



دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية

دلال بنت عبد الرحمن العريفي

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: darifi1440@gmail.com

ريما بنت سيف بن سيف

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: rs.saif@hotmail.com

د. خولة بنت عبدالله المفيز

الأستاذ المشارك في قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: kalmufeez@ksu.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر المفاهيمية للحكومة في الجامعات الحكومية السعودية، ومناقشة المفاهيم الرئيسية لكفاءة الإنفاق، والكشف عن دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن للحكومة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، ولها تأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية، وأن تطبيق الحكومة بالجامعات يسهم إيجاباً في تحديد السلطات، والمسؤوليات بوضوح وشفافية، ويعمل على تحقيق العدالة بين جميع منسوبيها، من خلال ما تقدمه مبادئ الحكومة من فرص للتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج أن للحكومة دوراً مهماً في المراجعة الشاملة والدقيقة للأنظمة؛ والتركيز على ضمان كفاءة الإنفاق، وتعظيم أثره بما يضمن استدامة الموارد، وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الحكومة، الحكومة في الجامعات، كفاءة الإنفاق.



The Role of Governance in Improving Spending Efficiency at Saudi Government Universities

Dalal Alarifi

Ph D candidate in educational administration, King Saud University, Saudi Arabia

Email: darifi1440@gmail.com

Reema Bin Saif

Ph D candidate in educational administration, King Saud University, Saudi Arabia

Email: rs.saif@hotmail.com

Dr. Khawlah Almufeez

Associate Professor, Department of Educational Administration, King Saud University, Saudi Arabia

Email: kalmufeez@ksu.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the intellectual frameworks of governance in Saudi public universities, as well as to discuss conceptual frameworks for spending efficiency, and sought to reveal the role of governance in improving spending efficiency in Saudi public universities. The study used the analytical descriptive approach to literature and previous studies related to the subject of the study. The study found a number of results, most notably: that governance plays an active role in improving overall performance efficiency, has a significant impact on achieving spending efficiency in Saudi universities, and that the implementation of governance in universities contributes positively to clearly and transparently identifying authorities and responsibilities, and that it works to achieve justice among all its employees, through the opportunities provided by governance principles to communicate and participate in decision-making, as well as that governance plays an important role in the comprehensive and accurate review of regulations; and focus on ensuring efficiency and impact of spending, to ensure the sustainability of resources and improve performance.

Keywords: Governance, university governance, spending efficiency.



المقدمة:

يعتبر التعليم العالي أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية للدول وللأفراد كونه مرحلة محورية هامة في التطور المعرفي للطلاب؛ حيث يعزز الابتكار، ويرفع مهارات الخريجين، فهو وسيلة لتحسين نوعية الحياة وتجاوز التحديات الاجتماعية والعالمية (أحمد، 2019). ولأن مؤسسات التعليم العالي أصبحت أكثر تعقيداً بسبب نمو وظائفها، وتوسع أعمالها، وكثرة المتطلبات المجتمعية منها، ونظراً للدور الكبير للجامعات ومساهماتها في تحقيق التنمية الشاملة، فإنها تسعى إلى اعتماد الأساليب الإدارية المتطورة لرفع الكفاءة فيها، ومراجعة الأداء بشكل عام؛ إذ تحتاج المؤسسات الجامعية إلى وجود هياكل إدارية تساعد في تطبيق المساءلة، والشفافية فيها، وتكون لها مهام وصلاحيات تمكنها من الالتزام بأحكام القوانين، والرقابة الفعالة. لهذا يرى الصالح (٢٠١٩) أن الحوكمة تشكل إطاراً ومنهجاً لمؤسسات التعليم عموماً، والجامعات على وجه الخصوص في سعيها لتحقيق أهدافها وسط كمٍ من المعوقات والتحديات. "فالمنظمات في عصرنا الحاضر تبحث عن الكفاءة أمام تحديات عديدة، تتمثل في الفجوة بين المطلوب، والواقع الملموس" (الفوزان، ٢٠١٧، ص. ١١٩).

وظهرت الحوكمة في قطاعات الأعمال نتيجة للأزمات المالية التي شهدتها كثيرٌ من المؤسسات حول العالم في التسعينيات من القرن العشرين، وما شهدته الاقتصادات العالمية من انهيارات مالية ومحاسبية خلال العام ٢٠٠٢، حيث أرجعت أسباب تلك الانهيارات والأزمات إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة، والخلل في الإدارة المالية بصفة خاصة، وافتقارها لوظيفة الرقابة الفعالة، ونقص الشفافية (أبو موسى، ٢٠٠٨). وهذا ما جعل كثيراً من المؤسسات حول العالم تعتمد مبادئ الحوكمة في عملياتها ووظائفها؛ سعياً منها لتجنب المشكلات الإدارية والمالية فيها، وتحقيقاً لجودة الأداء وكفاءته.

وعلى المستوى المحلي احتوت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦) إطاراً متكاملًا للحوكمة، تناول الأدوار والمسؤوليات المناطة بمختلف الجهات الحكومية؛ لضمان مأسسة العمل، ورفع كفاءته، وتسهيل تنسيق الجهود بين مختلف الجهات، الأمر الذي يجعل من الحوكمة منهج عمل غاية في الأهمية (الصالح، ٢٠١٩، ص. ١٩٧). وهذا ما أكد عليه مؤتمر نزاهة الدولي الثاني الذي نظمته الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بالرياض بعنوان: (الحوكمة والشفافية والمساءلة)؛ إذ أشار إلى أهمية تطبيق الحوكمة لمحاربة الفساد المالي والإداري في القطاع العام والخاص، ومراجعة الأنظمة بشكل دوري لتكون مواكبة للعصر، وأكثر فاعلية في مكافحة الفساد (صحيفة الرياض، ٢٠١٧). كما تضمنت رؤية المملكة ٢٠٣٠، برنامج التوجه الاستراتيجي لتنمية القدرات البشرية، والذي كان من أهدافه تحسين حوكمة قطاع التعليم والتدريب، ومراجعة الأدوار والمسؤوليات، واتخاذ القرار المبني على البيانات من أجل رفع كفاءة الإنفاق، ودوره الإيجابي في تحقيق استقلالية الجامعات، ورفع مستوى الأداء فيها (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١).

ونظراً لما للجامعات من دور كبير في تقدّم المجتمعات وتطورها، فهي كثيراً ما تسعى للإصلاح والتطوير في سياقات تنظيمية تتضمن مبادئ الشفافية، والوضوح، والمشاركة، والمساءلة، والنزاهة في تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل عادل. ولذلك تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة، حيث نادت كثير من المؤتمرات بنشر ثقافة الحوكمة وتطبيقها في الجامعات، فعقدت الندوات وأجريت الدراسات والبحوث التي أوصت وأكدت على أهمية تطبيق الحوكمة بالجامعات، ومن تلك الدراسات دراسة الأحمرري (٢٠١٩)، ودراسة العريني (٢٠١٤)، ودراسة الفوزان (٢٠١٧)، ودراسة المحرج (٢٠١٦)، ودراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧) حيث أكدت هذه الدراسات على ضرورة تطبيق الحوكمة في الجامعات كوسيلة لتحسين الأداء، وتحقيق الكفاءة فيها. كما دعت دراسة العباس (٢٠٠٩) الجامعات السعودية إلى الاهتمام بحوكمة الجامعات؛ نظراً لوجود بعض مظاهر القصور في هذا الجانب. وتمثلت أبرز توصيات ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي في التأكيد على ضرورة مراجعة أنظمة ومبادئ الحوكمة، ودرجة تطبيقها، ومن ثم العمل على تعديل أهداف واستراتيجيات الجامعات للتوافق مع المتطلبات الحديثة للحوكمة (الفراء، ٢٠١٣).

وقد تضمنت الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم تحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم العالي (العقيل والعيسى، ٢٠١٩، ص. ٥٣٦)، الأمر الذي شجع عدد من الباحثين والمهتمين بإدارة المؤسسات الجامعية على إجراء البحوث المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، ومن تلك الدراسات: دراسة الأحمرري (٢٠١٩)،



والبُلوي (٢٠٢٠)، والمفيز (2018)، والزامل (٢٠١٨)، والصالح (٢٠١٩)، والعريني (٢٠١٤)، والفوزان (٢٠١٧)، والمنيع والخنيزان (٢٠١٧)، حيث اتفقت هذه الدراسات -برغم تنوع أهدافها- على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات بما تقدمه من مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، وتوصلت إلى نتائج كان من أبرزها: أن مبادئ الحوكمة لها آثار إيجابية كبرى على المستوى الإداري، والأكاديمي، والمالي، وفي إحداث التوازن بين الاستقلالية الممنوحة لها، وبين المساءلة، وفي إنجاز المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية.

ولا يقتصر تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات على الجوانب الإدارية والتنظيمية فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل كافة الأعمال، واللجان، والأقسام، والإدارات بتعددتها، وتنوع وظائفها، ومنها الإدارات المالية؛ إذ من خلال ذلك يمكن للجامعة الاستفادة من تطبيق تلك المبادئ في إدارة التمويل، وفي إعداد الموازنات، والرقابة، والمتابعة، والتقييم لها، من أجل ضبط الإنفاق فيها، وتحقيق الاستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمالية، وبالتالي الوصول إلى كفاءة الإنفاق في الجامعة.

جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ مركزة على رفع الاقتصاد الوطني، والارتقاء بمؤسسات المجتمع وأفراده. وعملت على تعزيز حوكمة العمل الحكومي؛ إيماناً بأهمية الحوكمة وتحقيق مبادئها التي ترتبط بالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والإفصاح، والاستقلالية، والمسؤولية؛ وتأكيداً لأهميتها أقر مجلس الشؤون الاقتصادية نظاماً للحوكمة لضمان العمل في تحقيق الرؤية ومبادراتها (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص. ٦١).

واستجابة للتوجه الوطني، وتفاعلاً مع الجهود الساعية إلى تحقيق كفاءة الإنفاق اعتمدت مجموعة من الجامعات الحكومية عدداً من التوجهات الإدارية لمراقبة الأداء المالي، ومراجعة الموازنات المالية من أجل رفع كفاءة الإنفاق فيها؛ فقامت بإنشاء فرق ولجان كفاءة الإنفاق في سعيها لاستثمار مواردها البشرية والمالية بالشكل الأمثل (الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في التعليم العالي، ٢٠٢١).

ونظراً للدور الجليل الذي تقوم به الجامعات الحكومية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والمساهمة في رفع كفاءة الإنفاق بها، واستجابة لما ورد في النظام الجديد للجامعات، والذي يؤكد على استقلاليتها، وكفاءة الأداء فيها (نظام الجامعات، ٢٠٢٠)، فإن الدراسة الحالية تركز على أهمية الحوكمة، واعتماد تطبيقها في الجامعات، ودورها في تحسين كفاءة الإنفاق، وتحقيق الأهداف والغايات منها.

