُعد السياق العام والرسالة والأهداف بدرجة مرتفعة؛ خاصة فيما يتعلق بوضوح وتحديد أهداف الجامعة وتحديد ووضوح رؤيتها ورسالتها والتي تعمل الجامعات على نشرها بكافة الوسائل المتاحة، وهذا كله يعكس بالطبع نقطة جوهرية في مفهوم الحكامة وهي وضوح الرؤية والرسالة والأهداف وتحديدها. ويمكن تفسير اتجاه هذا البُعد الذي كان مرتفعًا، بأن آراء المبحوثين تبقى نسبية وترتبط بواقع الجامعات والتي تتشابه في معظمها في رسالتها وأهدافها المنبثقة أصلاً من الأهداف العامة للجهات الرسمية المسؤولة عن التعليم العالي.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: توجهات الإدارة

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بتوجهات الإدارة مبين في الجدول رقم (6):

جدول (6)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد توجهات الإدارة في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
6	تتوافر أسس ومعايير واضحة لتعيين رئيس الجامعة.	3.63	.990	مرتفع
7	تتوافر آلية وأسس واضحة لتشكيل مجالس الجامعات (مجلس إدارة / تدبير الجامعة، ...)	3.79	.900	مرتفع
8	تستند سياسات التوظيف في المناصب القيادية والإدارية في الجامعة إلى معايير محددة ومعلنة.	3.68	.970	مرتفع
9	تتوفر في الجامعة آليات ومعايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	3.56	1.01	مرتفع
10	يوجد لدى الجامعة هياكل تنظيمية مواكبة لتوجهاتها الاستراتيجية.	3.70	.870	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	الدرجة الكلية لبُعد توجهات الإدارة	3.67	.820	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «توجهات الإدارة» كان مرتفعًا بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.56 و 3.79)، على مقياس (ليكرت) الخماسي. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.67) وانحراف معياري عام بلغ (825.). مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعًا لبُعد توجهات الإدارة بدرجة مرتفعة؛ وذلك ناتج عن تقييم المبحوثين المرتفع لتوافر آليات ومعايير واضحة لتشكيل مجالس الجامعات، وتوافر هياكل تنظيمية مواكبة للتوجهات الاستراتيجية، وكذلك وضوح سياسات ومعايير التوظيف في المناصب القيادية والإدارية.

وهذه النتيجة تعكس ما يصطلح عليه «بالعمل المؤسساتي»، وهو نقطة جوهرية في مفهوم الحكامة. ذلك أن العمل المؤسساتي يعطي رسمية لإجراءات العمل ويعكس هوية الجامعة وأهدافها ومبادئها ويكرسها على المدى البعيد. فهي غير مرتبطة بشخص المسؤول؛ بمعنى أن عمل وأهداف المسؤولين تكون في اتجاه الإطار العام والأهداف العامة للجامعة.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: الاستقلالية

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالاستقلالية مبين في الجدول رقم (7):

جدول (7)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد الاستقلالية في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
11	تتمتع الجامعة بالإستقلالية في رسم سياساتها وتوجهاتها المستقبلية	3.50	.970	مرتفع
12	تتمتع الجامعة بالإستقلالية في إدارة مواردها البشرية	3.64	.860	مرتفع
13	تتمتع الجامعة بالإستقلالية في إدارة مواردها المالية	3.57	.900	مرتفع
14	تمتلك الجامعة حرية نشر جهودها العلمية دون قيود	4.06	.860	مرتفع
15	تمتلك الجامعة الحرية في تحديد محتوى التعليم ومعايير التدريس	3.92	.990	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد الاستقلالية	3.74	.700	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (7) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «الاستقلالية» كان مرتفعًا بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.5 و 4.06)، على مقياس (ليكرت) الخماسي. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.74) وانحراف معياري عام بلغ (0.70)، مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعًا لبُعد الاستقلالية بدرجة مرتفعة. خاصة فيما يتعلق بحرية نشر الجهود العلمية دون قيود، وحرية تحديد محتوى التعلم ومعايير التدريس. فمع أن هناك نظاما تعليميا مركزيا في المغرب، وهذا واضح من كون مستوى الاستقلالية في رسم السياسات والتوجهات المستقبلية وإدارة الموارد المالية والبشرية قريب من المتوسط بسبب اعتماد السياسات الحكومية في كافة الجامعات العامة، والتمويل الكلي من طرف الحكومة الذي يجعلها مسيطرة على توظيف الكادر الأكاديمي والإداري وتعيينه، إلا انه يبدو ان هناك توجها لتبني اللامركزية فيما يتعلق بالقرارات والمسائل المرتبطة بالجانب الأكاديمي (البيداغوجي). ومن هنا نرى أن تكريس مبدأ اللامركزية من خلال تفويض السلطة ضروري لتجسيد الحكامة الرشيدة مع ضرورة احتفاظ الحكومة بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة أو سحبها إذا استدعى الامر.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: المساءلة

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالمساءلة مبين في الجدول رقم (8):

