

# Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي

Volume 43  
Issue 01 2023 العدد الخاص الأول- مجلد 43 لسنة 2023

Article 25

2023

## تطوير إطار لحوكمة الجامعات العربية

Basem Yousef Barqawi  
basem68@hotmail.co.uk

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)

### Recommended Citation

Yousef Barqawi, Basem (2023) "تطوير إطار لحوكمة الجامعات العربية," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي)*: Vol. 43: Iss. 01, Article 25.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol43/iss01/25](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/25)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aaruu.edu.jo](mailto:rakan@aaruu.edu.jo), [marah@aaruu.edu.jo](mailto:marah@aaruu.edu.jo), [u.murad@aaruu.edu.jo](mailto:u.murad@aaruu.edu.jo).



## تطوير إطار لحوكمة الجامعات العربية

### Developing a framework for the governance of Arab universities

**Basem Yousef Barqawi\***

Associate Professor  
Petra University, Jordan  
[basem68@hotmail.co.uk](mailto:basem68@hotmail.co.uk)

باسم يوسف برقاوي

استاذ مشارك  
جامعة البتراء – الأردن

Received: 30/05/ 2023

Accepted: 30/06/ 2023

Published: 30/10/ 2023

#### Abstract

The article aimed to develop a framework for the governance of Arab universities. The study used the descriptive approach by reviewing and studying the five most important international standards of the governance in general, namely: the Association of Arab Universities to ensure the quality of higher education institutions, the European Foundation for Quality and Excellence Management (EFQM), the basic concepts of quality with a reference comparison to the standards of the American Excellence Model (Malcolm Barldrige), the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), and the United Nations Development Program (UNDP), in addition, some previous studies concerned with governance standards in universities were also reviewed. The study concluded with the development of a general framework for the governance of Arab universities consisting of 11 criteria, and the study recommended taking advantage of these criteria by applying them to Arab universities.

**Keywords:** Governance, Framework for governance standards, Total quality.

#### المستخلص

هدف المقال تطوير إطار لحوكمة الجامعات العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة ودراسة أهم خمسة معايير عالمية اهتمت بالحوكمة بشكل عام وهي اتحاد الجامعات العربية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM)، والمفاهيم الأساسية للجودة مع مقارنة مرجعية لمعايير نموذج التميز الأمريكي (Malcolm Barldrige)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP). كما تمت مراجعة بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بمعايير الحوكمة في الجامعات. خلصت الدراسة بتطوير إطار عام لحوكمة الجامعات العربية مكون من 11 معياراً، وأوصت الدراسة بالاستفادة من هذه المعايير عن طريق تطبيقها على الجامعات العربية.

**الكلمات مفتاحية:** الحوكمة، إطار لمعايير الحوكمة، الجودة الشاملة.

## مقدمة

العالمية والتي يعتمد نموذجها ونظامها على كثير من جوائز الجودة العالمية والمحلية. كما هدفت الدراسة أيضاً للإستفادة من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) باعتبارهما أهم جهتين عالميتين اهتمتا بالحوكمة ومعاييرها. كما تسعى هذه الدراسة لتقديم بعض الممارسات الحسنة للحوكمة في الجامعة والتي تهدف لتحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي مع المنهجيات والممارسات الحسنة التي تتم في القطاع الصناعي من خلال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM) والمفاهيم الأساسية للجودة مع مقارنة مرجعية لمعايير نموذج التميز الأمريكي (Malcolm Barldrige)، وباقي القطاعات الأخرى من خلال معايير الحوكمة لكل من ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP).

## مشكلة الدراسة

يرى معظم خبراء التعليم الجامعي في الوطن العربي، بأن هذا التعليم يعاني حالياً من مشاكل متعددة الجوانب تؤدي في مجملها إلى ضعف عام في مخرجاته من حيث التحصيل الأكاديمي للخريج وضعف قدراته ومهاراته اللازمة لتمكينه من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل. وفي تشخيص دواعي وأسباب تلك المشاكل، يوجد ما يشبه الإجماع على أن غياب الحاكمية وعدم الحرص على تطبيقها في البيئة الجامعية ربما يكون من أهم العوامل التي أدت على التدهور الحاصل في جودة أو نوعية خريجي الجامعات العربية (ناصر الدين & الشرباتي، 2019). ولذا تأتي هذه الدراسة في محاولة لسد هذه الثغرة في قطاع التعليم العالي من خلال الموائمة مع أفضل الممارسات الدولية، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM)، والمفاهيم الأساسية للجودة مع مقارنة مرجعية لمعايير نموذج التميز الأمريكي (Malcolm Barldrige)، ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومعايير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، ومعايير اتحاد الجامعات العربية.

## أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات العربية القليلة التي بحثت في موضوع الحوكمة في الجامعات العربية

في خضم التحديات المتلاحقة محلياً وإقليمياً ودولياً وتزايد حالات الغموض واللاتأكد البيئي التي فرضت نفسها ظاهرة مستدامة على المجتمعات والمنظمات باختلاف أشكالها (حكومات، وشركات، ومؤسسات) من جهة، وكثرة المعاضل الأخلاقية وحالات تغليب المصالح الذاتية والشخصية الضيقة على المصلحة العامة والالتزام الأخلاقي من جهة أخرى. لذا لزم وجود منهجية معاصرة لتبني وتطبيق معايير للحوكمة لتحقيق التكامل بين البنية الفكرية والوعي الاستراتيجي وإدارة المؤسسة يهتم بتطوير إدراك الأولويات الاستراتيجية بكفاءة في عالم متغير والبنية المفاهيمية والتطبيقية للإدارة كونها آلية لضبط التصرفات الأخلاقية وقياس فاعلية الحكم الرشيد وبالذات في هذه الظروف التي تتحتم على المؤسسات بشكل عام والأكاديمية منها بشكل خاص أن تتخذ لنفسها دوراً ريادياً فعالاً لتبني ونشر مفاهيم وقيم وآليات تنفيذ الاستراتيجية والحوكمة وإرساء أساسيات راسخة للحوكمة والحكم الرشيد كأساس لعمل الجامعات والسعي للتحسين الجاد المتواصل.

ومع أن الإهتمام بالحوكمة في جامعات الدول العربية قد جاء متأخراً نسبياً عن الدول المتقدمة (بسام، 2016) إلا أن الموضوع بدأ يلقي اهتماماً متزايداً مع تسليط الضوء على مواضيع ضمان الجودة. حيث ينظر حالياً لموضوع جودة التعليم العالي باعتبارها ضرورة ملحة تتطلب توفير شروط ضمانها ووضع الخطط الكفيلة بضبطها وذلك بجانب الآليات اللازمة لتنفيذه هذه الخطط مع المعايير وأدوات القياس المناسبة لتقويم الانجازات المحققة فيها والتي تستهدف بالمقام الأول اعداد خريج متميز لديه من المعارف والمهارات والخبرات الملائمة لمتطلبات سوق العمل، وهنا يأتي دور الحاكمية في توفير تلك المعايير وأدوات القياس (ناصر الدين، 2019).

## هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة وضع إطار جديد لحوكمة الجامعات العربية من خلال الإستفادة من معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء مفاهيم الجودة الأساسية ومعايير نمودجي المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM)، والمفاهيم الأساسية للجودة مع مقارنة مرجعية لمعايير نموذج التميز الأمريكي (Malcolm Barldrige)، باعتبارهما من أهم وأشهر نماذج الجودة

(Hample) البريطاني ليعيد النظر في نظام حوكمة الشركات البريطانية. وفي عام 1999 صدرت المبادئ الدولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات التي أصبحت معياراً دولياً لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات وأصحاب المصالح في جميع أنحاء العالم (غوانمة، 2018). وفي عام 2002 قام الكونغرس الأمريكي بإصدار قانون (Sarbanes-Oxley) الذي وضع مجموعة مبادئ للحوكمة ملزمة لجميع المنظمات الأمريكية. وفي عام 2004 صدرت النسخة الثانية من معايير الحوكمة المعتمدة الصادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). ثم تم في عام 2008 إصدار النسخة الثالثة من معايير الحوكمة المعتمدة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (الكسر، 2018). كما أصدرت الأمم المتحدة عام 2008 دليل حول تعزيز العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص حيث بين هذا الدليل أن الحوكمة الجيدة تشمل إنخراط ومشاركة جميع ذوى المصالح، والأخلاق والتشريعات دون الإضرار بالناس، والشفافية والمسائلة والعدالة والإنصاف (UN, 2008). وفي عام 2011 صدر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) مفهوم للحكومة بأنها القدرة على تصميم وتطبيق سياسات الاستدامة والنمو، وأن هدف الحوكمة توجيه المؤسسات نحو أداء أفضل ومواجهة التغيرات البيئية المحيطة والأزمات (UNDP, 2011). وفي عام 2014 صدرت النسخة الرابعة من معايير الحوكمة المعتمدة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وفي نفس العام صدر أيضاً معايير للحكومة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) (ناصر الدين & الشرياتي، 2019).

#### تعريف الحوكمة

نظراً لتداخل مفهوم الحوكمة مع العديد من الأمور التنظيمية والسياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، فقد تعددت التعريفات واختلفت وفقاً لرؤية ووجهة نظر الباحث أو الأكاديمي أو الخبير الاقتصادي والسياسي الذي يتبنى هذا المصطلح.

