

# واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش دراسة ميدانية

د. أحمد فاروق علي الزميتي

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة العريش

م ٢٠١٨/٩/٧

تاريخ استلام البحث :

م ٢٠١٨/٩/١٧

تاريخ قبول البحث :

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تناول الإطار النظري للدراسة التي تضمنت ثلاثة محاور رئيسية، شملت: دراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات، ودراسة ميدانية لواقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، والتصور المقترح لتطوير حوكمة جامعة العريش.

واعتمد الباحث في بناء التصور المقترح على نتائج الدراسات السابقة، والمعطيات العلمية للدراسة النظرية، ودراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات، والدراسة الميدانية لواقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، وشمل التصور المقترح أربعة عناصر رئيسية، هي: المنطلقات الفكرية، ومراحل التصور المقترح، وكيفية التجريب، وآليات ما بعد التجريب.

وقدم الباحث في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص، والجامعات المصرية الأخرى بشكل عام وفق واقع كل جامعة.

**الكلمات المفتاحية:** مبادئ الحوكمة - جامعة العريش - دراسة ميدانية

## Abstract

The present study aims to identify the reality of applying the principles of governance at Arish University as a model for other Egyptian universities. To achieve this objective, the researcher uses the analytical descriptive approach in dealing with the theoretical framework of the study which included three main axes: Studying the conceptual framework of the universities governance, a field study of the reality of the governance principles availability at Arish University, and a proposed vision for the development of Arish University governance.

In adopting the proposed vision, the researcher depends on the results of the previous studies, the scientific data of the theoretical study, studying the conceptual framework of the universities governance, and a field study of the reality of the governance principles availability at Arish University. The proposed vision includes four main elements: the intellectual basics, the stages of the proposed visions, the method of experimentation, and the post-experimental mechanisms.

At the end of the study, the researcher presents a set of recommendations to develop the governance of Arish University, in particular, and of other Egyptian universities, in general, according to the reality of each university.

**Keywords:** Principles of Governance - Arish University - Field Study

## الإطار العام للدراسة

## • مقدمة

تزايدت في الفترة الأخيرة الدراسات العالمية والإقليمية والمحلية التي تتناول تطبيق مفهوم الحوكمة ومبادئها في مختلف مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية.

فقد أصبح موضوع الحوكمة أكثر أهمية من أي وقت مضى، ليس فقط على المستوى المحلي والوطني؛ بل أيضًا على مستوى الجهات الفاعلة الإقليمية والعالمية، والمنظمات الدولية والإقليمية، مثل: البنك الدولي (World Bank)، والأمم المتحدة (United Nations) ووكالاتها المتخصصة، مثل: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) على سبيل المثال، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والاتحاد الأوروبي (European Union). (Moraru, 2012, p80).

ويشير مصطلح الحوكمة (governance) بصفة عامة إلى السياسات والإجراءات الرسمية داخل المؤسسات لاتخاذ القرارات الخاصة بخطة العمل (Johnson et al., 2017, p11)، وذلك لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، وهي: الفاعلية والاقتصاد والكفاءة، وتعد الحوكمة في هذا الإطار وسيلة فعالة؛ لتحقيق "القيمة مقابل المال"، و"التكلفة مقابل المنفعة"، وتحقيق القدرة التنافسية".

(Chan, S. & Yang. C., 2017, p2)

وقد برزت الحوكمة كأحد الموضوعات المهمة على مستوى العالم بعد الأزمة المالية التي شهدتها العالم ومؤسساته وشركاته الكبرى خلال السنوات الخمس من عام ١٩٩٧م وحتى عام ٢٠٠٢م؛ بسبب انتشار الفساد الإداري والمالي في هذه المؤسسات، وسوء استخدام السلطة، والابتعاد عن القيم والأخلاقيات، ونتيجة لكل ذلك فرض مصطلح الحوكمة نفسه بسرعة، وانتشر لدى العديد من دول العالم، ثم سرعان ما انتقل إلى العديد من المجالات المختلفة ومنها التربية؛ لتصبح الحوكمة معيارًا لتحديد جودة المؤسسات التعليمية كالمدراس والجامعات (حتاملة، و سلامة، ٢٠١٧، ص ١٠٦).

والحوكمة كمدخل إداري تشير إلى القدرة على التكامل والتنسيق بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه، وذلك من خلال الانتقال داخل المجتمع من مفهوم الحكومة (Government)، الذي يقوم على مسلمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة (Governance) الذي يقوم على مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة المجتمع وشفونته؛ وبذلك تستهدف الحوكمة كمدخل إداري جديد للتعليم الجامعي الوصول إلى أفضل أنماط الإدارة الإبداعية لمنظومة الجامعات من خلال القيام بالإجراءات والمعايير التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظومة الإدارية والتعليمية (عبد الحكيم، ٢٠١١، ص ٣١٧).

ولذا أصبحت قضية الحوكمة من القضايا المهمة في الجامعات على كافة المستويات المحلية والعالمية، بوصفها مطلب رئيس لتطوير العملية التعليمية بكافة مفرداتها، واحتلت مكانة مهمة في الوطن العربي؛ خاصة لما تشهده هذه المنطقة من تحولات سريعة وواسعة النطاق مع تزايد الطلب على مؤسسات قابلة للمساءلة وأكثر استجابة لاحتياجات الأفراد (النوري، ٢٠١٦، ص ٣)، إذ إن جميع المجتمعات المتقدمة منها والنامية على حد سواء تدرك أهمية جودة التعليم الجامعي في تقدم المجتمعات وخاصة ما يتعلق بسياسات وممارسات "التنظيم المؤسسي" (institutional organization) بالجامعات. (McCowan, 2018, P128)

كما أن دور التعليم العالي يتغير في عالم اليوم بسبب تغير العالم نفسه؛ لذا يجب على الجامعة خلق أشكال جديدة من حوكمة الجامعات؛ لدعم التعاون في مجالات العمل المختلفة مع الأطراف ذات المصلحة من الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة تدريس والمؤسسات والشركات ذات العلاقة؛ لحل المشكلات المجتمعية وخلق أدوات جديدة للتعامل معها (Beckett, 2015, p166).

وتعد الحوكمة أحد مداخل الإصلاح التعليمي؛ إذ إن التنظيم الإداري الجيد هو أساس كل عمليات التطوير والإصلاح، وبالتالي فإن الحديث عن الحوكمة في إطار إصلاح منظومة التعليم يدفعنا أساساً للبحث في تطوير التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وفي طريق تطوير مختلف الهياكل الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات التعليمية (البراهيم، ٢٠١٥، ص ١١).

وحوكمة الجامعات عبارة عن أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، وأفضل طريق لتحسين الأداء في الجامعات هو اللجوء إلى الحوكمة؛ إذ إنها مدخل إداري يهدف إلى إيجاد إطار عمل يمثل مجموعة من التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحقق أهداف الجامعات؛ لذا فعلى المؤسسات الجامعية ترسيخ مبادئ الحوكمة؛ لتكوين إدارة ناجحة ومعالجة المشكلات الإدارية؛ ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات، ومكافحة الفساد الإداري والمالي (نصار، ٢٠١٥، ص ٣٣٤).

وفي حوكمة الجامعات تدار الجامعة عن طريق مجلس الأمناء (Board of Trustees) أو مجلس إدارة الجامعة (Councils) أو مجلس شيوخ الجامعة (Senates) الذي يتكون من أعضاء منتخبين من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء معينين من الدولة وأعضاء مشاركين من المؤسسات والشركات ذات العلاقة أو المصالح المشتركة (Johnson et al., 2017, p11)؛ إذ إن أحد المقومات الأساسية لمفهوم الحوكمة هو مشاركة المواطنين في الإدارة فيما يعرف باسم الحوكمة الذاتية (Self-governance). (Mattijssen et al., 2018, P20)

وحوكمة التعليم الجامعي ليست عبارة عن نظام لإدارة وتنظيم التعليم الجامعي فحسب؛ إنما هي عبارة عن مجموعة مبادئ وعمليات وإجراءات رسمية وغير رسمية يتم عن طريقها صياغة السياسات وتحديد الأولويات والموارد المخصصة والإصلاحات التي يتم تنفيذها ورصدها ومتابعتها وتقويمها.

(Shibru et al., 2017, p55).

ويُلاحظ وجود نماذج مختلفة من حوكمة الجامعات، ولكن الهدف الرئيس منها هو تنظيم العلاقة بين الحكومة والجامعات لتحقيق الاستثمار الأمثل للتعليم (Moraru, 2012, p80)، وعلى الرغم من تعدد مبادئ حوكمة الجامعات، ولكن يمكن القول بأن هناك أهدافاً مشتركة بين جميع الجامعات في سعيها لتطبيق مبادئ الحوكمة، أهمها: (Zaman, 2015, p2)

- إيجاد مصادر متعددة ومتنوعة لتمويل الجامعات.
  - منح المزيد من الاستقلالية للجامعات وخاصة فيما يتعلق بالشؤون الإدارية والمالية.
  - خلق روابط مباشرة بين النتائج والتمويل المخصص.
  - توفير مهارات عالية الجودة لسوق العمل.
  - زيادة الأبحاث والدراسات المختصة بالإبداع والتنمية.
- ومن الواضح الآن أن هناك توجهاً إيجابياً وقاعدة راسخة في العالم أجمع نحو تطبيق الحوكمة والعمل بمبادئها في إدارة الجامعات، والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية المركزية والهرمية نحو نموذج أكثر كفاءة وديمقراطية ومشاركة في الإدارة؛ إذ إن الحوكمة الجامعية السليمة تسمح لكل الأطراف ذات المصلحة وعلى رأسهم الطلاب بالمشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات، وذلك من أجل رفع مستوى الجامعات على جميع المستويات المحلية والإقليمية في الوقت التي تزداد فيه المنافسة بين الجامعات على تبوء مكانة أفضل عالمياً (نصار، ٢٠١٧، ص ٤٥).

#### • مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ظهر مفهوم الحوكمة في الجامعات في الفترة الأخيرة؛ ليعبر عن واقع الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات (الدهدار، وآخرون، ٢٠١٧، ص ٦٣)، فضلاً عن غياب الشفافية وعدم وجود آليات محددة للحصول على المعلومات أو لمحاكاة القيادات الإدارية على قراراتها، وبالتالي تهدف حوكمة الجامعات إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم (الوشاح، و شاهين، ٢٠١٧، ص ٢٠١).

وقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المطالبات بتطبيق ممارسات الحوكمة بطريقة ملائمة للأنشطة الجامعية المختلفة (النودل، ٢٠١١، ص ٣٧٠)؛ إذ يُلاحظ أن بعض الجامعات تُعاني من تدني تطبيق معايير ومؤشرات الحوكمة وذلك بسبب ظهور المصالح الخاصة والعلاقات الشخصية والمزاجية ومقاومة التغيير وتعدد الجهات الرقابية؛ لذا تُعد حوكمة الجامعات ضرورة ومنتظماً رئيساً للتميز، والدليل على ذلك أن المؤسسات الجامعية الحاصلة على أفضل التصنيفات العالمية تتمتع بحوكمة رشيدة (ناصر الدين، ٢٠١٢، ص ٤).

وتكشف النظرة الفاحصة لواقع الجامعات المصرية ما تعانيه من تعدد جوانب القصور والسلبيات التي أُلقت بظلالها على جودة أداء تلك المؤسسات وإدارتها، وفاعلية العملية التعليمية بداخلها، وهي سلبيات تراكمت عبر سنوات طويلة، وأدى تجاهلها وعدم التفاعل الجيد معها إلى تدني أحوال جميع عناصر المنظومة التعليمية للجامعات المصرية (عبد الحكيم، ٢٠١١، ص ٣١٥)، وهو أمر أصبح أكثر

خطورة من ذي قبل خاصة بعد فترة ما يعرف باسم "الربيع العربي" (Arab Spring)؛ حيث لم يعد المواطن على استعداد لقبول خدمات عامة ضعيفة وعلى رأسها التعليم المجاني (Abdelbary & Benhin, 2018, P1).

وبما أنه يتخرج من الجامعات المصرية سنويًا عشرات الآلاف من الخريجين في مختلف مجالات العمل، كما يدرس ملايين الطلاب في الجامعات والمعاهد الحكومية والخاصة في مختلف التخصصات؛ ينبغي أن يلمس ويرى ويتعلم كل طالب خلال فترة دراسته الجامعية تطبيق الحوكمة ومبادئها وما تتضمنه من جودة وانضباط ومحاسبة ومسؤولية ومساءلة وسلوك أخلاقي حميد داخل الجامعة سواء في المحاضرات أو الامتحانات أو الأنشطة الجامعية المختلفة، ويجب أن يتولد لديه قناعة بأهمية الحوكمة وما تتضمنه من قيم وسلوكيات ومهارات سواء في حياته العملية أو البيئة المجتمعية التي يعمل بها (حماد، ٢٠١٠، ص ٦٤).

وتعاني الجامعات المصرية اليوم من مجموعة من السلبيات التي تجعل من تطبيق مبادئ الحوكمة مطلبًا ضروريًا وأساسيًا، ويمكن تحديد أهم سلبيات الوضع الراهن لإدارة الجامعات المصرية، في الجوانب الآتية:

(حماد، ٢٠١٠، ص ص ٦٦-٦٧؛ عبد الحكيم، ٢٠١١، ص ٣١٥)

- عدم وضوح الرؤية والرسالة أو غيابها على مستوى الجامعات والكليات والأقسام.
- استمرار أنماط إدارية تقليدية لا تسير المتغيرات الحديثة ولا التحديات العالمية.
- قصور الأداء الجامعي في وظائفه الثلاث الرئيسية: (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).
- الافتقار إلى السياسات الخاصة بمعايير الأداء الجامعي.
- البطء في الاستجابة لمطالب التغيير وأولويات التطوير؛ نظرًا لسيادة البيروقراطية الإدارية.
- ضعف التنسيق وغياب الاتصال بين الجامعات ومراكزها وبين مؤسسات المجتمع المحلي وخطط التنمية والتطوير.
- جمود في الإجراءات الإدارية والأكاديمية عند الحديث عن متطلبات تطوير البناء الأكاديمي أو البرامج الدراسية.
- عدم فاعلية الآليات الموجودة في تحفيز أعضاء هيئة التدريس نحو التميز والالتزام بمعايير الجودة.
- تدني مستويات الرضا الوظيفي وعدم الرغبة في المشاركة في أي أنشطة لا تدر دخلًا على أعضاء هيئة التدريس.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية؛ لذا ينبغي أولاً معرفة واقع تطبيق هذه المبادئ حتى يمكن تطوير حوكمة الجامعات المصرية، ولهذا يتمثل هدف هذه الدراسة

- في التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، وفق التساؤل الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش؟
- ويتفرع من هذا التساؤل السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية، هي:
- ما الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات؟
  - ما واقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش؟
  - ما التصور المقترح لتطوير حوكمة جامعة العريش؟

### • أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، ثم وضع تصور مقترح لتطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص والجامعات المصرية بشكل عام.

### • أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:
- تُعد هذه الدراسة استجابة مهمة للاهتمام المتزايد عالمياً ومحلياً بحوكمة الجامعات.
  - تأتي هذه الدراسة لتلبية توصيات العديد من الدراسات العالمية والإقليمية والمحلية التي تنادي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات.
  - تعالج هذه الدراسة قضية مهمة من قضايا الأمن القومي المصري، وهي قضية التعليم الجامعي وإدارته.
  - تفيد هذه الدراسة المسؤولين والعاملين بالجامعات المصرية، خاصة فيما يتعلق بمبادئ حوكمة الجامعات.
  - تكشف هذه الدراسة عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية.
  - تُعد هذه الدراسة محاولة جادة لتطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية وفق المعايير الإدارية والأكاديمية.
  - تقدم هذه الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص والجامعات المصرية بشكل عام.

### • منهج الدراسة

يعتمد منهج الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Research)، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي بوصف وتحليل ما هو كائن، ويُعبر عنه تعبيراً كيفياً أو كمياً، ويصف الظاهرة ويحللها، ويوضح خصائصها، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، ويُعد المنهج الوصفي في هذا السياق من أكثر المناهج انتشاراً في الدراسات التربوية والسلوكية، خاصة في تخصصات ومجالات أصول التربية (حلس، ٢٠٠٦م، ص ١٥٧).

### • حدود الدراسة

- اتساقاً مع أهداف الدراسة تم التركيز على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية
- اقتصرت الدراسة على جامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية.
- الحدود المكانية
- تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة العريش بمحافظة شمال سيناء.
- الحدود الزمنية
- عُقدت الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ م.