مشكلة الدراسة:

يعد موضوع كفاءة الإنفاق في الجامعات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة الجامعية في الوقت الحاضر، خاصة مع زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وارتفاع التكلفة، ومحدودية التمويل. ولهذا فالتحدي الذي تواجهه الإدارات المالية بالجامعات اليوم هو في البحث عن السبل الممكنة التي من شأنها أن تسهم في رفع كفاءة الإنفاق بها. وقد تنامي الاهتمام بموضوع كفاءة الإنفاق مؤخراً بشكل كبير في المملكة العربية السعودية، وركزت عليه القيادة الحكيمة، فأنشأت البرامج والهيئات التي من شأنها أن تدعم مؤسسات المجتمع لتحسين كفاءة الإنفاق (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص. ٦٧).

وبينت دراسة الحربي (٢٠١٥) أن من أسباب ضعف كفاءة استخدام التمويل في التعليم الجامعي عدم قدرة الجامعات على تحقيق الاستثمار الأمثل للإنفاق، وأن هناك شواهد توضح أن استخدام الجامعات لمواردها المتاحة لم يصل للحد المطلوب من الكفاءة، وتوصل في دراسته إلى ضرورة اعتماد مبادئ الحوكمة، والمتمثلة في المساءلة، والمحاسبة الإدارية للحد من سوء استخدام الجامعات الموارد المتاحة.

وبينت دراسة الفوزان (٢٠١٧)، ودراسة البلوي (٢٠٢٠) أن الحوكمة تساعد في إيجاد جامعات مستقلة، وتجنبها انتشار الفساد الإداري والمالي، وتساعدها على توفير موارد مالية، والاستثمار الأمثل لها، وأكدت على وجود تأثير إيجابي قوي لتطبيق الحوكمة على أداء الجامعة. وذكرت الزامل (٢٠١٨) في دراستها بضرورة مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة في الجامعات السعودية، ومدى تطبيقها سنوياً، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بممارستها، وإنشاء لجان مختصة داخل الجامعة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع التعاملات الإدارية. فيما أكدت دراسة العقيل والعيسى (٢٠١٩) أن الحوكمة في مؤسسات التعليم فيما يتعلق بالجوانب المالية تعتبر من أكثر القضايا جدلاً.



ولهذا ظهرت الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة للفت النظر لأهمية الحوكمة للمؤسسات الجامعية، ودورها في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية، وفي تحسين كفاءة الإنفاق بها؛ فالجامعات السعودية، ولكي تحقق أهدافها بالشكل الأمثل فإنها بحاجة لأن تُعطي مبادئ الشفافية، والمساءلة، وتعتمدها منهجاً وتطبيقاً، وتعمل على توظيف الإمكانيات والموارد، واستثمارها بالشكل الأمثل، الأمر الذي من شأنه أن يحقق قدراً عالياً من الكفاءة في إدارة وظائفها، ومهامها الإدارية والمالية، ويحقق كفاءة الإنفاق فيها، وصولاً إلى حوكمة جميع أعمالها وعملياتها. ومن هنا تتجلى أهمية الحوكمة كأسلوب إداري، ومنهج علمي يسهم في ضبط الوظائف الإدارية، والمالية، والأكاديمية في الجامعات بالشكل النموذجي، أخذاً بالاعتبار الدور الكبير الذي تقدمه الجامعات في نماء المجتمع وتحقيق أهدافه. وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما الأطر النظرية للحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية؟
- ٢- ما الأطر الفكرية لكفاءة الإنفاق؟
- ٣- ما دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة الحالية في تحقيق ما يلي:

- ١- إبراز الأطر النظرية للحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية.
- ٢- استعراض الأطر الفكرية لكفاءة الإنفاق.
- ٣- بيان الدور الذي تقدمه الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في المجال الذي تركز عليه؛ إذ تتناول هذه الدراسة الأطر الفكرية لمبادئ الحوكمة، ودورها في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

١- تقدم هذه الدراسة إثراءً معرفياً بمجال الحوكمة في الجامعات السعودية، بمفاهيمها، ومبادئها، وتلفت نظر المسؤولين وصانعي القرار في الجامعات السعودية إلى أهمية التطوير الإداري بالجامعات السعودية، في ضوء مبادئ الحوكمة، والإفادة من مميزات أسلوب إداري من شأنه أن يضمن كفاءة الإنفاق فيها. حيث تركزت أغلب دراسات الحوكمة في مجال حوكمة الشركات والأعمال، في حين كانت دراسة الحوكمة في الميدان التربوي أقل بكثير برغم حاجة المؤسسات التربوية لها.

ثانياً: الأهمية العملية:

من المؤمل -بإذن الله- أن تسهم الدراسة الحالية بنتائجها، وتوصياتها في تقديم الآتي:

- ١- توفير قاعدة معلومات للباحثين والمهتمين بالحوكمة، وكفاءة الإنفاق في الجامعات، لإجراء البحوث، وتقديم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تسهم بشكل تطبيقي في تحقيق نقلة نوعية في الحوكمة بالجامعات لتحقيق كفاءة الإنفاق بها.
- ٢- مساعدة المسؤولين ومتخذي القرار بالجامعات على تبني اتجاهات إدارية جديدة لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية في كافة الأقسام، والإدارات، وتحسين الكفاءة فيها.
- ٣- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية المرتبطة بالحوكمة وتطبيق مبادئها، وكذلك مجال كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم بشكل عام.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الكتب، والدراسات والبحوث ذات العلاقة بمجال الحوكمة، وكفاءة الإنفاق، وكذلك المواقع الرسمية الإلكترونية للجامعات السعودية. كما تم الاطلاع على الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي، وتحليل فرص رفع كفاءة الإنفاق الواردة في الدليل.



مصطلحات الدراسة: الحوكمة:

تُعرف **الحوكمة** بأنها: منظومة متكاملة من الإجراءات التي تتخذها المؤسسة التعليمية لتفعيل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة الفعالة، والعدالة، بهدف تحقيق جودة وتميز أداء الأعمال الإدارية والتعليمية (آل مسلط، ٢٠١٧، ص ٤٨٩).

ويمكن تعريف **الحوكمة** بشكل عام إجرائياً بأنها: القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة. بينما تعرّف **الحوكمة في الجامعات** إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات على تطبيق الحوكمة لتحسين أدائها وتحقيق كفاءة الانفاق فيها، من خلال الاعتماد على مبادئ المشاركة، والشفافية، والمحاسبية، وتطبيق القانون، وتحقيق العدالة.

كفاءة الإنفاق:

عرفت **كفاءة الإنفاق** بأنها: القدرة على تحقيق مستوى من المخرجات الكمية باستخدام أقل قدر من الموارد البشرية والمادية (الحمدان وآخرون، ٢٠١٦، ص ٦٠).

وقد عرفت هيئة كفاءة الإنفاق (EXPRO) مفهوم **كفاءة الإنفاق** في مؤسسات التعليم العالي، على أنه تعظيم الأثر مقابل الصرف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة (إكسبرو، ٢٠٢٢).

وتتبنى الدراسة الحالية التعريف الصادر من هيئة كفاءة الإنفاق (EXPRO) كونه تعريفاً صادراً من جهة اعتبارية وطنية معنية بهذا المجال، ولأنه يتوافق وأهداف الدراسة الحالية، ويحقق غاياتها.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعدادها بطريقة الاستقراء المكتبي المستند على مراجعة الأدبيات المطروحة، والدراسات السابقة في مجال الحوكمة بالجامعات، وكفاءة الإنفاق، وتحليلها للاستفادة منها. حيث تم استخدام المنهج الوصفي مع التركيز على المنهج التحليلي للأدبيات، والدراسات السابقة. وترى المنيع والخيزان (٢٠١٧) بأن هذا المنهج مرتبط بتحليل المضمون، ويطلق عليه بعض علماء المنهجية البحث المكتبي.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور، هي: المحور الأول، ويتناول الأطر الفكرية للحوكمة في الجامعات، ويركز المحور الثاني على الأطر المفاهيمية لكفاءة الإنفاق بالجامعات، إضافة إلى الدراسات السابقة، فيما يشتمل المحور الثالث على نتائج الدراسة، وتقديم التوصيات. وتجب هذه المحاور الثلاثة، على تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها.

المحور الأول: الأطر النظرية للحوكمة في الجامعات:

تعد الحوكمة من المداخل الإدارية الحديثة التي اهتمت بها المؤسسات بشتى مجالاتها، ولم يكن هذا الاهتمام إلا بسبب الدور الكبير الذي تقدمه الحوكمة بمبادئها في تطوير المؤسسات، والبيئات التنظيمية؛ إذ ترتبط الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بتطوير الأداء، وتحقيق الجودة، وتعزيز الكفاءة من خلال ما تقدمه من مبادئ، وإجراءات تستهدف الإصلاح الإداري كأحد أهم العناصر في الحوكمة. وهذا ما يؤكد البلوي (٢٠٢٠) في دراسته، إذ يرى أن الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تم استخدامها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وكذلك في إدارة الجوانب المالية، والتمويلية.

- نشأة وتطور مفهوم الحوكمة:

إن مفهوم الحوكمة من المفاهيم الجديدة التي أحدثت ثورة على المستوى الفكري والعلمي؛ لارتباطه بكافة التخصصات والمجالات. ويرى التونسي وفضيل (٢٠٢١) أن بدايات ظهوره ترجع إلى بدايات القرن الثامن عشر، ثم تدرج هذا المفهوم وتطور بتطور الفكر الإداري أواخر القرن التاسع عشر، مستهدفاً تحقيق الفاعلية التنظيمية والجودة، ثم ظهر من جديد في الخمسينيات من القرن الماضي، من طرف البنك الدولي ليتم إعادة طرحه في الثمانينيات في إطار برنامج الأمم المتحدة.

وترى العريبي (٢٠١٤) أن مفهوم الحوكمة قد نشأ منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد لمفهوم الحوكمة، والذي يُعنى بأداء الشركات، والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات، وإدارة الشركات، ثم تبلور المفهوم عندما ظهرت فضيحة (Water-gate) في الولايات المتحدة، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية



في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعا إلى صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام ١٩٧٧، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام المراقبة الداخلية (العريبي، ٢٠٠٣). إلا أن مفهوم الحوكمة قد ظهر بوضوح مع بدايات ١٩٩٩، بعدما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات، والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، ثم اتضح بعدها أنها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وإنما عدم الكفاءة في استثمار تلك الموارد في الجوانب التنظيمية (أبو بكر، ٢٠٠٥).

