الحوكمة والمخاطرة السياسية: إطار نظري معرفي
مع تكييف مقياس عالمي لأغراض حوكمة الجامعات العربية

محمد علي إبراهيم العامري*

الملخص:

الغرض الرئيس من هذا البحث هو تقديم رؤية نظرية معرفية وتكوين تصور حول الحوكمة والمخاطرة السياسية، وعليه تبلورت مشكلة البحث حول ظاهرتين أساسيتين هما: **الحوكمة والمخاطرة السياسية.**

كما يهدف البحث الى مجموعة أهداف أهمها هو تكييف وتطوير Adapt and development مقياس حوكمة الشركات المعد من قبل مجلس آسيا للأوراق المالية (Credit Lyonnais Securities Asia CLS)، مقياس لحوكمة الجامعات العربية. وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، والاستنتاج الرئيس، هو تحقق الحوكمة النزاهة وتضمن الاستقامة للعاملين في المنظمة كافة، وتحد من الانحرافات لا سيما تلك التي تشكل تهديداً لمصالح أصحاب المصلحة، وتنظم العلاقات القائمة بين إدارة المنظمة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة التدقيق فيها، مما يؤدي الى تخفيض المخاطر التي تواجه المنظمة وتعمل على رفع أدائها. وعليه تصبح الحوكمة هي الأداة المناسبة لحماية المنظمة من المخاطر. وفي ضوء هذه الاستنتاجات يوصي البحث بتطبيق مقياس الحوكمة الذي اقترحته هذه الدراسة، المقياس المطور والمكيف لقياس حوكمة الجامعات كما هو مبين في الملحق (1)، ويوصي بتحليل معطياتها في كل من الجامعات العراقية والأردنية كمرحلة أولى.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المخاطرة السياسية، انضباط الإدارة، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، الأنصاف، الوعي الاجتماعي.

Governance and Political Risk: Theoretical and Cognitive Framework Adapting a Global Scale for the Governance of the Arab Universities

Prof. Dr. Mohammed Ali Al-Ameri
President of Al- Bayan University

Abstract

The main purpose of this research is to introduce a theoretical and cognitive vision about Governance & Political Risk. This research has tackled two basic phenomena's; Governance and Political risk.

The research has several objectives, including adapting and developing the corporate governance measure which has been provided by CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia) to apply it on the Governance of Arab Universities. The research has summarized several conclusions & recommendations, including achieving the governance and involving the integrity and the incorruptibility of all employees of the organization. In addition, to limit diversions which could threaten the interests of the stakeholders. It also organizes the relationship between the organizations executive administration and its administrative council and its auditing Committee, which will reduce the risks facing the organization and will eventually lift its standards. This will put the governance as the suitable tool to protect the organization from threats.

In light of these conclusions, the research recommended applying the governance scale, which this study has introduced, and adapt it to measure the university governance as is shown in annex 1.which recommends to analyse its data in both Iraqi and Jordanian universities, as a first phase.

Key Words: Governance, Political Risk, Management Discipline, Transparency, Independence, Accountability, Responsibility, Fairness, Social Awareness.

* رئيس جامعة البيان – العراق –بغداد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-المقدمة Introduction

الغرض الرئيس من هذا البحث هو تقديم رؤية نظرية معرفية وتكوين تصور حول الحوكمة في ظل المخاطرة السياسية، ولهذا تتمحور مشكلة الدراسة حول ظاهرتين أساسيتين هما الحوكمة والمخاطرة السياسية. **الحوكمة**، هي أحد أهم القضايا Issues التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمنظمات المهنية والجهات الرسمية والمدنية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أم في الدول النامية. فقد أصبحت الحوكمة من الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. ترى النظرية الحديثة في الإدارة أن المنظمة مكونة من مجموعات من أصحاب المصالح Stakeholders، ويتم تنظيم العلاقات بين هذه المجموعات من أصحاب المصالح عن طريق **نظرية الوكالة**. إذ تعود جذور أصل موضوع الحوكمة الى نظرية الوكالة التي تنص على العلاقة بين الإدارة والملاك، وتطور الموضوع الى الحوكمة لتتحول العلاقة الى ما بين الإدارة وأصحاب المصالح. وأصبحت الحوكمة موضوع معاصر، مدار جدال ومناقشات للعديد من الباحثين والشركات والمنظمات الدولية، وكذلك الدول.

أما **المخاطرة السياسية**، فقد ظهر هذا المفهوم نتيجة التطورات التي حصلت في الهياكل والعلاقات الدولية. وأن مجال بحث وتحليل المخاطرة السياسية أصبح أكثر تعقيداً منذ منتصف إلى أواخر السبعينات إذ تحول التركيز من المفهوم الى تحليل وقياس المخاطرة السياسية. وحددت مكونات المخاطرة السياسية بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. و**المخاطرة السياسية**، تخلق تهديدات ومشاكل لا حصر لها في جميع المجالات ومن بينها مجال العمل في **التعليم العالي**.

وفي ضوء ذلك تناقش هذه الورقة البحثية موضوعها عبر ثلاثة محاور: يستعرض الأول منهجية البحث، فيما يناقش المحور الثاني الاستعراض النظري المعرفي، ويوضح المحور الثالث تكييف مقياس مجلس آسيا للأوراق المالية (Credit Lyonnais Securities Asia, CLSA). بالإضافة الى المقدمة والاستنتاجات والتوصيات.

2-المنهجية Methodology

2-1-المشكلة The Problem

يتناول هذا البحث قضية Issue في غاية الأهمية، يتجزأ موضوعها الى بعدين أساسيين. **البعد الأول**، هو **ظاهرة الحوكمة Governance Phenomenon**، فهي أحد أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمنظمات المهنية والجهات الرسمية والمدنية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أم في الدول النامية. أصبحت الحوكمة ظاهرة عالمية **Global Phenomenon** وأن هناك توجهاً واضحاً من قبل الباحثين والمنظمات الدولية في الآونة الأخيرة، نحو زيادة التركيز على آليات قياس الحوكمة. ولازال هذا الموضوع ينطوي على شيء من الغموض حول كيفية اعتماد آليات الحوكمة كمنهج لضمان الشفافية في نوعية القرارات التي تتخذها إدارات الجامعات والتي تحد من المخاطر.