جدول (8)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد المساءلة في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
16	يتوفر في الجامعة نظام تدقيق داخلي يوفر تقارير دورية.	3.60	1.01	مرتفع
17	تعتمد الجامعة أسس ومعايير واضحة للمساءلة بشأن أداء كادرها الأكاديمي والإداري.	3.57	1.01	مرتفع
18	تقوم الجامعة بالافصاح عن ميزانيتها وطرق إنفاقها	3.39	1.03	متوسط
19	توفر الجامعة جهة خاصة لاستقبال الإقتراحات والشكاوي وتتعامل معها	3.45	1.03	مرتفع
20	تمتلك الجامعة ميثاقاً واضحاً ومعلناً للسلوك الوظيفي والأخلاقي	3.64	940.	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد المساءلة	3.53	880.	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (8) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «المساءلة» كان مرتفعًا بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.45 و 3.64)، على مقياس (ليكرت) الخماسي باستثناء الفقرة الخاصة بافصاح الجامعة عن ميزانيتها وطرق إنفاقها التي جاءت متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53) وانحراف معياري عام بلغ (88.)، مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعًا لبُعد المساءلة بدرجة مرتفعة. خاصة فيما يتعلق بتوفر نظام تدقيق داخلي يوفر تقارير دورية؛ واعتماد الجامعة لأسس ومعايير واضحة لمساءلة كادرها الأكاديمي والإداري؛ وامتلاك الجامعة ميثاقًا واضحًا ومعلنًا للسلوك الوظيفي والأخلاقي؛ وتوفير الجامعة

لجهة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي والتعامل معها؛ وإفصاح الجامعة عن ميزانيتها وطرق إنفاقها.

وفي رأينا فإن هذا التقييم لآراء المبحوثين حول المسائل المذكورة يعني الالتزام بالواجبات والمسؤوليات وأداء المهام، حيث أن تطبيق هذا الامر نجم عنه مساءلة بموجب السلطة المعطاة والمسؤوليات الموكلة. وهذا سواء من ناحية وجود قنوات وآليات مساءلة، أو وجود آليات رقابة وتقييم دوري للأداء، أو توفر نظام للشكاوي، أو ميثاق للسلوك الاخلاقي والوظيفي.

والجدير بالذكر أن المساءلة تعتبر أساساً في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومهمة لضمان العدالة والنزاهة، وبالتالي فإن توفير أنظمة واضحة وملموسة للمساءلة سواء على المستوى الإداري أو المالي أو الأكاديمي (البيداغوجي) يضمن العدالة والنزاهة، ويزيد من فعالية المؤسسات الجامعية.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس: المشاركة

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالمشاركة مبين في الجدول رقم (9):

جدول (9)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد المشاركة في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
21	يوجد نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة	3.71	.810	مرتفع
22	تقوم الجامعة بمشاركة كافة الوحدات الإدارية فيها عند وضع الأهداف	3.17	1.02	متوسط
23	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	3.25	1.01	متوسط
24	تعمل إدارة الجامعة على إشراك الطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي في تقييم مدى تحقق أهدافها	3.37	1.00	متوسط
25	تشرك الجامعة طلبتها (الحاليين أو الخريجين) وممثلين عن المجتمع المحلي في بعض مجالسها الأكاديمية والإدارية	3.40	.990	متوسط
	الدرجة الكلية لبُعد المشاركة	3.39	.840	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج(Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (9) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «المشاركة» كان متوسطًا بشكل عام، حيث كانت معظم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد دون مستوى (3.4) على مقياس (ليكرت) الخماسي، باستثناء الفقرة الاولى لهذا البعد والتي نصها «يوجد نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.71) بأهمية نسبية مرتفعة. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.39) وانحراف معياري عام بلغ (.84)، مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعًا لبُعد المشاركة بدرجة متوسطة. خاصة فيما يتعلق بمشاركة كافة الوحدات الإدارية في وضع الأهداف؛ وبتبنى الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية؛ والعمل على إشراك الطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي في تقييم مدى تحقق أهداف الجامعة؛ وإشراكهم أيضاً في بعض المجالس الأكاديمية والإدارية. ويبدو أن الادارات العليا للجامعات تحجم عن إشراك الطلبة وممثلي المجتمع المحلي في صناعة القرار، باعتبارها الممثل الرسمي في الدفاع عن حقوق الطلبة والمجتمع، وبالتالي يمكن أن تشكل مجموعات ضاغطه على الإدارة.

في رأينا، فإن المشاركة أساسية في تكريس مفهوم الحكامة الرشيدة، فهي تمكن من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل في إطار التعاون والشراكة، وتبادل الرأي مع الآخرين، والأخذ باقتراحاتهم وتوصياتهم؛ فهي أداة لتفعيل وتكريس الديمقراطية ونشر ثقافة الحوار والتشاور، وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة الجامعية؛ لذلك لا بد من المزيد من الاهتمام بهذا الجانب.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الحكامة الرشيدة:

التحليل الإحصائي لفقرات الأبعاد الخمسة للحكامة الرشيدة والمتمثلة بالسياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة مبين في الجدول رقم (10):

جدول (10)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
السياق والرسالة والأهداف	3.93	.870	مرتفع
توجهات الإدارة	3.67	.820	مرتفع
الاستقلالية	3.74	.700	مرتفع
المساءلة	3.53	.880	مرتفع
المشاركة	3.39	.840	متوسط
الدرجة الكلية لدرجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة	3.65	.730	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج(Spss)

يتضح من خلال الجدول (10) أن تقييم المبحوثين لواقع تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية كان مرتفعًا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات المبحوثين على الفقرات جميعها للأبعاد جميعها (3.65) بانحراف معياري (.73). هذا يشير إلى درجة مرتفعة لتطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة مجتمعة في الجامعات المغربية. ويمكن تفسير تجاه هذه الدرجة الذي كان مرتفعًا، بأن آراء الأساتذة والعاملين الإداريين تبقى نسبية، ترتبط بواقع الكليات والمؤسسات الجامعية الذي يختلف من جامعة لأخرى؛ هذا الواقع ربما تحدده العلاقات الشخصية، ومناخ وظروف العمل، والمحيط الذي تعمل فيه الجامعة بصفة عامة. وحتى الجوانب النفسية للمبحوثين التي تتأثر بالعلاقات سواء فيما

بين العاملين أو ما بين العاملين والمسؤولين.

وتتّفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب مع ما توصّلت إليه دراسات كل من: راضي الشناق (2009)؛ وهناء شرف (2015)؛ التي بينت مستوى ممارسة لمجالات الحكامة الرشيدة في الجامعات بدرجة مرتفعة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة عبد الواحد وآخرين (Abdulwahid et. al. 2013) التي أظهرت ممارسات جيدة للحكامة الرشيدة في الجامعات الماليزية.

إلا أنها تختلف مع نتائج دراسات كل من: مروان الدهدار وكريم بن كحلة وماجد الفرا (2017)؛ وفادي غوانمة (2018)، التي توصلت إلى درجة تطبيق متوسطة للحكامة الرشيدة. كما أن نتائج هذه الدراسة تختلف عن نتائج دراسة محمد آل عباس (2009)، التي بينت أن تطبيق الحكامة الرشيدة إيجابي وموجود ولكن بدرجة ضعيفة لم ترق للمستوى المطلوب، وكذلك دراسة الحسين والرامي (2018) التي بينت أن منظومة التعليم العالي في المغرب لم تصل إلى درجة بناء حكامة جيدة.

وقد يكون اختلاف نتائج هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ناتج عن طبيعة الدراسة الاستقصائية (الكميّة) التي تعتمد الاستبانة، أو لاختلاف الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة، والتي تؤثر في آراء المبحوثين.

كما أن هذه النتائج التي تحصلنا عليها في الجامعات المغربية مغايرة لما ورد في تقديرات التقارير القطاعية بأن هناك ضعفا في تطبيق الحكامة الجامعية. وقد يكون السبب في هذه النتائج الى أن التقارير القطاعية اعتمدت على تحليل البيانات النوعية، بينما اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الكمية التي جُمعت من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي ترتبط بشكل مباشر بممارسات الإدارات العليا والقيادات في الجامعات كما يدركها العاملون، مما يؤثر على استجابات الأساتذة والعاملين، ورغبة كل منهم في إظهار جامعته بصورة أفضل. ولكن ما يجعلنا متفقين مع النتائج الإحصائية لهذه الدراسة، هو استخدام أكثر من أسلوب لفحص مصداقية البيانات، وكذلك لتحليلها.

ويتضح أيضاً من خلال الجدول (10) أن ترتيب الأبعاد تبعًا للأهمية النسبية في الجامعات المغربية جاء على النحو الآتي: السياق العام والرسالة والأهداف، والاستقلالية، وتوجهات الإدارة، والمساءلة، والمشاركة. ويعزو الباحثان وقوع بُعد السياق العام والرسالة والأهداف بالمرتبة الأولى، إلى كون هذا البُعد ينعكس بشكل مباشر من خلال استراتيجية القيادة التي تعبر من خلالها عن رؤية الجامعة ورسالتها، وتقوم بمناقشتها في مجلس الجامعة، وتنشرها على موقع الجامعة الالكتروني، بالاضافة إلى وضوح الأهداف التي تطمح الإدارة إلى تحقيقها. بينما يعكس تأخر بُعد المشاركة إلى المرتبة الأخيرة، تدني مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار المتعلقة بأمور الجامعة، وخاصة مشاركتهم في اللجان المختلفة، وعدم توفير إجراءات قانونية واضحة ومحددة لاتخاذ القرار وتمثيل المستويات الإدارية جميعها في ذلك. ومن هنا لا بد أن يؤخذ هذا البُعد بالاعتبار وتنفيذه على الوجه الذي يرضي الفاعلين في الجامعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب (بُعد المشاركة في المرتبة الاخيرة) مع نتيجة دراسة كل من: محمد آل عباس (2009) في الجامعات السعودية، وجميلة القمبر (2016) في الجامعات الليبية، ومروان الدهدار وكريم بن كحلة وماجد الفرا (2017) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

من أجل المزيد من الإيضاح والتفسير للنتائج السابقة، وحيث إن استطلاع آراء المبحوثين تم وفقًا للأبعاد المعتمدة من قبل البنك الدولي في بطاقة القياس التي استخدمتها (جاراميلو وزملاؤها (2012)، كما ذكرنا سابقا، فقد اعتبر الباحثان هذا الاستطلاع بمثابة تقييم ذاتي للجامعات المغربية وفق الأبعاد الخمسة للحكامة الجامعية؛ وبالتالي قاما بمقارنة هذه النتائج مع النتائج التي وردت في تقرير جاراميلو وزملائها. ويعرض الجدول (11) والشكل (1) ملخصا لدرجات التقييم الذاتي للجامعات المغربية كما حصل عليها الباحثان من نتائج استطلاع آراء العاملين الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعات (تقديرات 2020)، ودرجات التقييم الذاتي للجامعات المغربية التي وردت في تقرير الفريق المكلف بقياس الحكامة في (41) جامعة عربية عام (2012) بقيادة (أدريانا جاراميلو) (تقديرات 2012). وكذلك نتائج بطاقة قياس الحكامة الجامعية المعتمدة من البنك الدولي للجامعات المغربية لنفس الفريق (تقديرات بطاقة القياس 2012)، ومتوسط بطاقة قياس الحكامة الجامعية الذي أعده الفريق السابق نفسه لـ(100) جامعة عربية عام (2013) (المتوسط الأقليمي 2012).