وأشار الأحمرى (٢٠١٩) إلى أن الحوكمة من المصطلحات التي أخذت بالانتشار السريع على المستوى الدولي نتيجة للقصور في بعض القوانين والتشريعات الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى حدوث حالات من الإفلاس لعدد من الشركات الضخمة، والإضرار بالكثير من المساهمين وأصحاب الأموال. وكنتيجة لهذا، فقد بدأ العالم بالاهتمام بحوكمة الشركات، وتطبيق مبادئها وقواعدها في بعض اقتصاديات العالم.

وقد تطورت الحوكمة في العصر الحديث، وازداد التركيز عليها لعدة أسباب ذكرها أبو النصر (٢٠١٥) منها ما يلي:

- ١- العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساساً بعولمة القيم، وحقوق الإنسان.
- ٢- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
- ٣- عولمة الآليات والأفكار الاقتصادية؛ وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.
- ٤- انتشار التحولات على المستوى العالمي.
- ٥- شيوع ظاهرة الفساد عالمياً، وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية بقصد القضاء على هذه الظاهرة.

– مفهوم الحوكمة في الجامعات:

يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة المفكرين والمختصين للحوكمة؛ فهي من أكثر المفاهيم التي أثارت جدلاً واسعاً وتبايناً واضحاً، سواء حول ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق، حيث تُرجمت إلى مجموعة من المسميات العربية المتعددة. ويرجع السوادى (٢٠١٥) سبب هذه التعددية في الترجمة، إلى حداثة المفهوم نسبياً، وإلى تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في تناولهم لهذا المفهوم. فمصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح (Governance)، أما الترجمة العلمية لهذا المفهوم فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وقد اعتمد مجمع اللغة العربية لفظ الحوكمة بعد عدة محاولات لتعريبه، مثل: الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد كلمة الحوكمة بوصفها ترجمة لكلمة (Governance)، وأصبحت مستخدمة في معظم الكتابات العربية (القاضي وآخرون، ٢٠٠٨).

والحوكمة هي الحكم الذي يؤكد على المشاركة، والشفافية، والمحاسبية، والكفاءة، وتحقيق العدالة، وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من في الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة (الخصيري، ٢٠٠٥). ويمكن تعريفها من منظور نظمي بأن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، فهي تلك الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع (أبو النصر، ٢٠١٥، ص. ١٥).

وقدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تعريفاً للحوكمة على أنها: مجموعة من القوانين، والقواعد، والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، والأطراف ذات العلاقة بها (الفوزان، ٢٠١٧). وبصفة عامة، فالحوكمة هي مجموعة اللوائح والأنظمة الرقابية على الموارد المالية، والتي تسمح بالرقابة عليها، والتأكد من أوجه صرفها بما يحقق الشفافية، والعدالة، والنزاهة، وتحقق مبدأ المسؤولية (البلوي، ٢٠٢٠). ولهذا فإن الحوكمة كمفهوم يتميز بالشمولية، والديناميكية؛ لأنه يهتم بدور المجتمع ومؤسساته في التأثير وتحريك البنيات الاقتصادية والإدارية في إطار من المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية، وإذا كان البنك الدولي يركز على بعده الاقتصادي، فإن الأمم المتحدة ترى أن له بُعداً إنسانياً شاملاً، أي يجب أن تكون الحوكمة في خدمة الإنسان، وإدارة موارده (التونسي وفضيل، ٢٠٢١).



ويؤيد ما سبق، ما ذكرته الفوزان (٢٠١٧)؛ حيث أكدت أن الحوكمة لا تتجسد في مجرد معايير، ومبادئ، وآليات رقابية دقيقة، وإنما هي استثمار حقيقي بما ينطوي عليه المفهوم من شفافية ونظم مساءلة ومشاركة، لتصبح الحوكمة ثقافة إدارية وسلوكية. فيما تربط المنيع والخنيزان (٢٠١٧) بين مفهوم الحوكمة، وبين جودة صنع القرارات من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة، والارتكاز على مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تحقق النزاهة، والمساءلة، والمحاسبية، وتحقيق العدالة، ومكافحة الفساد، وتطبيق النظم، والمشاركة، والكفاءة.

ولعل هذا المفهوم الشامل للحوكمة هو ما دفع كثيراً من الشركات والمؤسسات باختلاف مجالاتها إلى تبني مبادئ الحوكمة في إدارة عملياتها، ومؤسسات التعليم - ومنها الجامعات - سعت إلى استيعاب المضامين الواردة في هذا المفهوم، والاستفادة منها. ويرى الأحمرري (٢٠١٩) أنه لما برز مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وتزايد الاهتمام به كثيراً، ظهرت حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة، واهتمت بها كثيراً من الجامعات، وأنشأت لها تنظيمات خاصة، ترجمةً للدور العظيم الذي تسهم به الجامعات في تحقيق التنمية للدول والمجتمعات؛ إذ تشكل جزءاً مهماً وحيوياً من المجتمع العام. فحوكمة الجامعات عبارة عن قضية حاسمة لدى عدد من المربين والباحثين؛ تهدف لعمل إطار يمثل مجموعة من القوانين والأنظمة التي تجلب الفائدة المثلى لمؤسسة التعليم العالي، مع الأخذ بالاعتبار النمو والتطور والاستمرارية (Shakeela, 2012). فالمقصود بالحوكمة الجامعية هو "وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وقياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار، وفي عملية التسيير والتقييم" (برقعان، والقريشي، ٢٠١٢، ص. ١٠).

وبنأمل ما سبق، يمكن القول بأن هناك مجموعة من الأبعاد يحثونها مفهوم الحوكمة، ويقدم من خلال كافة المبادئ والإجراءات اللازمة لتطبيقها. ويلخص معمر وصليحة (٢٠٢١) أبعاد الحوكمة فيما يلي:

- **البعد الرقابي:** فالحوكمة ينظر إليها بشكل تقليدي على أنها ذلك النظام الذاتي للتوجيه، والرقابة، والإدارة على اقتناء واستخدام الموارد الإنتاجية بمعرفة الجميع.
- **البعد الإشرافي:** حيث ينظر إلى الحوكمة بشكل معاصر على أنها إدارة الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والمعرفية، وذلك بمعرفة الأفراد القادرين على تحقيق الانضباط المالي والإداري، وتعظيم قيمة المؤسسة، من خلال انتهاج مبادئ المساءلة، والإفصاح، والشفافية.
- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين الهيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة، وأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى الإدارات، والأقسام، واللجان.
- **الاتصال وحفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، مما يستلزم أن تحكم العدالة والالتزام تلك العلاقات.

- **البعد الاستراتيجي:** ويرتبط هذا البعد بصياغة استراتيجيات الأعمال، والتشجيع على التفكير الاستراتيجي استناداً إلى الدراسات المتأنية والمعلومات الكافية عن عوامل البيئة الداخلية، ومدى تبادل التأثير فيما بينها. وباستعراض الأبعاد السابقة، فإن فكرة تطبيق الحوكمة بمبادئها وأبعادها في الجامعات تعبير واضح عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة، وتحسينه باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.

- أهمية الحوكمة في الجامعات:

لتطبيق الحوكمة أهمية كبيرة لنجاح المؤسسات وقطاعات الأعمال بشكل عام؛ إذ تعمل الحوكمة على تعظيم مقدرة المؤسسة في بلوغ غاياتها، وتحقيق رؤاها. وقد ركزت مجموعة من البحوث الضوء على مدى أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، واتفقت أغلب تلك البحوث في أن أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات تتجلى في عدد من النقاط ذكرها كل من الأحمرري (٢٠١٩)، والشمرري (٢٠١٨)، والصالح (٢٠١٩)، والعريني (٢٠١٤)، والفوزان (٢٠١٨)، ومرزوق (٢٠١٢)، وكذلك المنيع والخنيزان (٢٠١٧)، وأهمها ما يلي:

- المساهمة في إيجاد مؤسسات جامعية مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فاعلية إدارتها، مما يساعدها في القدرة على توفير تمويل مالي، والدخول بشراكات مختلفة.



- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية للجامعات.
- دعم الجامعات في الكشف مبكراً عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، مما يسهم إيجاباً في تجنب الفساد الإداري، والمالي للجامعات.
- ضمان التوازن بين المسؤوليات، والحقوق، والواجبات، في ضوء مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة التي تعتمد عليها الحوكمة.
- ضمان الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة البشرية، والمادية، والمالية، وضمن تفوق الأفراد في إطار من النزاهة، والعدالة.
- تدعيم الثقة والمصداقية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المراقبة الداخلية بالجامعات، وتحقيق فاعلية المراجعة الخارجية، بما تقدمه الحوكمة من نظم رقابية وإشرافية ذاتية.
- تعزيز فاعلية الجامعة، وكفاءتها، من خلال زيادة كفاءة الجامعة داخلياً وخارجياً من خلال توفير بيئة صالحة للعمل.
- سن القوانين والإجراءات التي يسترشد بها القيادات، وإدارة الجامعة العمل بها عند القيام بالأعمال الإدارية.
- تعزيز مشاركة الإداريين، والأكاديميين في عمليات صنع القرار.
- تحقيق العدالة والمساواة لجميع الأطراف في الجامعة، وتحقيق الشفافية، واعتماد المساءلة ضمن تشريعات وقوانين صحيحة وسليمة.
- ويؤكد ناصر الدين (٢٠١٢) أن الحوكمة تعمل على إيضاح الاتجاه الاستراتيجي للجامعة من خلال الحلول الاستراتيجية الصحيحة للحفاظ على الموارد والمكاسب المعنوية، والمادية للجامعة.
- كما أضاف التونسي وفضيل (٢٠٢١) أهمية حوكمة الجامعات في مجموعة نقاط، منها:
- تعزيز المساءلة، وحسن توزيع الموارد والخدمات وإدارتها، الأمر الذي يسهم في تعظيم ربحية المؤسسة، ودعم قدراتها التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر تمويل محلية وعالمية، وخلق فرص عمل جديدة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للحفاظ على الموارد.
- تقوية مبدأ الحوار والتشاركية للتخفيف من حالات الصراع في الجامعة، ولزيادة حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح المختلفة، وتبني معايير وممارسات الحوكمة الرشيدة المتمثلة في الإفصاح وحقوق المساءلة، والعدالة التنظيمية، والرقابة، والتحفيز.
- جعل الجامعة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وتنمية أركان الحوكمة من المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.
- بالإضافة إلى ما ذكره بطاح والطعاني (٢٠١٦) أن الحوكمة تسعى إلى تطوير الهيكل المناسب لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتفعيل الرقابة والمتابعة على الأداء، والعمل على تقويم أداء الإدارة، وتعزيز الثقة بها.
- وباستقراء ما تقدم، يتضح جلياً الدور المفصلي والمهم للحوكمة وأثرها على مختلف تفاصيل العمل الجامعي، حيث إن أهمية الحوكمة في الجامعة تكمن في كونها تقدم منظومة إدارية شاملة، وأن استثمارها وتطبيق مبادئها في الجامعات وفق منهج علمي منظم، يسهم في تحسين كفاءة الأداء، واستثمار الموارد البشرية والمالية، وتعظيم الأثر والدور الذي تقدمه الجامعات السعودية، مما يحقق لها الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها ضمن أهداف التعليم، ورؤية المملكة ٢٠٣٠.
- **ركائز الحوكمة في الجامعات:**
- تناولت دراسة الفوزان (٢٠١٧) ودراسة الشاورة (٢٠١٠) مجموعة من الركائز التي تركز عليها الحوكمة في الجامعات، تلخص الدراسة أبرزها فيما يلي:
- ١- توفر القوانين واللوائح الخاصة لضبط الأداء الإداري.
- ٢- وجود لجان أساسية، ومنها لجنة مراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء مجلس الإدارة، مع توفر قواعد للبيانات والمعلومات.