والبعد الثاني هو ظاهرة المخاطرة السياسية Political Risk Phenomenon التي تعكس فيما أذا كانت البيئة السياسية مستقرة من عدمه، فلا يعول على الحوكمة في ظل بيئة ذات مخاطرة سياسية عالية. ونظراً لإشكاليات المعرفية المتعددة للمخاطرة السياسية سواء من ناحية المكونات أم أسلوب التحليل أو القياس الذي يتطلب المزيد من البحث الأكاديمي والتطبيقي. أن عملية التحليل والقياس تشكل الجوهر الاساسي في عملية تحديد درجة المخاطرة السياسية. وأن واحد من أهم أبعاد معضلة المخاطرة السياسية هو التعدد في المؤشرات التي تستخدم في تحليل وقياس المخاطرة السياسية وفيما إذا كانت هذه المؤشرات تتأثر مع بعضها في التحليل أو تتعارض وكيفية الاستدلال إلى الانسجام أو التعارض وأي من تلك المؤشرات التي يمكن اعتمادها في تحليل المخاطرة السياسية للبلد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-2-الأهمية Importance

ساد وشاع استخدام مفهوم الحوكمة بشكل كبير حتى أصبحت مجال معرفي كبير في مجال الإدارة والسياسة والاقتصاد، وحظيت قضايا الحوكمة باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة حتى أصبح تحسينها موجوداً في أعلى جداول الأعمال في الدول المختلفة. وكذلك الأمر مع مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية. الأمر الذي يتطلب تشخيص ومعرفة أهمية وتأثيرات هذا المفهوم في ميدان التعليم العالي(الجامعات). حيث أصبح هناك اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين والمنظمات الدولية في الآونة الأخيرة، نحو زيادة التركيز على الحوكمة وتوسيعها لتشمل بعداً آخر هو "حوكمة التعليم العالي". **تتأثر وتؤثر** الحوكمة في المخاطرة السياسية التي تعكس قدرة وإمكانية الدولة ونظامها السياسي لإدارة الأحداث السياسية، والتنافس في المصالح للقطاع الخاص أو إدارة وممارسة القانون وتأدية الواجبات للدولة عن طريق ديمقراطي ونظامي ومستقر بعيد عن العنف.

2-3-الأهداف Objectives

1-ربط الحوكمة مع المخاطرة السياسية ومناقشة الموضوعين بعدي الدراسة لما لهما من تأثير كبير في مجال التعليم العالي. ومناقشة مكونات Components كل منهما، وانعكاساتها في الحد من أو زيادة **جودة التعليم العالي**.

2-المساهمة في أطار نظري معرفي لما هو موجود في الأدبيات، ولما ينبغي تجسيده وتحليله لكل من مكونات الموضوعين والاهتمام بتطبيق غير المطبق منهما في بيئة عمل التعليم العالي ولما لها من آثار متوقعة.

3-تكييف وتطوير Adapt and development مقياس حوكمة الشركات المعد من قبل مجلس أسيا للأوراق المالية (Credit Lyonnais Securities Asia ,CLSA) كمقياس لحوكمة الجامعات العربية. وربطه مع مقياس سلفا وأمرو Silvia & Amaro كمقياس لقياس تدرج مستوى جودة الحوكمة.

4-تقديم توصيات لإجراء دراسات تحليلية وتطبيقية لاحقة في الجامعات في ضوء توصيات البحث الحالي.

2-4-الفرضية Hypothesis

أحد المظاهر للبيئة السياسية المستقرة هو تميزها بحوكمة عالية، وعليه هناك توافق بين الحوكمة والمخاطرة السياسية إذ أن الحوكمة العالية تؤدي الى مخاطرة سياسية أقل، بمعنى آخر أن انخفاض درجة المخاطرة السياسية هي نتاج للحوكمة العالية، وعليه فأن فرضية البحث هي "**أن الحوكمة العالية تساهم في خفض درجة المخاطرة السياسية**"، أي أن "**هناك علاقة عكسية بين الحوكمة والمخاطرة السياسية**". وصيغت الفرضية للبحث ليس لغرض الاختبار، بقدر ما يراد من ذلك استيفاء المضمون لمنهجية البحث، وسيترك أمر الاختبار للدراسات اللاحقة.

3-الإطار النظري-مراجعة الأدبيات Theoretical Framework- Literature Review

تناولت الأدبيات والدراسات السابقة كل من الحوكمة والمخاطرة السياسية بالنقاش من حيث النواحي المعرفية المفاهيمية وكيفية القياس التي لا زالت تشكل قضية Issue، وفيما يلي استعراض نظري معرفي مركز لما خلصت اليه تلك الأدبيات والدراسات السابقة في النواحي التي تخص هذا البحث.

3-1-الحوكمة Governance

1-المكونات والقياس - Governance Components and Measurement

كان مصطلح "الحوكمة" حتى أعوام قليلة مصطلحاً غريباً غامضاً غير واضح المعنى والمعالم . ولكن هذا المصطلح أصبح اليوم من بين أكثر المصطلحات انتشاراً في أدبيات الأعمال، ويتسابق الباحثون على دراسة الحوكمة وأثرها على تحسين أداء المنظمات وتعزيز ثقة أصحاب المصالح فيها. إذ أصبحت الحوكمة من الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي (International Monetary Funds , IMF) والبنك الدولي (World Bank , WB) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

operation and Development, OECD) وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، وأصبح هناك أدراك كبير لأهمية الحوكمة في إحكام الرقابة على برامج المنظمات وأنشطتها. بل أن مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة التي تتضمنها الحوكمة أصبحت جزءاً من التشريعات والقوانين في معظم الدول المتقدمة.

تعود جذور حوكمة الشركات الى موضوع فصل الملكية عن الإدارة والذي سمي فيما بعد **بنظرية الوكالة** Agency Theory. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين المديرين ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية للمديرين التي يمكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. تطرق (Fama) الى مشكلة الوكالة (Agency Problem) حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة (Fama,1980). كما وضح Fama بأن مشكلة الوكالة ونظرية المنظمة في آن معاً وأفترض أن الإدارة لها وظيفتان الأولى وهي معروفة الإدارة (Management) والثانية المشاركة **بتحمل المخاطرة** (Risk Bearing) وواحدة من أهم مخرجات هذه الدراسة هي ما وصفه Fama بتطوير المهارات الإدارية (Managerial) والسلوكية (Behavioral) وأكد على ضرورة أن يكون الجانب الآخر لعمل الإدارة **تحمل المخاطرة** (Risk Bearing) جزء من العقود، كما أكد على ضرورة فصل **الملكية عن الرقابة أي يراقب الوكيل أو الإدارة طرف ثالث عدا المالكين**، مثل **الاستشاريين ومدققي الحسابات**. وفي هذا السياق يؤكد كل من Minow (2001) & Monk عن إمكانية حل مشكلة الوكالة عبر التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.

ينظر الباحثون وذوو الاختصاص هنا إلى الحوكمة بأنها **نسيج من العلاقات المتشابكة ليس فقط بين الشركة وحملة الأسهم، بل أيضاً بين الشركة وأصحاب المصالح** الآخرين وهم: المساهمون، والمقرضون، والدائنون، والمدققون فضلاً عن المجتمع ككل. ووفقاً لهذا الإطار تعرف مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation; IFC) الحوكمة بأنها " **هياكل وعمليات مراقبة وإدارة المنظمات، تتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس الإدارة، المساهمين، وباقي اصحاب المصالح Stakeholders** " (IFC ,2005).