جدول (11)

نتائج التقييم الذاتي والتقييم ببطاقة قياس الحكامة الجامعية

البُعد	التقييم الذاتي		تقديرات بطاقة القياس 2012	المتوسط الاقليمي 2013
	تقديرات عام 2020	تقديرات عام 2012		
السياق والرسالة والأهداف	3.93	4.7	3.9	3.7
التوجه الإداري	3.66	2.8	3.5	2.95
الاستقلالية	3.74	3.4	2.8	3.05
المساءلة	3.53	4.2	3.2	2.8
المشاركة	3.39	4.1	1.7	1.9
الحكامة (المتوسط)	3.65	3.84	3.02	2.58

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبانة، وتقريري البنك الدولي(2012 و 2013)

ويلاحظ من الجدول (11) أن هناك تباينا واضحا بين التقييم الذاتي في العام (2012) وبطاقة القياس للجامعات المغربية. كما يلاحظ أن التباين بين التقييم الذاتي قد انخفض بشكل ملموس وفقًا لتقديرات التقييم الذاتي للعام (2020) خاصة في بُعدي «السياق العام والرسالة والأهداف» و «توجهات الإدارة». ويبدو من هذه النتيجة أن الجامعات المغربية قد أدركت الملاحظات الواردة في تقرير الفريق المكلف في العام(2012)؛ وبالتالي قامت بمراجعة نقاط ضعفها لعلاجها ونقاط قوتها لتعزيزها، مما انعكس على نتيجة تقييمها من العاملين فيها بشكل أقرب للواقع، وخاصة في تقييمهم لسياقها العام وتوجهات إدارتها. إلا أن التباين في مستوى

مشاركة الفاعلين (أصحاب المصلحة) في عملية صنع القرار ما زال قائمًا، مع أن الفارق بين التقييم الذاتي وبطاقة القياس قد انخفض من (2.4) نقطة إلى (1.7) نقطة، إلا أن هذه الانخفاض لا يعد ملموسًا. كما أن هناك تقاربا في نتائج التقييم الذاتي لعام (2020) مع المتوسط الإقليمي لبُعد السياق العام والرسالة والأهداف، إلا أن التباين ما زال موجوداً لبقية الأبعاد.

عموماً، نتائج الجدول (11) تشير إلى أن هناك تحسّنا ملحوظا في تقييم العاملين في الجامعات المغربية لتوجهات إدارتها، فقد زال الاعتقاد السائد باتباع الجامعات للأسلوب التقليدي في الإدارة، من خلال التحسّن في تقييم العاملين بمستوى التوجهات الإدارية، حيث زادت قيم التقييم الذاتي عن بطاقة القياس.

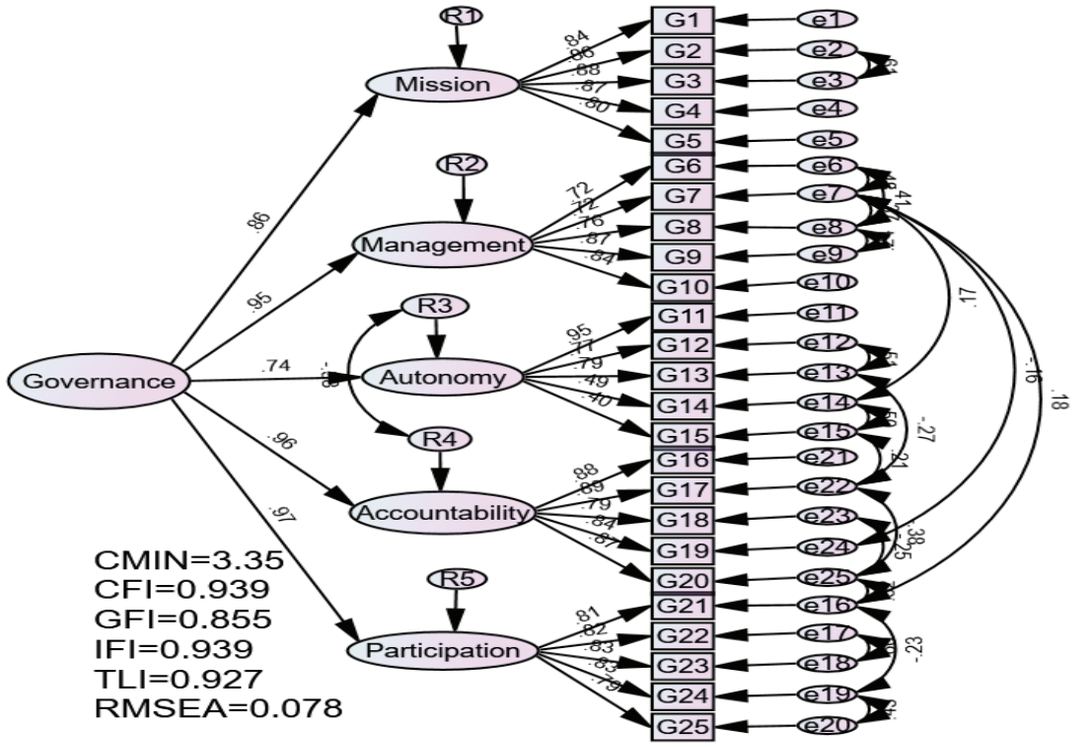
التحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بالحكامة الرشيدة

قمنا ببناء نموذج القياس للحكامة الرشيدة في الجامعات والتي رمزنا لها بالمصطلح (Governance)، بالاعتماد على خمسة أبعاد والمتمثلة في: السياق والرسالة والأهداف (Mission)، والتوجه الإداري (Management)، والاستقلالية (Autonomy)، والمساءلة (Accountability)، والمشاركة (Participation). وقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال خمسة مؤشرات مقاسة لكل بُعد من هذه الأبعاد الخمسة التي تعتبر في هذه الحالة متغيرات كامنة. ثم اعتبرت هذه الأبعاد الخمسة كمؤشرات مقاسة لقياس المتغير الكامن المتمثل بالحكامة الرشيدة. وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لتأكيد البنية العاملية للحكامة الرشيدة، حيث تم التأكد من صلاحية النموذج بمقارنة مؤشرات المطابقة مع المؤشرات المعتمدة إحصائيًا. ونموذج القياس لأبعاد الحكامة الرشيدة مبين في الشكل (1).