فالبنك الدولي (The World Bank) عرف الحوكمة على أنها "كيفية استخدام السلطة في إدارة اقتصاد الدولة وتطوير موارد المجتمع" (The World Bank, 1992). والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) عرفت الحوكمة بأنها "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة

بشكل عام. إضافة إلا أنها ربما تكون الوحيدة، حسب علم الباحث، التي تحاول وضع إطار جديد للحوكمة مبني على موثمة معايير في قطاع التعليم والقطاع الصناعي والمؤسسات الدولية. كما سيساعد هذا البحث في تطوير ثقافة الفهم والممارسة لدى القائمين على مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وصولاً إلى رفع الانتاجية والتنافس مع الاقتصاديات الأخرى من خلال الحرص على الارتقاء في جودة التعليم بشكل عام لما له من أهمية في تحسين القدرة التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، حيث تكثف معظم الدول استثماراتها في رأس المال البشري وإنتاج المعرفة وتقديم البحوث والابتكار.

#### منهجية الدراسة

تم استخدام منهجية البحوث الوصفية في هذه الدراسة، حيث تم دراسة معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ومعايير الجوائز العالمية ومعايير المؤسسات الدولية، وتم جمع المعلومات والحقائق حولها ووصف الظروف الخاصة بها من خلال بعض الدراسات السابقة، ثم تم كتابة الإقتراحات الخاصة بتطويرها تمهيداً لتطبيقها. وقد قدمت الدراسة مقابلة دقيقة وواضحة بين هذه المعايير بحيث تم وضع إطار جديد ومعايير جديدة يمكن للجامعات العربية تطبيقها. كما وقدمت الدراسة إرشادات لبعض الممارسات الحسنة في المعايير المقترحة لكي تساعد القائمين على الجامعات العربية من الاسترشاد بها لغايات التحسين المستمر في حوكمة الجامعات العربية.

#### الإطار النظري

##### مفهوم الحوكمة وتطوره

ظهر مصطلح الحوكمة في الثلاثينات من القرن الماضي، وكان يشير إلى تضارب المصالح بين الملاك وأصحاب المصالح الآخرين، ولم يتم اعتماده بشكل رسمي إلا عام 1992 حيث شكلت بريطانيا لجنة كادبري من أجل تحديد مفهوم الحوكمة التي قامت عام 1997 بوضع تسع توصيات حددت خلالها صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة ووضعت ضوابط للرقابة والإفصاح المالي للشركات (نصار 2017). وفي نفس العام قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مع البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوية بمبادرة تهدف على تأكيد أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة وذلك في أعقاب الأزمة الاقتصادية الآسيوية (ناصر الدين، 2019). وفي عام 1998 صدر تقرير

- الإدارة الرشيدة: الوصول إلى الموارد المتاحة واستغلالها بأفضل الأشكال لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ومصالحة جميع الأطراف المعنية، وتسعى الإدارة لحل المشكلات واتخاذ القرارات اللواتي يتناسب مع الحالة والزمان والمكان ويراعي مصالح جميع الأطراف.

- الرأي والرأي الآخر: تبادل الآراء والأفكار المختلفة يثري النقاش ويوسع الآفاق والخيارات للقرارات والحلول للمشكلات، مما يؤدي إلى زيادة التعلم والتطور ونشر ثقافة تقبل الآخر.

#### مراحل تطبيق نظام الحوكمة:

سرد بعض المؤلفين (ناصر الدين 2019، ناصر الدين والشرباتي 2019 & سلمان 2018)، حول مراحل تطبيق نظام الحوكمة، منها:

أولاً: يجب تطوير سياسات وتعليمات وإجراءات تحتوي على مبادئ ومعايير وآليات وأدلة وامثال ومؤشرات أداء، أخذين بعين الاعتبار البيئة الداخلية للجامعة التي تحتوي على البنية التحتية للجامعة والهيكل التنظيمي وثقافة الجامعة واستراتيجيتها. والبيئة الخارجية للجامعة والمتمثلة بأصحاب المصالح والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية والتشريعية. مع العلم بأن جميع هذه العوامل تعمل بفضاءات الجامعة الداخلية وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الإقليمي والعربي والدولي مع مراعاة عناصر الاستدامة والتي تحتوي المسؤولية الاجتماعية للجامعة باتجاه المجتمع والمسؤولية الاقتصادية والحفاظ على البيئة والالتزام بالمعايير والاعراف المحلية والدولية.

ثانياً: يتم تطوير هذه السياسات والتعليمات والإجراءات من خلال المشاركة مع جميع المستفيدين داخل وخارج الجامعة.

ثالثاً: يتم نشر ثقافة الحوكمة وتكوين الرأي العام حولها داخل الجامعات وخارجها، بكافة الوسائل منها: إقامة الدورات التدريبية واستخدام كافة وسائل التعاميم والمنشورات التي يمكن أن تخدم في نشر ثقافة الحوكمة.

رابعاً: يتم وضع خطة إجرائية لتطبيق نظام الحوكمة وتنفيذها من خلال ضبط جميع الممارسات والنشاطات والسلوكيات التي يتوجب على الجامعة تطبيقها ومراقبتها من خلال تشكيل مجالس للتأكد من تطبيق هذه التعليمات بكل شفافية، ومساءلة.

المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها" (الزهيري & القريشي، 2019). وعرفت منظمتا التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركات، حيث يقوم بوصف وتوزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات، وضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركات، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها" (نصار، 2017). وعرف ناصر الدين الحوكمة بأنها "قوانين وأنظمة ومبادئ وتعليمات وإجراءات وآليات تطبيق ضمن معايير الممارسات الجيدة اللواتي تحكم جودة وتميز هذه الممارسات من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة مع ضمان مصالح جميع الأطراف" (نصار الدين، 2019). وفي رأي الباحثين فإنه يمكن تعريف الحوكمة بأنها "ترسيخ ثقافة العمل الشريف النزاهة بتطبيق المبادئ والمعايير التي توجه وتراقب وتنظم العلاقات داخل المؤسسات، بهدف إيجاد التوازن والاستقرار وتقليل التعارضات بين إدارتها وأصحاب المصالح والمتعاملين في هذه المؤسسات، من خلال أفضل تطبيق للأنظمة الرقابية والمساءلة والشفافية والمشاركة وسيادة القانون في العمل المؤسسي".

#### أخلاقيات الحوكمة

عدد الباحثين (جمال الدين وآخرون 2016، محمود 2018 & Graf 2017)، العديد من الاخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها القائمون على الحوكمة، منها:

- المصداقية والثقة: التي تؤدي إلى كسب ثقة الآخرين، الاستماع للشخص والاعتماد عليه، وتمكن الشخص من التأثير في الآخرين.

- الإلتزام: بالسياسات والأنظمة والتعليمات من قبل الإدارة والموظفين

- الشفافية والوضوح: الإفصاح والوضوح في الممارسات يؤدي إلى تحقيق النزاهة والعدالة لجميع الأطراف وتقليل الشك والضبائية

- العدالة: تقاسم وتوزيع الأدوار والواجبات والمسؤوليات والحقوق والصلاحيات بين جميع الأطراف المشاركة حسب موقعهم وقدرتهم وإمكانياتهم ودورهم، وإتاحة فرص عادلة أمام جميع المعنيين بدون استثناء.

4. تفعيل مبدأ المساءلة، وهي من المعايير الأساسية للحوكمة، تؤدي إلى ضبط العمل وتحقيق أهداف الجامعة. ومن هنا يأتي أهمية الربط بين الجودة والتميز بالحوكمة، حيث سيتم التطرق لجوانب الحوكمة في أهم مؤسسات التميز المعتمدة عالمياً في مجالي التعليم العالي والصناعة (معايير التعليم في اتحاد الجامعات العربية، والمفاهيم الأساسية للتميز، ومعايير نموذج المؤسسة الأوروبية للتميز EFQM و نموذج التميز الأمريكي Malcom Barldrige)، وكذلك مؤسسات الأمم المتحدة المعتمدة (OECD و UNDP).

#### معايير اتحاد الجامعات العربية

أصدر اتحاد الجامعات العربية في عام 2008 دليلاً لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد تناول فيه المعايير والشروط العامة للتقويم واعتماد الجامعات العربية، كما أصدر دليلاً آخر عام 2009 مكماً للدليل الأول حول المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية وعلى المستوى المؤسسي. إضافة إلى ذلك، فقد قام اتحاد الجامعات العربية عام 2011 باصدار دليلاً موحداً لضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية، يهدف إلى وضع إطار نموذج موحد لتقويم جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية، وقد صدرت النسخة المعدلة منه في اصداره الثاني عام 2013 (برقاوي وأبورب، 2015). وأخيراً قام اتحاد الجامعات العربية باصدار دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي عام 2017. يمتاز بالشمولية بحيث يحتوي على كافة العناصر الرئيسة لمعايير ضمان الجودة وتقويم الذاتي والخارجي للبرامج الأكاديمية، واتسم الدليل بالوضوح والموضوعية من خلال إمكانية قياس المؤشرات الخاصة بعملية التقويم، وبالمرونة من خلال إمكانية تطبيقه على جميع البرامج الأكاديمية (اتحاد الجامعات العربية، 2017).

يتكون الإطار العام المقترح لمعايير ضمان الجودة من أحد عشرة محوراً يضمن تميز وجود مؤسسات التعليم العالي العربية، هي: رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، والقيادة والتنظيم الإداري، والموارد، وأعضاء هيئة التدريس، وشؤون الطلبة، والخدمات الطلابية، والبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتقويم، والأخلاقيات الجامعية، كما هو مبين في الشكل (1) كما وينبثق من كل محور من محاور التقويم مجموعة من العناصر والمؤشرات المستخدمة في تقويم جودة

خامساً: يتم مراقبة تطبيق نظام الحوكمة وذلك لغايات التحسين المستمر وتدارك السلبيات (إن وجدت).