الحوكمة موضوع متعدد الأبعاد، الإدارة، السياسة، والدولة وأبعاد أخرى. **والخصائص السبعة** الرئيسة التي تشكل مفهوم الحوكمة هي: انضباط الإدارة، والشفافية، والاستقلالية، والمساءلة، والمسؤولية، والأنصاف، والوعي الاجتماعي وكما يلي: انضباط الإدارة Management Discipline: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. الشفافية Transparency: تعني الإفصاح في التوقيت المناسب عن المعلومات بدرجة كافية والمتعلقة بأداء المنظمة المالي وملكيتها. الاستقلالية Independence: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل. الأنصاف Fairness: وتعني أن تتعهد إدارة المنظمة بحماية مصالح المساهمين وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين. المسؤولية Responsibility: وتعني أن إدارة المنظمة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالشركة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين، وأيضا تشجيع على التعاون المشترك بينهما وبين تلك الأطراف. المساءلة Accountability: أن يتيح نظام الحوكمة مساءلة إدارة المنظمة أمام جميع المساهمين، وتقدم إرشادات لمجلس إدارة المنظمة في كيفية وضع استراتيجية المنظمة ومراقبة الإدارة. الوعي الاجتماعي Social Awareness: وعي إدارة المنظمة بمسؤولياتها تجاه المجتمع.

أما من حيث القياس فأن من أهم المقاييس المستخدمة لقياس حوكمة الشركات مقياس مجلس Nسيا للأوراق المالية Credit Lyonnais Securities Asia, (CLSA). قام مجلس أسيا للأوراق المالية CLSA بتطوير معيار لقياس حوكمة الشركات أم قائمة فحص كانت الإجابة عليها مقتصرة على (نعم أو لا) للتقليل من انحياز المستجيبين، وشملت الاستبانة تقييم 53 فقرة، تم تقسيمها الى سبعة معايير رئيسة شكلت مفهوم الحوكمة وهي: انضباط الإدارة، والشفافية، والاستقلالية، والمساءلة، والمسؤولية، والأنصاف، والوعي الاجتماعي. ولتصنيف المنظمات من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث مستوى ممارسة الحاكمية فقد حددت دراسة (سلفا وأمرو Silvia & Amaro) مقياس لقياس تدريج مستوى جودة حوكمة المنظمات وذلك عن طريق قسمة الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين في كل منظمة على عدد أسئلة الاستبانة × 100% لتصنف المنظمات إلى أربع مجموعات(Silvia & Amaro,2005)، كما هو مبين في الجدول (1).

جدول (1) تدرج مستويات الحوكمة

Category الفئة		Governance Rating تدريج الحوكمة
1	Poor Governance حوكمة ضعيفة	0 -24%
2	Modest Governance حوكمة متوسطة	25 – 49%
3	Good Governance حوكمة جيدة	50 – 74%
4	Superior Governance حوكمة عالية	75-100%

Source: Silvia, M. & Amaro, L, 2005, p20

1-2-مداخل الحوكمة Governance Approaches

تختلف مداخل الحوكمة المطبقة في أنحاء العالم باختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويُمكن تقسيم هذه المداخل بشكل عام، إلى مدخلين أحدهما المطبق في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة وأستراليا، ويعطي في تصميمه الأولوية للحفاظ على حقوق المساهمين Shareholders، أما الآخر فهو المطبق في الاقطار الأوروبية الأخرى واليابان وبعض دول شرق آسيا وينحو نحو الاهتمام بدرجة أكبر بمصالح الأطراف الأخرى Stakeholders مثل العاملين في الشركة، والموردين، والعملاء، والمقرضين، وفئات المجتمع الأخرى (أحمد، 29).

1-مدخل النطاق الضيق (مدخل المساهمين)

يركز الباحثون والمؤسسات المهنية المختصة وفقاً للنظرة الضيقة للحوكمة، في أنها تمثل العلاقة بين الشركة وحملة الأسهم حصراً. وفي ضوء هذا المدخل يؤكد (Fredman) على أن حوكمة الشركات "تشمل إدارة أعمال الشركات طبقاً لرغبات حملة الأسهم فيها، بمعنى تحقيق العوائد المجزية لحملة الأسهم بالاستناد إلى المفهوم الاقتصادي لتعظيم القيمة السوقية الذي يشكل الأساس لتعظيم ثروتهم" (Fredman,2006). ووفقاً لهذا الإطار تعرفها لجنة (Cadbury 2) " بأنها النظام الذي يتم عبره إدارة وتوجيه الشركات" (Cadbury , 1992). يستند أصحاب هذا المدخل بالأساس النظري للحوكمة في خلق القيمة إلى (نظرية الوكالة ومنظور خلق القيمة لحملة الأسهم) وهنا ينظر للشركة على أنها ملك خاص لمالكيها ممثلين بحملة الأسهم فيها ولاسيما حملة غالبية الأسهم وهو المفهوم السائد في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، الذي يؤكد على أولوية تحقيق مصلحة حملة الأسهم وتعظيم القيمة في الأمد الطويل (Fama,1980).

2-مدخل النطاق الواسع (مدخل أصحاب المصالح)

ينظر الباحثون وذوو الاختصاص على وفق هذا المدخل إلى الحوكمة بأنها نسيج من العلاقات المتشابكة ليس فقط بين الشركة وحملة الأسهم، بل أيضاً بين الشركة وأصحاب المصالح الآخرين وهم: المساهمون، والمقرضون، والدائنون، والمدققون فضلاً عن المجتمع ككل. ووفقاً لهذا المدخل فأن وجهة نظر مؤسسة التمويل الدولية (IFC * International Finance Corporation;) الى الحوكمة

* مؤسسة التمويل الدولية IFC هي أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي، وهي أكبر مؤسسة إنمائية عالمية تركز بصورة مطلقة على القطاع الخاص في بلدان العالم النامية، انشأت عام 1956، مملوكة للبلدان الأعضاء البالغ عددهم 184 عضواً الذين يقررون معاً سياساتها. ويتيح عملها في أكثر من 100 بلد نامي للشركات والمؤسسات المالية في الأسواق الصاعدة: خلق الوظائف، وتحقيق إيرادات ضريبية، وتحسين حوكمة الشركات والأداء البيئي، والمساهمة في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها(www.ifc.org/Arabic).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بأنها "هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات، تتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس المديرين، المساهمين، وباقي اصحاب المصالح" (IFC ,2005). ولعل وجهة النظر الأهم ما أوردته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Cooperation & Development OECD)، في عام 2001 حينما بينت بأن مفهوم الحوكمة هو "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الاسهم وغيرهم من أصحاب المصالح، لغرض صياغة أهداف الشركة والرقابة عليها" (OECD, 2001). حيث تقدم حوكمة الشركات إطاراً يتم عبره وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل الوصول إلى تلك الأهداف ورقابة الأداء (OECD, 2004). وللتأكيد على دور اصحاب المصالح في الإشراف على **المخاطر** وإدارتها في الشركة، بين معهد المدققين الداخليين (Institute of Internal Auditors; IIA)* بأن الحوكمة "العمليات التي تتم عن طريقها الاجراءات المستخدمة من قبل ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على **المخاطر** وإدارتها ومراقبتها والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لإنجاز أهداف الشركة والمحافظة على قيمتها من خلال الحوكمة" (IIA , 2004) وتؤكد وجهة النظر هذه على دور الرقابة في تحقيق أهداف الشركة من خلال تطبيق الحوكمة في الشركات.