### • مصطلحات الدراسة

- الحوكمة (Governance): تم ترجمة مصطلح الحوكمة (Governance) عربياً إلى عدة كلمات أخرى، مثل: الحكم الرشيد، والحكم الصالح، والحاكمية، والحكمانية، والإدارة الرشيدة، ويرجع اختيار وانتشار مصطلح "الحوكمة" على وجه الخصوص نتيجة اعتماد مجمع اللغة العربية لمصطلح الحوكمة مرادفاً لمصطلح (Governance) في عام ٢٠٠٥م، وقد وُلد مصطلح "حوكمة" على وزن "فوعلة"، وهو مصطلح يشير علمياً وعملياً إلى أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، ومن حيث التمييز بين "الحوكمة" و "الحكومة"، ف "الحوكمة" هي ما تقوم به "الحكومة" من أنشطة وإجراءات (حتملة، و سلامة، ٢٠١٧، ص ١٠٦).
- والحوكمة من المفاهيم التي ظهرت بشكل واضح في أواخر فترة الثمانينيات من القرن السابق، وبرزت بقوة في أوائل فترة التسعينيات من القرن نفسه؛ وذلك بعدما طرح البنك الدولي مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance)، ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم عام ١٩٩٧م مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية التي عبرت عن أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات والقوانين التي تنظم الأعمال والعلاقات في ما بين المنشآت الاقتصادية والحوكمة؛ والتي جعلت العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم الحوكمة (محمد، ٢٠١١، ص ٤٦).
- والحوكمة بشكل عام هي عبارة عن إدارة جيدة لأنواع مختلفة من المنظمات العامة أو الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح في مختلف القطاعات والصناعات بسبب مميزاتها ومبادئها الخاصة بها دون أنواع الإدارة الأخرى، أما في التعليم العالي تُعرف الحوكمة بأنها كافة الأشكال والعمليات الأساسية التي تُدار بها الجامعات وتصرف شؤونها (Quyên, 2014,p829).
- حوكمة الجامعات (University Governance): يُعد مفهوم حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة؛ وذلك بوصفها المرجعية أو المصدر الذي يُستند إليه في إدارة الجامعات في العصر الحالي، وتحقيق الجودة الشاملة ومعايير التميز في الأداء الجامعي (الوشاح، و شاهين، ٢٠١٧، ص ٢٠٠).



وقد طُور مفهوم حوكمة الجامعات عام ١٩٨٣م كواحد من أهم طرق التصنيف الرئيسية في العالم لكيفية قيام الجامعات بتحقيق أهدافها ورصد إنجازاتها وأسلوب إدارة مؤسساتها (الوشاح، و شاهين، ٢٠١٧، ص ٢٠١).

وتشير حوكمة الجامعات إلى مجموعة النظم والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء الإداري والتعليمي من خلال اختيار الأساليب الفعالة والمناسبة؛ لتحقيق أهداف وخطط الجامعة في إطار استخدام نظام إداري وعلمي متميز يوئل خريجها إلى الاعتراف بمؤهلاتهم، والحصول على فرص عمل مناسبة لتخصصاتهم، ومواكبة التطور العلمي الحادث في العالم، مع تطوير أداء هذه المؤسسات إلى معايير التميز والجودة والتنمية المستدامة (البراهيم، ٢٠١٥، ص ١٣).

وتتناول عمليات حوكمة الجامعات بشكل رئيس مدى جودة وفاعلية الجامعة كمؤسسة تعليمية وكيفية إدارة ممارستها للسلطة واتصالها بأعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين بها، والكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات، وتفويضها للصلاحيات، ودور المجالس الإدارية والقيادات الجامعية والهيكل التنظيمية في هذه المؤسسة، ومدى صحة الإجراءات والقواعد المختلفة المنظمة للعمل، والسياسات العامة لتخصيص الموارد البشرية والمادية، ومتابعة الأداء وتقييمه، وإعداد التقارير المختلفة (أبو كريم، و الثويني، ٢٠١٤، ص ٥٩).

ويقصد الباحث هنا بمفهوم حوكمة الجامعات هي قدرة الجامعة على إدارة كلياتها وأقسامها وأنشطتها، وذلك بصياغة ووضع خطتها الاستراتيجية موضع التنفيذ ومتابعة آلياتها وتقييم أساليب أدائها، وتطوير هيكلها الإداري والتنظيمي، وفق مجموعة من المبادئ.

- مبادئ حوكمة الجامعات (Principles of University Governance): يقصد الباحث بمبادئ حوكمة الجامعات هنا مجموعة الآليات والعمليات التي تستخدمها الجامعة لإدارة شئونها ومتابعتها ومراقبتها، من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء والوفاء بالمعايير التي تكفل تطبيق مبادئ الرؤية الاستراتيجية، والكفاءة والفاعلية، والعدالة والمساواة، والمشاركة الفعالة، والشفافية والمصارحة، والمساءلة والمحاسبة في إدارة كل شئون الجامعة؛ بهدف تحقيق أهداف ورسالة الجامعة.

#### • الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الإطار أهم الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وتتمثل فيما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (الفايز، ٢٠١٨) بعنوان: نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات الحكومية السعودية، وبناء معايير ومؤشرات حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة، ثم تصميم نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول مفهوم حوكمة الجامعات، والمنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات ومعايير ومؤشراته ومتطلبات تطبيقه، كما اعتمدت أدوات الدراسة على استخدام أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفي تطبيقاً على عدد (٤٧) خبيراً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي جاءت بنسبة اتفاق ١٠٠% للبعد الرقابي، و ٩٨.٥% للبعد التنظيمي، و ٩٨% للبعد القيمي.

- دراسة (نصار، ٢٠١٧) بعنوان: تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز - دراسة ميدانية  
هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٣١) عبارة على عينة الدراسة المكونة من عدد (٢٩٢) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية نسبية من جامعات (الأزهر، والإسلامية، والأقصى)، وبنسبة ٣٠.٢% من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، وذلك في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات غزة ككل بدرجة كبيرة وبنسبة ٧٤.٧٢%.

- دراسة (الدهدار، وآخرون، ٢٠١٧) بعنوان: واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية  
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة بفلسطين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة وزعت على (١٩٧) مستجيباً، بالإضافة إلى ورش عمل ومقابلات مع ذوي العلاقة بأربع مؤسسات أكاديمية فلسطينية، وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي الفلسطينية في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات الفلسطينية تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

- دراسة (الوشاح، و شاهين، ٢٠١٧) بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية - دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الأردنية
- هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية في الجامعات الخاصة الأردنية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة من (٧٨) مستجيباً من المديرين الماليين، ورؤساء أقسام المحاسبة، ومدير التدقيق الداخلي، والعاملين بأقسام المحاسبة والتدقيق الداخلي في هذه الجامعات.
- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة لها أثر ايجابي في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مما ينعكس على جودة أداء الجامعات.
- دراسة (مسلم، ٢٠١٦) بعنوان: مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمينية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وطبيعة الفروق في ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء متغيرات مختلفة مثل: الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، ونوع الوظيفة القيادية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة مكونة من (٥٦) مؤشراً مقسمة على ستة محاور رئيسة للحوكمة وهي: مجالس الحوكمة، والمسؤولية والمساءلة، والمشاركة، والإفصاح والشفافية، والاستقلالية، وميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل، وشملت عينة الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن.
- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية كان عالياً وبمتوسط بلغ ٧١.٢%.
- دراسة (النوري، ٢٠١٦) بعنوان: قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي
- هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة الجامعية من خلال حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض ومناقشة الأطر النظرية المفاهيمية والفكرية للحوكمة وتعزيز الريادة الجامعية، والإسهام المعرفي بالأبعاد المختلفة للعولمة، وأهمية اعتمادها في الجامعات.
- وأكدت نتائج الدراسة على أهمية استخدام بطاقة البنك الدولي لفحص حوكمة الجامعات التي تتكون من خمسة أبعاد، هي: السياق العام (المهمة والأهداف)، والتوجيه الإداري، والاستقلالية، والمسائلة، والمشاركة.

- دراسة (هاشم، وآخرون، ٢٠١٦) بعنوان: تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية

هدفت الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية، وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت على ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول تحديد الأسس النظرية للحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المعاصرة، بينما تضمن الجزء الثاني تحديد واقع الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية، وأخيرًا شمل الجزء الثالث مقترحات تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية.

وأكدت نتائج الدراسة أن الحوكمة الأكاديمية التشاركية كأحد أنماط حوكمة الجامعات المصرية تواجه العديد من المشكلات، ويأتي على رأسها المركزية في اتخاذ القرارات الصادرة عن المجلس الأعلى للجامعات وضعف الاستقلال المالي والإداري لهذه الجامعات.

- دراسة (الشخشير، ٢٠١٥) بعنوان: الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة الجامعية بأبعادها على الأداء المنظمي في الجامعات العامة الفلسطينية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية من الإداريين والأكاديميين المختصين بأعمال إدارية في مستويي الإدارة العليا والوسطى بالجامعات العامة الفلسطينية.

وأكدت نتائج الدراسة على أن الالتزام بأبعاد الحوكمة الجامعية ينعكس بشكل إيجابي على جودة أداء الجامعات العامة الفلسطينية، ويعظم من دورها المجتمعي.

- دراسة (أبو كريم، و الثويني، ٢٠١٤) بعنوان: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بجامعتي حائل والملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة طبقت على (١٧٩) فردًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعتي حائل والملك سعود.

وأكدت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعتي حائل والملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط، وأوصت الدراسة بالزام كافة الجامعات بالسعودية بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها.

- دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢) بعنوان: إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة
- هدفت الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها، ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة ذات العلاقة لبناء إطار الدراسة النظري، وتحليل واستنباط ما أورده الأدبيات الفكرية ذات العلاقة بالدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى تحديد خمس مراحل رئيسة لتطبيق الحوكمة في الجامعات، هي: التعريف بالحوكمة، وبناء بنية أساسية للحوكمة، ووضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته، وتنفيذ الحوكمة وتطبيقها، ومتابعة الحوكمة وتطويرها.
- دراسة (محمد، ٢٠١١) بعنوان: دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية
- هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، بدءاً من الخلفيات الفكرية لهذا المفهوم وتحليل أبعاده، ووصولاً إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات بعناصره المختلفة.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، خاصة منهجية تحليل المفهوم؛ لتحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة بصفة عامة، وحوكمة الجامعات بصفة خاصة، وصولاً إلى الفهم العميق لهذا المفهوم.
- وتوصلت الدراسة في نهايتها إلى تقديم خمسة متطلبات رئيسة لتطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، بما يتناسب مع واقع هذه الجامعات.
- دراسة (النودل، ٢٠١١) بعنوان: حوكمة أنشطة البحوث العلمية: دراسة نقدية لممارسات برامج الكراسي البحثية في الجامعات السعودية كنموذج
- هدفت الدراسة إلى تقديم دراسة وصفية نقدية لتجربة الجامعات السعودية في إدارة برامج الكراسي البحثية على ضوء متطلبات الشراكة المجتمعية الناجحة لمؤسسات البحث العلمي مع المجتمع.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات اللازمة من خلال الاطلاع على اللوائح الإجرائية والأدلة التنفيذية والتقارير والاحصاءات المنشورة، وكذلك استقصاء وتتبع وجهات نظر عن الكراسي البحثية في الجامعات السعودية.
- وأكدت نتائج الدراسة على أهمية توفير إجراءات حوكمة ملائمة لأنشطة الكراسي البحثية في السعودية خلال مراحل الإنشاء والتنفيذ وتفعيل النتائج لتحقيق أهداف الشراكة المجتمعية واستدامتها.
- دراسة (عبد الحكيم، ٢٠١١) بعنوان: حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة من خلال المشاركة على ضوء حوكمة الجامعات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تناول مفهوم الحوكمة، وعناصرها، ومبادئها الأساسية، وأهمية استخدامها في إدارة الجامعات.

وأكدت نتائج الدراسة على أهمية حوكمة الجامعات في القضاء على الفساد وضعف المساءلة والمحاسبة، وتحقيق الشفافية والمصداقية، وتفعيل الشراكة والديمقراطية، وتوظيف القوانين والنظم المالية والإدارية بما يحقق ويعزز جودة وفاعلية أداء الجامعات.

- دراسة (الفقهاء، ٢٠١٠) بعنوان: حوكمة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الدخل القومي الإجمالي دون تحقيق التميز

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجامعات العربية والممارسات الإدارية السائدة في هذه الجامعات بشكل عام.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل قضايا التعليم الجامعي في الوقت الراهن، مثل: الحوكمة والتنظيم المؤسسي، وتمويل التعليم العالي، وكفاءة العملية التعليمية، والبرامج الدراسية، وتقنيات التعليم، وديناميات تحديد صيغ السلوك التعليمي للدارسين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق حوكمة الجامعات العربية بما يساهم في رفع كفاءة هذه المؤسسات من جهة، وتحقيق الفائدة على المجتمعين التعليمي والمحيط من جهة أخرى.

- دراسة (حماد، ٢٠١٠) بعنوان: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، وفي وضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل مفهوم الحوكمة، وركائز الحوكمة، ومبررات الحوكمة وأهميتها، ودور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة.

وأكدت توصيات الدراسة على ضرورة وضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري بالجامعات، بوصفه أحد أكبر معوقات تحقيق حوكمة الجامعات.

- دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٠) بعنوان: تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، وتحديد أدور الجامعة الأخرى في هذا الإطار.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات، وأهداف حوكمة المؤسسات، ونظرية الوكالة وعلاقتها بحوكمة المؤسسات، ومحددات الحوكمة، ودور الجامعات في تأهيل وتدريب الطلاب للتعامل مع معطيات الحوكمة المؤسسية.

وأكدت نتائج الدراسة على أهمية إنشاء مركز لحوكمة المؤسسات بالجامعات، على غرار ما هو متبع بالجامعات العالمية والإقليمية، ومن خلال ما يتوافر للجامعة من كوادر مهنية وفنية قادرة على التعامل مع متطلبات الحوكمة وتوجهاتها.

- دراسة (جودة، ٢٠٠٨) بعنوان: إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، من خلال عرض أهمية ودور الحوكمة المؤسسية، وتحليل المتطلبات المهنية والتشريعية في مجال الحوكمة.

وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة توفير المناخ الملائم للحوكمة المؤسسية في دولة الأردن، وخاصة فيما يتعلق بالبيئة المساندة لها كالأنظمة وجهات الرقابة والقوانين والتشريعات.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Chan, S. & Yang. C., 2017) بعنوان: أساليب الحوكمة في الجامعات التايوانية: الملامح والآثار

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح وآثار أساليب الحوكمة المطبقة بالجامعات في تايوان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض مبادرات الحوكمة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ودول شرق آسيا، والعادات والتغيرات الجديدة في تايوان، والمفاهيم النظرية لأنواع الحوكمة، واعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة عبر الإنترنت طبقت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التايوانية.

وأكدت نتائج الدراسة أن النماذج البيروقراطية ما زالت سائدة في الجامعات التايوانية، رغم تفضيل أعضاء هيئة التدريس لنماذج الحكم الجماعي والحكم بالمشاركة، وأن اتجاهات الإصلاح الحالية بالجامعات التايوانية نحو نمط حوكمة موحد في تايوان ما زالت في طور التجربة.

- دراسة (Huang, 2017) بعنوان حوكمة الجامعة في الصين واليابان: نتائج رئيسة من الدراسات الاستقصائية الوطنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص الرئيسة لأنماط الحوكمة في الجامعات الصينية واليابانية؛ استناداً إلى نتائج استقصاء أكاديمي وطني أجري باستخدام استبانة مشتركة في العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بدولتي الصين واليابان، للإجابة عن ثلاثة تساؤلات رئيسية، هي: هل هناك أوجه تشابه واختلاف في حوكمة الجامعات في الصين واليابان؟، وما هي الأسباب الرئيسية وراء هذه الأنماط؟، وإلى أي مدى تعكس أنماط الحوكمة في الصين واليابان الاتجاهات العالمية؟

وأكدت نتائج الدراسة أنه رغم حدوث تغيرات في أنماط حوكمة الجامعات في كل من الدولتين تختلف باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والقيم الثقافية، فإن كلتا الدولتين - الصين واليابان - تميزتا بنمطين فاعلين من حوكمة الجامعات.

- دراسة (Stein, 2017) بعنوان: الحوكمة الأكاديمية وممارساتها: إعادة هيكلة تحديات القرن الحادي والعشرين

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم الحوكمة الإدارية وممارساتها بوصفها واحدة من أهم تحديات القرن الحادي والعشرين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول مفهوم الحوكمة الأكاديمية وممارساتها، وأهميتها في حوكمة الجامعات والأكاديميات والجمعيات المهنية في فترة التسعينيات من القرن الماضي.

وأكدت نتائج الدراسة على أهمية الجانب الأخلاقي في ممارسات الحوكمة الأكاديمية كبعد رئيس من أبعادها سواء في الجوانب الأكاديمية أو التجارية أو المهنية.

- دراسة (Shibru et al., 2017) بعنوان: مستوى جودة القيادة والحوكمة الرشيدة والأداء التنظيمي لمديري المستويات الوسطى بجامعة واليتا سودو

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين جودة القيادة والحوكمة الرشيدة والأداء التنظيمي لمديري المستويات الوسطى بجامعة واليتا سودو (Wolaita Sodo University) بأثيوبيا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة طريقة المسح الوصفي والمنهج الكمي، باستخدام طريقة اختيار العينات المتاحة على عينة شملت (٦١) مديرًا من المستويات الوسطى بالجامعة.

وأكدت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين جودة القيادة والحوكمة الرشيدة والأداء التنظيمي لمديري المستويات الوسطى بجامعة واليتا سودو.

- دراسة (Johnson et al., 2017) بعنوان: الحوكمة المشتركة للجامعة: تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المشاركة والقيادة

هدفت الدراسة إلى تحديد تصورات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية حول حوكمة الجامعات بالمشاركة.



واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول مفهوم الحوكمة وحوكمة الجامعات والدوافع التي أدت إلى الممارسات الخاصة بحوكمة الجامعات بالمشاركة. وأكدت نتائج الدراسة أن الحوكمة الجامعية تؤكد على مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة من خلال لجنة الأمناء التي تتكون من: أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب المنتخبين، بالإضافة إلى الأعضاء المعيّنين من قبل حاكم الولاية، والمشاركين بشكل جماعي في صنع القرار والتخطيط ومساءلة الإدارة.