#### اتجاهات تطور الحوكمة:

أشار عدد من الباحثين (ناصر الدين 2019، Graf 2017)، بضرورة الأخذ بعين الاعتبار بعض الأبعاد الهامة التي يجب على المسؤولين في الجامعات العربية عند الشروع في تطبيق الحوكمة بها، منها:

- قوننة الحوكمة: وجوب سن قوانين وتشريعات ملزمة للمؤسسات والأفراد والدول.
- مأسسة الحوكمة: من التركيز على الحفاظ على حقوق الملاك إلى التركيز على حقوق أصحاب المصالح جميعاً، ومن التركيز على الأمور المالية إلى شمول النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والأخلاقية والاستدامة في التعامل.
- عولمة الحوكمة: لا بد من الاتفاق على توحيد مبادئ القواعد الناظمة للحوكمة حول العالم لارتباط العالم مع بعضه البعض، التنافس، التصنيف، المؤهلات الوطنية، مخرجات التعلم.
- البعد الإداري: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي الأساس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل للوصول إلى أهداف الجامعة والمجتمع.

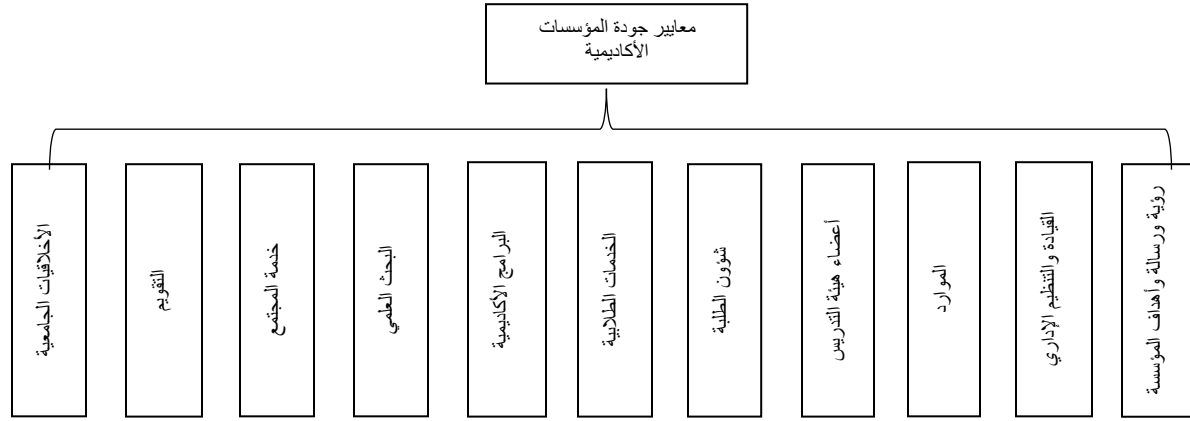
#### العلاقة بين الحوكمة والجودة والتميز:

يعتبر معيار الحوكمة أحد المعايير الأساسية لمعايير التميز العالمية. وقد أكد العديد من الباحثين (الفايز 2020، العزيز والجوهري 2021، sultan 2020)، على أن تطبيق معايير الحوكمة يقود إلى تميز الجامعة، وأن هناك أثر مباشر لتطبيق الحوكمة على التميز بالأداء، حيث أن:

1. تطبيق الحوكمة يجنب الجامعة حدوث فساد مالي وإداري وبالتالي يقود إلى تحقيق أهداف الجامعة.
2. تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في المعاملات مما يوفر المناخ الداعم لجميع العاملين والذي له الأثر الأكبر في زيادة الانتاجية والتميز في الأداء.
3. مشاركة جميع الأطراف (الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وارباب العمل، والجمع المحلي) في صنع القرارات يؤدي إلى اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف هذه الأطراف وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

التقرير من قبل فرق التقييم الداخلية والخارجية كأساس لتقييم جودة أداؤها ومخرجاتها.  
الشكل (1): المعايير الرئيسية لتقييم جودة المؤسسات الأكاديمية.

المؤسسة الأكاديمية. ويمكن استخدام الإطار المقترح لمساعدة المؤسسات الأكاديمية في تقييم نفسها بشكل ذاتي، لإعداد تقرير التقييم الذاتي لمعرفة نقاط القوة والضعف وصولاً لتحسين وتطوير إجراءاتها الأكاديمية، إضافة إلى إمكانية استخدام



6- انطباعات أصحاب المصلحة

7- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

أما أهم التغييرات التي طرأت على هذا الإصدار الجديد فهي:

(EFQM, 2021 & بركاوي وأبولرب 2015)

- التحول من مجرد أداة لتقييم وتصنيف المنظمات بناء على أداؤها إلى منهجية شمولية لإدارة المنظمات على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية وإدارة الأداء، مع التركيز على التوازن بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، وتوازن إدارة الأداء.  
- التركيز على حاجة المنظمات إلى فهم التحديات الكبرى الحالية والمستقبلية التي تواجهها، ومعرفة القدرات والموارد الرئيسية التي تحتاج إليها لمواجهة هذه التحديات.

- أهمية تصميم وتطبيق نظام متكامل وفعال لإدارة الأداء والحوكمة الرشيدة.

- التركيز على دور القيادة في جعل التغيير ممكناً وخلق شروطه وتعزيزه وقيادته بنجاح.

- التركيز على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ومعرفة وفهم حاجاتهم والتفاعل السريع معها.

- التركيز على خلق القيمة المضافة العظيمة والمبتكرة والمستدامة.

- التمكين للإبداع والابتكار داخل المنظمة، والتركيز على مبدأ الموازنة بين إدارة الأداء وقيادة التجديد والابتكار والتحول الجذري، بدل الاكتفاء بالتحسين التدريجي للأداء فقط.

- تحويل المنظمة نحو المستقبل باستشرافه وصناعته والاستعداد له.

المصدر: دليل اتحاد الجامعات العربية (2017).

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز

في نهاية الثمانينات، قررت أوروبا إنشاء الجائزة الأوروبية للجودة، ولكنها تبنت استراتيجية مختلفة في إنشاء جائزتها، فقد التقت 14 شركة من أفضل الشركات الأوروبية وبمساعدة العديد من الخبراء والأكاديميين في علم الإدارة والجودة، حيث تم توثيق أفضل الممارسات التي تقوم بها تلك الشركات وكانت المحصلة هي النموذج الأوروبي للجودة الأول والذي يتم مراجعته وتطويره بصورة مستمرة.

وقد صدر النموذج الثاني الحديث عام 2020، بروح جديدة يجمع بين "التميز" و"القدرة على التحول"، وقد تم التأكيد، في هذا الإصدار الجديد، بشكل خاص على أولوية التركيز على العميل، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المنظمة ولماذا تقوم به وكيف تقوم به وما النتائج التي تحققها مما تقوم به؟

يتكون هذا الإصدار الجديد من سبعة معايير رئيسية، وهي

((EFQM, 2022):

1- الغاية والرؤية والاستراتيجية

2- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية

3- إشراك أصحاب المصلحة

4- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

5- إدارة الأداء وقيادة التحول

المفاهيم الأساسية للجودة ومعايير التميز الأمريكية (Malcolm Baldrige):

ان أحد أهداف التعديلات التي أجريت على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز هو تحقيق تكامل شامل لمفاهيم الجودة الثمانية (كما هو مبين في الشكل 3)، وهي:

1. تحقيق نتائج متوازنة،
2. خلق قيمة للعملاء،
3. القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة،
4. إدارة العمليات،
5. النجاح من خلال الأفراد،
6. رعاية الابتكار والإبداع،
7. وبناء الشراكات،
8. التركيز على المستقبل

وقام (برقاوي، وابو الرب 2015) بمقارنة مرجعية مع المفاهيم الأساسية للجودة في نموذج التميز الأمريكي (مالكوم بالدرج)، حيث إضافا مفهومين آخرين، ويلاحظ أن هذان المفهومين غير متواجدان في نموذج التميز الأوروبي، ولكنهما مفهومان عصريان تم اعتمادهما وإضافتهما إلى الشكل (3) لأهميتهما حيث أن لهما أثر فاعل في ضمان واستمرار عملية الجودة، وهما:

9. سرعة البديهة،
10. وتحمل المسؤولية تجاه مستقبل مستدام.

- التركيز على الاستخدام الشمولي والفعال للتقنية، مع الوعي بالنفوذ القوي للبيانات والمعلومات والمعرفة.

- الاستخدام الرقمي للنموذج حيث وفر النموذج منصة إلكترونية للتقييم والتواصل والتقاسم وتبادل أفضل الممارسات العالمية بين كل الأطراف المعنية، وهذا التحول الرقمي سيتيح المزيد من الفعالية والكفاءة في استخدام النموذج.

الشكل (2): نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز.



المصدر: ((EFQM, 2021

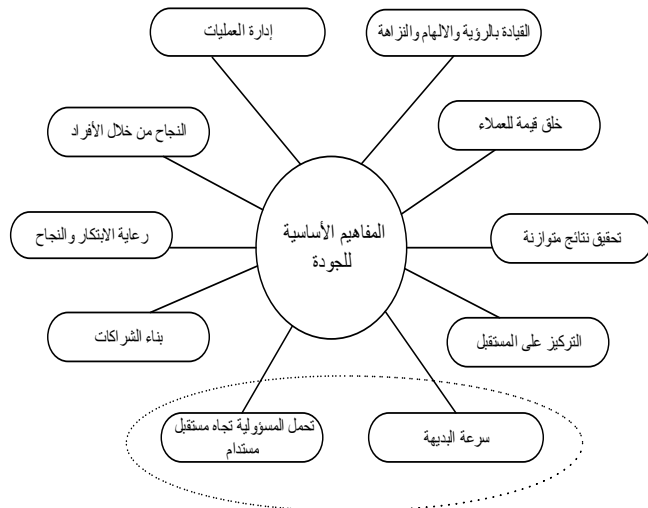
الشكل (3): المفاهيم الأساسية للجودة مع المقارنة المرجعية لنموذج التميز الأمريكي (مالكوم بالدرج).