2-3-المخاطرة السياسية Political Risk

تعكس المخاطرة السياسية "قدرة وإمكانية الدولة ونظامها السياسي لإدارة الأحداث السياسية، والتنافس في المصالح للقطاع الخاص أو إدارة وممارسة القانون وتأدية الواجبات للدولة عن طريق ديمقراطي ونظامي ومستقر بعيد عن العنف". وتصنف المخاطرة السياسية الى: المخاطرة السياسية الكلية Macro Political Risk، والمخاطرة السياسية الجزئية Micro Political Risk.

يساعد تحليل المخاطرة السياسية في تحديد الخصائص التي يتميز بها كل نظام سياسي لكون هذه الخصائص يمكن أن تزيد أو تخفض من المخاطرة السياسية بالإضافة إلى كونها تساعد في تحديد مكونات المخاطرة السياسية (Brewer,1981). وذلك بسبب الارتباط بين المخاطرة السياسية والانظمة السياسية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال مقارنة النظم السياسية المتطورة بتلك التي هي أقل تطوراً (Jarvis, 2003)، وفي دراسة (Green, 1974) عرف بها المخاطرة السياسية على إنها وظيفة الاستقرار السياسي Function of Political Stability أو الميل الى التغير السياسي الجذري Radical Political Change طبقاً إلى الانظمة السياسية غير الناضجة والمتكيفة بشكل غير جيد، وتنعكس المخاطرة السياسية بشكل بسيط من خلال قدرة وإمكانية الدولة ونظامها السياسي لإدارة الاحداث السياسية، والتنافس في المصالح للقطاع الخاص أو إدارة وممارسة القانون وتأدية الواجبات للدولة عن طريق ديمقراطي ونظامي ومستقر بعيد عن العنف. وقد صنف (Green 1974) النظم السياسية وخصائصها ومالها من علاقة بالمخاطرة السياسية وانعدام الاستقرار السياسي مؤكداً على أن هناك علاقة عكسية بين المخاطرة السياسية وإمكانية انعدام الاستقرار السياسي وبين مستويات النظم السياسية. فالنظم الأكثر تطوراً وتعقيداً من الناحية المؤسساتية تكون ذات مخاطرة سياسية منخفضة وتمتاز باستقرار سياسي عال وتزداد المخاطرة السياسية في النظم السياسية ذات التكيف الأقل للدول "الانظمة التي يكون مسيطر عليها من قبل المصالح القطاعية مثل أنظمة الحكم العسكري أو الحكم المعدل المطلق".

1-مكونات المخاطرة السياسية Political Risk Components

تتحدد المخاطرة السياسية من خلال عدد من المتغيرات Variables القابلة للقياس بالطرق الكمية Quantitative

* تأسس معهد المدققين الداخليين (IIA) في العام 1941 باعتباره هيئة عالمية للعاملين في مجال التدقيق الداخلي، يضم أكثر من 150000 عضواً، ويتواجد مقره الرئيسي العالمي في منطقة ألتامونت سبرينجز بولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية. ويمثل معهد المدققين الداخليين مكاتب محلية في أكثر من 190 دولة حول العالم، ويمتلك معاهد تابعة في العديد من الدول. ويضم أكثر من 100000 محترف في مهنة التدقيق الداخلي حول العالم كأعضاء في هذا المعهد. كما أنه يعد الجهة الرائدة عالمياً في مهنة التدقيق الداخلي، والمتخصص في مجالات الاعتماد، التعليم، البحوث والإرشاد الفني(www.iia.org/arab).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Methods أو النوعية Qualitative Methods وعند اعتماد الدليل الدولي للمخاطرة السياسية (**International Country Risk Guide** ,ICRG) فتحدد هذه المتغيرات بالآتي (Fouche, 2003):

- الاستقرار السياسي Political Stability
- الضغوط الاقتصادية الاجتماعية Socio-economic Pressures
- الصراع الداخلي Internal Conflict
- الصراع الخارجي External Conflict
- الفساد Corruption
- الجيش في السياسة Military in Politics
- الدين في السياسة Religion in Politics
- القانون والنظام Law and Order
- التوترات العرقي Ethnic Tensions
- المسألة الديمقراطية Democratic Account