٣-توضيح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي، والفاعلية للنظم الإدارية التي تكفل القدرة على تحقيق الشفافية.

٤-وجود الجهات الرقابية على الأداء.

٥-استشعار القادة والمسؤولين والعاملين بحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

٦-وجود نظام مالي ومحاسبي فعال يضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.

٧-وجود مدونة أخلاق، أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.

٨-توفير بيئة اقتصادية، واجتماعية، وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة، والصدق، والعدالة.

- مبادئ الحوكمة في الجامعات:

يرى الصالح (٢٠١٩) أن ظهور الحوكمة في الجامعات كان تعبيراً عن "الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة، والحلول المقترحة لها" (ص. ٢٠٢)، وأكد أن الثقافة السائدة، والمناخ التنظيمي، وأسلوب الإدارة الجامعية، وضعف مستوى المشاركة في تفاصيل العمل الجامعي، كانت مبررات لتطبيق الحوكمة كمفهوم ومنهج إداري في الجامعات، من خلال مجموعة من المبادئ.

وقد تحدث عدد كبير من الباحثين والمختصين عن مبادئ الحوكمة، وبرغم الاختلاف في عددها وتفصيلاتها التي جاءت بسبب اختلاف الغرض البحثي، ومكان الدراسة، إلا أن هناك اتفاقاً واضحاً لدى الباحثين في تحديد المبادئ الأساسية للحوكمة. وتلخص الدراسة الحالية أبرز تلك المبادئ التي تم إيرادها في دراسة كل من أبو النصر (٢٠١٥)، والأحمري (٢٠١٩)، والبلوي (٢٠٢٠)، والزامل (٢٠١٨)، والسوادي (٢٠١٥)، والصالح (٢٠١٩)، والعريني (٢٠١٤)، ومعمر وصليحة (٢٠٢١)، والتي يمكن إيجازها فيما يأتي:

الشفافية: ويقصد بها الوضوح التام في التعاملات، وإتاحة كافة المعلومات، وحرية الوصول إليها. ويتطلب هذا المبدأ من الجامعات، نشر وتوضيح عملياتها الإدارية، والأكاديمية، وكذلك المالية، وإعلان إيراداتها، ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، ونشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها، وغرس الثقة والمصادقية، وإعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات التعاملات.

المساءلة: بحيث تراعي الجامعة الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها، وتطبيق النظام بموضوعية تامة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتقييم أعمالها دورياً بتقديم تقارير مالية، مع وجود نظام واضح للرقابة الداخلية.

المساواة: تعتبر المساواة والعدالة من أهم مبادئ الحوكمة في الجامعات، وتعني الابتعاد عن التحيز والتمييز، الأمر الذي يسهم في فتح المجال أمام الجميع في تقديم أي شراكة مجتمعية، أو خدمة تسويقية بشكل منصف.

المشاركة: بحيث تحرص الجامعة على إعطاء فرصة المشاركة في صناعة القرار لمنسوبيها. ويرى الدهدار (٢٠١٦) أنه لا بد للحوكمة الجيدة من أن تحتوي على مضامين المشاركة لمساعدة قيادة الجامعة، ومجالس الحوكمة فيها كنموذج لتطبيق سياسات الجامعة، فهي تقدم حق المشاركة في اتخاذ القرار للجميع، بشكل مباشر، أو عن طريق اختيار ممثلين.

وأضاف السوادي (٢٠١٥) في دراسته مبدأ الاستقلالية والحرية الأكاديمية، ومبدأ كفاءة وفاعلية الاتصال إلى مبادئ الحوكمة، وأكد أنه لا بد للجامعة أن تتمتع بشخصية مستقلة، تتناسب مع بيئتها المحلية، فتقوم ببناء هيكلها التنظيمية دون تدخلات خارجية، وتمتلك نظاماً مالياً مستقلاً دون قيود تفرض عليها، وتعمل على نقل المعلومات لمنسوبيها مع السماح لهم بالتواصل مع الإدارات العليا.

واعتبرت الزامل (٢٠١٨) أن الفاعلية والكفاءة في استثمار الموارد الجامعية، والمشاركة في صنع القرار، إضافةً إلى مبدأ التنافسية، هي مبادئ أساسية تركز عليها الحوكمة في الجامعات. فيما أكدت العريني (٢٠١٤) أن النزاهة مبدأ ضروري للحوكمة، يعمل على تعزيز سلطة القانون، أي أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عالياً من الأمان والسلامة.

وبتأمل ما سبق، يمكن القول إن تطبيق هذه المبادئ، يكفل تحقق الحوكمة في العمليات الإدارية، والتنظيمية، والأكاديمية، والمالية بالجامعات، ويسهم في تنظيم شؤونها، ورسم سياساتها ووضع اللوائح المنظمة لها، وهذا ما



يتفق مع ما ورد في النظام الجديد للجامعات؛ إذ يركز هذا النظام على ضرورة حوكمة الجامعات، والرقابة على أداؤها أكاديمياً، وإدارياً، ومالياً، من خلال إنشاء عدة مجالس بالجامعات لتحقيق الحوكمة فيها، وفق أحكام النظام، وتحديد سلطات مختصة بتصريف الشؤون العلمية، والتعليمية، والإدارية، والمالية في الجامعة، وتنفيذ السياسة العامة لها وفق أحكام النظام، مما يحقق استقلالية الجامعة إدارياً، ومالياً، وأكاديمياً (نظام الجامعات، ٢٠٢٠).

المحور الثاني: الأطر المفاهيمية لكفاءة الإنفاق:

- مفهوم كفاءة الإنفاق:

تشير عدد من الدراسات إلى ضرورة التحكم في الإنفاق العام، ولعل من أهمها ما يتعلق بتحسين كفاءة الإنفاق، والذي يقصد به العمل على زيادة فاعلية الإنفاق بالقدر الذي يمكن معه زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على مواجهة التزاماته الداخلية والخارجية، وتقرير المطابقة مع المبادئ العلمية؛ بهدف تبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة العمليات لتوجيه كل اعتماد مالي إلى الغرض الذي خصص من أجله، والابتعاد عن الإنفاق على الكماليات، والإقلاع عن إنفاق الاعتمادات المالية لمجرد استفادها؛ فهو لا يخرج عن تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة (قدوري، ٢٠١٦).

وتعرّف كفاءة الإنفاق بأنها: "مستوى الاستفادة من مجموعة المصروفات التي تقوم الدولة بإنفاقها خلال فترة معينة؛ بهدف إشباع حاجات عامة للمجتمع الذي تنظمه الدولة" (أحمد، ٢٠١٢، ص. ٢٣٠). كما تعني كفاءة الإنفاق استخدام جميع الموارد البشرية، والمالية، والتشغيلية بكفاءة؛ لذا فهي تدعم عمليات الانضباط الإداري، والمالي، بالمؤسسات الحكومية مما يعزز فرص هذه المؤسسات في الاستدامة، وتزيد من قدراتها على التقدم والمنافسة، ولكن هذا لا يشير إلى أن كفاءة الإنفاق تستلزم بالضرورة تقليل الإنفاق، بل يقصد بها استخدام موارد المؤسسة بكفاءة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة (عمر، ٢٠٢٢)، وعليه يعتبر المبدأ الأساس في تحسين الكفاءة من وجهة نظر إدارية هو تحقيق الأداء الأمثل (المعموري، ٢٠١٥).

- جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق كفاءة الإنفاق في التعلم العالي:

تضمنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ تحقيق التوازن المالي، ودفع مسيرة تنوع وتنمية الإيرادات كمصدر منظم لموارد الدولة من خلال برنامج تحقيق التوازن المالي، الذي ساهم منذ انطلاخته في تعزيز الضبط المالي من خلال إنشاء عدة كيانات، منها هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص. ٦١)، حيث تشكلت هذه الهيئة (EXPRO) بموجب قرار مجلس الوزراء الصادر في ٢٣ فبراير ٢٠٢١ (إكسبرو، ٢٠٢٢)، والتي تهدف لمساندة مختلف الجهات الحكومية لترشيد الإنفاق الرأسمالي؛ بحيث يتم تركيز الإنفاق على المشاريع ذات الأولوية من الناحية التنموية، والاقتصادية، وكذلك مساندة الجهات لترشيد الإنفاق التشغيلي؛ بحيث يتم تركيز الإنفاق على البنود الضرورية والمضيفة للقيمة، ووفق معايير محددة تحدّد من الهدر (الجبر، ٢٠٢١). وترجم التوجه الحكومي نحو كفاءة الإنفاق بتعظيم الأثر مقابل الصرف من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، ومعالجة أنواع الهدر بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمّة، ويأتي ذلك انطلاقاً من توجيه خادم الحرمين الشريفين، ووصولاً إلى إطلاق فرق كفاءة الإنفاق لدى الجهات الحكومية، حيث صدر الأمر السامي الكريم رقم ١٦٣٨٠ وتاريخ ١٤٤٠/٣/٢٥ المتضمن تكوين فرق عمل كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية للمشاركة في البحث عن فرص تحقيق كفاءة الإنفاق، والعمل على تفعيلها لتحقيق مستهدفات التوازن المالي (الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في التعليم العالي، ٢٠٢١).