- دراسة (Lougheed & Pidgeon, 2016) بعنوان: استكشاف الحوكمة الأكاديمية الفعالة في الجامعات الكندية

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الحوكمة الأكاديمية الفعالة في الجامعات الكندية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول الإطار النظري للدراسة، كما اعتمدت أدوات الدراسة على المقابلات الشخصية مع الأعضاء الحاليين والسابقين لمجلس الشيوخ (لجنة الحوكمة) ببعض الجامعات بخصوص تأثير مجلس الشيوخ الجامعي على عملية صنع القرار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 44% فقط من عينة الدراسة أكدوا بأن مجلس الشيوخ الجامعي أو لجنة الحوكمة الجامعية تتخذ قرارات فعالة، وهي نسبة قليلة تعبر عن حاجة لجان الحوكمة بهذه الجامعات للتطوير.

- دراسة (Bonnell, 2016) بعنوان: أطروحات حول أزمة حوكمة الجامعات العامة شبه المخصصة في أستراليا

هدفت الدراسة إلى مناقشة وتحليل أزمة حوكمة الجامعات الأسترالية شبه المخصصة التي تشارك في إدارتها الشركات وفق مصالحها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في مناقشة ونقد قضية خصخصة التعليم الجامعي في أستراليا تحت مظلة إضافة طابع الديمقراطية على حوكمة الجامعات؛ حيث منح هذا الاتجاه الشركات الخاصة الفرصة للسيطرة على إدارة الجامعات الأسترالية وفق مصالحها الخاصة. وأكدت نتائج الدراسة أن خصخصة التعليم الجامعي بأستراليا قد أضرت بمفهوم حوكمة الجامعات وممارساته داخل الجامعات الأسترالية، مطالبة بتغيير هذا الواقع.

- دراسة (Gohari & Holsen, 2016) بعنوان: دور الحوكمة في تطوير الجامعة: دراسة حالة

لجامعة النرويج لعلوم الحياة، وجامعة النرويج للعلوم والتكنولوجيا هدفت الدراسة إلى فهم دور الحوكمة كنظام في تطوير الجامعة في النرويج عبر دراسة حالة لجامعتي النرويج لعلوم الحياة، والنرويج للعلوم والتكنولوجيا.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول مفهوم الحوكمة بالتحليل، ودور الجامعتين في خدمة المجتمع المدني من خلال نظام حوكمة الجامعات الذي ينظر إلى الجامعة بوصفها "جامعة المدينة" نتيجة العلاقة القوية بين الجامعة والمجتمع المحلي.

وأكدت نتائج الدراسة أن تبني أسلوب الحوكمة في الجامعات النرويجية قد ساهم في مشاركة كل من الأطراف ذوي المصالح، والمجتمع المحيط، ووزارة التربية والتعليم للجامعات في إدارتها وتطويرها.

- دراسة (Beckett, 2015) بعنوان: دعم الشراكة بين الجامعة والمجتمع من خلال الحوكمة والتقييم

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لدعم الشراكة بين جامعة توسون (Towson University) والمجتمع الأمريكي المحيط بها، وذلك من خلال الحوكمة والتقييم.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تناول قضية الشراكة بين الجامعة والمجتمع، من خلال دراسة حالة على جامعة توسون ومدينة بالتيمور (Baltimore) التي توجد بها الجامعة بالولايات المتحدة الأمريكية

وأكدت نتائج الدراسة أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة في إدارة الجامعة بالشراكة مع المؤسسات ذات العلاقة، وإنشاء قاعدة بيانات بكل جامعة تشمل كل التقارير الصادرة عن الجامعة، وكل المؤسسات ذات العلاقة بها التي تجمعهم شراكة عمل.

- دراسة (Zaman, 2015) بعنوان: إرشادات الجودة للحوكمة الرشيدة في التعليم العالي عبر العالم

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام لحوكمة الجامعات عبر العالم.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول ثلاث عناصر رئيسة من مؤشرات الحوكمة، هي: الإدارة السياسية، والحوكمة الاقتصادية، والبعد المؤسسي للحوكمة، وترتبط هذه العناصر الثلاثة بستة عوامل، هي: نفقات التعليم العالي، ومعدل الالتحاق بالتعليم العالي، والمصروفات الدراسية لكل طالب، ومعدل الإلمام بالقراءة والكتابة، ونفقات البحث، والتطور والنمو الاقتصادي.

وأكدت نتائج الدراسة أن وجود مؤشرات واضحة للحوكمة تساهم بشكل إيجابي في العملية التعليمية بالجامعات، مما يساعد بشكل أكبر في صياغة السياسات نحو جعل الجامعات عالمية، كما أن عوامل مثل الاستقرار السياسي، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، والجودة التنظيمية تساهم في حوكمة الجامعات بشكل أفضل وجعلها ذات مرجعية عالمية.

- دراسة (Quyên, 2014) بعنوان: تطوير مؤشرات حوكمة الجامعات ونظام قياسها باستخدام طريقة دلفي المعدلة

هدفت الدراسة إلى تطوير أسلوب قياس معايير وممارسات الحوكمة الجامعية باستخدام طريقة دلفي المعدلة؛ لتسهيل عملية قياس حوكمة الجامعات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت أدوات الدراسة على طريقة دلفي الثلاثية المعدلة التي تركز على: المناقشات، والاستبانات، والمقابلات في الجولة الأولى وحتى الثالثة، لجمع آراء الخبراء لبناء قائمة المؤشرات والمعايير الخاصة بقياس الحوكمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد (٩٩) مؤشراً في خمسة أبعاد رئيسة لقياس حوكمة الجامعات، هي: الإدارة والتوجيه، والمشاركة، والمساءلة، والحكم الذاتي، والشفافية.

- دراسة (Moraru, 2012) بعنوان: الجامعة الرومانية الحديثة في إطار المهنة الأكاديمية والحوكمة.

هدفت الدراسة إلى تحديد إطار واضح للمهنة الأكاديمية والحوكمة المطبقة بالجامعات الرومانية. واعتمدت أدوات الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول قضية الحوكمة، والموارد التعليمية في دولة رومانيا، كما اعتمدت أدوات الدراسة على استبانة عبر الإنترنت لبيان العلاقة بين المهنة الأكاديمية والحوكمة للجامعات الرومانية من جهة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للجامعات الرومانية من جهة أخرى.

وأكدت نتائج الدراسة أن ٤٢% من عينة الدراسة يرون أن مؤسساتهم الجامعية تتمتع بإدارة فعالة وحوكمة رشيدة، وأشار ٦٦% من عينة الدراسة أن نمط الإدارة السائد من أعلى إلى أسفل، بينما أشار ٨% من عينة الدراسة بأن هناك مشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية.

- دراسة (Mungiu-Pippidi & Dusu, 2011) بعنوان: تقييم حوكمة الجامعات الحكومية الرومانية

هدفت الدراسة إلى تقييم حوكمة الجامعات الرومانية؛ خاصة أن رومانيا تعد الدولة الأكثر فساداً في الاتحاد الأوروبي وفقاً لمؤشر الفساد الداخلي لتقرير منظمة الشفافية الدولية في عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩م. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول أوضاع الجامعات الرومانية وعددها (٤٢) جامعة من حيث النزاهة الإدارية والنزاهة الأكاديمية والحكم الديمقراطي والحكم الأكاديمي والتمويل.

وأكدت نتائج الدراسة أن الجامعات الرومانية تعاني من مشكلات في تنظيم وأداء أدوارها، خاصة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي منذ عام ١٩٨٩م، وفشل نظام المساءلة والمحاسبة.

- دراسة (Brown, 2001) بعنوان: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعة وتأثيرها على أداء الجامعة

هدفت الدراسة إلى توضيح دور أعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعة من خلال المشاركة في عملية صنع القرار الجامعي واتخاذ وتنفيذه.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول مفهوم حوكمة الجامعات، وصنع القرار الجامعي واتخاذ وتنفيذه، ودور مجلس أمناء الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في حوكمة الجامعة.

وأكدت نتائج الدراسة أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكليات في اتخاذ القرار الجامعي ينبغي أن تدور في إطار محدد خاص بالمناهج والبرامج الدراسية على سبيل المثال، وبعيداً عن القرارات المالية التي يختص بها المديرون الماليون، أو المسائل الرقابية التي يختص بها مجلس الأمناء.

#### • تعقيب عام على الدراسات السابقة

تتبع الباحث أهم الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، ولاحظ الباحث أن هذه الدراسات ركزت بشكل عام على إبراز مفهوم حوكمة الجامعات وممارساتها. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية حوكمة الجامعات لتطوير أدائها وتقييم ممارساتها وتحسين مخرجاتها، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على دراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش.

#### • خطوات الدراسة

تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى: الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات
- الخطوة الثانية: دراسة ميدانية لواقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش
- الخطوة الثالثة: تصور مقترح لتطوير حوكمة جامعة العريش

### المحور الأول

#### الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات

أصبحت قضية حوكمة الجامعات من القضايا الفكرية والتربوية المهمة في معظم دول العالم، محتلة بذلك مكان الصدارة في الأدبيات والدراسات المختصة بتطوير التعليم الجامعي، فالتغيرات السريعة التي حدثت أواخر القرن العشرين في سياق التعليم الجامعي، والتي تأثرت بالظروف السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية حينذاك؛ ولدت قلقاً متزايداً على ضمان جودة الجامعات (Shibru et al., 2017, p55).

لذا سيتناول الباحث في هذا المحور الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات.

#### أولاً مفهوم حوكمة الجامعات

تمثل حوكمة الجامعات مظلة كبرى ينضوي تحتها جملة من المبادئ والمعايير والآليات الحاكمة لأداء كل فرد في العملية التعليمية، من خلال تطبيق أساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين (الفايز، ٢٠١٨، ص ١٦٦).

وقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات نتيجة التغيرات الدراماتيكية التي حدثت في التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم منذ أواخر الثمانينات من القرن العشرين، وبما أن الإدارة تمثل أحد أهم جوانب التعليم الجامعي، ولها تأثير قوي على أنشطة التدريس والبحث؛ فقد تأثرت بشكل كبير بهذه التغيرات، وأصبح تغيير نظام التعليم الجامعي وإعادة هيكلته من الأولويات العليا في العديد من دول العالم؛ ومن أبرز النتائج المترتبة على هذه الإصلاحات الإدارية، ظهور هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقابلية للتكيف يمكن أن تستجيب بسرعة إلى البيئة المتغيرة من حولها (Huang, 2017, p1)، وهو ما يتطلب ضرورة التخلي عن أساليب الحكم التقليدية الهرمية والمركزية لصالح أسلوب ونظام إداري أكثر ديمقراطية ومشاركة في صنع القرار واتخاذها، وهو الحوكمة (نصار، ٢٠١٥، ص ٣٣٤).

ولذا برز مفهوم الحوكمة في الجامعات؛ ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات في الوقت الحالي ويقدم الحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن إدارة الجامعات وضعت سلطتها الإدارية والتنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس؛ لتكون مهمتها الأساسية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون هذه الفئات، دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها (ناصر الدين، ٢٠١٢، ص ١٠).

لهذه الأسباب برز دور الحوكمة في جودة التعليم الجامعي كقضية محورية في الآونة الأخيرة، وكعامل رئيس في تحسين نوعية التعليم العالي، ولتحقيق التوازن بين استقلال الجامعات ومساءلة القيادات.

(Zaman, 2015, p1)

ويدمج مفهوم حوكمة الجامعات بين حرية الجامعات في تنظيم النواحي الإدارية والمالية مع إشراف حكومي على العملية التعليمية والشئون البحثية، وتضمن الحكومة منح صلاحيات للجامعات نحو تحقيق لا مركزية صنع القرار مع التزامها بآليات السوق (Moraru, 2012, p80).

وتعد حوكمة الجامعات من المداخل الإدارية الحديثة التي يهدف تطبيقها في الجامعات إلى تطوير جميع الإجراءات والعمليات؛ لتشمل تطوير الأهداف والسياسات والتشريعات، والهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والشراكة، وإدارة نظم تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية فيما يعرف باسم "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" (IT governance). (الفايز، ٢٠١٨، ص ١٦٥ ؛ Joshi et al., 2018, p368 ؛

(Sirisomboonsuk et al., 2018, p 287)

ويقصد بحوكمة الجامعات الطريقة التي يتم من خلالها إدارة وتوجيه ومراقبة الممارسات والأنشطة التعليمية والإدارية التي تتيح للجامعات صناعة القرارات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها؛ فالحوكمة تسهم في بناء نظام إداري متطور، وإيجاد شراكات حقيقية، وتعزيز مفاهيم الشفافية والمساءلة والمحاسبة وحرية تداول المعلومات، وتوظيف القوانين بما يحقق جودة وفاعلية الجامعات، وتفعيل اللامركزية فيها (أبو كريم، و الثويني، ٢٠١٤، ص ٦٠).

وتتناول حوكمة الجامعات بشكل رئيس مدى جودة وفاعلية الجامعة كمؤسسة تعليمية وكيفية إدارة ممارستها للسلطة واتصالها بأعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين بها، والكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات، وتفويضها للصلاحيات، ودور المجالس الإدارية والقيادات الجامعية والهياكل التنظيمية في هذه المؤسسة، ومدى صحة الإجراءات والقواعد المختلفة المنظمة للعمل، والسياسات العامة لتخصيص الموارد البشرية والمادية، ومتابعة الأداء وتقويمه، وإعداد التقارير المختلفة (أبو كريم، و الثويني، ٢٠١٤، ص ٥٩).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن حوكمة الجامعات هي: عبارة عن قدرة الجامعة على إدارة كلياتها وأقسامها وأنشطتها، وذلك بصياغة ووضع خططها الاستراتيجية موضع التنفيذ ومتابعتها آلياتها وتقويم أساليب أدائها، وتطوير هيكلها الإداري والتنظيمي، وفق مجموعة من المبادئ.

### ثانياً: أهمية حوكمة الجامعات وأهدافها

تأتي أهمية حوكمة الجامعات في الوقت الراهن بسبب استنزاف الموارد المالية للدولة دون تحقيق التميز المنشود، ويأخذ عليها أيضاً تدني مستوى الكفاءة الاقتصادية فيها، مما يُحمل الدولة أعباء النفقات الرأسمالية والتشغيلية، وفي ذلك عبء اقتصادي يثقل كاهل أي دولة مهما كانت مواردها وإمكاناتها؛ لذا فهناك ضرورة لإجراء تطوير تربوي مؤسسي يتناول كافة المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية؛ لتصبح الجامعة مؤسسة متوافقة مع متطلبات العمل في بدايات الألفية الثالثة (الفقهاء، ٢٠١٠، ص ٦٥).

وقد ظهرت الأسباب التي تدعو لاستخدام حوكمة الجامعات منذ تسعينيات القرن الماضي، وذلك بسبب زيادة المساءلة التعليمية، وصعود المنافسة المؤسسية، والاعتماد على التمويل القائم على الأداء؛ فأصبحت الحكومات والجامعات ترى أهمية تطبيق قدر أكبر من الاستقلالية المرغوب فيها للجامعات، بحيث تتحمل مؤسسات التعليم العالي المسؤولية الأساسية عن حوكمة وإدارة شؤونها المالية وأنشطتها وموظفيها، مع ممارسة السيطرة غير المباشرة للدولة (Chan, S. & Yang. C., 2017, p2)، ولذلك برز في أواخر القرن العشرين مفهوم الحوكمة التكيفية (Adaptive governance) بوصفها وسيلة مهمة لممارسات إدارية أفضل في ظل المشكلات المحيطة (Wallace et al., 2018, p174).

لذا يكمن الحل الرئيس في تطوير جودة خريجي الجامعات في تعزيز الإدارة باستخدام مبادئ الحوكمة، ومن هنا جاء الاهتمام خلال ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي بقضية حوكمة الجامعات، بل نادى البعض بتنظيم وإدارة الجامعات كنشاط تجاري، الأمر الذي يسمح للجامعات بمزيد من المكاسب والاستقلالية في القرارات المتعلقة بإدارتها (Moraru, 2012, pp79-80).

وتتعد أهمية حوكمة الجامعات بتعدد الأطراف المتعاملة معها؛ فيمكن النظر لأهمية حوكمة الجامعات من منظور كل من: (حاتمة، و سلامة، ٢٠١٧، ص ١٠٧)

١. الإدارة: حيث تعمل على تطوير الأداء وتعزيز التنافسية وتجنب الفساد.
  ٢. المجتمع: حيث يُنظر إليها بوصفها رقابة داخلية وإشراف ذاتي يحقق رضا المجتمع.
  ٣. العاملين: حيث تضمن حقوق العاملين ومصالح المتعاملين دون تمييز.
- ونتيجة تلك الأهمية الملحوظة لحوكمة الجامعات نجد أن حوكمة الجامعات أصبحت قضية محسومة في المجتمعات الغربية والمتقدمة؛ إذ إن معظم الجامعات الأمريكية تُدار بواسطة مجلس أمناء يتكون في الغالب من رجال الأعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة ممن لهم صلات واهتمامات بالجامعة أو تبرعوا لها، فضلاً عن ممثلين لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويتم اختيار أعضاء هذه المجالس عن طريق الانتخاب. وفي بريطانيا يوجد أكثر من (١١١) جامعة جميعها لها نظام حوكمة واضح ومعلن، وتُدار الجامعات هناك من خلال "مجلس حاكم" يتألف من عدد من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من عاملين أو خريجين أو باحثين، هذا المجلس يعرف باسم "بيت الأوصياء" (House of Regents) أو المجمع (Congregation) بوصفه مجلس تشريعي خاص بأمر الجامعة (ناصر الدين، ٢٠١٢، ص ١١).