شكل (1)

التحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بالحكامة الرشيدة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS



ومن خلال الشكل (1) يتضح أن التشبّعات المعيارية (القيم فوق الأسهم) لأبعاد نموذج القياس الخاص بالحكامة الرشيدة ذات قيم مرتفعة كانت أعلى من (70.)، مما يدل على التقارب بين المؤشرات المقاسة (فقرات الاستبيان، ثم الأبعاد) والمتغير الكامن (الحكامة الرشيدة). أي وجود ارتباط بين فقرات الاستبانة والأبعاد الخمسة من جهة، وبين الأبعاد الخمسة ومتغير الحكامة الرشيدة التابعة له من جهة أخرى؛ بمعنى أن المؤشرات المقاسة تساهم في تشكيل أبعاد الحكامة الرشيدة، والأبعاد المعتمدة تساهم بقوة في تشكيل مفهوم الحكامة الرشيدة. وفي نفس الوقت يعكس التقارب بين التشبُّعات أهمية الأبعاد الخمسة في تمثيل المتغير الكامن، حيث تشير النتائج في الشكل (1) إلى أهمية الأبعاد الخمسة في تشكيل مفهوم الحكامة الرشيدة حيث فاقت تشبُّعاتها (70 %). عموماً تؤكد هذه النتائج الصدق البنائي لمقياس الحكامة الرشيدة في الجامعات المبحوثة.

كما يلاحظ من الشكل (1) أن تشبّع بُعد المشاركة كان أكبر من تشبعات أبعاد الحكامة الرشيدة الأخرى وهذا يجعلنا نؤكد أن المشاركة تعتبر «محور» الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين.

ولدى فحص مؤشرات المطابقة لنموذج القياس كانت قيمة (كاي) تربيع المعياري (CMIN) عالية، ولذلك قمنا باعتماد تعديل ضمن مؤشرات التعديل المقترحة في البرنامج الإحصائي (AMOS) بهدف تحسين قيمة هذا المؤشر وباقي المؤشرات، وتضمن هذا التعديل الربط بين أخطاء القياس في عدد من المؤشرات المقاسة (فقرات الاستبانة) وكذلك بين خطأ القياس لبُعد الاستقلالية وخطأ القياس لبُعد المساءلة. وبناء على هذا التعديل أصبحت مؤشرات المطابقة، المبينة في أسفل الشكل (1) جيدة ومقبولة مقارنة بمؤشرات المطابقة المعتمدة إحصائيًا. حيث وقعت قيمة (كاي) تربيع المعياري (CMIN) في المجال (1 – 5)، فيما كانت قيم مؤشرات المطابقة المقارن (CEI) ، والمتزايد (IFI)، وجودة المطابقة (GFI) ، وتوكر لويس (TLI) مساوية أو قريبة من الواحد الصحيح، فيما وقع جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) في المجال (0 – 08.) (تيغزة، 2012، ص245).

ومعنى المطابقة الجيدة والمقبولة المشار إليها، هو وجود تطابق بين النموذج النظري لأبعاد الحكامة الرشيدة وبيانات عينة الدراسة، أي وجود تقارب كبير بين النموذج النظري والنموذج الواقعي، مما يعكس وجود علاقات ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين المؤشرات المقاسة، والمتغيرات الكامنة المتمثلة بأبعاد الحكامة الرشيدة، وبين أبعاد الحكامة الرشيدة والمتغير الكامن المتمثل بالحكامة الرشيدة.

اختبار فرضية الدراسة

تتضمن فرضية الدراسة اختبار اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، وتنص هذه الفرضية على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات (الديمغرافية) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، طبيعة العمل، الجامعة)».

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول (12) :

جدول (12)

نتائج تحليل التباين لدرجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات (الديمغرافية) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، طبيعة العمل، الجامعة).

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة Sig.
الجنس	2.159	1	2.159	4.139	0420.
العمر	4.023	4	1.01	1.03	0.104
المؤهل العلمي	1.328	2	0.664	1.269	0.282
الخبرة	2.245	2	1.123	2.15	0.117
طبيعة العمل	1.237	1	1.237	2.367	0.124.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

ويتضح من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) قد بلغت على التوالي (0.10، 0.28، 0.12، 0.12) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ 05.)؛ أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل).

ويمكن أن يعزى عدم وجود فروق لهذه المتغيرات، إلى تشابه ظروف العمل في الجامعات المبحوثة بين المستويات المختلفة للعاملين (أكاديميين وإداريين). كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين (أكاديميين وإداريين) يلاحظون قرب الهيئات الإدارية منهم، ويشعرون باهتمامها بهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، والأخذ بالاعتبار احتياجاتهم الشخصية، بغض النظر عن طبيعة عملهم ومؤهلاتهم، واستمرار ذلك خلال سنوات عملهم. لذلك كانت آراؤهم متقاربة حول ممارسة أبعاد الحكامة الرشيدة بشكل عام.