واستناداً للأمر السامي الكريم القاضي بتشكيل فرق لكل جهاز حكومي؛ توجهت وكالات الجامعات السعودية توجهاً استراتيجياً نحو تحقيق كفاءة الإنفاق من خلال تشكيل وحدات وفرق مختصة لها أهداف ومهام من شأنها السعي لتتوافق الجامعة مع التوجه العام للدولة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، ليكون عام التوازن المالي (جامعة القصيم، ٢٠٢١). وكانت أولى أهداف فرق كفاءة الإنفاق في التعليم العالي التي تسعى لتحقيقها؛ نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين وكالات وإدارات وكليات، وكافة أقسام الجامعة، بالإضافة إلى وضع خطة عمل لرفع تقييم الجامعة على لوحة برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق وفق الركائز الأساسية والفرعية للبرنامج، كذلك وضع خطة تنفيذية لكفاءة الإنفاق في الجامعة تشمل عدداً من فرص رفع كفاءة الإنفاق، والعمل على محفظة مبادرات كفاءة الإنفاق في الجامعة مع متابعة تنفيذ المبادرات والبرامج (جامعة أم القرى، ٢٠٢٢؛ جامعة الملك خالد، ٢٠٢٢). بالإضافة إلى الإسهام في خفض عجز الموازنة، وتقليص الفجوة بين الإيرادات المتاحة، والإنفاق المطلوب،



والمساعدة في السيطرة على التضخم والمديونية، وتدعيم، وإحلال، وتجديد مشروعات البنية التحتية (قدوري، ٢٠١٦)، وتعمل هذه الفرق لتكون النفقات متوافقة مع الإيرادات بحيث تكون ذات كفاءة عالية، وتؤدي المهام التي وضعت من أجلها بما لا يؤثر على الخدمات المجتمعية، والعملية البحثية التي تؤدها الجامعات، وقد أشار الموقع الإلكتروني لجامعة القصيم (٢٠٢١)، وجامعة الملك خالد (٢٠٢٢) إلى أبرز مهام فرق تحقيق كفاءة الإنفاق، وهي كما يلي:

- الإسهام في رفع كفاءة الإنفاق.
- دراسة تفاصيل الإنفاق، والممارسات التشغيلية والراسمالية في الجامعة.
- تحديد فرص تحقيق كفاءة الإنفاق.
- اقتراح الأنظمة ذات الصلة بكفاءة الإنفاق، واقتراح التعديل على الأنظمة الحالية.
- اعتماد مؤشرات ومعايير قياس كفاءة الإنفاق.
- تطوير الأدوات، والأساليب، والمنهجيات اللازمة لرفع قدرات الجامعة لتحقيق كفاءة الإنفاق.
- تبني أفضل الممارسات والتطبيقات التقنية، وإعداد تقارير قياس ومتابعة كفاءة الإنفاق في الوحدة.
- عقد لقاءات، ومؤتمرات، وندوات، ودورات تدريبية متخصصة في مجال تحقيق كفاءة الإنفاق.
- تشجيع إدارات ووحدات الجامعة على التميز في كفاءة الإنفاق.

وقد تجلّت جهود هذه الفرق في تحقيق كفاءة الإنفاق في كثير من الجامعات الحكومية؛ حيث حصلت جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على تكريم من هيئة كفاءة الإنفاق على التميز المؤسسي الذي يركز على التقدم في برنامج ركانز استدامة كفاءة الإنفاق والتميز العملي العام كأول الجهات الحكومية على مستوى قطاع التعليم؛ نظير جهودها في تحقيق كفاءة الإنفاق (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ٢٠٢٠)، كما حصلت جامعة طيبة على جائزة التميز العملي بالتقييم العام، فيما حصلت جامعة الملك سعود على جائزة التميز العملي بخلق فرص إبداعية ساهمت في تحقيق كفاءة الإنفاق (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢١).

– العوامل المؤثرة على كفاءة الإنفاق في التعليم العالي:

تتأثر كفاءة نظام التعليم، وكفاءة الإنفاق على التعليم بعددٍ من العوامل، من أهمها ما يلي:

■ معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس:

وهو المدخل غير النقدي الأكثر أهمية لنظام التعليم، فهو يعبر عن كمية رأس المال البشري الذي يخصصه المجتمع للعملية التعليمية (العدل، ٢٠٢١)، فالخطيط الأمثل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال إعداد خطة استراتيجية، والقيام بدراسة السعة، والطلب، وفهم احتياجات التوظيف، يساهم ذلك في رفع كفاءة الإنفاق، ورفع معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس ليتوافق مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية وفقاً لكل تخصص دراسي، حيث إن انخفاض المعدل مؤشر على وجود زيادة في أعضاء هيئة التدريس، أو انخفاض في عدد الطلاب الذين يمكن قبولهم، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الطالب في المؤسسات التعليمية (الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في التعليم العالي، ٢٠٢١).

■ مواومة التخصصات الدراسية مع حاجة سوق العمل:

من المهم العمل على تحسين مستوى الخدمات التعليمية والتدريبية للوصول إلى أعلى عائد من الاستثمار والإنفاق الحكومي على تلك الخدمات، من خلال بحث فاعليتها في تلبية احتياج سوق العمل بالكوادر المؤهلة بالمعارف والمهارات المطلوبة مما يضمن التحاق الخريجين في سوق العمل، وبالتالي انخفاض معدلات البطالة، والعمل على ذلك يتطلب إجراء تقييم دوري لمدى مواومة التخصصات والبرامج في المؤسسات التعليمية مع احتياج سوق العمل (الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في التعليم العالي، ٢٠٢١).

■ الهدر والفساد:

يؤثر الفساد تأثيراً سلبياً مؤكداً على كفاءة الأداء في قطاع التعليم، وبالتالي على كفاءة الإنفاق عليه؛ فعندما يتم توجيه الأموال إلى غير وجهتها الصحيحة فهذا يعني إهدار المال العام (الباز، ٢٠١٦)، بالإضافة إلى وجود خلل في النظام التعليمي نتيجة بعض الممارسات السلبية التي تؤثر على كفاءة الإنفاق، وتؤدي إلى إهدار الأموال التي تنفق على قطاع التعليم. ويرتبط تسجيل الدولة لمعدلات أفضل في مؤشر مكافحة الفساد بمستويات أعلى في كفاءة



الإنفاق (Freitas & Others, 2017). كما أن مفهوم الحوكمة بمبادئ الشفافية، والمحاسبة التي يتضمنها؛ يرتبط ارتباطاً طردياً مع كفاءة الإنفاق (Coco & Lagravinese, 2014).

– فرص رفع كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية:

توجد عدد من الممارسات التي يمكن من خلالها رفع كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، والتي تغطي معظم أوجه الإنفاق في التعليم العالي، وقد أشارت نتائج دراسة الخريجي (٢٠٢١) إلى وجوب تحسين الأداء، وبحث العوامل المؤثرة على المخرجات، كما أصدرت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) دليلاً يهدف لنشر أفضل الممارسات لتحقيق كفاءة الإنفاق ووصف لها، ولمصادر الهدر المحتملة، وآليات مقترحة للمعالجة؛ لضمان التنفيذ، وتحقيق الأثر المأمول؛ ليتم الاستفادة منها من قبل فرق كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي (الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في التعليم العالي، ٢٠٢١):

أولاً/ التخطيط الأمثل للقوى العاملة: يستحوذ الإنفاق على تعويضات العاملين النصيب الأكبر من إجمالي الإنفاق على التعليم العالي في المملكة؛ لذلك من المهم إجراء تقييم دوري لمستوى كفاءة الإنفاق من قبل فرق كفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية من عدة جوانب، يتمثل أبرزها فيما يلي:

– رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس وفق القوى العاملة التي تراعي الاحتياج الفعلي، والسعة المتاحة وفق اللوائح المعتمدة.

– رفع مستوى الاستثمار الأمثل للإداريين من خلال إعداد خطة استراتيجية تتفهم احتياجات التوظيف، والمهارات المطلوبة للقيام بالأعمال.

– الابتعاث: ويعد الإنفاق على الابتعاث من أبرز بنود الصرف في الجامعات، وتتجاوز الكثير من الجامعات مخصصات الابتعاث المحددة لها في الميزانية؛ لذلك يمكن تحقيق كفاءة الإنفاق من خلال دراسة الاحتياج الفعلي للابتعاث (كمي، ونوعي) قبل الموافقة، وحصر الأثر المالي المتوقع بعد تطبيق الفرصة.

ثانياً/ العقود التشغيلية: من خلال العمل على رفع كفاءة الإنفاق في العقود القائمة، والعقود الجديدة، ومراجعة عوامل التكلفة ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وبحث إمكانية دمج بعض العقود والخدمات ذات النطاق الفني الواحد.

ثالثاً/ فرص رفع كفاءة الإنفاق في جوانب مختلفة في مؤسسات التعليم العالي، وتشمل تدريب المنسوبين من خلال الحد من التوسع في التدريب الخارجي للبرامج المتوفرة داخلياً، وتفعيل التدريب الإلكتروني، ودراسة الاحتياج الفعلي لجميع الخدمات والتجهيزات التقنية المختلفة، وتمويل الأبحاث العلمية ذات العائد الاقتصادي وغيرها.

ونظراً للدور الكبير الذي تقدمه الحوكمة للعمل الإداري، والتنظيمي، والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، واستشعاراً لأهمية مواضع تحقيق الكفاءة في الإنفاق، واستثمار الموارد الجامعية، فقد توجهت كثير من الجهود البحثية لدراسة الحوكمة في الجامعات، وبيان أهميتها، وأهدافها، ومبادئها. وبالرغم من قلة البحوث بمجال كفاءة الإنفاق، وندرة الدراسات فيه، إلا أن الدراسة الحالية استعرضت الدراسات العربية، والأجنبية واختارت أقربها من أهداف الدراسة الحالية، والاطلاع على نتائجها، وتوصياتها؛ بهدف توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. وفيما يلي أبرزها:

هدفت دراسة العريني (٢٠١٤) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وتحديد أبرز متطلبات تطبيقها، والمعوقات التي تواجهها، وبينت نتائج الدراسة أن من متطلبات تطبيق الحوكمة بالجامعات هي: بناء هيكل تنظيمي تحدّد فيه الصلاحيات، والسلطات والمهام، وتفعيل دور المجالس بالجامعة.

وسعت دراسة السوادي (٢٠١٥) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بتبني وزارة التعليم ومؤسسات التعليم العالي مبادئ الحوكمة، وإنشاء مركز استشاري للحوكمة، مع مراجعة وتحديث الأدلة واللوائح التنظيمية. كما هدفت دراسة الفواز (٢٠١٥) إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة، وأكدت



أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بحقوق القيادات والأفراد، وبتطبيق مبادئ الحوكمة.

كما هدفت دراسة المنيع والخيزان (٢٠١٧) إلى إلقاء الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ لمعرفة جوانب القصور فيه، والتعرف على معوقات تطبيقه، والوصول للمقترحات التي تساهم في نجاح تطبيقه، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية كان ضعيفاً، مما يلزم الجامعات القيام ببرامج متنوعة تثقيفية، وتدريبية للحوكمة، وطريقتها، وأهم مبادئها.