وتؤدي الحوكمة الجيدة في التعليم إلى تطور الخدمات التعليمية وتميزها في جميع مستويات التعليم وقطاعاته؛ ويترتب على الافتقار إلى الحوكمة ممارسات أكاديمية وتعليمية وإدارية ضعيفة، وبالتالي فإن تحسين الحوكمة يؤدي إلى زيادة كفاءة وجودة العملية التعليمية وتطوير تعلم الطلاب (البراهيم، ٢٠١٥، ص ١١).

وتُعد حوكمة الجامعات إحدى الوسائل المهمة الهادفة إلى تحقيق التنمية المجتمعية والرفاهية الاقتصادية، وإرساء قيم الديمقراطية، والشفافية، والعدالة، والمساواة، والنزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح العامة والخاصة للحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ (محمد، ٢٠١١، ص ٤٦).

ويمكن تحديد أهداف حوكمة الجامعات، في العناصر الآتية:

(أبو كريم، و الثويني، ٢٠١٤، ص ٦١؛ محمد، ٢٠١١، ص ٨٨-٨٩)

١. تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توفير الحد الأدنى لمستوى معيشة وحياة كريمة لجميع العاملين.
٢. حماية حقوق الأفراد سواء في فرص صناعة القرار أو المشاركة في اتخاذه.
٣. حرية تداول المعلومات الخاصة بالجامعات وأنشطتها.
٤. التأكد من وجود هيكل إداري وتنظيمي جيد داخل الجامعات، وتحديد سلطته ومسؤولياته.
٥. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للجامعات وأفرادها.
٦. تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المجتمعين الداخلي والخارجي للجامعات.
٧. محاربة الفساد الإداري والمالي في الجامعات.

٨. ضمان الحيادية والنزاهة والعدالة لجميع العاملين والمتعاملين مع الجامعات.
٩. تحقيق قدر كاف من الشفافية والإفصاح.
١٠. الاستخدام الفعال للموارد وضمان المحاسبة والمساءلة.
١١. ربط مصالح الجامعات بالأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام.
١٢. ربط الإنفاق بالإنتاج.

### ثالثاً: مبادئ حوكمة الجامعات

مبادئ حوكمة الجامعات عبارة عن مجموعة الآليات والعمليات التي تستخدمها الجامعة لإدارة شئونها ومتابعتها ومراقبتها، من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء والوفاء بالمعايير التي تكفل تطبيق مبادئ الرؤية الاستراتيجية، والكفاءة والفاعلية، والعدالة والمساواة، والمشاركة الفعالة، والشفافية والمصارحة، والمساءلة والمحاسبة في إدارة كل شئون الجامعة؛ بهدف تحقيق أهداف ورسالة الجامعة.

وقام البنك الدولي في عام ٢٠١١م بإعداد بطاقة لفحص حوكمة الجامعات شملت أكثر من ١٠٠ جامعة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من بينها مصر، وذلك بهدف مساعدة الجامعات في توضيح مهامها وتحديد نقاط الضعف والقوة من خلال هذه البطاقة التي تضمنت خمسة مبادئ رئيسية، هي: (النوري، ٢٠١٦، ص ٣)

١. السياق العام (المهام والأهداف): ويقصد به الإطار العام الذي يحكم التفاعل بين الجامعة والدولة، ويُحدد مهام وأهداف الجامعة.
  ٢. التوجيه الإداري: ويقصد به قدرة رئيس الجامعة والمسؤولين الآخرين في المستويات الأقل، على إصدار القرارات الإدارية والتعليمية، واختيار الأفراد، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل منهم بما يوافق صحيح القانون.
  ٣. الاستقلالية: ويقصد بها استقلالية الجامعات في جانبيين، وهما الاستقلال المالي، والاستقلال الأكاديمي.
  ٤. المساءلة: وتشمل جميع عمليات التقويم والرقابة والتدقيق المالي والإداري وعمليات إدارة المخاطر وكيفية التعامل مع السلوك الخاطئ.
  ٥. المشاركة: ويتعلق هذا البعد بمصالح المجتمع المحلي، ومدى مساهمة الجامعة في تحقيق مصالح المجتمع، ودور المجتمع في الإدارة الجامعية.
- ويرى جودة (٢٠٠٨، ص ١٢٢) أن أهم مبادئ حوكمة الجامعات، هي وجود:
١. رؤية وتصور عام: يحدد الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الجامعة من خلال خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.



٢. تشريعات وقوانين: توضح حقوق وواجبات جميع الأطراف داخل الجامعة، كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الجامعة وواجباتهم تجاهها.

٣. هيكل إداري وتنظيمي واضح: يحدد مناطق المسؤولية والسلطة، شاملاً نظم المراقبة والمحاسبة والمسؤولية وتقويم الأداء داخل الجامعة.

٤. نظام فعال لإعداد التقارير يتسم بالشفافية والقدرة على توفير المعلومات المناسبة عن أداء الجامعة، ليس لإدارتها والعاملين بها فحسب؛ بل لجميع الأطراف الأخرى المعنية من المتعاملين معها.

وفي ضوء ما سبق، ومن خلال استقراء الباحث لعدد من الدراسات السابقة الخاصة بمبادئ حوكمة الجامعات (البراهيم، ٢٠١٥، ص ١٤؛ حتاملة، و سلامة، ٢٠١٧، ص ص ١٠٧-١٠٨)، استقر على أن الحوكمة المؤسسية الرشيدة للجامعات لها ستة مبادئ رئيسية، يمكن تحديدها في المبادئ الآتية:

١. الرؤية الاستراتيجية (vision Strategic): ويقصد بها أن تمتلك الإدارة رؤية واضحة ونظرة طويلة الأمد فيما يتعلق بحوكمة الجامعات ومتطلباتها.
٢. الكفاءة والفاعلية (Effectiveness & Efficiency) : ويقصد بها قدرة الإدارة على تلبية احتياجات العاملين والمتعاملين والمجتمع المحيط، وحسن استغلال الموارد البشرية والمادية لتلبية هذه الاحتياجات.
٣. العدالة والمساواة (Equality & Equity): ويقصد بها الاستناد إلى حكم الدستور والقانون في تسيير جميع شئونها.
٤. المشاركة الفعالة (Effective participation): ويقصد بها تهيئة السبل لكافة الأطراف ذات العلاقة للإسهام بفاعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات.
٥. الشفافية والمصارحة (Transparency & Honesty): ويقصد بها توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها.
٦. المساءلة والمحاسبة (Accountability & Accounting): ويقصد بها خضوع صاحب القرار لمساءلة القانون والمواطنين، وتفعيل الإجراءات الرقابية.

#### رابعاً: أشكال حوكمة الجامعات ومحدداتها

تتعدد أشكال الحوكمة في الجامعات، ويمكن إيجازها فيما يأتي: (هاشم، وآخرون، ٢٠١٦، ص ١٠٨)

١. الحوكمة الأكاديمية التشاركية (shared Academic Governance): ويقصد بها مجموعة الممارسات والنشاطات التي في ظلها يقوم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المرتبطة بالعمل.

٢. الحوكمة الخارجية (External Governance): ويقصد بها سلطة الإدارة العليا كسلطة الدولة وما تقوم به من وضع القوانين واللوائح الحاكمة لعمل الجامعات، وسلطة وزارة التعليم العالي المسئولة عن وضع الخطط والسياسات لتطوير التعليم الجامعي.

٣. حوكمة ذوي المصالح (Stakeholder Governance): ويقصد بها عمليات الرقابة والتوجيه المستمر من قبل المعنيين وأصحاب المصالح كأعضاء مجلس الجامعة والذين تم تفويضهم ببعض السلطات وفق اختصاصاتهم.

٤. الحوكمة الإدارية الذاتية (Managerial self-Governance): ويقصد بها أدوار ومسئوليات الإدارة والأفراد العاملين بالجامعة وهم المعنيون باتخاذ القرارات ووضع الأهداف الخاصة بالجامعة.

٥. الحوكمة الإلكترونية (E-Governance): ويقصد بها الإجراءات والعمليات والنشاطات التي تقدم الخدمات الإلكترونية والمعلوماتية الخاصة بالجامعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ويتضح مما سبق أن مفهوم الحوكمة في الجامعات يتضمن عدة أشكال منها ما يشير إلى دور ومسئولية الدولة في وضع الإطار العام لحوكمة الجامعات عن طريق وضع القوانين والتشريعات وغيرها، ومنها ما يتم على مستوى الجامعة مثل دورها في صنع القرارات واتخاذها ذاتياً من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها والمستفيدين منها في إطار الإدارة الذاتية والاستقلالية، وعلى الرغم من تعدد أشكال الحوكمة في الجامعات إلا أنها تتكامل فيما بينها وتشكل في مجملها ما يعرف باسم "الحوكمة المؤسسية" (هاشم، وآخرين، ٢٠١٦، ص ١٠٩).

وحوكمة الجامعات لها أيضاً عدة أبعاد، وهي: (محمد، ٢٠١١، ص ٩٤)

١. البعد التقني: ويقصد به فاعلية الإدارة الجامعية في مجال التقنية أو التكنولوجيا بما فيها إدارة المصادر والموارد العامة.

٢. البعد الاجتماعي: ويقصد به ديمقراطية عمل الجامعة وارتباطها بخدمة المجتمع.

٣. البعد السياسي: ويشير إلى التشريعات، والقوانين، والمحاسبة والمساءلة للعناصر الإدارية والتعليمية داخل الجامعة.

ويتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الجامعات على مدى توافر وجودة نوعين من المحددات، هما:

(عبد الفتاح، ٢٠١٠، ص ص ٩٥-٩٦)

١. المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام ونظام الحكم والدستور والقانون السائد في الدولة، وترجع أهمية هذه المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ المبادئ والقواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الجامعات.

٢. المحددات الداخلية: وتشير إلى الأسس والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل الجامعات، وترجع أهمية هذه المحددات الداخلية إلى أن وجودها يعمل على تقليل تداخل الأدوار والتعارض بين العاملين في الجامعة، وتحديد مهام واختصاصات كل فرد داخل الجامعة.

### خامساً: معوقات تطبيق حوكمة الجامعات

تتعدد معوقات تطبيق حوكمة الجامعات، إلا أنه يمكن تحديد أكثر المعوقات تأثيراً على تطبيق حوكمة الجامعات فيما يأتي:

(الدهدار، وآخرون، ٢٠١٧، ص ٦٨)

١. الثقافة السائدة في المجتمع بشكل عام، والمجتمع الجامعي بشكل خاص المقاومة للتغيير.
  ٢. التشريعات الجامعية وابتعادها عن المرونة والتكيف.
  ٣. طريقة إدارة الجامعة وتسيير شئونها بطريقة روتينية وبيروقراطية.
  ٤. ضعف ارتباط أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالجانب الإداري في معظمه.
  ٥. ضعف استقلال الجامعات بشقيها الإداري والمالي.
- ولاشك أن المناخ العام للدولة يؤثر بدرجة كبيرة على الإصلاح التعليمي بالجامعات وتطبيق مبادئ الحوكمة بها، فعوامل مثل: الحرية، والمسائلة، وعدم الاستقرار السياسي، والعنف، وفاعلية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد لها تأثير وانعكاس واضح على تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات (Zaman, 2015, p7).

وقد أشارت دراسة لليونسكو في عام ٢٠٠٧م إلى أن الفساد في التعليم أصبح مشكلة عالمية، ومن أكبر المعوقات التي تواجه حوكمة الجامعات، والفساد في التعليم يقع في الغالب تحت مصطلح "سوء السلوك المهني" (Professional misconduct)، ولكن الفساد يشمل حالات تتجاوز سوء السلوك المهني الفردي إلى الفساد المؤسسي من جانب المؤسسات التي فشلت في تقديم الخدمة أو المنتج المفترض أن تقدمه في ضوء النفقات والأموال التي حصلت عليها لتنفيذ مهامها.

(Mungiu-Pippidi & Dusu, 2011, pp532-533)

وتُعد حوكمة الجامعات من القضايا الإدارية الصعبة التي تواجه معوقات عديدة بسبب طبيعة إجراءاتها وعملياتها؛ إذ تعاني بعض الدول الأوروبية من سلبيات في تطبيقها؛ فعلى سبيل المثال أثبتت دراسة "الوجيد وبيدجون" Loughed & Pidgeon (2016, p90) أن ٤٤% فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الكندية يرون أن لجنة الحوكمة ذات فاعلية في صناعة القرار الجامعي واتخاذها، وهي نسبة ضئيلة.

وتظل أكبر معوقات حوكمة الجامعات في دولة العالم النامي هو عدم استعداد جميع الأطراف ذات الصلة لفهم وتطبيق مبادئ الحوكمة؛ إذ لا تقتصر حوكمة الجامعات على الحكومة المركزية ممثلة في

وزارة التعليم العالي فقط؛ وإنما تمتد لتشمل كل مستوى من مستويات النظام التعليمي بدءاً من الوزارة ومروراً بالقاعات والفصول الدراسية وصولاً للمجتمع (Shibru et al., 2017, p55).

### سادساً: متطلبات بناء حوكمة الجامعات ومراحلها

يمكن إجمال متطلبات تطبيق حوكمة الجامعات في أربعة متطلبات رئيسية، هي: (الفايز، ٢٠١٨، ص ١٨٤)

١. المتطلب الاستراتيجي: ويتمثل في وجود رؤية استراتيجية مستقبلية تتناسب مع موارد الجامعة وإمكانياتها.

٢. المتطلب الأخلاقي: ويتمثل في وجود قواعد أخلاقية، ونشر ثقافة الحوكمة والشفافية والمصارحة على جميع المستويات.

٣. المتطلب الرقابي: ويتحقق من خلال تفعيل ودعم الرقابة على المستويين الداخلي والخارجي للجامعة.

٤. المتطلب الإشرافي: من خلال تفعيل ودعم الدور الإشرافي لجميع القيادات، والأطراف ذات العلاقة والمسؤولية.

ولا شك أن أحد أهم خطوات بناء حوكمة الجامعات هي عمليات المسح البيئي (environmental scanning) للاحتياجات المتغيرة للمجتمع المحيط من دمج التقنية في العمل وبناء القوى البشرية المؤهلة للتكيف مع متطلبات المهنة المتغيرة في ظل العولمة ووفق البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

(Stein, 2017, p171)

وتشير الأدبيات المتعلقة بحوكمة الجامعات إلى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ أنواع معينة من القرارات الأكاديمية يؤدي إلى تحسن الأداء (Brown, 2001, p130)، وكذلك إتاحة أكبر فرصة لتمثيل الطلاب في إدارة الجامعات عن طريق مشاركة الطلاب المنتخبين من زملائهم في مجلس إدارة الجامعة أو مجلس الشيوخ (senate) كما يطلق عليه في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

(Bonnell, 2016, p29)

ولا تعني الحوكمة الجيدة مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في صنع جميع القرارات الأكاديمية الإدارية واتخاذها، إذ إن المسؤولين في المستويات العليا من الإدارة يشاركون في اتخاذ معظم القرارات، بينما أعضاء هيئة التدريس والطلاب يشاركون بدرجة معينة في مجموعة من القرارات داخل الجامعة، وعلى سبيل المثال يتوقع من المسؤولين في المستويات العليا من الإدارة أن يلعبوا دوراً أكبر في القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المالية والقضايا الأوسع لحوكمة الجامعة، في حين يقوم الأمناء بمراقبة جميع القرارات، وتقتصر مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية،

وإنشاء برامج أكاديمية جديدة، وتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد، ومناقشة الترقيات العلمية والوظيفية داخل الجامعة، بينما يشارك الطلاب في القرارات المتعلقة بالخدمات المهنية والتعليمية وغيرها من الجوانب الأخرى للحياة الطلابية داخل الجامعة. (Brown, 2001, pp131-134)

ويحدد جودة (٢٠٠٨، ص ١٢١) خمس مراحل رئيسة لحوكمة الجامعات، هي:

١. زيادة مستوى الوعي والإدراك: بمعنى تحديد مفهوم حوكمة الجامعات وأهميتها وأهدافها للجامعة والمجتمع ككل، وزيادة وعي جميع العاملين والمتعاملين لهذا المفهوم وهذه الأهمية والأهداف.
  ٢. إصدار القوانين الخاصة بالجامعة: حيث يتم وضع التشريعات والقوانين الداخلية الخاصة بالجامعة موضع التطبيق، وبما يتفق مع مبادئ حوكمة الجامعات.
  ٣. التدريب على المسؤوليات الجديدة: حيث يتطلب الأمر تدريب القيادات الجامعية والإدارية وأعضاء مجالس الإدارة وغيرهم على المسؤوليات التي يتطلبها تطبيق حوكمة الجامعات.
  ٤. متابعة التطبيق: أي مراقبة ومتابعة مدى الالتزام بتطبيق القوانين الصادرة بشأن حوكمة الجامعات من خلال الجهات المعنية والرقابية الخاصة بهذا الأمر.
  ٥. إضفاء الطابع المؤسسي على الحوكمة: بمعنى تقبل الوسط المؤسسي والمتعاملين معه لحوكمة الجامعات كجزء طبيعي من أعمال الجامعة.
- وفي ضوء ما سبق عرضه من الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات، يقوم الباحث في المحور التالي بدراسة واقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش.

## المحور الثاني

### واقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش (دراسة ميدانية)

#### مقدمة

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، من خلال استطلاع رأي عينة الدراسة في واقع توافر هذه المبادئ وعناصرها. وللإجابة عن ذلك، يتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية، ثم نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها على النحو الآتي:

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في ثلاث خطوات رئيسة، هي: بناء الاستبانة، واختيار عينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

#### ١. بناء الاستبانة

اتباع الباحث الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

#### أ- تحديد هدف الاستبانة

يتمثل هدف الاستبانة في التعرف على واقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش.