جدول (2) مكونات المخاطرة السياسية

ت	المكون	مفهومه
1	الاستقرار السياسي Political Stability	يعرف الاستقرار السياسي بانه مقياس مركب لعدد من المؤشرات التي تقيس الطريقة التي ينظر بها إلى احتمالات زعزعة استقرار الحكومة في السلطة أو احتمالات الاطاحة بها بوسائل غير دستورية مما سيكون له تأثير مباشر على استمرار السياسات وسيمعن في اضعاف قدرة المواطنين على اختيار الحكام واستبدالهم بالوسائل السلمية ويرتبط هذا المؤشر بصورة مباشرة بنوعية النظام السياسي (Schneider and Frey, 1985).
2	الضغوط الاجتماعية – الاقتصادية Socio- economic pressures	يتكون هذا المؤشر من عدد من المؤشرات الفرعية وهي البطالة Unemployment وثقة المستهلك Consumer Confidence والفقر Poverty. حيث تعبر البطالة عن تعطيل لجزء من قوة العمل في المجتمع والتي لديها الرغبة والقدرة على العمل. وتعتبر البطالة من القضايا الهامة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية والسياسية، فبالرغم من ان البطالة تمثل في جوهرها ظاهرة اقتصادية إلا ان عدم معالجتها فإنها قد تقود إلى مشاكل اجتماعية وسياسية ونظرا لخطورة هذه الظاهرة وابعادها المختلفة، هذا ما دفع جميع الدول إلى اتخاذ التدابير والسياسات المناسبة لمعالجتها (Linder and Santso, 2002).
3	الصراع الداخلي Internal Conflict	مكون اخر من مكونات المخاطرة السياسية الجزئية والذي يرتبط بالحالة الاجتماعية للبلد يتكون هذا المؤشر من ثلاث مؤشرات فرعية هي الحرب الاهلية Civil War والإرهاب /العنف السياسي Terrorism / Political Violence والفوضى الاهلية Civil Disorder فالحرب الاهلية تشير إلى الصراع بين جماعات معينة ضمن حدود الدولة (Linder and Santso, 2002).
4	الصراع الخارجي External Conflict	وهو مقياس مركب يتكون من عدد من المؤشرات الفرعية التي تقيس مدى دخول البلد في الحرب war، أو الصراعات الحدودية Cross-Border Conflict أو التدخل في الشؤون الداخلية كممارسة الضغوط الاجنبية Foreign Pressures (Busse and Hefeker, 2005).
5	الفساد Corruption	يعرف الفساد بانه فعل يؤدى بنية لجني بعض الفوائد بشكل متناقض مع الواجب الرسمي وحقوق الاخرين. والفساد كمفهوم يمكن ان يشتمل على كل انواع الانحرافات من دفع الرشاوي إلى الموظفين الحكوميين والسرقة البسيطة للخزانات العامة إلى تشكيلة واسعة من الممارسات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ت	المكون	مفهومه
		الاقتصادية والسياسية المريبة التي يحصل فيها على الثراء بطريقة غير مشروعة" لرجال اعمال، سياسيون وبيروقراطيون وغيرهم" أما الفساد الاداري فهو مرض بيروقراطي وهذا يعني انه ذو ابعاد باثولوجية سلوكية تتصل بما يعرف بالجانب السالب المقيت لظاهرة البيروقراطية. أما عن اسباب الفساد فهي، السياسية "فساد النظام السياسي والنخب الحاكمة فيه"، الاقتصادية "وتتعلق بفشل السياسات التنموية"، الاجتماعية "تتمثل بالانحلال القيمي والاخلاقي، الادارية "تتمثل في ادارة نواحي الحياة كافة".
6	الجيش في السياسة Military in Politics	أحد مؤشرات المخاطرة السياسية الكلية والذي يشر إلى سيطرة العسكريين على الحكومة المدنية من خلال الاطاحة بها بالانقلابات العسكرية ويأخذ هذا المؤشر صفتين فإما ان يكون سيطرة على مؤسسات الحكم أو من خلال التدخل في المؤسسات الحاكمة للدولة. ولكون الجيش لا يعتبر هيئة منتخبة وان تدخله في السياسة ينهي أو يضعف المسألة الديمقراطية ويتمكن من تشويه سياسة الحكومة، إذ ان تهديد سيطرة العسكريين يمكن ان يجبر الحكومة على تغيير سياستها (Nath, 2004: 5).
7	الدين في السياسة Religion in Politics	يعد دخول الأصول الدينية في المجال السياسي تحدي غير مباشر للمبادئ الاساسية للعصر الحديث، فالان وفي اجزاء عديدة من العالم ظهرت حركات قوية تعمل بالضد من علمنة الثقافية الحديثة للحفاظ على القيم التقليدية ورفض التغير السريع ويكون دخول الجماعات الدينية في الحياة السياسية أما عن طريق الهيمنة على السلطة من قبل مجموعة دينية واحدة تقوم بعملية استثناء الديانات الأخرى من التركيبة الاجتماعية والسياسية والعمليات الحكومية وتؤدي سيطرة المجموعات الدينية إلى استبدال القانون المدني بالقانون الديني وفصل نظامها الديني عن بغية الدول والذي يقود إلى العزلة الدولية والمقاطعة (Fouche, 2003).
8	القانون والنظام Law and Order	يقيس مدى ثقة المواطنين المعنيين بالقواعد ومدى مراعاتهم لها. وضمن ذلك تقيدهم بالقواعد فيما يخص الجرائم العنيفة وغير العنيفة وكفاءة النظام القضائي، يؤدي انعدام القانون والنظام سواء من ناحية عدم الالتزام بالقواعد القانونية أو غياب الحيادية والاستقلال في النظام القانوني إلى خلق المخاطرة السياسية (Eaker, et. al., 1996).
9	التوترات العرقية Ethnic Tensions	مكون اخر من مؤشرات المخاطرة السياسية الكلية الذي ينتج في داخل البلد بسبب تقسيمات قومية Nationality Divisions أو لغوية Language أو عنصرية Racial وقد برز ظهور هذا المؤشر في عقد التسعينات بسبب النهاية المفاجأة للاتحاد السوفيتي والتحالف الاوربي الامريكي الذي كانت النتائج الثانوية له قمع النزاعات الصغيرة (Eiteman, et. al., 1998).
10	المسألة الديمقراطية Democratic Account	يشر مفهوم المسألة الديمقراطية إلى النظام المتكامل من المحاسبة والمسألة السياسية والادارية للمسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. والقدرة على محاسبة المسؤولين عن ادارتهم للموارد العامة وخصوصا تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ت	المكون	مفهومه
		وحماية الصالح العام من تعسف واستغلال السياسيين ويرتبط هذا المؤشر بشكل قوي بشكل النظام السياسي فكلما كان النظام السياسي ديمقراطي كلما ارتفعت المسألة الديمقراطية (Fouche, 2003).

2-قياس المخاطرة السياسية Political Risk Measurement

الدليل الدولي للمخاطرة السياسية (ICRG , International Political Risk Guide) هي وكالة دولية تؤمن بيانات تفصيلية على شكل نشرات شهرية ثابتة منذ فترة زمنية طويلة ولعدد كبير من البلدان فقد تم تطور هذا الدليل في عام (1984) بعد إضافة مؤشري المخاطرة الاقتصادية والمالية الى مؤشر المخاطرة السياسية لتكوين هذا الدليل إذ قدرت ICRG المخاطرة السياسية الى (93) دولة في عام (1984) على أساس شهري إلا أنه وفي عام (2004) اتسعت تلك التقديرات لتشمل 140 دولة (العامري،2010). يقدم هذا الدليل تقديرات الى المخاطرة السياسية والمالية والاقتصادية. يشتمل ICRG على (22) مؤشر مقسمة على ثلاثة مؤشرات رئيسة بواقع (12) مؤشر للمخاطرة السياسية، و(5) مؤشرات للمخاطرة الاقتصادية، و(5) مؤشرات للمخاطرة المالية. حيث يتضمن مؤشر المخاطرة الاقتصادية خمس مؤشرات اقتصادية، أما مؤشرات المخاطرة المالية فقد شملت هي الأخرى على خمس مؤشرات مالية.