وقدمت دراسة المفيز (٢٠١٨) تصوراً مقترحاً لتطبيق الحوكمة بناء على دراسة واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. فيما سعت دراسة الفوزان (٢٠١٧) إلى التعرف على متطلبات الحوكمة في الجامعات، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة تطبيق الحوكمة بالجامعات لتتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتعديل القوانين والتشريعات الحالية، وبناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات، والصلاحيات لجميع العاملين بالجامعة. وهدفت دراسة الكسر (٢٠١٨) إلى التعرف على مفهوم الحوكمة بالجامعات، ومدى تطبيقها، لتطوير أداء الجامعات، وأوصت الدراسة بتنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها، والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعمل على تطوير اللوائح والأنظمة

وركز الصالح (٢٠١٩) في دراسته على معرفة درجة تطبيق، ومعوقات، وسبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية. فيما هدفت دراسة الأحمر (٢٠١٩) إلى الكشف عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة.

وهدفت دراسة الدهدار (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الفلسطينية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، وتشكيل لجنة خاصة بالحوكمة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، المتمثلة في مبدأ السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة.

واستهدفت دراسة دي ليم (De-Lema, 2016) معرفة أثر الحوكمة على أساليب الإدارة، والابتكار في الجامعات، وأظهرت النتائج التأثير المباشر والكبير على الإدارة والابتكار، وتعزيز الأنشطة ذات العلاقة، ودعم الأنشطة التعاقدية للجامعات والشركات. وركزت دراسة رابوفسكي (Rabovsky, 2012) في أهدافها على الكشف عن أثر الحوكمة على بعض المؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة، وعلى إعادة الهيكلة المالية، والسلوك الإداري، وتوصلت إلى أن الحوكمة تؤثر على السلوك الإداري، مما يساهم إيجابياً في رفع الكفاءة والفاعلية. بينما اجتهدت دراسة راو (Rao, 2017) في استقصاء دور الحوكمة في تحقيق أهداف التعليم العالي في الهند، ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيقها، وتوصلت إلى أن هناك عدداً من التحديات أمام التعليم العالي، والتي تتطلب إصلاح سياسات التعليم، وحوكمة النظم والعمليات الإدارية.

ونظراً لتمحور مفهوم الحوكمة حول إدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق الاستثمار الأمثل لها، وفق منهجية علمية، ومبادئ عملية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة، ولأهمية دراسة العلاقة بين الحوكمة، وكفاءة الإنفاق، فقد ركزت دراسة سيروب والنحاس (٢٠٢٢)، على معرفة تلك العلاقة، ومدى تأثير الحوكمة على فاعلية الإنفاق، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة تكامل مشترك بين مبادئ الحوكمة، وكفاءة الإنفاق، وأن الحوكمة تؤثر على كفاءة الإنفاق، وتساهم في تحسينه ورفع درجته.

وسعت دراسة الخريجي (٢٠٢١) إلى قياس كفاءة الإنفاق الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وبينت نتائجها أن كفاءة الإنفاق في قطاع التعليم قد ظهرت على مستوى البنية التحتية، وأن مستوى الهدر في قطاع التعليم بلغ ٩٧٪، ثم قدمت الدراسة عدداً من المقترحات من أهمها تحسين الأداء في قطاع التعليم، والاستفادة من تجارب الدول التي حققت مستوى عالياً في كفاءة الإنفاق.

وتناولت دراسة العقيل والعيسى (٢٠١٩) أوجه الاستفادة من استراتيجيات تطوير كفاءة التمويل بالجامعات الأوروبية، وتحسين الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.



وجاءت دراسة الباز (٢٠١٦)، من بين الدراسات التي تناولت الحوكمة وكفاءة الإنفاق، حيث سعت الباحثة إلى قياس كفاءة الإنفاق العام بمصر؛ وذلك بهدف رصد وتتبع مستويات تلك الكفاءة، والوقوف على أسبابها، والعوامل المؤثرة فيها، وأكدت الدراسة أن زيادة الإنفاق غير المصحوبة بإجراءات تضمن زيادة كفاءة ذلك الإنفاق، لا تؤدي بالضرورة لتحسين مستويات كفاءة الإنفاق، وأوصت الدراسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها رفع كفاءة الإنفاق، ومن بين تلك الإجراءات تشديد الرقابة على الأداء، وتحقيق النزاهة.

وتناولت دراسة كوسر وآخرين (Kosor, Perovic & Golem, 2019) موضوع كفاءة الإنفاق في التعليم العالي في دول الاتحاد الأوروبي، من خلال دراسة تحليلية لإحصائيات مؤسسات التعليم العالي في ٢٨ دولة من الدول الأعضاء، وقد بينت النتائج أن البلدان الأكثر كفاءة في الإنفاق هي: أيرلندا، وبلغاريا، ولكسمبرغ، ومالطا، وهنغاريا، وذلك من خلال تعظيم إنتاج المخرجات مع عدم تجاوز مستوى المدخلات (الإنفاق العام)، وجاءت اليونان أقل الدول تحقيقاً لكفاءة الإنفاق، واقترحت الدراسة اتخاذ إجراءات تطويرية تهدف لتحسين كفاءة الإنفاق بمؤسسات التعليم العالي بدول الاتحاد الأوروبي.

واستهدفت دراسة جونيور وآخرين (Junior, D., Flach, L. & Matto, 2020) قياس درجة كفاءة الإنفاق في الجامعات البرازيلية، وأظهرت نتائجها أن هناك ثلاث جامعات برازيلية فقط قد حققت درجات عالية في كفاءة الإنفاق. وبهذه النتيجة، أوصت الدراسة بأن تكون تلك الجامعات بمثابة مرجع للجامعات الأخرى لتحسين مستويات كفاءة الإنفاق بها، واقترحت الدراسة اتخاذ بعض الإجراءات لمساءلة المسؤولين، وتطبيق القوانين التي تضمن استثمار الموارد، وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الإطار الفكري للدراسة الحالية بالمعلومات، والمفاهيم، والأفكار التي تجعل الدراسة الحالية ذات قيمة علمية للدارسين والباحثين بموضوع الدراسة. كما أن استقراء الدراسات السابقة، والتعمق في قراءتها، وأبرز توصياتها، ساهم في القدرة على تحليلها، وتفسير ما ورد فيها.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيان أهمية الحوكمة، ودورها في تحسين مستوى الأداء بالجامعات. كما اتفقت مع دراسة كل من الباز (٢٠١٦)، وسيروب والنحاس (٢٠٢٢) في جمعها لموضوع الحوكمة، ودورها في تحسين كفاءة الإنفاق. ولعل هذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى أنها تستهدف دراسة دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية.

المحور الثالث: دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية:

استقراء للأطر المفاهيمية والفكرية للدراسة، وبعد القراءة المتعمقة للأدبيات المرتبطة بالحوكمة، وتحليل مضامينها، وكذلك الأدبيات التي تناولت كفاءة الإنفاق، ومن خلال التعمق في الدراسات السابقة التي ناقشت هذين المجالين، يمكن القول بأن للحوكمة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، ولها تأثير كبير على تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية.

فالحوكمة كمدخل إداري، يساعد المؤسسات التعليمية في الوصول إلى غاياتها وأهدافها، بسبب ما تتمتع به من خصائص، وركائز، تمكّنها من توفير القوانين واللوائح الخاصة لضبط العمليات الإدارية، والمالية، وحماية الموارد، والعمل على كفاءة استخدامها لتحقيق الأهداف.

كما أن مبادئ الحوكمة تسهم إيجاباً في تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح وشفافية، وتعمل على تحقيق العدالة بين جميع منسوبيها، من خلال ما تقدمه من فرص للتواصل، والمشاركة في اتخاذ القرارات. فاعتماد مبادئ الحوكمة وتطبيقها في إطار من الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة، يمكّن الجامعات من تحقيق التميز في مخرجاتها، مع حُسن استثمار لمواردها البشرية، والمالية، ومراعاة الحقوق والمصالح، وتلك هي الأهداف التي تشجع الجامعات على الاستمرار بتطوير مخرجاتها، والارتقاء بأدائها.

واتخاذ مثل هذه الإجراءات يتطلب أن تولي الجامعات اهتماماً كبيراً بإنشاء الهياكل التنظيمية فيها، وأن تكون مجموعة من اللجان وفرق العمل، لمتابعة الأداء وضبط العمليات، وتصحيح المسار، وتلافي الأخطاء، ورفع التقارير، وتحسين العمل، مما يرفع كفاءة الأداء، ويحقق الاستثمار الأمثل لكافة الموارد، الأمر الذي يؤدي بدوره



إلى كفاءة الإنفاق. فالحوكمة توفر هيكلًا تنظيميًا يمكن من الوصول إلى الأهداف بأفضل السبل الممكنة، وذلك من خلال علاقات وعمليات متكاملة فيما بينها، تتسم بالوضوح والشفافية بين إدارات الجامعة وأقسامها.

كما تعمل الحوكمة من خلال المراجعة الشاملة والدقيقة للأنظمة؛ للتحول من التركيز على سلامة الإجراءات إلى مفهوم كفاءة وفعالية الصرف، وارتباطه بتحقيق الأهداف بما يضمن استدامة الموارد، وتحسين الأداء لكافة عمليات وأعمال الجامعة.

وإذا كانت الحوكمة تمثل أحد مداخل الإصلاح الإداري، فإن كفاءة الإنفاق برهاناً أكيد على جهود الإصلاح الإداري تلك. لذلك يمكن القول بأن تطبيق مبادئ الحوكمة أصبح مطلباً أساسياً لتطوير العمل الإداري، والأكاديمي، والمالي بالجامعات، وداعماً لاستقلاليتها، مما يمنحها القدرة على المنافسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة في أن للحوكمة دوراً كبيراً في ضبط العمليات الإدارية، والأكاديمية، والمالية بالجامعات، وبالتالي تحقيق الكفاءة التي تنشدها الجامعات، وصولاً إلى استقلاليتها، واستدامة مواردها، وتميز عملياتها ومخرجاتها؛ إذ تمثل هذه الأمور الغايات التي تنشدها الجامعات؛ استجابة لما ورد في نظام الجامعات (٢٠٢٠)، والرؤى التي تسعى لبلوغها على المستوى الأكاديمي، والإداري، والمالي، وبالشكل الذي يضمن كفاءة الإنفاق، وتميز الأداء.