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الامم المتحدة (OECD)

نصت مبادئ الحوكمة في هذه المنظمة على ما يلي (OECD, 2022):

1. ضمان وجود إطار فعال للحوكمة: التشجيع على الشفافية، ومراعاة أحكام القانون وتحديد وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية القائمة بالمؤسسة.

2. حماية حقوق المساهمين: حماية حقوق المساهمين وأصحاب الملكية وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.



المصدر: من اعداد الباحثين



الجامعات الخاصة بالبحرين منها: ندرة مشاركة الدارسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة بالبحرين، وضعف آليات المراقبة من أجل ضمان التنفيذ السليم للسياسات التي يتم تحديدها من أهم نقاط التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة بشكل عام في البحرين. وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل لجان متابعة إجراءات الرقابة وتنفيذ السياسات.

دراسة غوانمة (2018). بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها". هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن الأنشطة والقوانين والتشريعات غير واضحة وغير ملزمة فيما يتعلق بالمساءلة والنزاهة لممارسة معايير الحوكمة، وتبني الجامعات لمفهوم الشفافية في الإفصاح عن آليات اختيار القيادات وآليات التوظيف والترشيح للدورات والترقية والمكافآت.

دراسة van و zungier (2021). بعنوان

“Critical Knowledge- Sharing Barriers and Knowlge Governance in Vietnam Higher Education Institutions”.

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى نظام المعرفة في الجامعات الفيتنامية مقارنة بجامعات الدول النامية من خلال استخدام نظام الحوكمة المستخدمة فيها. وتم استخدام منهجية المقارنة بين جامعات هذه الدول. وخلصت الدراسة لوجود بعض المشاكل في نظام المعرفة المبني على نظام الحوكمة في الجامعات الفيتنامية وأهمها: ضعف الاستقلالية، الإدارة البيروقراطية، هيكلية الجامعات غير الواضح.

دراسة Han و XU (2019)، بعنوان

“How far has state ‘Stepded Back’: an exploratory Study of the Changing governance of Higher Education in China (1979 – 2018)”.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة التغييرات التي حصلت على حوكمة الجامعات في الصين في الفترة من (1979 – 2018)، واعتمدت الدراسة على السياسات المعلنة في هذه الفترة والأبحاث التي نشرت بهذا الخصوص، وبالذات في النقاط الثلاثة الأساسية للحكومة وهي (الاستعدادات اللوجستية التي تقدمها الدولة للجامعات، السيطرة الحكومية على الجامعات، الأدوات الحكومية الخاصة بالجامعات). وخلصت الدراسة أنه وعلى الرغم من الاستقلالية الجامعية المتزايدة والحرية الأكاديمية في

3. المعاملة المتكافئة للمساهمين: ضمان المعاملة المتساوية للعاملين وأن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

4. أدوار أصحاب المصالح: وهو مبدأ التوازن في التعاملي مع أصحاب المصالح، وأن يعمل على تحقيق التعاون والتكامل بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستجابة المالية للمؤسسات.

5. الإفصاح والشفافية: وتعني الشفافية والإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كل القضايا الهامة المتعلقة بالمؤسسة مثل المركز المالي، والأداء وحقوق الملكية.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتعني قيام مجلس الإدارة بالمؤسسة بمسؤولياته من تخطيط استراتيجي ورقابة وتوجيه ومحاسبة للإدارة التنفيذية عن أي قصور في أداءها.

اتفاقية الأمم المتحدة (UNDP):

نصت هذه الاتفاقية على مبادئ الحوكمة التالية للمؤسسات (UNDP, 2022):

1. المشاركة الواسعة
2. وجود نظام متكامل للحاسبة والمساءلة مع إمكانية تطبيقه على جميع متخذي القرار.
3. سيادة القانون والعدل الاجتماعي لجميع المواطنين القائم على المساواة مع وضع سياسات ذات أولوية لتحسين أوضاع الفئات المحرومة.
4. الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المشاريع التي تلي حاجات الجمهور وتحقيق الأهداف المرجوة.
5. العدل الاجتماعي أدوار أصحاب المصالح
6. ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم
7. الإفصاح والشفافية
8. مسؤوليات مجلس الإدارة
9. ضمان إطار فعال للحوكمة

الدراسات السابقة:

دراسة جمال الدين وآخرون (2016). بعنوان "تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بالبحرين". تحدثت الدراسة عن مفهوم الحوكمة في الجامعات الخاصة بالبحرين، وكان مجتمع الدراسة مكون من الجامعات الخاصة بالبحرين، وخلصت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تواجهها

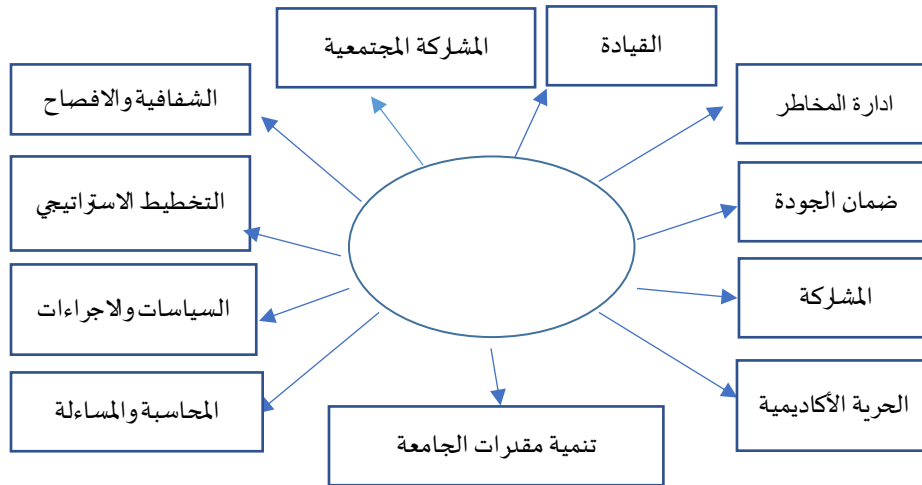
دراسة Knill وDobbins (2017). بعنوان

Dobbins, M., and Knill, C., (2017), "Higher Education Governance in France, German, and Italy: Change and vaiation in the impact of Transnational Set Governance", هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التحول الناعم في حوكمة التعليم العالي في كل من فرنسا والمانيا وايطاليا. منهجية الدراسة اعتمد على المقارنة بين السياسات التعليمية والحوكمة في كل من فرنسا والمانيا وايطاليا. وخلصت الدراسة إلى أن وجود ضغوط كبيرة للتغيير وأثرها على سياسات وتعليمات مؤسسات التعليم العالي وأن هناك موروثات تاريخية وثقافية تؤثر في ميزان القوى بين الجهات الثلاثة من حيث الدولة والجامعات وإدارة الجامعة والعملية التعليمية وأصحاب المصلحة خارج الجامعة.

#### إطار مقترح للحوكمة في الجامعات العربية

وبناء على ما تم استعراضه من دراسات سابقة وتدقيق وتحليل لمعايير المؤسسات العربية والدولية الخاصة بالحوكمة، فقد قام الباحثون بتطوير إطار لمعايير مقترحة لحوكمة الجامعات العربية.

الشكل (4): إطار مقترح لمعايير الحوكمة في الجامعات العربية



المصدر: من اعداد الباحثين

#### المعيار الأول: القيادة

يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الجامعة من خلاله. ونعني بالقيادة هنا، قيادة الجامعة، وهي: رئيس الجامعة، ومجالس الأمناء، ومجالس العمداء، ومجالس الكليات، وغيرها.

وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق معيار

#### القيادة:

- يؤدي القادة أدوارهم كنماذج يحتذى بها وأن يتم تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في السلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
- تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى جميع العاملين ووجود نظام تحفيز لأفضل الممارسات وتعميمها.

## المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رؤية ورسالة وقيم المؤسسة الأكاديمية من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات تركز على احتياجات الأطراف المعنية، ومعززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ومنشورة. ونقصد بالإستراتيجية هنا، الخطة الإستراتيجية للجامعة.

ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:

- التأكد من أن صيغة الرسالة تتفق مع طبيعة الجامعة وأهدافها وغاياتها وما يتوقع منها وأنها تلي احتياجات المجتمع الذي تخدمه الجامعة.
- الحرص على توافر رسالة وأهداف ووسائل ومؤشرات ومقاييس أداء محددة وواضحة ومنشورة.
- تعيين وحدة متخصصة للخطة الاستراتيجية تكون مسؤوليتها تطوير هذه الخطة ومتابعة تنفيذها ومراجعتها وإجراء التحسينات عليها.
- وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة، وكيفية تحقيقها، والمسؤول عن تحقيقها، والزمين المتوقع لتحقيقها، والهدف المتوقع من تحقيقها.
- عمل مقارنات مرجعية مع مؤسسات أكاديمية متشابهة محلية وإقليمية وعالمية، وإجراء تحليل لاحتياجات السوق قبل وضع الخطة الإستراتيجية.
- صياغة استراتيجية الجامعة والسياسات الداعمة لها مبنية على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين، مستقاة من نتائج قياس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات وأنشطة التعلم وما شابه.
- اشراك أصحاب المصلحة في صياغة سياسة واستراتيجية الجامعة، مثل: ملاك الجامعة، المساهمين فيها، الموظفين، الطلبة، المدرسين، سوق العمل، المجتمع المحلي، توجهات الدولة.
- ايجاد آليات لتنفيذ استراتيجية الجامعة وشرح وتعميم ذلك من خلال سلسلة من ورش العمل لتطوير وتعزيز قدرات الموظفين وخلق ثقافة وضع الخطط الاستراتيجية وتطبيقها
- تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى خطط سنوية اجرائية قصيرة المدى، ووجود تقارير أداء نصف سنوية على الأقل لمراقبة