يستند تقدير مؤشرات المخاطرة الاقتصادية والمالية على النشرات والاحصائيات التي يصدرها صندوق النقد الدولي International Monetary Fund , IMF والبنك الدولي Bank World بالإضافة الى النشرات المالية والاقتصادية التي تصدر من الدول. ويتم حساب المخاطرة السياسية من خلال مجموع الدرجات في كل مؤشر من مؤشرات المخاطرة السياسية الاقتصادية والمالية وفق المعادلة (1) (Linder and Santso, 2002).

$$PR = 0.5 \times (ER + FR) \quad \ldots(1)$$

حيث إن:

PR= Political Risk المخاطرة السياسية

ER = Total Economic Risk Indicators مجموع مؤشرات المخاطرة الاقتصادية

FR = Total Financial Risk Indicators مجموع مؤشرات المخاطرة المالية

يتضمن مقياس المخاطرة القطرية خمسة تصنيفات للمخاطرة حيث يعد أفضل معدل اقل مخاطرة (100) درجة واعلى مخاطرة هي (0) كما يوضحها الجدول (3). وتنقسم (100) درجة الى (50) درجة لمؤشرات المخاطرة السياسية و(25) لكل من مؤشرات المخاطرة الاقتصادية والمالية كما يوضحها الجدول (4).

جدول (3) تصنيفات ودرجات المخاطرة السياسية

تصنيفات المخاطرة	درجات المخاطرة
مرتفعة جداً	49.9 – 0
مرتفعة	59.9 – 50
معتدلة	69.9 – 60
منخفضة	79.9 – 70
منخفضة جداً	100 – 80

جدول (4) تصنيفات ودرجات مكونات المخاطرة السياسية

تصنيفات المخاطرة	درجات المخاطرة الاقتصادية	درجات المخاطرة المالية
مرتفعة جدا	24.9 – 0	24.9 – 0
مرتفعة	29.9 – 25	29.9 – 25
معتدلة	34.9 – 30	34.9 – 30
منخفضة	39.9 – 35	39.9 – 35
منخفضة جدا	50 - 40	50 - 40

3-مقارنة مستويات للمخاطرة السياسية بين البلدان Comparing Risk Rating Among Countries

أحد المداخل لمقارنة مستويات المخاطرة والسياسية ما بين البلدان والتي تبناها بعض مدراء المخاطرة هي مصفوفة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطرة السياسية التي تتحدد بالمخاطرة المالية والاقتصادية بمستويات تتدرج في المصفوفة من "مقبولة Acceptable" الى "غير مقبولة Unacceptable" كما أنها تحدد المخاطرة السياسية بمستويات تتدرج من مستقرة Stable الى غير مستقرة Unstable. ويوضح الشكل (1) مثالاً لهذه المصفوفة. ويمكن أن يحتل أي بلد موقعه في الموقع المناسب في المصفوفة استناداً الى درجة مخاطرته المالية والاقتصادية (العامري 2013).

شكل(1) مصفوفة المخاطرة السياسية

بعض الأقطار مثل القطر A في الشكل سيكون مقبولاً لأنه يمتلك درجة منخفضة من المخاطرة المالية والسياسية. وفي أقطار أخرى مثل B سيمتلك مخاطرة مالية قليلة ولكن مخاطرة سياسية عالية والعكس صحيح بالنسبة للقطر C، بينما هناك أقطار أخرى تمتلك درجة عالية من المخاطرة المالية والاقتصادية مثل القطر D. أن الشركة التي تستخدم هذه المصفوفة يجب أن تحدد المناطق المقبولة وغير المقبولة، واستناداً الى المجالات أو المناطق الظاهرة في الشكل (1)، فأن البلد A سيكون مقبولاً من حيث المخاطرة السياسية، ولكن القطرين D, B غير مقبولين، بينما القطر C فيقع في المنطقة المسماة المنطقة غير الواضحةUnclear Zone.

4-تكييف مقياس لحوكمة الجامعات Adapting Scale for The Governance of Universities

تم تكييف وتطوير مقياس مجلس آسيا للأوراق المالية (Credit Lyonnais Securities Asia, CLSA) لأغراض حوكمة الجامعات العربية على وفق الخطوات التالية:

1-الهدف من تكييف المقياس: ضمان تطبيق معايير الحوكمة بالجامعات العربية بشكل موضوعي وقابل للإدارة والقياس وبما يشخص مكامن القوة ومواطن الضعف في الأداء، تم تكييف هذه المقياس لما يتمتع به من درجة صدق وثبات عالية في تطبيقه.

2-تحويل الإجابة: جرى تحويل الإجابة المقتصرة على (نعم أو لا)، لتصبح الإجابة رباعية تماشياً مع مقياس (Silvia, M. & Amaro, L, 2005) المقياس الذي تم اختباره في أكثر من دراسة وأثبت صدقه.

3-تكييف فقرات عناصر (معايير) القياس: جرى تعديل فقرات القياس لعناصر المقياس السبعة للحوكمة (انضباط الإدارة، والشفافية، والاستقلالية، والمساءلة، والمسؤولية، والأنصاف، والوعي الاجتماعي) لتنسجم وطبيعة العمل الجامعي. والأخذ بمنهج الحوكمة الواسع (مدخل أصحاب المصالح). وتم جعل فقرات القياس متساوية (8) ثمانية فقرات لكل معيار.

4-إجراءات التكييف: أتبعت الاجراءات الآتية في تكييف المقياس، قراءة المقياس الأساسي وتحليل محتوياته وأركانه. الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية الجامعة من حيث (الرؤية، والرسالة، والقيم، والاهداف). وجرى حذف وتعديل الفقرات وإضافة عبارات على بعض الفقرات لكي يتلاءم وطبيعة العمل الجامعي ومدخل أصحاب المصالح.

5-صدق تكييف المقياس: للتأكد من صلاحية تكييف المقياس، تم عرضة على بعض المتخصصين المحكمين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(خبراء) بعد أن تم تزويدهم بالمقياس الأصلي والمقياس المكيف ملحق رقم (2). وقد تمت دراسة المقياس من قبلهم وأبدوا آراء قيمة جداً عززت كثيراً من صدق المقياس.

6-الآلية المقترحة لتطبيق المقياس: يفضل تطبيق المقياس بطريقة (قائمة الفحص Checklist) من خلال تدريب فرق متخصصة على آلية تطبيقه.

5-الاستنتاجات والتوصيات and Conclusions Recommendations

5-1-الاستنتاجات Conclusions

1-تحقق الحوكمة النزاهة وتضمن الاستقامة للعاملين في المنظمة كافة. وتحد من **الانحرافات** لا سيما تلك التي تشكل تهديداً لمصالح أصحاب المصلحة. وتنظم العلاقات القائمة بين إدارة المنظمة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة التدقيق فيها، مما يؤدي الى **تخفيض المخاطر** التي تواجه المنظمة وتعمل على رفع أدائها. وعليه تصبح الحوكمة هي الأداة المناسبة لحماية المنظمة من **المخاطر**.

2-تُحسن الحوكمة أداء لجان التدقيق حيث تكون أكثر حرصاً في تنفيذ وظائفها الإشرافية والحذر من عمليات أعداد التقارير. كما أنها أداة مهمة جداً لمكافحة الفساد وضمان معرفة أعضاء مجالس الإدارات بالاحتياجات التي تفرضها بيئتهم المتغيرة ومصالح أصحاب المصالح على المدى البعيد.