توصيات الدراسة:

استناداً على النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية كأحد الوسائل الداعمة لتحقيق كفاءة الإنفاق.
- توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة، من خلال بناء هيكل تنظيمي داعم، وتهيئة البيئة الجامعية، وتطوير التشريعات، وتنقيف منسوبي الجامعة بأهمية كفاءة الإنفاق، ودور الحوكمة في ذلك.
- مراجعة الأنظمة واللوائح، وتقييمها سنوياً، من أجل تعزيز نقاط القوة فيها، ومعالجة أوجه القصور إن وجدت من خلال اعتماد معايير الشفافية، والمشاركة، والمساءلة في جميع التعاملات الإدارية، وفق ممارسات عادلة.
- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، وتقويمها بشكل مستمر من خلال توسيع قاعدة المشاركة في مجالس الجامعات، بالشكل الذي يفتح المجال لمشاركة الآراء والأفكار، ودعم عمليات اتخاذ القرار.
- مراقبة عمليات الصرف للموارد المالية، والتأكد من الالتزام ببندود المصروفات من خلال نظام للمساءلة مما يسهم في الحد من هدر الموارد.
- عقد الشراكات المجتمعية، وتقديم الخدمات التسويقية من خلال المساواة في المعاملة بين المساهمين بتوضيح الحقوق والواجبات والعدالة في إعطاء الفرص.
- وضع آلية من قبل إدارة الجامعة لتكريم المتميزين في خلق فرص إبداعية تحقق كفاءة الإنفاق، لبيت روح التنافسية بين إدارات، وأقسام، وكليات الجامعة للمحافظة على الكفاءة وتعزيز الاتصال.
- توجيه الجهود البحثية لإجراء المزيد من الدراسات في مجال الحوكمة، وكفاءة الإنفاق في المؤسسات الجامعية لتطويرها.

المراجع:

1. أحمد، عمر. (2019، يناير 1). أهمية التعليم العالي. مکتبتک. <https://2u.pw/gbimp>
2. آل مسلط، محمد أحمد. (٢٠١٧). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. مجلة كلية التربية، ٣٣ (١٠)، ٤٨٢-٥٢٠.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٥، سبتمبر ١٢-١٤). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي [ورقة عمل]. مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، كلية التجارة بالإسكندرية، مصر.
4. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.



5. أبو موسى، أشرف. (٢٠٠٨). حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة.
6. أحمد، حافظ فرج. (٢٠١٢، يوليو ٣-٤). دور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات الجامعية [ورقة علمية]. المؤتمر التربوي الدولي الثاني، كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، كلية التربية بجامعة الأقصى.
7. أحمد، عبد الغفور. (٢٠١٣). مبادئ الاقتصاد والمالية العامة. دار زهران للنشر والتوزيع.
8. الأحمرى، عبد الله مشبب. (٢٠١٩). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٢ (٢)، ٢٩٧-٣٩١.
9. إكسبرو. (٢٠٢٢). هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. https://expro.gov.sa/?page_id=72&lang=en
10. الباز، هبة محمود. (٢٠١٦). قياس كفاءة الإنفاق العام في مصر ومقترحات للارتقاء بها. معهد التخطيط القومي، القاهرة.
11. برقان، أحمد، والقريشي، عبد الله. (٢٠١٢، ديسمبر ١٥-١٧). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، عولمة لإدارة عصر المعرفة [ورقة علمية]. المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، لبنان.
12. برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢١). الوثيقة الإعلامية، ٢٠٢١-٢٠٢٥. <https://2u.pw/L2Bow>
13. بطاح، أحمد، والطعاني، حسن. (٢٠١٦). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
14. البلوي، محمد أحمد. (٢٠٢٠). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية، دراسة تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة بجامعة عين شمس، (٢٢٣)، ٢٤٧-٢٢٣.
15. التونسي، عيساوي، وفضل، رتيمة. (٢٠٢١). واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية ومعوقات تطبيقها. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، ١ (١٢)، ٢٣٥-٢٥٣.
16. جامعة أم القرى. (٢٠٢٢). وحدة كفاءة الإنفاق بوكالة الجامعة. <https://uqu.edu.sa/vr/12325>
17. جامعة الملك خالد. (٢٠٢٢). رئيس الجامعة يصدر قراراً إدارياً بإنشاء وحدة كفاءة الإنفاق.
18. <https://www.kku.edu.sa/index.php/ar/node/100701>
19. جامعة القصيم. (٢٠٢١). كلية الاقتصاد والإدارة تنظم ورشة عمل بعنوان كفاءة الإنفاق في الجامعة. <https://www.qu.edu.sa/content/news/2673>
20. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. (٢٠٢٠). جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل الأولى في قطاع التعليم في تحقيق كفاءة الإنفاق. <https://2u.pw/xLXTe>
21. الجبر، عبد الرحمن بن علي. (١٨ أغسطس ٢٠٢١). تحديات التطوير والاستدامة لكفاءة الانفاق في المملكة.. حلول مقترحة. صحيفة مال. <https://cutt.us/rIPZ0>
22. الحربي، محمد. (٢٠١٥). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود أمودجاً، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، ٢٦ (١٠٣)، ١٧٢-١٤١.
23. الحمدان، جاسم، والقحطاني، عبد المحسن، والعاظمي، مزنة. (٢٠١٦). أسس في اقتصاديات التعليم. دار المسيلة للنشر والتوزيع.
24. الخريجي، مشاعل فهد. (٢٠٢١). قياس كفاءة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بمجموعة الدول العشرين (G20). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (٥٩)، ٢٢٥-٢٨٤.
25. الخضير، محسن أحمد. (٢٠٠٥). حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية.
26. الخلف، سعيد. (٢٠١٢). دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، دراسة حالة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قاصدي مرباح.
27. الدهدار، مروان. (٢٠١٦). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
28. رؤية المملكة ٢٠٣٠. (2022). برنامج الاستدامة المالية. <https://2u.pw/OCRuN>
29. المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf
30. الزامل، مها عثمان. (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية أو النفسية، ٢٦ (٤)، ٢٤٧-٢٢٣.



32. السوادي، علي محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
33. سيروب، رشا، والنحاس، نمير. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق، دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، ٣٨ (١)، ١١٣-١٤١.
34. الشمري، فاطمة مقبل. (٢٠١٨). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض: المعوقات وسبل التطوير. مجلة العلوم التربوية. ٣٠ (٣)، ٣٩٩-٤٢٦.
35. الشوارة، فيصل محمود. (٢٠١٠). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٥ (٢)، ١١٩-١٥٥.
36. الصالح، محمد علي. (٢٠١٩). مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، درجة التطبيق وسبل التعزيز. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ٢٣ (٣)، ١٩٣-٢٧٤.
37. صحيفة الرياض، مؤتمر الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد. (٢٠١٧). <https://www.alriyadh.com/1572071>
38. العباس، محمد. (٢٠٠٩، نوفمبر 2-31). حوكمة الجامعات، دراسة تحليلية [ورقة عمل]. مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبعها، جامعة الملك خالد.
39. العدل، ضياء فتحي. (٢٠٢١). كفاءة الإنفاق العام على التعليم في مصر مقارنة بمجموعة من دول منطقة الشرق الأوسط. مجلة مصر المعاصرة. ١١٢ (٥٤١)، ٤٦٧-٥١٥.
40. العريبي، عصام فهد. (٢٠٠٣، سبتمبر ٢٤-٢٥). معايير الإفصاح في القوائم المالية الخاصة بالبنوك بين التحكيم المؤسسي ورقابة البنك المركزي [ورقة علمية]. المؤتمر المهني الخامس لتحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.
41. العريبي، منال عبد العزيز. (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية بالرياض.
42. العقيل، سينا عبد المحسن، والعيسى، إيناس سليمان. (٢٠١٩). حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي، دروس مستفادة من التجربة الأوربية. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية، ٣١ (٣)، ٥٣٥-٥٦٠.
43. عمر، طه. (٢٠٢٢، أبريل ١٧). كفاءة الإنفاق. لماذا الآن؟ رسالة الجامعة. <https://rs.ksu.edu.sa/issue-1384/18887>
44. الفراء، ماجد محمد. (٢٠١٣، أبريل ٢-٤). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة [ورقة علمية]. المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن.
45. الفوزان، نجوى مفوز. (٢٠١٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى.
46. الفوزان، الجوهره سليمان. (٢٠١٧، يناير ٤-٥). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ [ورقة بحثية]. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم.
47. القاضي، حسن، ودحدوح، حسين، وقريط، عصام. (٢٠٠٨). التدقيق الداخلي، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
48. قدوري، طارق. (٢٠١٦). مساهمة ترشيد الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر-دراسة تطبيقية للفترة (١٩٩٠-٢٠١٤). مجلة رؤى اقتصادية. (١١)، ٩٦-١١٠.
49. الكسر، شريفة عوض. (٢٠١٨). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية بجامعة بابل. (٣٩)، ٤١٧-٤٣٠.
50. مجموعة الأنظمة السعودية. (٢٠٢٠). نظام الجامعات. <https://2u.pw/rG1FR>
51. المحرج، عبد المحسن محمد. (٢٠١٦). حوكمة الأوقاف [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
52. مزروق، فاروق. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المقترح. منظور استراتيجي. مكتبة الأنجلو.



53. معمر، حمدي، وصليحة، فلاق. (٢٠٢١). متطلبات حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية. *مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية*، ٢ (٤)، ٤٥-٢٦.
54. المعموري، محمد علي. (٢٠١٥). تعزيز كفاءة الإنفاق العام بين متطلبات الكفاءة وتحديد مؤشرات القياس في الاقتصاد العراقي للمدة ٢٠٠٦-٢٠١٣. [بحث منشور، الجامعة التقنية الوسطى]. بوابة البحث.
55. المفيز، خولة عبد الله. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، تصور مقترح، *مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، ١٥، ١٩٩-٢٩٤.
56. المنيع، نورة منيع، والخيزان، تهاني محمد. (٢٠١٧، ربيع الثاني ١٣-١٤). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ [ورقة علمية]. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، بريدة.
57. ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، (٦٢).
58. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2021). *الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي* (EXP-L00-MN-000001Rev.000). إكسبرو.
59. وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢١). مركز تحقيق كفاءة الإنفاق يعلن عن الجهات الحاصلة على جائزة التميز في كفاءة الإنفاق. واس.

60. Coco, G. & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and Education Performance, *Economic Modelling*, 38(1),443-450.
61. De-Lema, D. & Antonia, M. & Guijarro, D. (2016). *University-Firm Governance on SMEs Innovation & Performance Levels*. Elsevier Inc.
62. Freitas, M., Flach, L., Mattos, L., and Hammes, D. (2017). "Determinants of Efficiency in Education in Public Expenditure: Cross-Country Perspective", A Paper Presented at: 15th Conference of International Institute of Costs, Lyon, France.
63. Junior, D., Flach, L. & Mattos. (2020). *The Efficiency of Public Expenditure on Higher Education: a Study with Brazilian Federal Universities*. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802573>.
64. Kosor, M., Perovic, L. & Golem, S. (2019). Efficiency of Public Spending on Higher Education: a Data Envelopment Analysis for EU-28. *Problems of Education in The 21st Century*, 77 (3), 396-409.
65. Rabovsky, T. M. (2012). Accountability in Higher Education, Exploring Impacts on State Budgets and Institutional Spending Patterns. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22 (4), 675-700.
66. Rao, G. U. (2017). *Governance: A Challenge to higher Education in India*, Research Scholar, Department of Political Sciences, University of Hyderabad, India.
67. Shakeela, S & others. (2012). Theoretical Argument on Shared University Governance: An Observation of university Governance in Public University in Pakistan. 2nd International Conference on Humanities, (ICHG2012) Singapore, 28-29/4/2012.