## ب- تحديد محاور الاستبانة

في هذه الخطوة تم بناء محاور الاستبانة، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء معطيات الدراسة النظرية، وقد تم تحديد محاور الاستبانة على النحو الآتي:

- المحور الأول: يتعلق بواقع توافر مبدأ الرؤية الاستراتيجية.
- المحور الثاني: يتعلق بواقع توافر مبدأ الكفاءة والفاعلية.
- المحور الثالث: يتعلق بواقع توافر مبدأ العدالة والمساواة.
- المحور الرابع: يتعلق بواقع توافر مبدأ المشاركة الفعالة.
- المحور الخامس: يتعلق بواقع توافر مبدأ الشفافية والمصارحة.
- المحور السادس: يتعلق بواقع توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة.

## ج- الصورة النهائية للاستبانة

قام الباحث بصياغة عبارات تتعلق بمحاور الاستبانة، وراعى أن يكون في نهاية كل محور سؤال مفتوح؛ لإتاحة الفرصة للمستجيبين لإضافة مقترحات أخرى من وجهة نظرهم في حال عدم ورودها بالمحاور.

وأجريت بعض التعديلات في محاور الاستبانة وعباراتها، بناءً على ملاحظات ومقترحات المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي القابل للتطبيق؛ ومن ثم تم قياس الصدق والثبات.

## د- صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعبر عن قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، ويوضح صدق الاستبانة مدى تلبية المقياس للأغراض والاستعمالات التي صمم من أجلها، وبذلك فإن الصدق يمثل الشرط الأول والأهم من صلاحية المقاييس والاستبيانات التربوية (ميخائيل، ١٩٩٥، ص ص ٢٥١-٢٥٢).

وهذا يعني أن تكون كل عبارة من عبارات الاستبانة قادرة على أن تقيس السمة المراد قياسها، وأن تحقق الهدف الذي وضعت من أجله هذه العبارات، وقد اعتمد الباحث في التأكد من صدق الاستبانة على طريقة "صدق المحتوى" (Content Validity).

ويُعرف صدق المحتوى على أنه أحد أنواع الصدق الذي يقوم على عملية مراجعة وتحقيق من قبل مجموعة من المحكمين والخبراء في المجال الذي تقيسه الاستبانة؛ لتوضيح ما إذا كانت الاستبانة تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه؛ ولذا فإن الكثير من المراجع تشير لهذا النوع من الصدق تحت اسم "صدق المحكمين" (Judge Validity) (الفاقي، ٢٠٠٥، ص ٧٠).

وقد تأكد الباحث من صدق عبارات الاستبانة من خلال اتفاق السادة الخبراء والمحكمين على صلاحية عباراتها للهدف الذي وضعت من أجله، وكذلك على انتمائها لمحاور الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراتها.

## هـ- ثبات الاستبانة

يُعبّر ثبات الاستبانة عن دقتها في القياس وعدم تعارضها مع نفسها فيما تزودنا به من بيانات ومعلومات، وهذا يعني ألا تتغير استجابات عينة الدراسة نتيجة ظروف خارجية أو غير موضوعية، وقد اعتمد الباحث هنا على طريقة "إعادة الاختبار" (Test-Retest) لتحديد معامل ثبات الاستبانة. وطبق الباحث الاستبانة على عينة قوامها (٢٥) فردًا من المستويات الإدارية العليا بجامعة العريش من الأساتذة الجامعيين والسادة الموظفين، ثم أعاد التطبيق مرة أخرى على العينة نفسها بعد فترة أسبوعين من التطبيق الأول، واستخدم الباحث برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) لتحديد "معامل ارتباط بيرسون" (Person's Correlation Coefficient)، وفق المعادلة الآتية: (أبو حطب، وآخرين، ٢٠٠٣، ص ٧١)

$$r = \frac{(n \text{ مـ جـ صـ}) - (\text{مـ جـ س} \times \text{مـ جـ ص})}{\sqrt{\{(n \text{ مـ جـ س}) - (\text{مـ جـ س})\} \times \{(n \text{ مـ جـ ص}) - (\text{مـ جـ ص})\}}}$$

حيث يدل الرمز (ر) على معامل الارتباط (الثبات)، ويدل الرمز (ن) على عدد أفراد العينة البالغ (٢٥) فردًا، ويدل الرمز (س) على درجات التطبيق الأول، في حين يدل الرمز (ص) على درجات التطبيق الثاني، وقد أوضحت النتائج ارتفاع معامل الثبات الذي تتمتع به الاستبانة؛ حيث كانت قيمة (ر) للاستبانة = ٠.٩٢، وهو معامل ثبات مرتفع.

وقد اعتمد الباحث في صياغة عبارات الاستبانة على "أسئلة الرأي" (Opinion Questions)، وهي تلك الأسئلة التي تهتم بقياس رأي الأفراد في مسألة معينة أو قضية محددة (عطيفة، ١٩٩٦، ص ٣٠٢-٣٠٣).

## ٢. اختيار عينة الدراسة

اختار الباحث عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا بجامعة العريش؛ لأن هذه العينة تُعد أفضل عينة ممثلة لجميع المسائل الإدارية بجامعة العريش، وكذلك تُعد أفضل تمثيل لعينة تواجه القضايا والمشكلات الإدارية بالجامعة من خلال عملهم، ويُعدون أكثر أفراد الجامعة المنوط بهم تحمل مسؤولياتهم الإدارية والمهنية والوظيفية بحكم طبيعة عملهم. وقد اعتمد الباحث على الطريقة العمدية في اختيار العينة من المستويات الإدارية العليا، في حين اعتمد على الطريقة العشوائية في اختيار العينة من هذه المستويات.

وضمت جامعة العريش (٩) كليات في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م، وهي كالاتي: كلية التربية، والتربية الرياضية، والآداب، والعلوم، والعلوم الزراعية والبيئية، والاقتصاد المنزلي، والتجارة، والاستزراع السمكي، ومعهد الدراسات البيئية.

وقد أنشأت الجامعة عام ٢٠١٦م مستقلة عن جامعة قناة السويس، بعد أن كانت فرعاً لها، وذلك بقرار من السيد رئيس الجمهورية رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦ المنشور بالجريدة الرسمية في عددها (١٣) مكرر الصادر في ٥ أبريل ٢٠١٦م شاملة حينئذ (٦) كليات فقط، وهي: كلية التربية، والتربية الرياضية، والآداب، والعلوم، والعلوم الزراعية والبيئية، ومعهد الدراسات البيئية، ثم أضيفت (٣) كليات أخرى في العام التالي، وهي كليات: التجارة، والاقتصاد المنزلي، والاستزراع السمكي؛ ليصبح عدد إجمالي الكليات (٩) كليات في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة من حيث: عدد عينة الدراسة، والنوع، والحالة الوظيفية.

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة

الحالة الوظيفية									النوع		الإجمالي
رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم أكاديمي	أمين جامعة	مدير إدارة	أمين كلية	رئيس قسم إداري	أنثى	ذكر	
									٣٥	٥٥	
١	١	٥	١٢	٢٥	١	٥	٥	٣٥	٣٥	٥٥	
٩٠											

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة شملت (٩٠) فرداً من المستويات الإدارية العليا بجامعة العريش، موزعين كالاتي:

- من حيث النوع: (٥٥) ذكر بنسبة ٦١,١١% من عينة الدراسة، و(٣٥) أنثى بنسبة ٣٨,٨٨% من عينة الدراسة وبمجموع كلي (٩٠) فرداً.
- من حيث الحالة الوظيفية: (٣٥) رئيس قسم إداري بنسبة ٣٨,٨% من عينة الدراسة، و(٥) أمين كلية بنسبة ٥,٥% من عينة الدراسة، و(٥) مدير إدارة بنسبة ٥,٥% من عينة الدراسة، و(١) أمين جامعة بنسبة ١,١% من عينة الدراسة، و(٢٥) رئيس قسم أكاديمي بنسبة ٢٧,٧% من عينة الدراسة، و(١٢) وكيل كلية بنسبة ١٣,٣% من عينة الدراسة، و(٥) عميد كلية بنسبة ٥,٥% من عينة الدراسة، و(١) نائب رئيس جامعة بنسبة ١,١% من عينة الدراسة، و(١) رئيس جامعة بنسبة ١,١% من عينة الدراسة، وبمجموع كلي ٩٠ فرداً.



وقد بدأ الباحث في تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ م ، وقد صادف الباحث بعض الصعوبات أثناء التطبيق، منها:

- صعوبة التواصل مع بعض المستجيبين بسبب الظروف التي تمر بها سيناء والحرب على الإرهاب، وتوقف الدراسة والسفر والتنقلات الداخلية والخارجية بمحافظة شمال سيناء خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ م.
- وجود عدد من الكليات الناشئة بالجامعة، والتي لم يتم استكمال الهيكل الإداري الكامل لها في جميع المستويات الإدارية حتى الانتهاء من الدراسة الميدانية في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ م.
- عدم مراعاة الدقة في بعض الاستجابات، وتم استبعاد هذه الاستبانات.
- قلة النتائج المتعلقة بالأسئلة المفتوحة.

### ٣. المعالجة الإحصائية

تم تحليل استجابات أفراد العينة إحصائياً من خلال الخطوات الآتية:

#### أ- بالنسبة للأسئلة المغلقة

- وهي الأسئلة التي تحتاج الإجابة عنها إلى الموافقة على أحد ثلاثة اختيارات، وتم تقدير الأوزان الرقمية لدرجة الموافقة لكل عبارة من العبارات وفق الخطوات الآتية:
- حساب (ك) عدد تكرارات الاستجابة لكل درجة موافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- إعطاء (د) درجة وزنية كالاتي: (ثلاث درجات لأعلى درجة موافقة، ودرجتان لمتوسط درجة الموافقة، ودرجة واحدة لأقل درجة موافقة) وذلك لكل عبارة من عبارات الاستبانة تحتاج الإجابة عنها إلى الموافقة على أحد الخيارات الثلاثة (موافق - إلى حد ما - غير موافق).
- ضرب عدد (ك) تكرارات الاستجابة لكل درجة موافقة في (د) الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة لكل عبارة على حدة.
- حساب درجة الموافقة النهائية على كل عبارة (مج (ك × د))، وذلك بجمع حواصل ضرب التكرارات × الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة على العبارة.
- تحديد (م و) المتوسط الوزني لكل عبارة، بقسمة حاصل الجمع السابق على (ن) عدد أفراد العينة بالنسبة لكل عبارة، وفقاً للقانون الآتي: (أبو حطب، وصادق، ١٩٩٦م، ص ٢١٠؛ عبد السلام، ٢٠٠٣، ص ٤٢)

$$\text{مج (ك × د)} = \frac{\text{م د}}{\text{ن}}$$

- حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، بقسمة متوسط درجة العبارة ÷ الدرجة المثلى للعبارة، وهي ثلاث درجات.

وبعد تحديد نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، لجأ الباحث إلى تعيين حدي الثقة لتحديد مدى توافر العبارة، وفق الخطوات الآتية:

- تقدير (متوسط شدة الاستجابة) على كل عبارة من عبارات الاستبانة كما يأتي:

$$\frac{\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة}}{\text{عدد الاختيارات}} = \text{متوسط شدة الاستجابة على العبارة}$$

$$\text{متوسط شدة الاستجابة على العبارة} = \frac{1-3}{3} = 0.67$$

- حساب الخطأ المعياري (خ م) لعينة الدراسة من القانون الآتي: (أبو حطب، وصادق، ١٩٩٦م، ص ٧٩٢)

$$\text{خ م} = \frac{\sqrt{a \times b}}{n}$$

- حيث (أ) تعني (متوسط شدة الاستجابة)، و(ب) تعني ١-أ؛ وذلك لأن أ + ب = ١، و(ن) تعني عدد أفراد العينة.

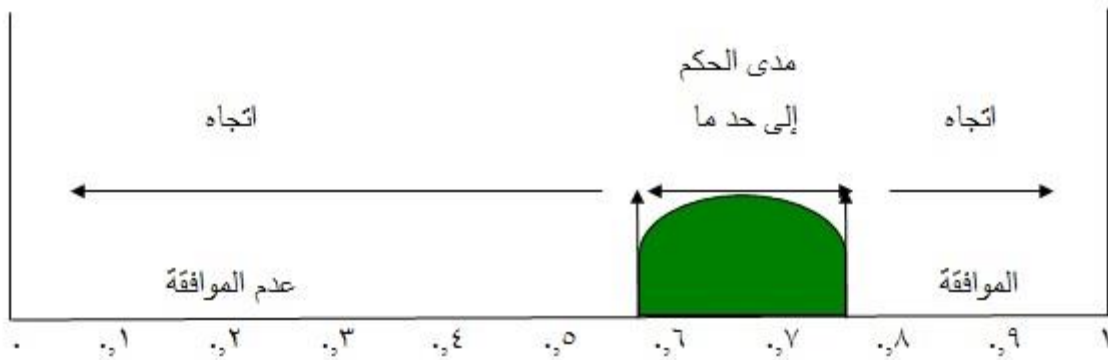
$$\text{خ م بالنسبة لعينة الدراسة} = \frac{\sqrt{0.33 \times 0.67}}{90} = 0.049$$

- تعيين حدي الثقة لنسبة متوسط الاستجابة من القانون الآتي:

حدا الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = نسبة (متوسط شدة الاستجابة) + - (الخطأ المعياري  $\times 1,96$ )  
 عند درجة ثقة ٠,٩٥، وشك ٠,٠٥، وهذا ما يحدث بشكل دائم في العلوم الاجتماعية (السيد،  
 ١٩٧٩، ص ٣١٢).

$$\bullet \text{ حدا الثقة لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة} = ٠,٦٧ + - (١,٩٦ \times ٠,٠٤٩) = ٠,٦٧ + - (٠,٥٨, ٠,٧٦) = ٠,٠٩ -$$

شكل رقم (١) يوضح اتجاه الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة



• راعت الدراسة ما يأتي:

- إذا زادت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن (٠,٧٦) وهو الحد الأقصى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهاً موجباً بالحكم على توافر العبارة.
- إذا نقصت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن (٠,٥٨) وهو الحد الأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهاً سلبياً نحو الحكم بعدم توافر العبارة.
- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة بين (٠,٧٦، ٠,٥٨) وهما الحدين الأقصى والأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهاً محايداً نحو الحكم بتوافر العبارة إلى حد ما.

ب- بالنسبة للأسئلة المفتوحة

قام الباحث برصد الاستجابات حول هذه الأسئلة، وإعادة صياغتها في عبارات محددة، وتصنيفها طبقاً لمحاوَر الأسئلة المغلقة بالاستبانة بعد استبعاد العبارات المكررة مع عبارات الاستبانة، وحساب تكرارات كل عبارة على حدة، ثم ترتيبها وفق أهميتها.

## ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

فيما يأتي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

## ١. المحور الأول: فيما يتعلق بواقع توافر مبدأ الرؤية الاستراتيجية للجامعة

## جدول رقم (٢)

استجابات أفراد العينة حول توافر مبدأ الرؤية الاستراتيجية للجامعة مرتبة حسب درجة توافرها

م	العبارات	تكرارات درجة التوافر			بيان توافرها في الواقع
		متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة	
١	توجد خطة استراتيجية تعكس فلسفة الجامعة وقيمها.	٦٤	١٨	٨	متوافرة
٢	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية فيما يختص بأهدافها ورسالتها.	٦٠	٢٠	١٠	متوافرة
٣	تتم ترجمة استراتيجية الجامعة إلى معايير ومؤشرات قابلة للتنفيذ.	٥٨	٢٠	١٢	متوافرة
٤	تراعي خطة الجامعة ورؤيتها المستقبلية الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.	٥٥	٢٦	٩	متوافرة
٥	تهتم إدارة الجامعة بالتحول نحو فكرة حوكمة الجامعة.	٥١	٢٤	١٥	متوافرة
٦	تدرك المستويات الإدارية العليا بالجامعة مفهوم الحوكمة ومتطلباتها.	٥٠	٢٣	١٧	متوافرة
٧	يوجد هيكل تنظيمي وإداري واضح.	٢٥	٦١	٤	إلى حد ما
٨	تعتمد الجامعة على معايير واضحة في اختيار قياداتها الإدارية.	٢٠	٦٣	٧	إلى حد ما
٩	يوجد توصيفاً وظيفياً واضحاً لمهام كل وظيفة إدارية وأكاديمية.	٢٢	٥٥	١٣	إلى حد ما
١٠	تعقد الجامعة دورات تدريبية لأساتذتها وموظفيها حول مبادئ الحوكمة.	٢٢	٨	٦٠	غير متوافرة
	واقع توافر مبدأ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بمتوسط				متوافر

## - تفسير عبارات المحور الأول

- احتلت العبارة " توجد خطة استراتيجية تعكس فلسفة الجامعة وقيمها " رقم (١) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٧)؛ إذ تُعد جامعة العريش من الجامعات الناشئة ذات الخطط الطموحة للتطوير بما يتفق مع فلسفة الدولة في تطوير وتنمية محافظة شمال سيناء.
- احتلت العبارة " تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية فيما يختص بأهدافها ورسالتها " رقم (٢) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٥)؛ وربما يرجع

ذلك إلى ارتباط العبارة الحالية بالعبارة السابقة، إذ إن الخطة الاستراتيجية يجب أن تعكس الرؤية المستقبلية للجامعة متضمنة أهدافها ورسالتها، ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (الدهدار، وآخرين، ٢٠١٧) بأهمية وضوح رؤية الجامعة في تحولها نحو الحوكمة.