3-تعد السياسة الدؤوبة والقوانين العديدة التي انتهجتها وسنتها **حكومات وبرلمانات** تعتبر الغالبية العظمى منها منتخبة على نحو ديمقراطي تطور خطوة أثر أخرى نحو استقرار البيئة السياسية وبما يؤدي الى تقليل المخاطرة السياسية.

4-أتضح أن ضمان جودة الحوكمة وخاصة في مستوياتها العالية؛ يستلزم وجود مقاييس موضوعية ذات مؤشرات وممارسات واضحة وقابلة للقياس بشكل صحيح. ومن هنا تم تكييف مقياس لحوكمة الجامعات العربية.

5-2-التوصيات Recommendations

1-تطبيق مقياس الحوكمة الذي اقترحته هذه الدراسة المقياس المطور والمكيف لقياس حوكمة الجامعات كما هو مبين في الملحق جدول (1)، ونوصي بتحليل معطياتها في كل من الجامعات العراقية والأردنية كمرحلة أولى.

2-يجب أن تقدم معايير الحوكمة الناجمة عن المقياس رقابة وأشراف فاعل، ويعول على هذه المعايير في تحديد هيكل الإدارة مع خطوط واضحة للمسؤولية وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ولجنة التدقيق المستقلة للقرارات الهامة التي تتعلق بهيكل ملكية شفاف والهياكل الداخلية التي تجعل من **مخاطرة الجامعة** واضحة وشفافة ومدارة، والرقابة على أنظمة تحليل وإدارة المخاطرة.

3-ضرورة الاهتمام الكبير بموضوع حاكمية الجامعة أذ تستلزم الحاكمية الشراكة الهادفة بين القطاع التعليمي والدولة ممثلة بوزارة التعليم العالي والمجتمع المدني والجمهور. ولأن الحاجة لإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني الآن أصبحت أمر لا بد منه في تحسين الشفافية والمساءلة.

4-ينبغي الفهم والاستيعاب الواسع والتجسيد لموضوع الحاكمية بشكل عام وحاكمية الجامعات بشكل خاص من قبل المعنيين بإدارة قطاع التعليم بما فيه العام والخاص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

العامري، محمد علي إبراهيم (2010). **الإدارة المالية المتقدمة**، اثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العامري، محمد علي إبراهيم (2013). **الإدارة المالية الدولية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

أحمد، منى عبد الفتاح، (2014). **أثر حوكمة الشركات في مخاطر الضريبة**، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، رسالة ماجستير غير منشورة.

Brewer, Thomas L., (1981). Political Risk Assessment for Foreign Direct Investment Decision: Better Method for Better Results, The Columbia Journal of World Business , Vol. XVI, No. 1, Spring.

Busse, Matthias and Hefeker, (2005). Political Risk Institutions and Foreign Direct Investment, Hamburgisches Welt-Wirtschafts- Archiv (HWWA) Hamburg Institute of International Economic.

Cadbury Commission (1992). **Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate governance**.Available at.http//www.worlbank.org.

Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA), (2000). Report titled, The Tides Gone out: Who's Swimming Naked, October. Available at. www.acga-asia.org/public/files/clsa.

Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA), (2007). Report titled, Saints and Sinners: Who's got religion, October. Available at. www.acga-asia.org/public/files/clsa.

Eaker, Mark, Fabozzi, Frank, and Grant, Dwight, (1996). International Corporate Finance, Dryden Press.

Eiteman David K., Stonehill, Arthur I., Mo., Michael H., and Kwok, Chuck C. Y., (1998). Multinational Business Finance, 8th, ed., Addison-Wesley Publishing Company Inc..

Fama, F, Eugene, (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm, the Journal of Political Economy, Vol. 88, No. 2 (Apr.), pp. 288-307.

Fouche, Philippus Jacobus, (2003). A Political-Security Risk Analysis of Uganda, Master of Security Studies (MSS) University of Pretoria, May.

Freedman, Judith, (2006). The Tax Avoidance Culture: Who is Responsible? Governmental Influences and Corporate Social Responsibility. Oxford Journal.

Green, Robert T., and Korth, Christopher M., (1974). Political Instability and the Foreign Investor, California Management Review, Vol XII, No. 1, Fall.

Green, Robert T., and Korth, Christopher M., (1974). Political Instability and the Foreign Investor, California Management Review, Vol XII, No. 1, Fall.

Green, Robert T., (1974). Political Structures as Predictor of Radical Political Change, Columbia Journal of World Business, Vol. XVI No. 1, Spring.

(IIA) the Institute of Internal Auditor, (1997). **"Standards for the Professional**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Practice of Internal Auditor. Available at. www.theiia.org.

OECD, (2001). Steering Group on Corporate Governance, Corporate Governance in OECD Member Countries: **Recent Development and Trends**, April. Available at http://www.oecd.org.

OECD, Organization for Economic Cooperation & Development, (2004). **Principals of Corporate Governance**. Available at http://www.oecd.org.

Jarvis, Darryl, S. L., Political Risk in International Relations: Empirical Experiences and Conceptual Approaches, (2003). School of Economics and Political Science University of Sydney, Australia, December.

Linder, Anja and Santiso, Carlos, (2002). Assessing the Predictive Power of Country Risk Ratings and Governance Indicators, SAIS Working Paper Series, October. www.sais-jhu.edu/workingpapers/wp-02-02b.pdf

Monks, R & Minow, N., (2001). Corporate Governance, Black Well, Cambridge, MA..

Silvia, M & Amaro, L, (2005). Framework for Assessing the Quality of Bank Management and Governance, Central Bank at Brazil, 2005, PP 1-20.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (1) المقياس المكيف وتدريج مستويات الحوكمة

جدول (1) معايير قياس الحوكمة -المقياس المطور والمكيف لقياس حوكمة الجامعات (قائمة فحص)