أما بالنسبة لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على هذا المتغير (042.) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ 05.)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية على هذا المتغير. ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغير (الديمغرافي) (الجنس). ويبين الجدول رقم (13) مصدر هذه الفروق والكشف عن دلالاتها الإحصائية:

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تبعًا لمتغير الجنس.

الجنس	ذكر (ن=582)		انثى ن=190		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية	3.8848	.75250	4.0076	.619860	-2.035	*.042

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يظهر من الجدول (13) أن مصدر هذه الفروق هو فئة الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين من فئة الإناث فيما يخص درجة تطبيق الحكامة الرشيدة (4.01)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمبحوثين من فئة الذكور الذي بلغ (3.89)، وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات التي قامت بفحص الفروق، حيث أظهرت فروقاً تعزى لمتغير الجنس. وعليه نستنتج أن الإناث في الجامعات المغربية أكثر إدراكًا (من الذكور) بتطبيق الحكامة الرشيدة من إدارات الجامعات

خاتمة

تضمنت هذه الدراسة التحليلية واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات، وتمّت معالجتها في خلال استقصاء آراء عينة من العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية. حيث أظهرت النتائج أن تقييم العاملين لأبعاد: السياق العام والرسالة والأهداف في الجامعات المغربية ، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة كان مرتفعًا. فيما كان تقييمهم متوسطًا لمستوى تطبيق المشاركة. وبشكل عام كان مستوى تطبيق الحكامة الرشيدة في

الجامعات المغربية مرتفعًا.

ومن خلال هذه النتائج، يمكن تقديم توصيات ومقترحات بهدف تعزيز تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، تتمثل في:

- تحديث الانظمة والقوانين الجامعية لتتناسب مع الانماط والممارسات الإدارية الحديثة، وبخاصة تطبيقات الحكامة الرشيدة.

- تفويض مرونة أكبر ومشاركة أوسع لكل الأطراف المعنية في اتخاذ القرار، مما يساهم في الرفع من مستوى الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية؛ فمنح الاستقلالية وخاصة المالية للجامعات يسمح لها بتنويع مصادر تمويلها ويساهم في تعزيز حكامتها. وفي هذا المجال من المهم تجسيد مفهوم "الوقف" في التمويل، وتطوير الشراكات لتأمين تمويل إضافي للجامعات.

- ضرورة إدراج نظام حكامة معلن وواضح ضمن استراتيجيات الجامعة، وتجسيد مبادئها، والعمل على تكريس مبدأ المشاركة والمساءلة، لا سيّما في جانبها المالي، وفتح المجال للفاعلين في المنظومة الجامعية للمشاركة في عمليات صنع القرار، بحيث تتعدى المشاركة في الأمور الأكاديمية والإدارية الروتينية إلى مشاركة حقيقية في القضايا الاستراتيجية للجامعات، في مختلف مراحل صنع القرار، والقضايا التي تمس الأطراف الفاعلة داخلية كانت أم خارجية.

- إعادة النظر في طرق اختيار رؤساء الجامعات والعمداء ومديري المؤسسات الجامعية وتعيينهم بناء على معايير الكفاءة والتنافسية وشروط تثمين مناصب المسؤولية، بحيث يتم وضع إطار جديد لانتقاء رئيس الجامعة بشكل متزامن مع تعيين عمداء الكليات ومديري المؤسسات الجامعية بشكل يسمح بالتباري على مشاريع للجامعة تكون منسجمة ومتكاملة بين المؤسسات. وفي هذا الصدد نقترح اعتماد الانتخاب كوسيلة لتعيين القيادات داخل الجامعات، في ظل وجود سياسات منظمة لهذه العملية تتسم بالشفافية والنزاهة.

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للجامعات المغربية، وتطوير هياكل المجالس القائمة، واستحداث مجالس جديدة كالمجلس الأكاديمي مثلًا، وفصل مهام كل مجلس. وكذلك إنشاء مجالس ولجان مختصة في تطبيق وتقييم نظام الحكامة، تعمل على تطوير الأداء الأكاديمي والإداري والمالي على كافة المستويات، مع ضرورة مراعاة التوجهات العالمية في حكامة الجامعات، والاستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال.

في هذا السياق، نقترح إنشاء مجلس تشريعي في الجامعات الحكومية تحت اسم مجلس أمناء الجامعة، يتم تشكيله من القيادات الأكاديمية والاساتذة والطلبة وممثلين عن المجتمع من أصحاب الفكر والرأي وأرباب سوق العمل، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخاب، بحيث يكون رئيس الجامعة عضواً في هذا المجلس وليس رئيساً له. وهذا المجلس يمثل أعلى سلطة تشريعية للجامعة، على أن يعطى صلاحيات واسعة لكل شؤون الجامعة؛ ولا يعني هذا التصور الغاء مجلس الجامعة (السلطة التنفيذية) أو التعارض مع صلاحياته، بل يتطلب الأمر إعادة النظر في هيكلة عدد أعضاء مجلس الجامعة وتركيبه ، من أجل تفعيل عمل المجالس كل في مجال اختصاصه.