٣. احتلت العبارة " تتم ترجمة استراتيجية الجامعة إلى معايير ومؤشرات قابلة للتنفيذ " رقم (٣) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٤)؛ ويُفسر ذلك باهتمام الجامعة الناشئة بالحصول الاعتماد وتطبيق معايير الجودة فيما يخص النواحي الأكاديمية والإدارية على حد سواء.

٤. احتلت العبارة " تراعي خطة الجامعة ورؤيتها المستقبلية الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة " رقم (٤) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٤)؛ حيث تواجه جامعة العريش على وجه الخصوص مجموعة من التحديات أكثر من أي جامعة أخرى في مصر، وأهمها تنامي ظاهرة الإرهاب وما فرضته من قيود على عملية تنمية سيناء بشكل عام، وجامعة العريش بشكل خاص، وما نتج عن ذلك من حسن استثمار الإمكانيات المتاحة في ظل هذه الظروف.

٥. احتلت العبارة " تهتم إدارة الجامعة بالتحول نحو فكرة حوكمة الجامعة " رقم (٥) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٠)؛ حيث يُعد وجود اهتمام متنامي بفكرة حوكمة الجامعة من النقاط المهمة في سبيل التحول نحو حوكمة الجامعات.

٦. احتلت العبارة " تدرك المستويات الإدارية العليا بالجامعة مفهوم الحوكمة ومتطلباتها " رقم (٦) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٧٩)؛ وتوافر هذه العبارة مهم جداً في سبيل التطبيق الجيد لحوكمة أي جامعة، ويتفق هذا مع دراسة (Lougheed & Pidgeon, 2016) التي أكدت على أهمية إدراك المستويات الإدارية العليا - أو ما أسماها بلجان الحوكمة - لمفهوم الحوكمة ومتطلباتها؛ حتى تتسم قراراتها بالفاعلية.

٧. احتلت العبارة " يوجد هيكل تنظيمي وإداري واضح " رقم (٧) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسطة استجابة (٠.٧٤)؛ وربما يرجع ذلك إلى عدم اكتمال الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة بشكل كامل بسبب انفصالها مؤخراً عن جامعة قناة السويس، وعدم توافر درجات مالية لتعيين عدد كافٍ من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

٨. احتلت العبارة " تعتمد الجامعة على معايير واضحة في اختيار قياداتها الإدارية " رقم (٨) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسطة استجابة (٠.٧١)؛ حيث تأرجحت معايير تعيين القيادات الإدارية في الجامعات المصرية ما بين الانتخاب والتعيين خلال الفترة من ٢٠١١م وحتى الآن.

٩. احتلت العبارة " يوجد توصيفاً وظيفياً واضحاً لمهام كل وظيفة إدارية وأكاديمية " رقم (٩) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٠)؛ وربما يرجع ذلك لعدم إلمام البعض بالتوصيف الصحيح لوظيفته، أو وجود قصور في نظام إعلام العاملين بمهام وظائفهم وواجباتهم المهنية.

١٠. احتلت العبارة " تعقد الجامعة دورات تدريبية لأساتذتها وموظفيها حول مبادئ الحوكمة " رقم (١٠) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة غير متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٥٣)؛ إذ تُعد هذه العبارة إحدى جوانب القصور الواضحة في الاتجاه نحو حوكمة أي جامعة، فلا بد أن يدرك جميع العاملين بالجامعة مفهوم الحوكمة ومبادئها ومتطلبات تحقيقها، وتؤكد دراسة (Huang, 2017) على أهمية عقد مثل هذه الدورات لرفع وعي جميع العاملين بالجامعات بمبادئ الحوكمة.

- اقتراحات عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول

٢. اقترح أفراد العينة بعض العبارات حول توافر مبدأ الرؤية الاستراتيجية للجامعة ، تتمثل فيما يأتي:

- تشارك الجامعة ممثلة في أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات علمية حول حوكمة الجامعات.

- تطور الجامعة أساليبها الإدارية بما يتفق مع صالح العمل.

- واقع توافر المحور الأول:

أكدت نتائج المحور الأول توافر مبدأ الرؤية الاستراتيجية للجامعة بمتوسط (٠.٧٧)؛ حيث أشار أفراد العينة إلى توافر (٦) عبارات، وتوافر (٣) عبارات إلى حد ما، وعدم توافر عبارة واحدة.

٢. المحور الثاني: فيما يتعلق بواقع توافر مبدأ الكفاءة والفاعلية للجامعة

جدول رقم (٣)

استجابات أفراد العينة حول توافر مبدأ الكفاءة والفاعلية للجامعة مرتبة حسب درجة توافرها

م	العبارات	تكرارات درجة التوافر			بيان توافرها في الواقع
		متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة	
١	تعقد الجامعة دورات مستمرة للتنمية المهنية للعاملين بها.	٦٧	١٥	٨	متوافرة
٢	تستثمر الجامعة قدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية بطريقة مثلى.	٦٥	١٨	٧	متوافرة
٣	تعتمد إدارة الجامعة على الديمقراطية في تيسير أعمالها.	٦٥	١٥	١٠	متوافرة
٤	تتميز الجامعة بقدر من الاستقلالية في إدارة شئونها.	٦٤	١٥	١١	متوافرة
٥	تعتمد الجامعة على معايير الجودة والاعتماد في إدارة شئونها.	٥٨	٢٠	١٢	متوافرة

٦	تؤدي الجامعة وظائفها الرئيسية من تعليم وبحث عملي وخدمة مجتمع بفاعلية.	٥٥	٢٢	١٣	٠.٨٢	متوافرة
٧	تلبى الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين.	٥١	٢١	١٨	٠.٧٩	متوافرة
٨	تعتمد الجامعة على النظم الإلكترونية في الإدارة والتعليم.	٢٦	٥٤	١٠	٠.٧٣	إلى حد ما
٩	تعمل الجامعة على نشر ثقافة الحوكمة بين جميع العاملين بها.	٢٠	٢٣	٤٧	٠.٥٧	غير متوافرة
١٠	تتوافر بالجامعة الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لإدارة شئونها.	٢٢	٢٠	٤٨	٠.٥٧	غير متوافرة
	واقع توافر مبدأ الكفاءة والفاعلية للجامعة بمتوسط				٠.٧٨	متوافر

### - تفسير عبارات المحور الثاني

- احتلت العبارة " تعقد الجامعة دورات مستمرة للتنمية المهنية للعاملين بها " رقم (١) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٩)؛ حيث تُعد هذه الدورات من شروط الترقية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومن متطلبات المهنة والوظيفة للعاملين من الإداريين بكافة كليات الجامعة.
- احتلت العبارة " تستثمر الجامعة قدراتها وإمكانياتها البشرية والمادية بطريقة مثلى " رقم (٢) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٨)؛ إذ يُعد حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية منها والمادية خطوة جيدة لتنظيم العمل داخل الجامعة، واستغلال جميع الطاقات، وحوكمة أنشطتها.
- احتلت العبارة " تعتمد إدارة الجامعة على الديمقراطية في تسيير أعمالها " رقم (٣) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٧)؛ ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (Mungiu-Pippidi & Dusu, 2011) بأهمية الحكم الديمقراطي والنزاهة الأكاديمية والإدارية في تحقيق حوكمة الجامعات وأنشطتها.
- احتلت العبارة " تتميز الجامعة بقدر من الاستقلالية في إدارة شئونها " رقم (٤) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٦)؛ وتؤكد دراسة (Shibru et al., 2017) على أهمية استقلالية الجامعات تحقيقاً لحوكمة أنشطتها ومجالاتها، أما في مصر فيوجد قدر من استقلال الجامعات في بعض النواحي الإدارية والأكاديمية وفق رؤيتها، ولكن تحت مظلة مركزية التعليم بشكل عام.
- احتلت العبارة " تعتمد الجامعة على معايير الجودة والاعتماد في إدارة شئونها " رقم (٥) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٤)؛ حيث يُعد اعتماد الجامعة وكلياتها وتطبيقها لمعايير الجودة مطلب أساسي لتحقيق مبدأ كفاءة وفاعلية الجامعة.

٦. احتلت العبارة " تؤدي الجامعة وظائفها الرئيسية من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع بفاعلية " رقم (٦) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٢)؛ فهذه الوظائف الثلاث للجامعة من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع هي الغاية الرئيسية لنشأة الجامعة، ووجود قصور في هذه الوظائف أو إحداها يعبر عن خلل في كفاءة وفاعلية الجامعة ومنظومة الإدارة الجامعية ككل.
٧. احتلت العبارة " تلبى الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين " رقم (٧) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٩)؛ وربما يرجع ذلك إلى تخريج الجامعة لأعداد كبيرة من الخريجين تغطي احتياجات سوق العمل، وإن كانت هذه الأعداد الكبيرة تعاني من مشكلة البطالة؛ لقلّة فرص العمل المتاحة.
٨. احتلت العبارة " تعتمد الجامعة على النظم الإلكترونية في الإدارة والتعليم " رقم (٨) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٣)؛ وربما يرجع ذلك لعدم وجود منظومة إلكترونية شاملة للنواحي الإدارية والتعليمية بالجامعة، وإن كانت هناك بعض المجهودات الفردية للاستفادة من التكنولوجيا في التعليم أو الإدارة داخل الجامعة.
٩. احتلت العبارة " تعمل الجامعة على نشر ثقافة الحوكمة بين جميع العاملين بها " رقم (٩) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة غير متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٥٧)؛ حيث لا يوجد حتى الآن اتجاه رئيس من وزارة التعليم العالي أو الجامعات نحو نشر وتحقيق ثقافة الحوكمة بالجامعات المصرية.
١٠. احتلت العبارة " تتوافر بالجامعة الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لإدارة شئونها " رقم (١٠) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة غير متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٥٧)؛ إذ تعاني جامعة العريش من عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث الكفاية والكفاءة، وذلك بسبب مشكلة الإرهاب في شمال سيناء التي أدت لعزوف الكفاءات العلمية عن الانتساب للجامعة من ناحية، وقلّة الدرجات المالية الممنوحة للجامعة بسبب انفصالها عن جامعة قناة السويس مؤخرًا، مما أدى لقصور في تغطية بعض الوظائف الإدارية والأكاديمية بالجامعة.
- اقتراحات عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني
- اقتراح أفراد العينة بعض العبارات حول توافر مبدأ الكفاءة والفاعلية للجامعة ، تتمثل فيما يأتي:
- تحدد الجامعة أوجه الإنفاق الملائمة وفق المجالات ذات الأولوية بوصفها جامعة ناشئة.
- تعتمد الجامعة على سياسة الانتداب لتعويض النقص في بعض الوظائف الأكاديمية والإدارية.
- واقع توافر المحور الثاني:
- أكدت نتائج المحور الثاني توافر مبدأ الكفاءة والفاعلية للجامعة بمتوسط (٠.٧٨)؛ حيث أشار أفراد العينة إلى توافر (٧) عبارات، وتوافر عبارة واحدة إلى حد ما، وعدم توافر فقرتين.



## ٣. المحور الثالث: فيما يتعلق بواقع توافر مبدأ العدالة والمساواة بالجامعة

## جدول رقم (٤)

استجابات أفراد العينة حول توافر مبدأ العدالة والمساواة بالجامعة مرتبة حسب درجة توافرها

م	العبارات	تكرارات درجة التوافر			بيان توافرها في الواقع
		متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة	
١	تعتمد إدارة الجامعة على حكم الدستور والقانون كنظام أساسي للعمل.	٧١	١٣	٦	متوافرة
٢	تتجنب الجامعة وجود تضارب في الصلاحيات أو القرارات.	٦٣	١٨	٩	متوافرة
٣	تعتمد الجامعة على معايير واضحة في نظام التعيينات والترقيات بالجامعة.	٦١	٢٠	٩	متوافرة
٤	يتم توزيع الأعباء الوظيفية والمهنية بعدالة ومساواة بين جميع العاملين.	٦١	٢١	٨	متوافرة
٥	تعمل الجامعة كوحدة إدارية واحدة دون سيطرة فرد أو مجموعة على سلطة الإدارة واتخاذ القرارات.	٥٧	٢٣	١٠	متوافرة
٦	يتم تطبيق القانون على الجميع دون محاباة لفرد أو مجموعة.	٥٣	٢٢	١٥	متوافرة
٧	تشجع الجامعة على تطبيق اللامركزية في العمل واتخاذ القرارات بما يتفق مع صحيح القانون.	٤٩	٢٢	١٩	متوافرة
٨	تسمح الجامعة لجميع العاملين بالتعبير عن آرائهم.	٢٠	٥٩	١١	إلى حد ما
٩	تتخذ القرارات الإدارية بمشاركة الأطراف ذات العلاقة والخبرة.	١٣	٦٢	١٥	إلى حد ما
١٠	تعتمد الجامعة على معيار الكفاءة في تعيين القيادات بدلاً من معيار الأقدمية.	١٠	٢٥	٥٥	غير متوافرة
	واقع توافر مبدأ العدالة والمساواة بالجامعة بمتوسط	٠.٧٨			متوافر

## - تفسير عبارات المحور الثالث

١. احتلت العبارة "تعتمد إدارة الجامعة على حكم الدستور والقانون كنظام أساسي للعمل" رقم (١) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩١)؛ وترجع نسبة الاستجابة العالية على هذه العبارة إلى استناد الجامعة في إدارة أنشطتها على مبادئ الدستور المصري وأحكام القانون وخاصة قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م وتعديلاته.

٢. احتلت العبارة " تتجنب الجامعة وجود تضارب في الصلاحيات أو القرارات " رقم (٢) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٧)؛ وترتبط هذه العبارة بالعبارة السابقة، حيث توضح القوانين الإدارية اختصاصات كل فرد داخل الجامعة.
٣. احتلت العبارة " تعتمد الجامعة على معايير واضحة في نظام التعيينات والترقيات بالجامعة " رقم (٣) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٦)؛ حيث تخضع عملية التعيينات والترقيات داخل الجامعة لمعايير واضحة، من بينها نظام المسابقات لتعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين وحتى العمال، ونظام الحصول على الدرجات العلمية لترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ونظام الأقدمية في ترقية الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى والأدنى، أما المستويات الإدارية العليا فتخضع لقرارات رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء أو رئيس الجامعة بحسب طبيعة المنصب الإداري.
٤. احتلت العبارة " يتم توزيع الأعباء الوظيفية والمهنية بعدالة ومساواة بين جميع العاملين " رقم (٤) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٦)؛ حيث يُعد توزيع الأعباء الوظيفية والمهنية بعدالة ومساواة بين الجميع شرطاً أساسياً لتوافر مبدأ العدالة والمساواة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Stein, 2017) من أهمية العدالة والمساواة والممارسات الأخلاقية في تحقيق حوكمة الجامعات.
٥. احتلت العبارة " تعمل الجامعة كوحدة إدارية واحدة دون سيطرة فرد أو مجموعة على سلطة الإدارة واتخاذ القرارات " رقم (٥) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٤)؛ وربما يرجع ذلك لوجود روح الفريق والانتماء والعمل الجماعي في التعامل مع جميع القضايا الجامعية.
٦. احتلت العبارة " يتم تطبيق القانون على الجميع دون محاباة لفرد أو مجموعة " رقم (٦) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٨١)؛ وربما يرجع ذلك لوجود منهجية واضحة في تطبيق القرارات الإدارية والتأديبية داخل الجامعات المصرية.
٧. احتلت العبارة " تشجع الجامعة على تطبيق اللامركزية في العمل واتخاذ القرارات بما يتفق مع صحيح القانون " رقم (٧) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٨)؛ فعلى الرغم من تطبيق المركزية في التعليم الجامعي، إلا أن هناك حرية محدودة داخل الجامعة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتعليمية التي تحقق جزءاً ملموساً من مفهوم استقلال الجامعات.
٨. احتلت العبارة " تسمح الجامعة لجميع العاملين بالتعبير عن آرائهم " رقم (٨) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٠)؛ وربما يرجع ذلك لوجود ضبابية أو عدم وضوح في تحديد حق العاملين بالجامعات في التعبير عن آرائهم فيما

يتخذ من قرارات، وتؤكد دراسة (Chan, S. & Yang. C., 2017) في هذا الإطار على أهمية الحرية والديمقراطية وأساليب الحكم الجماعي والحكم بالمشاركة في حوكمة الجامعات.

٩. احتلت العبارة " تتخذ القرارات الإدارية بمشاركة الأطراف ذات العلاقة والخبرة " رقم (٩) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٦٦)؛ حيث تستعين الجامعة في بعض الأحيان بالأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات الإدارية، سواء كان هذا الطرف الطالب أو عضو هيئة التدريس أو الإداري أو المجتمع المحيط بما يشمل من مؤسسات وجمعيات وجهات حكومية أو أهلية.

١٠. احتلت العبارة " تعتمد الجامعة على معيار الكفاءة في تعيين القيادات بدلاً من معيار الأقدمية " رقم (١٠) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة غير متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٥٠)؛ حيث يعتبر معيار الأقدمية أولى المعايير التي ينظر إليها في شغل كافة الوظائف الجامعية إلا ما ندر منها.

#### - اقتراحات عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثالث

- اقترح أفراد العينة بعض العبارات حول توافر مبدأ العدالة والمساواة بالجامعة ، تتمثل فيما يأتي:
- تعتمد معايير قبول الطلاب بجميع كليات الجامعة على نظام التنسيق، وهو نظام إن لم يكن الأفضل فهو الأكثر عدالة ومساواة.
- واقع توافر المحور الثالث:
- أكدت نتائج المحور الثالث توافر مبدأ العدالة والمساواة بالجامعة بمتوسط (٠.٧٨)؛ حيث أشار أفراد العينة إلى توافر (٧) عبارات، وتوافر فقرتين إلى حد ما، وعدم توافر عبارة واحدة.