	1- انضباط الإدارة Management Discipline	1	2	3	4
1	تفصح إدارة الجامعة عن مبادئ الحوكمة التي تلتزم بتطبيقها.				
2	تشجع إدارة الجامعة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح.				
3	تلتزم إدارة الجامعة بتعريف واضح لأعمالها الأساسية.				
4	تتجنب إدارة الجامعة الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية.				
5	تدرك إدارة الجامعة بأن تحسين الأداء ما هو ألا إدارة للمخاطر.				
6	لم تحدد الجامعة مستوى أداءها خلال الخمس سنوات الماضية وانعكاس ذلك على مستوى انخفاضه.				
7	يتضمن التقرير السنوي للإدارة فقرة خاصة لأداء إدارة الجامعة في تطبيق مبادئ الحوكمة.				
8	تمتلك إدارة الجامعة مؤشرات لقياس نتائج أدائها، وثم تلتزم بتلك المؤشرات في تحديد مستوى أدائها.				
	2- الشفافيةTransparency				
9	توضح الجامعة لإداراتها عن أهداف أصحاب المصالح المستهدفة خلال الفترة الـ 3-5 أعوام.				
10	تصدر الإدارة تقريرها السنوي ضمن الأربعة الأشهر الأخيرة من السنة المالية.				
11	حرصت الجامعة خلال الخمس سنوات الأخيرة بعدم الارتقاء في الأداء قبل إصدار نتائج اجتماعات مجلس الإمناء بغرض التحكم في النتائج.				
12	اتسمت التقارير بالوضوح وتوفير المعلومات المطلوبة.				
13	تعد الجامعة كشوفاتها المالية بحسب معايير المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً.				
14	تكشف الجامعة عن المعلومات الأساسية والمهمة لديها في الوقت المناسب.				
15	ينشر الموقع الإلكتروني للجامعة الإعلانات ونتائج العمل التي يتم تحديثها باستمرار وباللغتين العربية والإنكليزية.				
16	تفصح الجامعة عن نتائج الاداء وانعكاساتها على أصحاب المصالح كافة.				
	3- الاستقلالية Independence				
17	يتخذ مجلس الجامعة ضمن الخمس سنوات الأخيرة قرارات لصالحهم على حساب أصحاب المصالح.				
18	يتمتع رئيس الجامعة باستقلالية اكاديمية وإدارية.				
19	لدى الجامعة لجنة تدقيق أو لجنة تنفيذية تتخذ معظم القرارات الإدارية والغير خاضعة لمجلس الجامعة.				
20	توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة تؤثر في قرارات مجلس الجامعة (مجلس العمداء).				
21	لدى الجامعة لجنة تدقيق يترأسها مدير مستقل عنها.				
22	لدى الجامعة لجنة مكافآت وتعويضات يرأسها مدير مستقل عنها.				
23	لدى الجامعة مدققين خارجيين مستقلين عنها.				
24	تمتلك الجامعة مؤشرات لاختيار اللجان المتخصصة وآليات عملها.				
	4- المساءلة Accountability				
25	توفر الجامعة قوانين تظهر بوضوح الدور الرقابي لمجلس الجامعة.				
26	تستخدم الجامعة الموارد بالشكل الأمثل الذي يضمن تعظيم مصلحة أصحاب المصالح.				
27	يشكل العمداء أكثر من 50% من مجلس الجامعة (مجلس العمداء).				
28	هناك استشاريين من خارج يمكن أن يضيفوا مصداقية أكبر لاستقلالية الجامعة.				
29	يجتمع أعضاء مجلس الجامعة على الأقل مرة واحدة في كل شهر.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

30	تحرص الجامعة على إعلام أعضاء مجلس الجامعة بالمواضيع التي سيتم مناقشتها قبل الاجتماع.				
31	تقوم لجنة التدقيق بعمل تقرير تراجع فيه عمل وسلوكيات المدققين الخارجيين.				
32	تشرف لجنة التدقيق في الجامعة على إجراءات التدقيق الداخلي والمحاسبة كما يخبرها المحللون.				
	5- المسؤولية Responsibility				
33	تعدل الجامعة سلوك الأفراد المسؤولين عن اتخاذ مجلسها لقرارات لمصلحتهم على حساب أصحاب المصالح خلال السنوات الأخيرة.				
34	قيام الادارة بمحاسبة الأفراد المسؤولين عن حدوث الأخطاء الإدارية خلال السنوات الخمس الأخيرة.				
35	هناك إجراءات تضمن عدم تعارض مصالح الجامعة مع مصالح الشركاء الرئيسيين أو المالكين الكبار فيها.				
36	لدى الجامعة آليات أو قوانين تسمح بمعاقبة أعضاء مجلس الجامعة أو الإدارة العليا إذا ثبت خطأهم في العمل.				
37	هناك آليات تضمن الشفافية والنزاهة في قرارات مجلس الجامعة.				
38	يكون عدد أعضاء مجلس الجامعة مناسب لدرجة أنه يسمح بأداء كفؤ وفعال.				
39	تمتلك الجامعة آليات لاكتشاف السلوكيات والممارسات الخاطئة وتحديد المسؤولين عنها.				
40	هناك خلط بين مهام ومسؤوليات مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية للجامعة.				
	6- الأنصاف Fairness				
41	اتسمت القرارات المتخذة من قبل مجلس الجامعة في الخمس سنوات الماضية بالموضوعية (تأخذ بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح).				
42	سيادة القوانين والأنظمة في الجامعة بالشكل الذي يكفل حقوق أصحاب المصالح.				
43	يستخدم التصويت بسهولة ودون محاباة في مجلس أمناء الجامعة.				
44	يتم توفير المعلومات العامة اللازمة والضرورية قبل عقد الاجتماعات.				
45	يحرص مجلس الجامعة على تحقيق ضمان جودة التعليم فيها.				
46	يقوم مدير قسم العلاقات العامة بإرسال التقارير إلى رئيس الجامعة أو مجلس الجامعة.				
47	تسعى الجامعة الى السرعة في تزايد مكافآت الإدارة وبشكل أكبر من الأرباح الصافية خلال الخمس سنوات الأخيرة				
48	رفعت دعاوى قضائية ضد الجامعة خلال الخمس سنوات الاخيرة من قبل أصحاب المصالح.				
	7- الوعي الاجتماعي Awareness				
49	لدى الجامعة سياسات عامة واضحة تركز على القيم الأخلاقية الاجتماعية.				
50	توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة بحيث يمنع تعيين من هم خارج هذا الوصف				
51	تتبع الجامعة سياسة توظيف عادلة بحيث لا يكون هناك تمييز حسب الجنس، أو العرق أو الدين.				
52	تلتزم الجامعة بمعايير قبول الطلبة.				
53	لدى الجامعة برنامج عمل يسهم في تطوير المجتمع على وفق المتغيرات البيئية.				
54	تدرك الجامعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعمل على تطبيقه.				
55	تعمل الجامعة على استحداث تخصصات تواكب المتغيرات البيئية وبما يخدم المجتمع.				
56	تشارك الجامعة منظمات المجتمع المدني في حلول المشكلات المجتمعية.				

1= 0 -24%، 2=25 – 49%، 3= 50 – 74%، 4= 75-100%

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (2) تدريج مستويات حوكمة الجامعات

Category الفئة		Universities Governance Rating تدريج حوكمة الجامعات
1	Poor Governance حوكمة ضعيفة	0 -24%
2	Modest Governance حوكمة متوسطة	25 – 49%
3	Good Governance حوكمة جيدة	50 – 74%
4	Superior Governance حوكمة عالية	75-100%

Source: Silvia, M. & Amaro, L, 2005, p20

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com