- المشاركة الشخصية في ضمان تحديد وتطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل والرقابة عليها وبما يضمن تحسين الأداء.
- يتواصل القادة مع جميع الفئات المعنية بالمؤسسة الأكاديمية (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والمتعاملين، والمجتمع، وأصحاب العلاقة) ويحفزهم على تقديم الملاحظات والمقترحات وبكافة الوسائل الممكنة لما فيه مصلحة العمل.
- إدارة الجامعة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بها فعالية وبما يحقق أهدافه الجامعة والمستفيدين منها (طلبة، أعضاء هيئة تدريسية وإدارية، مجتمع محلي، شركاء).
- الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة وإستدامته تعتمد على قدرة القيادة على سرعة التعلم والإستجابة عند الحاجة وصناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة.
- التبنى والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي وبناء المنظمة الريادية من خلال تحمل المخاطرة والاستباقية والابداعية في تقديم الحلول والأفكار.
- إدارة الجامعة بطريقة سلسلة وسهلة وجماعية من خلال مجالس ولجان ووصف وظيفي وتفويض صلاحيات وإشاعة مناخ ايجابي في بيئة الجامعة مما يفضي الاريحية على العمل في الجامعة.
- العمل بالقيادة الأخلاقية، منظومة من الخصائص والسلوكيات الايجابية كالمصداقية والأمانة والرحمة والإيثار والاحترام والاخلاص والتسامح والجدارة، يتبناها القائد للتأثير على التابعين وتوظيف امكانياتهم ومواهبهم وقدراتهم وفق قيم عادلة وإطار أخلاقي لتحقيق الأهداف منشودة، مع وجود ميثاق شرف أخلاقي لدى المؤسسة الأكاديمية، يتقيد بها جميع العاملين.
- العمل على توافر نظام إداري ذات هياكل تنظيمية واضحة مبنية على فصل السلطات (التشريعية والتنفيذية) وفصل الإدارة عن المساهمين للجامعة

- الأداء ومقارنته مع مؤشرات الأداء الرئيسة، واجراء تحسينات بشكل مستمر كلما دعت الحاجة.
  - وجود آليات تقويم واضحة وشفافة وموثوقة لعملية تربط بين مؤشرات أداء العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب في المؤسسة مع مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الأكاديمية، وتقييم الانجازات والنتائج الخاصة بالاستراتيجية وتدارك الملاحظات والسلبيات (إن وجدت) لغايات التحسين المستمر مستقبلاً.
  - استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة لإغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
  - ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.
  - إستيعاب مفاهيم الإستدامة في المحتوى الأساسي لإستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة
- المعيار الثالث: إدارة المخاطر**
- يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير التي يجب على إدارة الجامعات الانباه عليه والعمل علنه. بل أن مؤسسات اعتماد الجامعات العالمية أصبحت تعتمد الجامعات من خلال سياسة المخاطر لديها.
- ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:
- ايجاد وحدة متخصصة بإدارة المخاطر في الجامعة تكون مسؤوليتها تطوير خطة للمخاطر ومتابعة تنفيذها ومراجعتها واجراء التحسينات عليها.
  - ايجاد سياسة تدرء بها المخاطر التي قد تواجه الجامعة من الناحية الإدارية أو المالية أو حتى الأكاديمية، والتقليل ما أمكن من أثارها وذلك باتباع سياسة التفكير الإستراتيجي في المحاور الأساسية بالجامعة، والتفاعل الإيجابي والسرير مع المستجدات، والتخطيط والتعديل في حال مواجهة الخطورة.
- عمل دليل متكامل للمخاطر في الجامعة وشرح آلية التعامل معها حال حدوثها وتدريب العاملين عليها.
  - عمل تحليل للمخاطر الإدارية المتوقعة، مع وضع خطة طوارئ تكون مناسبة في حال وجود ظروف تحول دون تطبيق الخطة الإستراتيجية.
  - يتم وضع المخاطر المحتملة لكل قسم من أقسام الجامعة، ووضع تفاصيل لكل خطر من هذه الأخطار، كما يلي (توصيف الخطر، تحديد الجهة المسؤولة عنه، تحديد تأثير الخطر حال حدوثه، تحديد السياسة المتبعة لدرء هذا الخطر، تحديد والإجراءات المتخذة لمعالجة هذا الخطر حال وقوعه).
  - أن يتم التركيز في إدارة المخاطر على أبعاد رئيسية، منها:
    1. البعد الاستراتيجي: وهو يمثل خطر أن يؤثر حدث أو إجراء ما سلباً على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
    2. البعد التشغيلي: وهو يمثل خطر أن يؤثر نقص أو فشل العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو الأحداث الخارجية سلباً على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها التشغيلية.
    3. البعد القانوني والمالي: وهو يمثل أي مخاطر من شأنها التأثير في الوضع القانوني أو الاستقرار المالي للجامعة وقدرتها على الاستمرار.
    4. البعد الأكاديمي: وهو يمثل خطر فشل الجامعة في تحقيق الأهداف الأكاديمية والحفاظ على الجودة والمعايير الأكاديمية، خاصة فيما يتعلق بالتعلم والتعليم والبحث، والذي من شأنه أن يؤثر سلباً في قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
    5. البعد الدولي: وهو يمثل خطر عجز الجامعة عن تحقيق التصنيف الوطني أو التصنيف الدولي أو الاعتماد الدولي العادل مقارنة بالجامعات المحلية والإقليمية والدولية.
  - أن يتم تحديث سياسات المخاطر في الجامعة وفق متطلبات ومواصفات عالمية أو محلية معتمدة مثل (المتطلبات والمواصفات القياسية العالمية للأيزو 31000:2009 الخاص بالمخاطر. حيث تم اتباع المنهجية التالية في اعداد وتنفيذ وإدارة المخاطر في الجامعة، وهي:

باستخدام طرق تقويم متنوعة، وتستخدم نتائج التقويم في تحسين وتطوير البرامج الأكاديمية وأقسام الدعم الإداري والمالي.

- يتم العمل في ضمان الجودة من خلال وحدة متخصصة، حيث يتم عمل تقرير شامل بنتائج التقويم وإرساله لرئيس الجامعة الذي يقوم بدراسة هذه النتائج وتوجيه الأقسام الإدارية والمالية والأكاديمية لتقديم الاقتراحات اللازمة للتحسين، ثم يتم رفع تقرير شامل لمجلس أمناء الجامعة بشأن نتائج التقييم والاقتراحات المناسبة للتحسين المستمر. ثم يتم قياس مؤشرات الأداء مرة أخرى وهكذا بعملية مستمرة لا تتوقف. ويتم الاحتفاظ بهذه النتائج بشكل ورقي والكتروني.

- وضع الجامعة مقاييس مباشرة وغير مباشرة للتأكد من تحقيق مخرجات البرنامج الأكاديمي.

- العمل على ضبط كافة النماذج المستخدمة في الأقسام الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعة، وكافة الاستبانات المستخدمة في تقويم الجامعة، ويتم تحديثها باستمرار وفق معايير محددة وعالمية.

- عمل ملخص وبشكل سنوي لأهم الأعمال التي تمت في الجامعة، مع عمل احصائيات لنتائج أهم مؤشرات الأداء على المستوى الأكاديمي والإداري بالإضافة لمؤشرات حول اعداد الطلبة والخريجين وأعداد الموظفين والمدرسين. ويتم طباعة هذه الملخصات والاحصائيات في كتاب سنوي يسمى كتاب الحقائق والأرقام، ويتم تحديث هذا الكتاب بشكل سنوي.

- القيام وبشكل دوري بالتحسين المستمر وتطبيق أفضل الممارسات من خلال المقارنة مع بعض الجامعات المحلية والعربية بالإضافة إلى الاستجابة لمتطلبات ومؤشرات الأداء المحلية والإقليمية والعالمية

- تقوم وحدة ضمان الجودة بعمل خطة تشغيلية بداية كل عام بناء على الخطة الاستراتيجية المعتمدة في الجامعة وتقوم بمتابعة كافة الأقسام بالجامعة لعمل المبادرات الواردة بالخطة التنفيذية السنوية كل حسب ما هو مكلف به ثم تقوم بقياس العمل بهذه المبادرات من خلال مؤشرات أداء معتمدة في ذلك وتقوم برفع هذه التقارير لإدارة الجامعة القيادية لاتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها.

1. يتم رصد الخطر من خلال تقارير سابقة ثم مقارنتها مع أفضل الممارسات ثم مناقشة ذلك بين القسم المسؤول عن هذا الخطر والقسم المسؤول عن إدارة المخاطر في الجامعة.

2. تصميم آلية لتقييم الخطر من خلال تصنيف مستوى الخطر = احتمالية حدوثه × تأثيره الكلي، ثم يتم تصنيف الضوابط الموجودة في الخطر.

3. تحليل الخطر من خلال حساب الخطر المتبقي (بعد معرفة الخطر وحساب مستواه في الخطوتين الأولى والثانية)، ثم يتم إضافة المخاطر في سجل المخاطر والموافقة عليه من قبل مدير القسم المعني به.

4. يتم وضع خطة معالجة الخطر مع تحديد مسؤول الخطة التصحيحية وتحديد تاريخ التصحيح.

5. ثم يتم مراجعة إطار إدارة المخاطر وتطويره حسب معيار الأيزو 31000.

6. يقوم القسم المعني بإدارة المخاطر بمناقشة الأقسام بهذه المخاطر والتأكد من آليات درءها ومجابهتها، ثم يقوم بوضع خطة لمتابعة إدارة المخاطر مع كافة الأقسام وبشكل دوري.

7. ويتم تحديث هذه الخطة باستمرار وبشكل دوري حسب الاحتياجات لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة.