#### ٤. المحور الرابع: فيما يتعلق بواقع توافر مبدأ المشاركة الفعالة بالجامعة

##### جدول رقم (٥)

استجابات أفراد العينة حول توافر مبدأ المشاركة الفعالة بالجامعة مرتبة حسب درجة توافرها

م	العبارات	تكرارات درجة التوافر			بيان نسبة متوسط الاستجابة
		متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة	
١	تعقد الجامعة بروتوكولات تعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.	٦٤	٢٠	٦	متوافرة
٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم واتخاذها.	٦١	٢٢	٧	متوافرة
٣	يشارك العاملون بالجامعة في صنع القرارات الخاصة بهم واتخاذها.	٦٠	١٨	١٢	متوافرة
٤	تتيح الجامعة لأطراف ذات العلاقة المشاركة في صنع القرارات	٥٥	٢٣	١٢	متوافرة

واتخاذها.					
٥	تسمح الجامعة للمجتمع المحلي بالمشاركة في تطوير وتقويم أداء الجامعة.	٤٩	٢٢	١٩	٠.٧٨ متوافرة
٦	توفر الجامعة مناخاً ديمقراطياً؛ للتعبير عن الرأي في كل ما يتعلق بشئون الجامعة.	٢٥	٦٠	٥	٠.٧٤ إلى حد ما
٧	تدار الجامعة بروح وأسلوب الفريق.	٢٥	٥٧	٨	٠.٧٣ إلى حد ما
٨	تتقبل إدارة الجامعة النقد البناء فيما يختص بقراراتها.	١٩	٥٦	١٥	٠.٦٨ إلى حد ما
٩	يشارك الطلاب في صنع القرارات الخاصة بهم واتخاذها.	١٥	٥٦	١٩	٠.٦٥ إلى حد ما
١٠	تعتمد الجامعة على الانتخابات الديمقراطية في اختيار قياداتها.	١٩	١٧	٥٤	٠.٥٤ غير متوافرة
	واقع توافر مبدأ المشاركة الفعالة بالجامعة بمتوسط				٠.٧٥ إلى حد ما

#### - تفسير عبارات المحور الرابع

١. احتلت العبارة " تعقد الجامعة بروتوكولات تعاون مع المؤسسات ذات العلاقة " رقم (١) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٨)؛ حيث ترتبط بعض كليات الجامعات ارتباطاً وثيقاً ببعض المؤسسات ذات العلاقة، مثل علاقة كلية التربية بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة، وعلاقة كلية الزراعة بمديرية الزراعة بالمحافظة، وهكذا في غيرها من كليات الجامعة.
٢. احتلت العبارة " يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم واتخاذها " رقم (٢) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٧)؛ وذلك من خلال توافر قنوات اتصال مباشرة ورسمية مثل مجالس الأقسام ومجالس الكليات وصولاً لمجلس الجامعة، وهذا ما أكدت أهميته نتائج دراسة (هاشم، وآخرين، ٢٠١٦) حول تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية.
٣. احتلت العبارة " يشارك العاملون بالجامعة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بهم واتخاذها " رقم (٣) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٤)؛ ويرجع ذلك لوجود ممثلين عن العاملين بالجامعة في مجالس الكليات ومجلس الجامعة، مثل مشاركة أمناء الكليات في مجالس الكليات، ومشاركة أمين الجامعة في مجلس الجامعة؛ إذ إنه ممثل عن جميع العاملين بالجامعة.
٤. احتلت العبارة " تتيح الجامعة للأطراف ذات العلاقة المشاركة في صنع القرارات واتخاذها " رقم (٤) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٣)؛ وترتبط هذه العبارة بالعبارات الثلاثة السابقة من مشاركة المؤسسات ذات العلاقة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في صنع القرار الجامعي واتخاذها، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة

- (Johnson et al., 2017) من أهمية مشاركة ممثلين عن جميع العاملين والمتعاملين مع الجامعة في إدارة شئون الجامعة، عبر لجنة مشتركة أسماها لجنة الحوكمة.
٥. احتلت العبارة " تسمح الجامعة للمجتمع المحلي بالمشاركة في تطوير وتقويم أداء الجامعة " رقم (٥) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٨)؛ وربما يرجع ذلك لسماح الجامعة وكلياتها بحضور ممثلين عن المجتمع المحلي ومؤسساته في مجالس الكليات ومجلس الجامعة، ولكن في بعض الأحيان يكون التمثيل بصورة صورية أو شرفية، وفي هذا الإطار ركزت دراسة (Beckett, 2015) على دعم الشراكة بين الجامعة والمجتمع لتحقيق حوكمة الجامعات.
٦. احتلت العبارة " توفر الجامعة مناخًا ديمقراطيًا؛ للتعبير عن الرأي في كل ما يتعلق بشئون الجامعة " رقم (٦) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٤)؛ وربما يرجع ذلك لعدم وجود آلية واضحة تعبر عن هذا المناخ الديمقراطي، وإنما يرتبط وجود المناخ الديمقراطي بالجامعة من عدمه بسياسات الأفراد في الإدارة العليا، ومدى تقبلهم لهذا الفكر والمناخ.
٧. احتلت العبارة " تدار الجامعة بروح وأسلوب الفريق " رقم (٧) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٣)؛ وربما يرجع ذلك لوجود بعض الممانعة والرفض من بعض العاملين لروح وأسلوب الفريق بالعمل، وتصميمهم على الأداء البيروقراطي والفردية.
٨. احتلت العبارة " تتقبل إدارة الجامعة النقد البناء فيما يختص بقراراتها " رقم (٨) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٦٨)؛ وربما يرجع ذلك أيضًا لعدم وجود آلية واضحة للاستجابة للآراء والانتقادات الموجهة للجامعة، وطريقة الرد عليها.
٩. احتلت العبارة " يشارك الطلاب في صنع القرارات الخاصة بهم واتخاذها " رقم (٩) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٦٥)؛ حيث تقتصر مشاركة الطلاب في صنع القرارات الخاصة بهم واتخاذها على دور اتحاد الطلاب، ومدى قدرته على التعبير عن رغبات قطاع عريض من الطلاب.
١٠. احتلت العبارة " تعتمد الجامعة على الانتخابات الديمقراطية في اختيار قياداتها " رقم (١٠) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة غير متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٥٤)؛ إذ يتم اختيار القيادات الجامعية في مصر بنظام التعيين وليس الانتخاب، وإن كانت الفترة من ٢٠١١م وحتى ٢٠١٣م شهدت بعض التغييرات التي سمحت بوجود نظام للانتخاب بالجامعات، ولكنه كان غير مكتمل، ووجهت إليه العديد من الانتقادات.

## - اقتراحات عينة الدراسة الخاصة بالمحور الرابع

- اقتراح أفراد العينة بعض العبارات حول توافر مبدأ المشاركة الفعالة بالجامعة ، تتمثل فيما يأتي:
- تستمع الجامعة لاقتراحات الطلاب وشكاوى أولياء الأمور فيما يخص مستقبل أبنائهم.
- يشارك طلاب الجامعة في بعض النشاطات المحلية كيوم اليتيم، وتكريم الأم المثالية.
- واقع توافر المحور الرابع:

أكدت نتائج المحور الرابع توافر مبدأ المشاركة الفعالة بالجامعة إلى حد ما بمتوسط (٠.٧٥)؛ حيث أشار أفراد العينة إلى توافر (٥) عبارات، وتوافر (٤) عبارات إلى حد ما، وعدم توافر عبارة واحدة.

## ٥. المحور الخامس: فيما يتعلق بواقع توافر مبدأ الشفافية والمصارحة

## جدول رقم (٦)

استجابات أفراد العينة حول توافر مبدأ الشفافية والمصارحة بالجامعة مرتبة حسب درجة توافرها

م	العبارات	تكرارات درجة التوافر			نسبة متوسط الاستجابة	بيان توافرها في الواقع
		متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة		
١	توفر الجامعة موقعًا أو صفحة إلكترونية توضح أنشطتها.	٧٥	١٠	٥	٠.٩٣	متوافرة
٢	تلتزم الجامعة باللوائح والقوانين وتعلن عنها بوضوح.	٧٠	١٥	٥	٠.٩١	متوافرة
٣	تفصح الجامعة عن معاييرها في نظامي التعيينات والترقيات.	٦٩	١٥	٦	٠.٩٠	متوافرة
٤	توفر الجامعة دليلًا إرشاديًا للطلاب المتقدمين للالتحاق بها.	٥٨	٢٢	١٠	٠.٨٤	متوافرة
٥	تنشر الجامعة تقريرًا سنويًا عن أنشطتها.	٥٦	٢٢	١٢	٠.٨٣	متوافرة
٦	توفر الجامعة نظامًا للإعلام بحقوق وواجبات كل فرد بها وفقًا للقانون.	٢٧	٥٨	٥	٠.٧٥	إلى حد ما
٧	تعلن الجامعة عن مشكلاتها بوضوح للرأي العام.	٢٥	٥٥	١٠	٠.٧٢	إلى حد ما
٨	تتيح الجامعة حرية تدفق وتداول المعلومات للمعنيين وذوي الشأن.	٢٢	٥٦	١٢	٠.٧٠	إلى حد ما
٩	توفر الجامعة نظامًا للشكاوي وتلتزم بالإجابة عنها.	٢٠	٥٣	١٧	٠.٦٨	إلى حد ما
١٠	تفصح الجامعة عن ميزانيتها السنوية وسياستها المالية.	٣	٨	٧٩	٠.٣٩	غير متوافرة
	واقع توافر مبدأ الشفافية والمصارحة بالجامعة بمتوسط				٠.٧٦	إلى حد ما

## - تفسير عبارات المحور الخامس

١. احتلت العبارة " توفر الجامعة موقعًا أو صفحة إلكترونية توضح أنشطتها " رقم (١) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٩٣)؛ حيث توافر

- الجامعة موقعًا إلكترونيًا على الإنترنت، وصفحة رسمية على الفيس بوك توضح فيها أنشطتها وتسهل على الطلاب التواصل مع إدارة الجامعة.
٢. احتلت العبارة " تلتزم الجامعة باللوائح والقوانين وتعلن عنها بوضوح " رقم (٢) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩١)؛ إذ تلتزم الجامعة باللوائح والقوانين التي تعمل بها وتنظم عملها وعلى رأسها قانون تنظيم الجامعات وغيرها من القوانين الإدارية الأخرى.
٣. احتلت العبارة " تفصح الجامعة عن معاييرها في نظامي التعيينات والترقيات " رقم (٣) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩٠)؛ حيث تخضع قواعد ونظم التعيينات والترقيات بالجامعة لأحكام القانون والدستور التي تكفل العدالة والشفافية بين جميع المتقدمين والمرشحين لكافة المناصب والوظائف الإدارية أو الأكاديمية بالجامعة.
٤. احتلت العبارة " توفر الجامعة دليلًا إرشاديًا للطلاب المتقدمين للالتحاق بها " رقم (٤) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٤)؛ وإن كان هذا الدليل يحتاج للكثير من التطوير من حيث توضيح رسالة الجامعة وأهدافها ووظائفها، ودور كل كلية في الجوانب التعليمية والبحثية والخدمية للمجتمع المحيط.
٥. احتلت العبارة " تنشر الجامعة تقريرًا سنويًا عن أنشطتها " رقم (٥) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٣)؛ حيث تنتظم الجامعة في تقديم تقريرها السنوي منذ أن كانت فرعًا لجامعة قناة السويس، وكان هذا التقرير مطلبًا رئيسًا للتقدم للحصول على الجودة والاعتماد لكليات الفرع حينذاك أو الجامعة حاليًا، ويتفق ذلك مع دراسة (Quyên, 2014) التي تعتبر أن الشفافية في توضيح أنشطة الجامعة مؤثرًا مهمًا من مؤشرات حوكمة الجامعات.
٦. احتلت العبارة " توفر الجامعة نظامًا للإعلام بحقوق وواجبات كل فرد بها وفقًا للقانون " رقم (٦) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسطة استجابة (٠.٧٥)؛ وربما يرجع ذلك إلى عدم وضوح الآليات التي تعتمد عليها الجامعة في إعلام كل فرد بحقوق وواجباته وفقًا للقانون.
٧. احتلت العبارة " تعلن الجامعة عن مشكلاتها بوضوح للرأي العام " رقم (٧) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسطة استجابة (٠.٧٢)؛ ولعل ذلك يرجع لطبيعة المشكلات ذاتها؛ إذ إن المشكلات الخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة يتم إعلانها للرأي العام لمعرفة آراء وطموحات الأفراد والمجتمع المحيط من الجامعة، بعكس المشكلات البحثية أو التعليمية التي تنصب على فئات محددة من الطلاب وليس لجميع أفراد المجتمع المحيط بالجامعة،

وتؤكد دراسة (Beckett, 2015) في هذا الإطار على أهمية الربط والشراكة بين الجامعة والمجتمع المحيط في حل المشكلات.

٨. احتلت العبارة " تتيح الجامعة حرية تدفق وتداول المعلومات للمعنيين وذوي الشأن " رقم (٨) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٧٠)؛ ولعل ذلك يرجع أيضاً لطبيعة هذه المعلومات، فالمعلومات حول رسالة الجامعة وأهدافها ودورها التعليمي والبحثي والخدمي تُعلن بوضوح للكل، ولكن معلومات أخرى ذات طبيعة مالية مثلاً لا تُعلن كالميزانية وأوجه الدخل والإنفاق وغيرها من المعلومات المالية للجامعة.

٩. احتلت العبارة " توفر الجامعة نظاماً للشكاوي وتلتزم بالإجابة عنها " رقم (٩) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسط استجابة (٠.٦٨)؛ حيث يرجع الأمر للنظام الذي تتبعه كل كلية في الاستماع للشكاوي والإجابة عنها، ولا يوجد نظاماً محدداً أو ملزماً في هذا الإطار.

١٠. احتلت العبارة " تفصح الجامعة عن ميزانيتها السنوية وسياستها المالية " رقم (١٠) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة غير متوافرة بنسبة متوسط استجابة (٠.٣٩)؛ وربما يرجع ذلك إلى أن السياسات المالية للجامعات الحكومية في مصر تبقى ذات طابع سري أو غير معلن عنها إلا بقوانين وإجراءات محددة، وإن كانت نتائج دراسة (الوشاح، و شاهين، ٢٠١٧) أكدت على أهمية الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية في تحول الجامعات نحو الحوكمة.

#### - اقتراحات عينة الدراسة الخاصة بالمحور الخامس

اقترح أفراد العينة بعض العبارات حول توافر مبدأ الشفافية والمصارحة بالجامعة ، تتمثل فيما

يأتي:

- تعتمد الجامعة على مصارحة المجتمع المحيط ببعض الصعوبات التي تفرض قيوداً على عمل وأنشطة الجامعة بسبب الواقع الناتج عن مواجهة الإرهاب بنطاق عمل الجامعة بمحافظة شمال سيناء.
- توجد شفافية في مصارحة المجتمع المحيط بقلّة امكانيات وموارد الجامعة البشرية والمادية بوصفها من الجامعات الناشئة في محافظة حدودية.

- واقع توافر المحور الخامس:

أكدت نتائج المحور الخامس توافر مبدأ الشفافية والمصارحة بالجامعة إلى حد ما بمتوسط (٠.٧٦)؛ حيث أشار أفراد العينة إلى توافر (٥) عبارات، وتوافر (٤) عبارات إلى حد ما، وعدم توافر عبارة واحدة.



## ٦. المحور السادس: فيما يتعلق بواقع توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة

## جدول رقم (٧)

استجابات أفراد العينة حول توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة مرتبة حسب درجة توافرها

م	العبارات	تكرارات درجة التوافر			بيان توافرها في الواقع	نسبة متوسط الاستجابة
		متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة		
١	يوجد نظام فعال لمساءلة ومحاسبة العاملين بالجامعة.	٧٢	١٣	٥	متوافرة	٠.٩١
٢	تواجه الجامعة جميع أشكال الفساد الإداري والمالي.	٧١	١١	٨	متوافرة	٠.٩٠
٣	يلتزم كل فرد بالجامعة بواجباته المهنية.	٦٦	١٥	٩	متوافرة	٠.٨٨
٤	يتحمل متخذو القرارات مسئولية قراراتهم قانونياً وأخلاقياً.	٦٥	١٧	٨	متوافرة	٠.٨٨
٥	يسهم تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة في تحقيق أمثل لأخلاقيات العمل.	٦٠	٢١	٩	متوافرة	٠.٨٦
٦	يرتبط صرف بعض المستحقات المالية بمدى جودة العمل بالجامعة.	٥٨	٢٢	١٠	متوافرة	٠.٨٤
٧	يتم تقييم كفاءة العاملين بالجامعة وفق نظام واضح ومحدد.	٥٥	٢٤	١١	متوافرة	٠.٨٣
٨	تفعل الجامعة أساليب الرقابة الإدارية تحقيقاً لمبدأ المساءلة والمحاسبة.	٥٥	٢٠	١٥	متوافرة	٠.٨١
٩	يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع.	٤٩	٢٦	١٥	متوافرة	٠.٧٩
١٠	يحق للمستفيدين والأطراف ذات الصلة مساءلة ومحاسبة متخذي القرار.	١٥	٥٥	٢٠	إلى حد ما	٠.٦٥
	واقع توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة بمتوسط				متوافرة	٠.٨٤

## - تفسير عبارات المحور السادس

- احتلت العبارة " يوجد نظام فعال لمساءلة ومحاسبة العاملين بالجامعة " رقم (١) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩١)؛ حيث تلتزم إدارة الجامعة بحكم القانون وتفعيل آلياته المختلفة في مساءلة ومحاسبة جميع العاملين بالجامعة.
- احتلت العبارة " تواجه الجامعة جميع أشكال الفساد الإداري والمالي " رقم (٢) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩٠)؛ إذ تُعد مواجهة الفساد من أولويات الدولة المصرية بكل مؤسساتها وأجهزتها التنفيذية.
- احتلت العبارة " يلتزم كل فرد بالجامعة بواجباته المهنية " رقم (٣) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٨)؛ فمعرفة كل فرد داخل الجامعة بحقوقه وواجباته والالتزام بها يُعد مؤشراً جيداً في التحول نحو حوكمة الجامعة.