- تنفيذ دورات تدريبية للمستويات لجميعها (الإدارة العليا، الأساتذة، العاملين، الطلاب) فيما يتعلق بمبادىء ومعايير الحكامة الرشيدة وكيفية تطبيقها.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع العربية

- آل عباس، محمد. (2009). «حوكمة الجامعات دارسة تحليلية». ورقة مقدمة إلى: مؤتمر حوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية (31 أكتوبر– 1 نوفمبر) ، السعودية، أبها: جامعة الملك خالد.
- برقعان، أحمد، وعبد الله القرشي. (2012). "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات". ورقة مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، .(10 – 12 نوفمبر) ، لبنان: جامعة الجنان.
- تيغزة، أمحمد بوزيان . (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجياتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جاراميلو، أدريانا، وآخرون. (2012). "الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات". البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي.
- الحاج، عرابة، وليلي بن عيسى. (2017). «حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات»، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي 30،.
- الدهدار، مروان، وكريم بن كحلة، وماجد الفرا.(2017). "واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية". مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع،1 ، مج25، الجامعة الاسلامية بغزة.
- الرامي، الحسين.(2018). «الحكامة الجامعية وإشكالية الرقابة والتقييم في قطاع التعليم الجامعي المغربي»، مقال منشور في مؤلف جماعي تكريما للدكتور الحسين بلوش أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية. جامعة ابن زهر. أكادير. المغرب. تنسيق الدكتور كمال بلحركة.
- ربابعة، نائل موسى.(2019). «الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة»، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، ع 15، .
- زامل، أحمد محمد.(2007). «حوكمة الجامعات: رؤية حول تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية». ورقة مقدمة إلى: مؤتمر منتدى الاصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد، إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة التعليم العالي في مصر، (26 – 28 مارس). الاسكندرية: أوراق مرجعية، مكتبة الاسكندرية.
- سمارة، وسام عدنان (2018)، أثر الحوكمة على النمو الاقتصادي في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، عدد 9، ،رام الله: جامعة القدس المفتوحة.
- شرف، هناء.(2015). «واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام». رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح.

- الشناق، راضي.(2009). «مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة». أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- ضحاوي، بيومي محمد، ورضا إبراهيم المليجي. (2011). "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر". ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (9 يوليو)، القاهرة: جامعة عين شمس.
- عزت، أحمد.(2010). «مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها»، ورقة منشورة على موقع قضايا. وحدة الدعم والتعاون، أبحاث ودراسات قانونية. https://qadaya.net/?p=5117
- علي، عبد الوهاب نصر، وشحاتة السيد شحاتة. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- غوانمة، فادي فؤاد محمد. (2018). «واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ع 26، مج 9، 7. رام الله: جامعة القدس المفتوحة.
- قمبر، جميلة سعيد. (2016). «واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية).» مجلة دراسات العلوم الإدارية ، ع 2، مج 43، ، عمان: الجامعة الأردنية.
- الكسر، شريفة عوض. (2018). «دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض) «مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع 31 ، العراق: جامعة بابل.
- محسن، م محمد حاكم . (2008)، «ضوابط واليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح، (21 – 24 ديسمبر)، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). «إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة». مجلة تطوير الأداء الجامعي، ع2، مج 1، مصر: جامعة المنصورة .
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- النوري، عبد السلام علي حسين. (2016). "قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع16، مج8.0، العراق: جامعة الأنبار.
- يوسف، محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، القاهرة: منشورات بنك الاستثمار القومي.

التشريعات والتقارير

- القانون (رقم 01.00) المتعلق بتنظيم التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية، عدد 4798 بتاريخ 25 ماي2000.
- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، الرؤية الاستراتيجية للاصلاح 2015 – 2030
- اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 1999
- مرسوم رقم 2.01.2327 الصادر في 4 يونيو 2002 يتحديد كيفيات تعيين أعضاء مجلس تدبير الجامعة، المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 27 يونيو 2002، ص1918
- الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير القطاعي للتعليم العالي، 2018 .

قائمة المصادر والمراجع العربية مترجمة

- *Al Abbas, M. (2009). University Governance: An Analytical Study. Paper submitted to: Conference on Corporate Governance: Current Practices and Future Prospects (31 October - 1 November), Saudi Arabia, Abha: King Khalid University.*
- *Burqaan, A. & Al-Qurashi, A. (2012). University Governance and its Role in Facing Challenges. Paper presented to International Scientific Conference: Globalization of Management in the Age of Knowledge, (10-12 November), Lebanon: Jinan University.*
- *Tighaza, M.B. (2012). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Concepts and Methodologies using SPSS and LISREL Packages. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution. First edition.*
- *Jaramillo, A. et al,. (2012). Universities in Focus: A Benchmarking Comparison of University Governance. The World Bank and Marseille Center for Mediterranean Integration.*
- *Al-Hajj, A. & Bin Issa, L. (2017). University Governance between Requirements and Obstacles. Dirasat Journal, Economic. Issue 30.*
- *Al-Dehadar, M. Bin Kahla,K. Al-Farra,M. (2017). The Reality of Palestinian Universities Governance. The Islamic University of Gaza : Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies. Vol. 25,p.1*
- *Lahoucine, E. (2018).University Governance and the Problematic of Monitoring and Evaluation in the Moroccan University Education Sector: an article published in a collective publication in honor of Dr. Al-Hussein Baloch, Professor of Higher Education at the Faculty of Legal, Economic and Social Sciences. Agadir. Morocco: Ibn Zohr University. Coordination by Dr. Kamal Belharka.*
- *Rabaa'a, N. M. (2019). Governance and its Applications in Public Universities. The Kingdom of Saudi Arabia is a Conceptual Model of Governance: The Comprehensive multi-Knowledge Electronic Journal for the Dissemination of Scientific and Educational Research.p. 15.*
- *Zamel, A. M. (2007). University Governance: A Vision on Diversifying Public Universities' Funding Sources. A paper submitted to: The Arab Reform Forum Conference in partnership with the Ford Foundation, University Administration as a Tool to Raise the Efficiency of the Higher Education System in Egypt, (March 26-28). Alexandria: Reference Papers, Bibliotheca Alexandrina.*
- *Samara, W. A. (2018), The Effect of Governance on Economic Growth in Palestine. Ramallah. Al-Quds Open University: Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research. Vol. 3. No. 9.*
- *Sharaf, H. (2015). The Reality of the Application of Governance Systems in Palestinian Universities in the West Bank and the Obstacles to its Application from the Point of*

View of the Deans of Faculties and Heads of Departments. Unpublished thesis. An-Najah University.