#### المعيار الرابع: نظام ضمان الجودة

يركز هذا المعيار على ضرورة وجود نظام لضمان جودة العمل، من خلال وضع معايير ومقاييس للتأكد من تحقيق أهداف الجامعة والتحسين المستمر في جودة العمل بما يضمن استمرارية تحقيق أهداف الجامعة وبما يفوق توقعات المستفيدين منها (إدارة الجامعة، الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي) وصولاً للتميز المطلوب.

ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:

- يوجد لدى الجامعة دليل ضمان الجودة يفي بمعايير ومتطلبات هيئة الاعتماد الأكاديمي بالدولة.

- يحتوي دليل ضمان الجودة على نظام وسياسة متكاملة للفعالية في الجامعة مستمدة من رسالة الجامعة، ويتم من خلالها تقييم أهداف الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية

- استخدام إستبيانات مختلفة وبشكل دوري مع أصحاب العلاقة، مثل: الطلاب، والموظفين الإداريين، وأعضاء الهيئة التدريسية، والمجتمع، وأرباب عمل الطلاب الخريجين، والصناعة، وأولياء الأمور، والمساهمين، والحكومة، الخ.
  - تحليل النتائج من خلال علاقة "السببية والأثر" وعمل مقترحات بالتحسينات المستقبلية مع القسم المعني لتحقيق النتائج المنشودة.
  - تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
  - تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.
  - ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير الإدارية والمالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحاكمية المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
  - ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.
- المعيار الخامس: توافر السياسات والإجراءات**
- يؤكد هذا المعيار على وجوب وجود سياسات وإجراءات معتمدة ومطبقة وواضحة في الجامعة، وأن هذه السياسات شاملة لكافة جوانب الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية، وهناك شرح واضح لكيفية إدارة العمليات الأكاديمية والإدارية في الجامعة. ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:
- تنشر الجامعة قوانين وأنظمة ولوائح توضح أهدافها ورسالتها ورؤيتها
  - تسعى الجامعة لتطوير القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها من خلال اشتراك جميع الأطراف المستفيدة في الجامعة.
  - تحدد القوانين المعمول بها عقوبات مناسبة لأنواع المخالفات على الأطراف المستفيدة
  - تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة المساواة والعدالة المجتمعية
  - تطبق الجامعة جميع أنظمة وتعليمات هيئة الاعتماد الأكاديمي في الدولة.
- وجود منهجية واضحة لتصميم وإدارة العمليات والإجراءات في الجامعة.
  - تطوير وتحسين العمليات والإجراءات من خلال أساليب إبداعية ومبتكرة تسعى لإعطاء قيمة مضافة ورضا جميع المتعاملين والمعنيين
  - توثيق وتدقيق على كافة العمليات والإجراءات التي تتم في الجامعة
  - تصميم مؤشرات أداء لكافة العمليات والإجراءات المعتمدة في الجامعة
  - تشمل السياسات على تقييم لكافة المجالس واللجان والأعمال في الجامعة
  - تسعى القوانين والأنظمة لتوافر البنية التحتية لمستحدثات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
  - تسعى القوانين والأنظمة في الجامعة لتوافر البعد الأخلاقي وأخلاقيات المهنة لدى العاملين فيها
  - تحتفظ الجامعة بدليل للسياسات والإجراءات تتضمن كافة سياسات وإجراءات الجامعة، وتقوم الجامعة باتباع منهجية أخرى في إعداد السياسات، حيث تظهر الحاجة لإيجاد سياسة جديدة أو تحديث وتطوير سياسة موجودة بالفعل.
  - وجود أدلة وسياسات وإجراءات شاملة لكافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية بالجامعة، وكيفية إدارتها لهذه الأنشطة وبما يحقق رسالتها وأهدافها وتحقيق مخرجاتها التعليمية، على أن تكون هذه الأدلة والسياسات مختصة، ومعتمدة، وواضحة، ومعلنة، ومطبقة بطريقة صحيحة، منها:
    1. الحوكمة والإدارة
    2. ضمان الجودة وفعاليتها.
    3. الأنشطة البحثية والعلمية.
    4. البرامج الأكاديمية.
    5. أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية
    6. الطلبة
    7. الصحة والسلامة العامة
    8. مراكز مصادر التعلم
    9. الموارد المالية وإدارتها
    10. الامتثال القانوني والافصاح العام
    11. المشاركة المجتمعية

12. ضمان استمرارية التدريس خارج الجامعة (في حال حدوث اي خلل للتدريس داخل الجامعة).
13. وجود دليل للتعليم والتعلم معتمد، يشمل آليات بناء أهداف البرامج الأكاديمية، ورسالتهم، ومخرجات التعلم الخاصة بهم، والمخرجات التعلم الخاصة بالمساقات الخاصة بكل برنامج أكاديمي، وكيفية بناء أدوات التقييم الخاصة بكل مقرر أكاديمي، ووسائل تقييم المقرر الأكاديمي، ونحوه.
- وجود سياسة شاملة ومختصة لموضوع الأمن والسلامة لكل المستفيدين من الجامعة سواء كان موظفين أو مدرسين أو طلبتها، بحيث تكون مباني الجامعة بشكل عام مطابقة لمواصفات الأمن والسلامة الخاصة بالدفاع المدني وجميع المداخل والمخارج بالجامعة متوفرة وتم الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات والأمن والسلامة من الجهات المختصة.
- توافر لوحات إرشادية موزعة على المبنى بشكل كامل عن توزيع الأماكن (المكاتب والقاعات الصفية، الخ)، وهناك وهناك خارطة موزعة على طوابق المبنى بشكل كامل إرشادية حول كيفية إخلاء المبنى عند وجود حالة طوارئ.
- المعيار السادس: تنمية مقدرات الجامعة**
- يؤكد هذا المعيار بأن الجامعة المتميزة تقوم ببناء وتطوير وتنمية قدراتها ومقدراتها من خلال الإدارة الفاعلة والاستفادة الكاملة من كافة القدرات المادية والمالية والبشرية في تطوير الجامعة وتنميتها واستدامتها.
- ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:
- تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
  - تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الإلتزام بها تجاه المتعاملين.
  - تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
  - ضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
- انشاء شبكات مناسبة من الانفتاح والعمل المشترك مع كافة المستفيدين من الجامعة (الطلبة، والموظفين، والشركاء، والمجتمع المحلي) لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون بين بعضهم البعض لتعزيز قدرة وإمكانات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.
  - تسخير الإبداع والابتكار وتعزيز القيمة المضافة وتحقيق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والإبتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.
  - الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.
  - تبني واستخدام منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية والابتكارات وحل المشاكل وترتيبها وفق الأولويات.
  - إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.
  - تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الإستفادة القصوى منها.
  - تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
  - التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الإحتياجات.
  - الموازنة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموظفين من الإستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.
  - ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (24/7)، وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
  - إحترام وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.

6. ضوابط الدخول على الأنظمة

المعيار السابع: الشراكة المجتمعية

يركز هذا المعيار على كيفية قيام المؤسسة الأكاديمية بتخطيط وإدارة شراكاتها الخارجية ومواردها المتاحة، لدعم وضمان تحقيق سياستها واستراتيجيتها وبما يحقق مصالح الفئات المعنية. ونقصد بالشركاء هنا جميع العلاقات الخارجية للمؤسسة الأكاديمية، مثل: المؤسسات الأكاديمية المشابهة، والصناعة، والحكومة، هيئة الاعتماد الأكاديمي، وزارة التعليم العالي، والموردين، والمجتمع، الخ.

وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق معيار التعاون والشراكة المجتمعية:

- عقد اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات تعليم أخرى (تبادل طلبة وتبادل مدرسين وتبادل برامج)
- عقد اتفاقيات وشراكات مع مراكز بحثية (فرق عمل بحثية، تحسين في جودة رسائل الدراسات العليا)
- تتضمن رؤية ورسالة الجامعة علاقاتها الحيوية بمؤسسات المجتمع المحلي وتفاعلها النشط معها.
- تضع الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة ترتبط باحتياجات مؤسسات المجتمع المحيط بها
- تشرك الجامعة الأطراف المعنية في وضع الأهداف الاستراتيجية للشراكة
- تحرص الجامعة على التوعية بثقافة المشاركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والأيام الدراسية
- تنشر الإدارة تجارب ناجحة للمشاركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي
- تحدد الجامعة برامجها ومقرراتها بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل
- تمتلك الجامعة آليات نشطة لتطبيق بحوثها العلمية بمؤسسات المجتمع المحلي
- يتلقى طلبة الجامعة تدريبهم العملي أثناء الدراسة في مؤسسات المجتمع المحلي المحيطة ذات الصلة بالتخصص
- وجود قوائم محدثة بشكل دوري ومفعلة للشركاء والموردين وأصحاب العلاقة للمؤسسة الأكاديمية في كافة المجالات.

- تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.
- تقدير الموظفين على إنجازاتهم في عمليات التحسين والإبداع.
- إدارة الموارد المادية (كالمباني، والمعدات، والمواد، والموارد الطبيعية) بطريقة مستدامة.
- إدارة مصادر التعلم، وبما يحقق رسالة وأهداف المؤسسة الأكاديمية.
- إدارة المعلومات والمعرفة، وبما يدعم اتخاذ قرارات فعالة وبناء القدرات المؤسسية.
- إدارة فعالية للموارد البشرية وتطويرها وتمكينهم من خلال رعايتهم والاهتمام بهم والاعتراف والتقدير لهم وتقييم وإدارة أداء عادل ومنصف لهم.
- إدارة القسم المالي من خلال القيام بجميع العمليات المالية والمحاسبية حسب السياسات والإجراءات المالية المعتمدة وحسب سياسة تفويض الصلاحيات المعتمدة في الجامعة.
- إدارة الابتكار من خلال تنمية مقدرات الطلبة على اكتساب المعرفة وتطوير البرامج والمقررات الدراسية بما يتواءم مع المتغيرات الدولية
- العمل نحو مؤسسة تعليمية ذكية من خلال دعم الخطط وسياسات الخدمات الالكترونية الذكية في جميع المجالات، والحرص على التواجد في كافة منصات التواصل الاجتماعي، وتطوير البنية التحتية الالكترونية
- العمل التحول الإلكتروني للتخفيف ما أمكن من الورق وتحقيق الاستدامة في ذلك، وعمل بوابة الكترونية حتى يتسنى لجميع العاملين سهول الوصول إلى كافة الأنظمة والتعليمات في الجامعة.
- تطبيق معايير أمن المعلومات المعتمدة محلياً وعالمياً والخاصة بمعايير:
  1. إدارة مخاطر أمن المعلومات
  2. أمن الاتصالات والتواصل
  3. أمن العمليات
  4. التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال
  5. تصميم نظام أمن المعلومات



- استخدام إمكانات الجامعة الفكرية والمادية والبشرية للعمل مع الشركاء على مسائل وأولويات محلية لتحقيق نواتج مفيدة للطرفين، من خلال مبادرات ومؤشرات أداء لقياس مدى النجاح في تحقيق هدف الجامعة في الشراكة المجتمعية.
  - تقوم الجامعة بوضع خطة تشغيلية سنوية لأنشطة متنوعة تخدم المجتمع.
  - القيام بتكليف وحدة أو لجنة متخصصة للتواصل مع المجتمع وإقامة الأنشطة المخططة لذلك.
  - الاستفادة من الملاحظات التي تبديها مؤسسات المجتمع (في البرامج الأكاديمية وفي جودة خريجي الجامعة الذين يعملون عنده والذي يتم على شكل استبانة يتم تنفيذها بشكل سنوي)
  - أن تشمل بعض لجان الجامعة ومجالسها الاستشارية الأكاديمية منها والادارية على أعضاء من المجتمع المحلي.
  - تحتفظ الجامعة بسجل متكامل عن خريجي الجامعة، وسائل الاتصال بهم (هاتف وإيميل) وأماكن عملهم وتحديثه باستمرار. حيث تسعى الجامعة من خلال التواصل معهم للاستفادة من مبادرات ومقترحاتهم التي تستفيد منها وبالذات في موضوع البرامج الأكاديمية ومخرجاتها والمهارات التي يحتاجها سوق العمل من خلال استبيان يوزع على هؤلاء الخريجين وبشكل سنوي.
  - تحرص الجامعة على التعليم المستمر وبأعمار مختلفة وتم عمل سياسة بذلك.
  - تحرص الجامعة وبشكل سنوي على تقويم العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي والمثقلين والخريجين ومدى التقدم في تنفيذها الخطة المخصصة معهم ومدى تحقيق ذلك في رسالة الجامعة، من خلال
  - تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة من خلال التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، وتفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.
  - ترجمة كافة الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
  - بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.
  - المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وانطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة للملاحظاتهم.
  - مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.
- المعيار الثامن: الحرية الأكاديمية**
- ونقصد بالحرية الأكاديمية في هذا المعيار، أن الجامعة تضمن ممارسة العمل بحرية، وحرية المناقشة والبحث عن الحقيقة والالتزام بالتسامح والتنوع في الأفكار البناءة ونشر نتائج الأبحاث بحرية.
- ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:
- توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس تدريس طلبتهم المساقات التي يرونها مناسبة وبالطريقة والأوقات التي يرونها مع الالتزام بالخطة الدراسية ومخرجات تعلم هذه المساقات المعتمدة.
  - توفر الجامعة اللقاءات الفكرية بين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة
  - توفر الجامعة المشاركة مع قطاعات ومؤسسات المجتمع المحلي وإقامة الأنشطة في المناسبات المختلفة.
  - تسمح الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة التعبير عن آرائهم بحرية
  - توفر الجامعة للعاملين والطلبة فيها فرصاً متساوية للإستفادة من تقنيات الاتصال والتواصل الإلكترونية
  - توفر الجامعة للعاملين والطلبة فيها فرصاً متساوية للمشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية المحلية والعربية والعالمية
  - تهتم الجامعة بالحرية الفكرية والأدبية والأكاديمية للعاملين والطلبة فيها وتحميه
  - يطالب الموظف والطالب في الجامعة بحقوقه في أي وقت حسب أنظمة وقوانين عادلة
  - يتم تسهيل مهام الأطراف المستفيدة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة
  - توفر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكواهم والتعامل معها

### المعيار العاشر: الشافية والافصاح

الجامعة تعتمد في كافة سياساتها على مبدأ الشافية والافصاح، وسهولة تدفق المعلومات من وإلى الأفراد والمؤسسات بدقة وموضوعية بالوقت المناسب للجهة المناسبة وبالمحتوى المناسب. وتؤكد في كافة تعاملاتها بأن تلتزم بأخلاقيات العمل الإداري والمالي والأكاديمي للمستفيدين من الجامعة والعاملين بها أو المجتمع الخارجي.

ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:

- أن تضبط الجامعة وبشكل كامل كافة السياسات والإجراءات التي تشمل سير العمل في البرامج الأكاديمية وحتى منح الطلبة شهاداته بكل شفافية ونزاهة وتتحمل المسؤولية كاملة بذلك وحسب معايير الاعتماد في الدولة.
- أن تلتزم الجامعة الإفصاح عن كافة التشريعات والقواعد والنظم والسياسات والإجراءات.
- أن تحدد الجامعة المعلومات اللواتي يجب الإفصاح عنها وكيف ولئن حتى يتمكنوا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ومساءلة ذوي العلاقة.
- أن يتم وتعني سهولة تدفق المعلومات من وإلى الأفراد والمؤسسات بدقة وموضوعية بالوقت المناسب للجهة المناسبة وبالمحتوى المناسب.
- تؤكد الجامعة بأن برامجها متوافقة مع معايير هيئة الاعتماد الأكاديمي في الدولة ومنسجمة مع متطلبات نظام المؤهلات الوطنية بالدولة ومع ما هو متعارف عليها عالمياً.
- تؤكد الجامعة بأنها تمتثل في كافة تعاقدها مع المؤسسات الأكاديمية بقوانين الدولة.
- تؤكد الجامعة بأنها وفي كافة تعاقدها الأكاديمية لم تقم بأخذ برامج أكاديمية أو مساقات أكاديمية من أو مواد تعليمية أو وسائل تعليمية من أي مؤسسة تعليمية بشكل كامل على الإطلاق.
- تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم الاتفاقيات الموقعة مع المؤسسات الأكاديمية بشكل دوري أو عند انتهاء مدتها بغرض قياس مدى الفائدة التي تحققت من هذه الاتفاقية، ثم بعد ذلك يتخذ القرار بتجديد الاتفاقية أو عدم تجديدها.

- توضح الجامعة الحقوق والواجبات لجميع العاملين فيها (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، موظفين) وتنشره.
- توضح الجامعة الحقوق والواجبات للمجتمع المحلي
- تراعي الجامعة الصالح العام عند اتخاذ القرارات

### المعيار التاسع: المحاسبة والمساءلة

يقصد بالمحاسبة والمساءلة في هذا المعيار، محاسبة العاملين في الجامعة وطلبها حال الإخلال بوظائفهم أو عرقلة عمل الجامعة أثناء تحقيق أهدافها وذلك لغايات تصحيح الانحرافات وتطوير العمل.

ومن الممارسات الحسنة في هذا المعيار:

- ايجاد آليات واضحة ومنشورة لمراقبة نشاطات الجامعة ومحاسبة العاملين والطلبة الجامعة عند وجود خلل أو عرقلة للعمل المناط بهم وبشكل فوري.
- ايجاد آليات واضحة ومنشورة عند مساءلة الموظف أو عضو هيئة التدريس أو الطلبة قبل ايقاع العقوبة عليهم.
- ايجاد آليات واضحة ومنشورة لتظلم الموظف أو عضو هيئة التدريس أو الطلبة عند ايقاع العقوبة عليهم.
- أن يتم بناء ثقافة المساءلة في الجامعة بحيث تتم إجراءات المساءلة والإجابة على أسئلة واستفسارات الجهات ذات العلاقة بصدق وأمانة وتقبل الانتقادات البناء من أجل تصحيح الانحرافات وتطوير العمل.
- توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين والطلبة
- يتم متابعة وتدقيق أعمال الجامعة إدارياً وأكاديمياً من قبل جهات داخلية وخارجية
- تتخذ الجامعة إجراءات تصحيحية بناء على عمليات المساءلة
- تحدد الجامعة مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بكل قسم وموظف ووظيفة مع متابعة العمل بشكل مستمر ومساءلة المقصر في عمله.
- تطبق الجامعة مبدأ الثواب والعقاب على عاملها
- تضع الجامعة نظام رقابة وتقييم على الخطط الاستراتيجية