References

1. Ahmad, Omar. (2019, January 1). The importance of higher education. your library. <https://2u.pw/gbimp>
2. Al Muslat, Mohammed Ahmed. (2017). Practicing the principles of governance in emerging Saudi societies and the difficulties they face from the viewpoint of the deans of the faculties and the supporting deanships. *Journal of the College of Education*, 33 (10), 482-520.
3. Abu Bakr, Mustafa Mahmoud. (2005, September 12-14). Organizational and administrative requirements to provide the ingredients for effective application of governance by application to public university education organizations [working paper].



Conference on Corporate Governance and its Accounting and Administrative Dimensions, Faculty of Commerce in Alexandria, Egypt.

4. Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad. (2015). Good governance is the art of managing high-quality institutions. Arab Group for Training and Publishing.
5. Abu Musa, Ashraf. (2008). Corporate Governance and its Impact on the Efficiency of the Palestine Stock Exchange [Unpublished Master's Thesis]. Faculty of Commerce at the Islamic University of Gaza.
6. Ahmed, Hafez Farag. (2012, July 3-4). The role of good governance and leadership in developing the performance system in university institutions [scientific paper]. The Second International Educational Conference, Faculties of Education between Theory and Problems of Application, Faculty of Education, Al-Aqsa University.
7. Ahmad Abd Al-Ghafoor. (2013). Principles of economics and public finance. Zahran House for Publishing and Distribution.
8. Al-Ahmari, Abdullah Mushabab. (2019). The extent to which governance standards are applied at King Khalid University in the light of the Higher Education Governance Guide in the United Kingdom from the point of view of academic leaders. Journal of Educational Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 22 (2), 297-391.
9. Expro. (2022). Spending Efficiency and Governmental Projects Authority. https://expro.gov.sa/?page_id=72&lang=en
10. El-Baz, Heba Mahmoud. (2016). Measuring the efficiency of public spending in Egypt and proposals to improve it. Institute of National Planning, Cairo.
11. Burqaan, Ahmed, and Al-Quraishi, Abdullah. (2012, December 15-17). Governance of universities and their role in facing challenges, globalization for managing the era of knowledge [scientific paper]. International Scientific Conference, Jinan University, Lebanon.
12. Human Capacity Development Program. (2021). Media Document, 2021-2025. <https://2u.pw/L2Bow>
13. Battah, Ahmed, and Altaani, Hassan. (2016). Educational administration, a contemporary vision. Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman.
14. Al-Balawi, Muhammad Ahmad. (2020). The reality of finance governance in Saudi public universities, an analytical study. Journal of Reading and Knowledge at Ain Shams University, (223), 247-223.
15. Al-Tunisi, Issawi, and Fadil, Ritemy. (2021). The reality of governance in Algerian universities and the obstacles to its application. Humanization Journal of Research and Studies, 1 (12), 235-253.
- i. Umm Al Qura University. (2022). Expenditure Efficiency Unit at the University Vice Presidency. <https://uqu.edu.sa/vr/12325>
16. King Khalid University. (2022). The university president issues an administrative decision to establish a spending efficiency unit.
17. <https://www.kku.edu.sa/index.php/ar/node/100701>
18. Al Qussaim university. (2021). The College of Economics and Administration organizes a workshop entitled Spending Efficiency at the University.
19. <https://www.qu.edu.sa/content/news/2673>
20. Imam Abdul Rahman bin Faisal University. (2020). Imam Abdul Rahman bin Faisal University is the first in the education sector to achieve spending efficiency.
21. <https://2u.pw/xLXTe>



22. Algebra, Abdul Rahman bin Ali. (18 August 2021). The challenges of development and sustainability of spending efficiency in the Kingdom. Proposed solutions. Money newspaper. <https://cutt.us/rIPZ0>
23. Al-Harbi, Muhammad. (2015). Suggested alternatives to financing education in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia, King Saud University as a model, Journal of the Faculty of Education at Benha University, 26 (103), 141-172.
24. Al-Hamdan, Jassem, Al-Qahtani, Abdul-Mohsen, Al-Azmi, Muzna. (2016). Foundations in the economics of education. Dar Al-Masila for Publishing and Distribution.
25. Al-Khuraiji, Mashael Fahd. (2021). Measuring the efficiency of government spending in the Kingdom of Saudi Arabia: a comparative study of the Group of Twenty (G20). Journal of Humanities and Social Sciences. (59), 225-284.
26. Al-Khudairi, Mohsen Ahmed. (2005). Corporate Governance. Arab Nile Group.
27. Al-Khalf, Saeid. (2012). The role of direct control bodies in the application of corporate governance principles, a case study [unpublished master's thesis]. Faculty of Economics and Facilitation at Kasdi Merbah University.
28. Dehdar, Marwan. (2016). The reality of Palestinian universities' governance [unpublished doctoral thesis]. The Islamic University of Gaza.
29. Kingdom vision 2030. (2022). Financial Sustainability Program. <https://2u.pw/OCRuN>
30. Kingdom Saudi Arabia. (2016). The vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf
31. Al-Zamel, Maha Othman. (2018). The reality of the administrative performance of the academic and administrative departments in Saudi universities in light of the principles of governance and the 2030 vision. Journal of the Islamic University of Educational or Psychological Studies, 26 (4), 223-247.
32. Al-Sawadi, Ali Muhammad. (2015). Good Governance as an Entrance to Quality Assurance and Academic Accreditation in Saudi Universities [Unpublished Master's Thesis]. Umm Al Qura University.
33. Syrup, Rasha, Nahas, Nameer. (2022). The impact of governance on spending efficiency, an applied study on the Syrian economy. Damascus University Journal of Economic and Political Sciences, 38 (1), 113-141.
34. Al-Shammari, Fatima Moqbel. (2018). The degree of application of governance principles in private colleges in Riyadh: Obstacles and ways of development. Journal of Educational Sciences. 30(3), 399-426.
35. Shawara, Faisal Mahmoud. (2010). Governance rules and evaluation of their role in combating and preventing corruption in Jordanian public shareholding companies, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, 25 (2), 119-155.
36. Saleh, Muhammad Ali. (2019). The principles of governance in Saudi universities, the degree of application and ways of strengthening. Journal of Educational Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. 23 (3), 193-274.
37. Al-Riyadh newspaper, the conference of the National Anti-Corruption Authority. (2017). <https://www.alriyadh.com/1572071>
38. Abbas, Muhammad. (2009, November 2–31). University governance, an analytical study [working paper]. Corporate Governance Conference, Current Practices and Future Prospects, Abha, King Khalid University.



39. Al-Eadl, Diao Fathy. (2021). Efficiency of public spending on education in Egypt compared to a group of countries in the Middle East. Contemporary Egypt Magazine. 112 (541), 467-515.
40. Al-Arbeed, Issam Fahd. (2003, September 24-25). Disclosure standards in banks' financial statements between institutional arbitration and central bank supervision [scientific paper]. The Fifth Professional Conference on Institutional Control and Enterprise Continuity, Amman, Jordan Certified Public Accountants Association.
41. Al-Arini, Manal Abdel Aziz. (2014). The reality of applying governance from the point of view of members of the administrative and academic bodies working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University [unpublished master's thesis]. Department of Administration and Educational Planning, College of Social Sciences in Riyadh.
42. Al-Aqil, Sinai Abdel-Mohsen, and Al-Issa, Inas Suleiman. (2019). Governance of diversifying sources of funding and improving the financial efficiency of the university education sector, lessons learned from the European experience. Journal of Educational Sciences, College of Education, 31 (3), 535-560.
43. Omar, Taha. (2022, April 17). Spending efficiency. why now?. University message. <https://rs.ksu.edu.sa/issue-1384/18887>
44. Al-Farra, Majid Muhammad. (2013, April 2-4). Governance Challenges in Higher Education Institutions in Palestine: A Case Study for Faculties of Economic and Administrative Sciences in Gaza [Scientific Paper]. The Third Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education, Al-Zaytoonah University, Jordan.
45. Al-Fawwaz, Najwa Mofawz. (2015). The reality of applying the principles of good governance in the universities of the Makkah Al-Mukarramah region from the point of view of academic leaders, a proposed conception [unpublished doctoral thesis]. Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University.
46. Al-Fawzan, Al-Jawhara Suleiman. (2017, January 4-5). A framework for activating governance in universities to achieve Vision 2030 [research paper]. Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Qassim University.
47. Al-Qadi, Hassan, Dahdouh, Hussein, and Qarit, Essam. (2008). Internal Audit, Damascus University Press, Syria.
48. Kaddouri, Tariq. (2016). The contribution of rationalizing government spending to achieving economic development in Algeria - an applied study for the period (1990-2014). Journal of Economic Insights. (11),96-110.
49. Al-Kasr, Sharifa Awad. (2018). The role of applying total quality standards in achieving administrative governance in universities, an applied study on private universities in Riyadh, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences at the University of Babylon. (39), 417-430.
50. Saudi Systems Group. (2020). university system. <https://2u.pw/rG1FR>
51. Embarrassing, Abdel Mohsen Mohamed. (2016). Endowment Governance [unpublished doctoral thesis]. Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
52. Marzouk, Farouk. (2012). Open Education Governance. strategic perspective. Anglo Library.
53. Muammar, Hamdi, Saliha, Falaq. (2021). Requirements of Shariah Supervision Governance in Islamic Financial Institutions. Journal of Studies in Islamic Finance and Development, 2 (4), 26-45.



54. Al-Mamouri, Muhammad Ali. (2015). Enhancing the efficiency of public spending between efficiency requirements and determining measurement indicators in the Iraqi economy for the period 2006-2013. [Published research, Central Technical University]. Search portal.
55. Al-Mufaiz, Khawla Abdullah. (2018). Implementing Governance in Saudi Governmental Universities, a Suggested Perception, Journal of Social Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 15, 199-294.
56. Al-Manea, Nora Manea, and Khneizan, Tahani Muhammad. (2017, Rabi` al-Thani 13-14). Governance of public universities to achieve the Kingdom's 2030 vision [scientific paper]. Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Qassim University, Buraidah.
57. Nasir El Din, Yacoub Adel. (2012). The reality of the application of governance in the Middle East University from the point of view of the members of the teaching and administrative staff working in it. Journal of the Association of Arab Universities, (62).
58. Spending Efficiency and Governmental Projects Authority. (2021). The indicative guide to raise the efficiency of spending in higher education institutions (EXP-L00-MN-000001Rev.000). Expro.
59. Saudi Press Agency. (2021). The Spending Efficiency Achievement Center announces the entities that have been awarded the Excellence in Spending Efficiency Award. Was.