- *Al-Shanaq, R. (2009). The Concept of Governance and the Degree of its Practice in Private Jordanian Universities. Unpublished doctoral thesis. University of Jordan.*
- *Dahawy, B. M. & Al-Meligy, R.I. (2011). A Comparative Study of the Institutional Governance Systems of Universities in South Africa and Zimbabwe and the Possibility of Benefiting from them in Egypt- a working paper. Cairo. Ain Shams University: The Nineteenth Scientific Conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration.*
- *Ezzat, A. (2010). The Concept of University Governance, its Purpose and Ways of Implementing it, a paper published on the Cases website. Support and Cooperation Unit: Legal research and studies. Retirved from https://qadaya.net/?p=5117*
- *Ali, A. N., & Shehata E. S. (2007). Auditing and Corporate Governance in the Contemporary Arab and International Business Environment. Alexandria: University House.*
- *Gwanmeh, F. F. M. (2018). The Reality of Governance Application in Jordanian Public Universities and the Challenges They Face. Ramallah. Al-Quds Open University: Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies. Vol. 26, Vol. 9.*
- *Qambar, J. S. (2016). The Reality of the Application of University Governance in the Libyan Governmental University Education (A Critical Study). Amman. University of Jordan: Journal of Administrative Sciences Studies.Vol. 2, Vol. 43.*
- *Al-Kasr, S. A. (2018). The Role of Applying Comprehensive Quality Standards in Achieving Administrative Governance in Universities (an empirical study on private universities in Riyadh). Iraq. Babylon University: Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences. p. 31.*
- *Mohsen, M. M. H. (2008). Controls and Mechanisms of Governance in University Institutions, a Working Paper Submitted to the Second Arab Conference entitled Challenges and Ambition in the Arab Universities (December 21-24). Marrakesh.: The Arab Administrative Development Organization.*
- *Nasir El-Din, Y. A. (2012). A Proposed Theoretical Framework for University Governance and Indicators of its Application in Light of the Requirements of Total Quality. Egypt: Journal of University Performance Development.Vol. 2, Vol. 1.*
- *Abu Al-Nasr, M. M. (2015). Good Governance: The Art of Managing High Quality Institutions. Cairo. Mansoura University: The Arab Group for Training and Publishing,.*
- *Al-Nouri, A. A. H. (2016). Measuring the Dimensions of University Governance to Promote Leadership: A case study for the University of Anbar according to the University Governance Card prepared by the World Bank. Iraq. Anbar University: Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences. Vol. 16, Vol. 8.*
- *Youssef, M. H. (2007). Determinants of Governance and its Standards with Special Reference to the Pattern of its Application in Egypt. Cairo: Publications of the National Investment Bank.*

قائمة المصادر والمراجع الانجليزية

- *Abdul Wahid, Akma, Nor Asyiqin, Wannorani Abdul Latif, and Malcolm Smith. (2013). "Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities". Canadian Center of Science and Education, Higher Education Studies, Vol.(3), No.(1) .*
- *Al-Haddad, Shafig, and Ayman Yasin. (2018). "Governance Reform in Higher Education Institutions in the Arab World: An Institutional Initiative". In: Azzi G. (eds) Higher Education Governance in the Arab World, Palgrave Macmillan, Cham*
- *Boer, Harry, Jürgen Enders, and Uwe Schimank. (2007). "On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany". New Forms of Governance in Research Organizations.*
- *Clark, Burton. (1998). "Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education". United Kingdom: Emeraled Group Publishing Limited*
- *Fielden, John. (2008). "Glopal trends in University Governance". Educational working paper series, No. 9, Washington D.C.: World Bank Group, p. 2.*
- *Hénard, Fabrice, and Alexander Mitterle. (2008). "Governance and quality in higher education", Paper Series 9, USA: The World Bank.*
- *Henke, Mery. (2007). Can academic autonomy survive in the knowledge society?, Aperspective from Britian Higher Education.*
- *Leisyte, Liudvika. (2007). "University governance and academic research: case studies of research units in Dutch and English universities". Dissertation Enschede: CHEPS, University of Twente,*
- *Maassen, Peter and Nico Cloete. (2006). "Global Reform Trends in Higher Education". In book: Transformation in Higher Education.*
- *Mulili, Benjamin. (2014). "Corporate governance in Kenya's puplic Universities". Jornal of applied research in higher education, 6(2).*
- *OECD. (1997). Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris,*
- *Sekaran, Uma, and Roger Bougie. (2010). Research methods of business: A skill building approach (5th ed.), New York, NY: John Wiley & Sons Inc..*
- *Trakman, Leon. (2008). "Modelling University Governance". Higher Education Quarterly. , Volume 62, Nos. 1/2*
- *UNDP. (1997). "Governance for Sustainable Human Development", UNDP Pplicy Document. New York.*