- تلتزم الجامعة بالمصداقية والشفافية ومراعاة كافة حقوق الملكية الفكرية وبالخضوع لكافة القوانين السارية بالدولة الخاصة بحقوق النشر.
  - تلتزم الجامعة بتحري أقصى درجات الدقة والمصداقية في كافة منشوراتها الورقية أو الإلكترونية أو تلك المنشورة على موقع الجامعة سواء كانت تلك المعلومات الخاصة بالطلبة أو البرامج الأكاديمية أو كافة التعليمات الأكاديمية وغير الأكاديمية الإدارية منها أو المالية التي تعتمدها الجامعة.
  - تقوم الجامعة وبشكل دوري بتحديث موقع الجامعة.
  - تراعي الجامعة الوضوح في تطبيق القوانين واللوائح على كافة العاملين فيها
  - تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والتحفيزات والبدلات لجميع أعضائها
  - تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية
  - يتم الإفصاح بشفافية من قبل الجامعة عن العوامل المتعلقة بالمخاطر الجوهرية التي تهدد الجامعة
  - تفصح الجامعة عن جميع تقارير الأداء عند تقديمها للمعلومات أو الإحصائيات الخاصة بالجانب الأكاديمي وغير الأكاديمي
  - تطبق الجامعة أنظمة شفافة ومعلنة خاصة بقواعد اجتماعات الأقسام والكليات واللجان المختلفة
  - توضح الجامعات أولويات لتدريب العاملين فيها لاستخدام مستحدثات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
  - يوجد نظام للممارسات يختص بتحديد التصرفات المطلوبة أخلاقياً ومهنيًا ويتفق مع متطلبات المسؤولية ويتم الالتزام به في جميع وحدات الجامعة.
  - يوجد لدى الجامعة أنظمة وإجراءات معروفة يتم التقيد بها عند وجود تضارب المصالح للمسؤولين بها على مختلف المستويات في الجامعة.
  - تحرص الجامعة على توثيق كافة أعمالها والقرارات المتخذة فيها لغايات الشفافية والنزاهة، والاحتفاظ بكافة محاضر الاجتماعات والمراسلات التي تمت بهذا الشأن.
  - تحرص الجامعة على الشفافية في كافة أعمالها (عند اتخاذ القرارات، الترقيات، توزيع الجداول الدراسية، توزيع المساقات الأكاديمية، التعيينات، ..الخ).
- المعيار الحادي عشر: المشاركة**
- يركز هذا المعيار على مشاركة كافة المستفيدين من الجامعة (طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين إداريين، شركاء، ومجتمع محلي) كمدخلات للمؤسسة الأكاديمية، وبما يؤدي إلى تطوير الجامعة وتحقيق رسالتها وأهدافها وأهداف المستفيدين من الجامعة.
- وفيما يلي بعض الممارسات الحسنة في هذا المعيار:
- صياغة منهجيات لإشراك المعنيين بالجامعة وتحقيق الإستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع وتأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والإبتكار والتحسين.
  - دعوة جميع المعنيين بنشاطات الجامعة للمشاركة في وضع القوانين والقواعد والمبادئ ورسم السياسات والتعليمات ووضع المعايير للممارسات والإجراءات ذات العلاقة بالنشاطات التي تمارسها الجامعة. لأن المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى الوصول إلى أفضل القرارات والالتزام المشاركين في القرارات (مجالس ولجان بالتفصيل).
  - تعمل الجامعة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وفقاً لتخصصاتهم.
  - تعقد الجامعة جلسات عصف ذهني بمشاركة واسعة من الموظفين والشركاء ومؤسسات المجتمع لتطوير الأداء المؤسسي.
  - تمنح الجامعة فرصاً متكافئة لاختيار الموردين والشركاء
  - توجد أنظمة تسهل وتبسط عملية الوصول إلى المعلومات الداخلية لمشاركة المستفيدين فيها.

كما قدمت الدراسة بعض الممارسات الحسنة في هذه المعايير الأحد عشر لتساعد في فهم هذه المعايير.

وبناءً على ما تقدم، توصي هذه الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي العربية بمفاهيم الحوكمة من خلال التطبيق الميداني لها على كافة أنشطتها التعليمية والبحثية وتطوير أنظمة داخلية خاصة بها تضمن تطبيق ذلك، وإنشاء جوائز للحوكمة على مستوى الوطن العربي تعنى بقطاع التعليم العالي بشكل خاص، إضافة لقيام مؤسسات التعليم العالي العربية بتوثيق ونشر الممارسات الحسنة وتجاربها العملية في تطبيق الحوكمة في عملية التعليم والتعلم.

#### المراجع

اتحاد الجامعات العربية، (2017)، دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية.

برقاوي، باسم، وأبوالرب، عماد (2015). "تكييف معايير

إتحاد الجامعات العربية في ضوء نموذج المؤسسة

الأوروبية لإدارة الجودة والتميز"، مجلة جامعة

العلوم والتكنولوجيا، السودان، 16(2).

جمال الدين، نجوى والمحاري، جاسم وحامد، نجلاء (2016).

"تطبيق الحوكمة في التعليم الخاص في البحرين. دراسة

تطبيقية، مجلة العلوم التربوية"، العدد الأول، الجزء

الأول، جامعة القاهرة، مصر، ص 678 – 705.

الزهيري، طلال والقريشي، فاضل (2018)، "التخطيط

الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الالكترونية في

الجامعات"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة

واسط، العراق، الإصدار 14.

سلمان، منى جواد (2018)، "الحوكمة في ضوء نماذج التميز

المؤسسة: منظومة الجيل الرابع أنموذجاً"، مكتبة

الجامعة، الشارقة، الإمارات.

العزیز، رهام والجوهري، عصام (2021) "أثر تطبيق الحوكمة

الالكترونية كأداة لاستدامة تميز الأداء الجامعي: دراسة

تطبيقية على جامعة المنصورة"، المجلة العلمية للدراسات

والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 725-730.

غوانمة، فادي (2018). "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة

الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. دراسة

تطبيقية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

- يوجد نظام مفعّل للمشاركة في تقديم الاقتراحات التطويرية في الجامعة.

- تعمل الجامعة على نشر وتعميم التقارير الدورية عن الإنجاز والأداء والمشاركة في التحسينات التي تحقق أهداف الجامعة.

- توفر الجامعة بيئة عمل مناسبة لمشاركة كافة المستفيدين منها.

- تشكيل المجالس واللجان التي يمكن من خلالها لجميع المستفيدين المشاركة في صنع القرارات وتطوير السياسات والاستراتيجيات وتقديم الاقتراحات البناءة.

- اشراك المستفيدين والمعنيين بخطط الجامعة الأكاديمية والادارية عند تطويرها وتحديثها مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المعنيين واحتياجاتهم.

- اشراك المستفيدين والمعنيين عند التخطيط للبرامج الأكاديمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم عند تطوير وتحديث هذه البرامج.

- ايجاد آليات لتشجيع مشاركة المستفيدين من الجامعة لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم وملاحظتهم البناءة

#### النتائج والتوصيات

لقد قامت هذه الدراسة بمحاولة وضع إطار جديد لحوكمة الجامعات العربية من خلال الإستفادة من معايير إتحاد الجامعات العربية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء مفاهيم الجودة الأساسية ومعايير نموذجي المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM)، والمفاهيم الأساسية للجودة مع مقارنة مرجعية لمعايير نموذج التميز الأمريكي (Malcolm Baldrige)، باعتبارهما من أهم وأشهر نماذج الجودة العالمية والتي يعتمد نموذجها ونظامها على كثير من جوائز الجودة العالمية والمحلية. كما هدفت الدراسة أيضاً للإستفادة من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) باعتبارهما أهم جهتين عالميتين اهتمتا بالحوكمة ومعاييرها. بالإضافة إلى عمل مراجعة لبعض الدراسات السابقة في مجال حوكمة الجامعات.

وكان من نتائج هذه الدراسة الوصول إلى إطار جديد وشامل لحوكمة الجامعات العربية مكوناً من أحد عشر معياراً.

- Han, S., Xu, X., (2019), "How far has state 'Stepped Back': an exploratory Study of the Changing governance of Higher Education in China (1979 – 2018)". Higher Education, (2019), Vol. 78, 931- 946
- OECD, [https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD\\_Principles\\_of\\_Corporate\\_Governance.html](https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD_Principles_of_Corporate_Governance.html), last access, 1<sup>st</sup> January, 2022.
- Sultan, R., (2020), "Toward Smart University by Adopting University Governance Standards: A Study in A sample of Private Universities in Dohuk", Academic Journal of Nawroz University, 9(2), 310-326.
- UNDP, [https://www.google.com/search?q=governance+principles+in+UNDP&rlz=1C1GCE A\\_enJO922JO922&oq=governance+&aqs=chrome.2.69i57j0i512j69i59j0i512i7.7903j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8#imgrc=p1LlqYz7VM6bzM](https://www.google.com/search?q=governance+principles+in+UNDP&rlz=1C1GCE A_enJO922JO922&oq=governance+&aqs=chrome.2.69i57j0i512j69i59j0i512i7.7903j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8#imgrc=p1LlqYz7VM6bzM), last access, 1<sup>st</sup> January, 2022.
- Van, C., Zungier, S, (2021), "Critical Knowledge-Sharing Barriers and Knowlge Governance in Vietnam Higher Education Institutions", IGI Global, Enhance Academic Research and Higher Eudication.
- والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد 26، القدس، فلسطين.
- الفايز، هيلة (202)، "نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية بالسعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحكومة"، مجلة العلوم التربوية (13)، 211-222.
- الكسر، شريفة (2018)، "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة في الرياض"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، جامعة بابل، العراق.
- محمود، ربي (2018)، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس"، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مسلم، بسام (2016)، "مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية" جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 49، العدد 22، ص 233 – 282.
- ناصر الدين، يعقوب (2019)، حوكمة التدريب. الطبعة الأولى، منشورات جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب والشرباتي، عبدالعزيز (2019)، "الحوكمة الشاملة لممارسات ونشاطات المؤسسات"، مؤتمر الحوكمة الثاني، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نصار، أنور (2017)، "تقييم مبادئ تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 3، العدد 1، ص 42 – 60.
- Dobbins, M., and Knill, C., (2017), "Higher Education Governance in France, German, and Italy: Change and vaiation in the impact of Transnational Set Governance", Policy and Society, 2017, Vol. 36, No. 1, 67-88.
- EFQM, <http://www.efqm.org>, last access, 1<sup>st</sup> January, 2022.
- Graf, L., (2017), "Work-Based Higher Education Programs in Germany and the US: Comparing Mutli-Actor Corporatist Governance in Higher Education". Policy and Society, 2017, Vol. 36, No. 1, 67-88.