٤. احتلت العبارة " يتحمل متخذو القرارات مسئولية قراراتهم قانونيًا وأخلاقيًا " رقم (٤) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٨)؛ وترتبط الاستجابة على هذه العبارة بالعبارة السابقة، حيث يلتزم كل فرد بمسؤولياته الوظيفية وواجباته المهنية كما حددها القانون.
٥. احتلت العبارة " يسهم تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة في تحقيق أمثل لأخلاقيات العمل " رقم (٥) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٦)؛ فلا شك أن الأخلاقيات لا توجد مبادئ المساءلة والمحاسبة، وإنما تسهم في تعزيزها وفقًا للأثر المشهور "إن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن".
٦. احتلت العبارة " يرتبط صرف بعض المستحقات المالية بمدى جودة العمل بالجامعة " رقم (٦) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٤)؛ وربما يرجع ذلك لارتبط بعض المكافآت المالية بالحضور وإتقان العمل مثل حافز جذب العمالة الذي يصرف بجامعة العريش فقط دون الجامعات المصرية الأخرى بنسبة ٣٠٠% من الأجر الأساسي لجميع العاملين بالجامعة.
٧. احتلت العبارة " يتم تقييم كفاءة العاملين بالجامعة وفق نظام واضح ومحدد " رقم (٧) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٣)؛ حيث تُفعل الجامعة آليات المتابعة والتقييم وفقًا لكل كلية وإجراءاتها المتبعة في ذلك، وبإشراف وحدة الجودة بالجامعة وفروعها بالكليات.
٨. احتلت العبارة " تفعل الجامعة أساليب الرقابة الإدارية تحقيقًا لمبدأ المساءلة والمحاسبة " رقم (٨) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨١)؛ حيث تخضع الجامعة لمتابعة مستمرة من الجهاز المركزي للمحاسبات، ويتواجد مندوب دائم لوزارة المالية بالوحدة الحسابية بالجامعة، بالإضافة إلى الأساليب الأخرى للرقابة الإدارية.
٩. احتلت العبارة " يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع " رقم (٩) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة بنسبة متوسطة استجابة (٠.٧٩)؛ إذ يسهم مبدأ الثواب والعقاب في تحقيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة.
١٠. احتلت العبارة " يحق للمستفيدين والأطراف ذات الصلة مساءلة ومحاسبة متخذي القرار " رقم (١٠) في ترتيب التوافر؛ حيث أفاد أفراد العينة بأن العبارة متوافرة إلى حد ما بنسبة متوسطة استجابة (٠.٦٥)؛ وربما يرجع ذلك إلى أن مساءلة ومحاسبة متخذي القرار الجامعي تخضع في شقها الأكبر للقانون الذي حدد الجهات والآليات التي يمكن من خلالها مساءلة ومحاسبة متخذي القرار، وخاصة في ظل مركزية التعليم الجامعي في مصر، وعدم تحقيق مبدأ استقلال الجامعات بصورة كاملة.

- اقتراحات عينة الدراسة الخاصة بالمحور السادس
- اقترح أفراد العينة بعض العبارات حول توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة ، تتمثل فيما يأتي:
- تتعاون الجامعة مع كافة الجهات الرقابية في مصر كالرقابة الإدارية والنيابة الإدارية والجهاز المركزي للمحاسبات.
- تسمح الجامعة للطلاب بمساءلة الجامعة فيما يخص شؤونهم من خلال اتحاد الطلاب.
- واقع توافر المحور السادس:
- أكدت نتائج المحور السادس توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة بمتوسط (٠.٨٤)؛ حيث أشار أفراد العينة إلى توافر (٩) عبارات، وتوافر عبارة واحدة إلى حد ما.

### المحور الثالث

#### تصور مقترح لتطوير حوكمة جامعة العريش

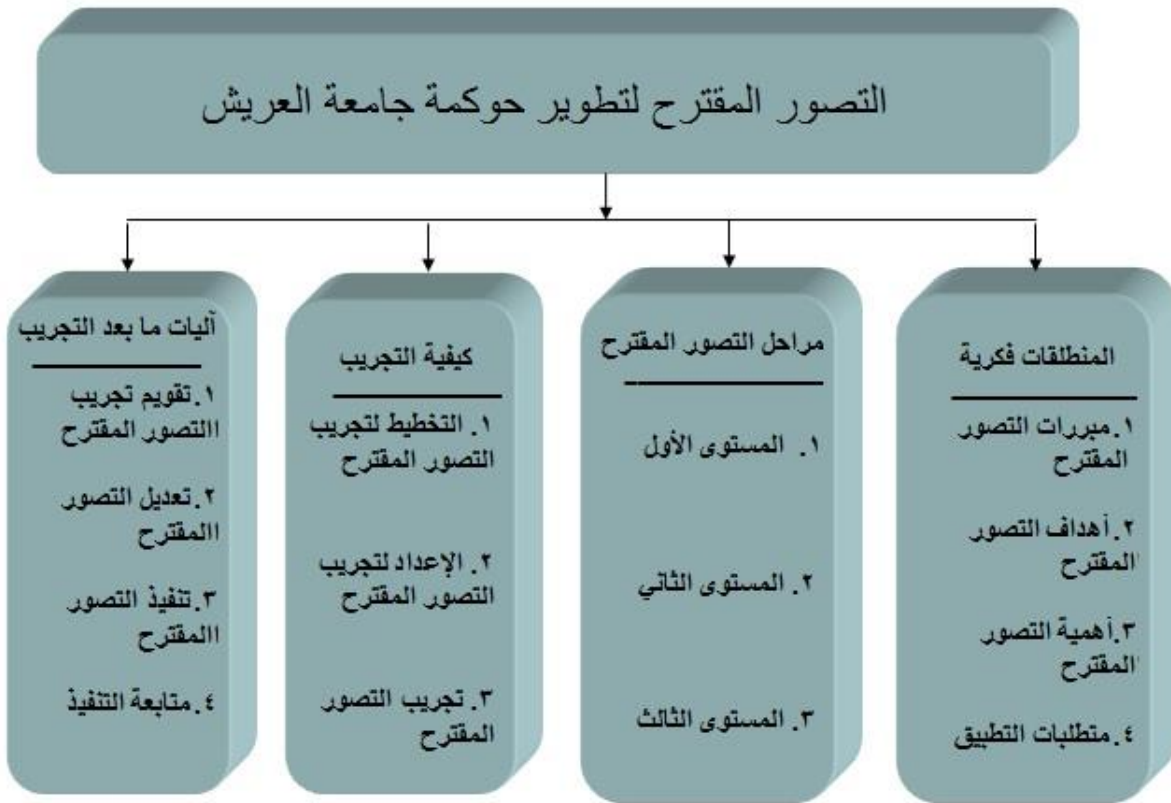
##### • خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن جامعة العريش تطبق مبادئ حوكمة الجامعات بمتوسط كلي لمجموع متوسطات المحاور الستة ٠.٧٨، وذلك وفق حدي الثقة الأعلى والأدنى (٠,٥٨, ٠,٧٦) الذي سبق تحديده، وجاءت نتائج المحاور كالتالي:
١. المحور الأول واقع توافر مبدأ الرؤية الاستراتيجية: متوافر بمتوسط ٠.٧٧.
  ٢. المحور الثاني واقع توافر مبدأ الكفاءة والفاعلية: متوافر بمتوسط ٠.٧٨.
  ٣. المحور الثالث واقع توافر مبدأ العدالة والمساواة: متوافر بمتوسط ٠.٧٨.
  ٤. المحور الرابع واقع توافر مبدأ المشاركة الفعالة: متوافر إلى حد ما بمتوسط ٠.٧٥.
  ٥. المحور الخامس واقع توافر مبدأ الشفافية والمصارحة: متوافر إلى حد ما بمتوسط ٠.٧٦.
  ٦. المحور السادس واقع توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة: متوافر بمتوسط ٠.٨٤.
- وأكدت نتائج الدراسة الميدانية توافر معظم عبارات الاستبانة؛ حيث شملت الاستبانة (٦٠) عبارة مقسمة على ستة محاور رئيسة؛ حيث جاء عدد العبارات المتوافرة (٣٩) عبارة، بينما جاء عدد العبارات المتوافرة إلى حد ما (١٥) عبارة، في حين بلغ عدد العبارات غير المتوافرة (٦) عبارات فقط.
- كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش جاء عند بدايات حد الثقة للتوافر بمتوسط ٠.٧٨، في حين كان حد الثقة للتوافر يبدأ من ٠.٧٧ فما أعلى، وربما يرجع ذلك إلى أن الجامعة تُعد من الجامعات الناشئة التي تسعى للحصول على معايير الجودة والاعتماد، واستكمال بنيتها التحتية وهيكلها الإداري والأكاديمي، واستحداث كليات جديدة في ظروف صعبة للغاية؛ حيث تشهد محافظة شمال سيناء عدم استقرار بسبب الظروف التي خلفها الإرهاب الأسود بسيناء.
- ولذا فإن الباحث يقدم فيما يأتي تصورًا مقترحًا لتطوير حوكمة جامعة العريش.

وقد تم وضع التصور المقترح؛ ليتم وفق أربع خطوات رئيسية، بدأها الباحث بالمنطلقات الفكرية للتصور المقترح التي تشمل: مبررات التصور المقترح وأهدافه، وأهمية التصور المقترح ومتطلبات تطبيقه، ثم تبعها بالخطوة الثانية التي توضح مراحل التصور المقترح وفق ثلاثة مستويات، أما الخطوة الثالثة فركزت على كيفية تجريب التصور المقترح بدءًا من التخطيط للتجريب ومرورًا بعمليات الإعداد وانتهاءً بتجريب التصور المقترح، في حين ركزت الخطوة الرابعة على آليات ما بعد تجريب التصور المقترح وما تشمله من عمليات التقييم والتعديل والتنفيذ والمتابعة.

والشكل رقم (١) يوضح عناصر التطور المقترح والخطوات التي يقترحها الباحث في هذا الإطار، لكي يصبح التصور المقترح ملائمًا للتطبيق.

الشكل رقم (١) يوضح  
عناصر التصور المقترح لتطوير حوكمة جامعة العريش



أولاً: المنطلقات الفكرية

١. مبررات التصور المقترح

تتمثل مبررات التصور المقترح في وجود حاجة ضرورية لتطوير حوكمة جامعة العريش وفق المبادئ الستة للحوكمة، وتتمثل أهم مبررات التصور المقترح فيما يأتي:  
أ. ما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش وحاجة بعض العناصر للتطوير.

ب. ما أكدته الدراسات السابقة العربية والأجنبية بأهمية حوكمة الجامعات لضمان منتج بشري أفضل وأمثل.

ج. تنامي الدعوات العالمية والأكاديمية بضرورة الاهتمام بحوكمة الجامعات دراسة وتطبيقاً.

د. ضرورة تطوير إدارة جامعة العريش ومواكبة الأساليب الإدارية الحديثة وفق مبادئ الحوكمة المعمول بها عالمياً.

هـ. زيادة الوعي بثقافة الحوكمة، والتعريف بمفهومها ومبادئها وكيفية تطبيقها.

## ٢. أهداف التصور المقترح

تتمثل أهداف التصور المقترح في تقديم مجموعة من المقترحات لتطوير حوكمة جامعة العريش؛ بحيث يمكن:

أ. حل مشكلات ومعوقات تطوير حوكمة جامعة العريش.

ب. المساعدة في تطوير حوكمة جامعة العريش.

ج. جعل جامعة العريش جامعة متميزة إدارياً وأكاديمياً وفق معايير الجودة والاعتماد.

## ٣. أهمية التصور المقترح

تتمثل أهمية التصور المقترح فيما يأتي:

أ. يحدد بدقة المشكلات التي تعوق جامعة العريش عن تطوير نظام الحوكمة.

ب. يقدم الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية بالجامعة.

ج. يوفر لصانع القرار خطوات عملية ومنهجية واضحة لتطوير حوكمة جامعة العريش.

## ٤. متطلبات التطبيق

لكي يمكن تنفيذ التصور المقترح، ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها:

أ. وجود آلية محددة زمنياً وواضحة إجرائياً لمواجهة المشكلات والمعوقات الموجودة على أرض الواقع، قبل الانتقال إلى خطوات وعناصر التطوير.

ب. توجه فعال من إدارة الجامعة والعاملين نحو تطوير حوكمة جامعة العريش، وعدم وجود ممانعة أو مقاومة واضحة للتغيير، فالتطوير هدفه أولاً وأخيراً الإنسان وليس المؤسسة فقط.

ثانياً: مراحل التصور المقترح لتطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر

يتضمن التصور المقترح ثلاثة مستويات متدرجة، يشمل كل منها عدداً من العناصر ينبغي توافرها،

وصولاً للمستوى التالي، وعند الوصول للمستوى الثالث والأخير؛ يمكن القول بأنه تم تطوير حوكمة جامعة العريش وفق التصور الحالي.

## ١. المستوى الأول (نشر ثقافة الحوكمة)

يتركز الهدف الرئيس لهذا المستوى في نشر ثقافة الحوكمة داخل المجتمع الجامعي والأطراف ذات الصلة بالمجتمع المحيط، تمهيداً للوصول للمستوى الثاني بتوفير البنية التحتية والهيكل الإدارية اللازمة للتطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة بالجامعة، وهذا الأمر يتطلب:

- أ. عقد ندوات ودورات تدريبية وورش عمل لجميع العاملين بالجامعة حول مفهوم حوكمة الجامعات ومبادئها ومتطلبات تطبيقها.
- ب. التنمية المهنية لجميع العاملين بالجامعة من إداريين وأعضاء هيئة تدريس؛ لتحقيق الكفاءة الإدارية والتعليمية المطلوبة.
- ج. خلق قنوات اتصال فعالة بجميع الأطراف ذات الصلة بالجامعة من طلاب وأولياء أمور ومجتمع محلي ومؤسسات وشركات حكومية أو أهلية.
- د. دعم الدراسات والأبحاث الأكاديمية في مجال حوكمة الجامعات، وإصدار دوريات ومجلات علمية متخصصة في الحوكمة.
- هـ. إنشاء مركز للحوكمة بالجامعة يكون من اختصاصاته توفير الدعم والاستشارات والإرشادات فيما يتعلق بحوكمة الجامعة.

## ٢. المستوى الثاني (توفير البنية التحتية والهيكل الإدارية)

يتركز الهدف الرئيس لهذا المستوى في توفير البنية التحتية واستكمال الهياكل الإدارية بجامعة العريش، خاصة أن الدراسة الميدانية أكدت أن الجامعة ما زالت تستكمل بنيتها التحتية من الكليات والمباني والمعامل، وأظهرت وجود عجز واضح في عدد الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، مما جعل الجامعة تعتمد على سياسة الانتداب لحين اعتماد درجات مالية منفصلة للجامعة عن جامعة قناة السويس.

ومما سبق يتضح أن الجامعة في هذا المستوى عليها أن تقوم بإجراءين رئيسيين، وهما:

- أ. وضع خطة زمنية محددة وقصيرة الأجل؛ لاستكمال البنية التحتية للجامعة من كليات ومباني ومعامل وقاعات.
  - ب. الاعتماد على سياسة التعيين بدلاً من الانتداب، لاستكمال الهيكل الإداري للجامعة وكلياتها من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، وبالتالي استكمال مجالس الأقسام ومجالس الكليات ومجلس الجامعة بصورة إدارية سليمة.
- ولا شك إن توافر البنية التحتية والهيكل الإدارية للجامعة يساهم في تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة بمعدلات وحدود ثقة أكبر وأكثر فاعلية.

## ٣. المستوى الثالث (تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات)

إذا استطاعت الجامعة تطبيق المستويين الأول والثاني بنجاح؛ فباستطاعتها حينئذ تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الستة، من رؤية استراتيجية، وكفاءة وفاعلية، وعدالة ومساواة، ومشاركة فعالة، وشفافية ومصارحة، ومساءلة ومحاسبة، وهذا يتطلب توافر العناصر الآتية بصورة عملية:

أ. تشكيل "مجلس حوكمة الجامعة" وهو ما يعرف تقليدياً باسم مجلس الجامعة، على أن يشمل هذا المجلس ممثلين عن الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والمؤسسات والهيئات ذات الصلة بالجامعة.

ب. وضع خطة استراتيجية وتكوين رؤية مستقبلية تعكس فلسفة الجامعة وأهدافها ورسالتها.

ج. استثمار القدرات والإمكانيات البشرية والمادية بطريقة مثلى.

د. الحصول على الاعتماد الجامعي، وتطبيق مؤشرات ومعايير الجودة في كافة المجالات.

هـ. الاعتماد على الديمقراطية كأسلوب لإدارة العمل.

و. تحقيق أمثل لوظائف الجامعة الرئيسية الثلاثة من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع.

ز. الاعتماد على النظم الإلكترونية في تسيير الأعمال الإدارية والتعليمية.

ح. الاعتماد على تعيين الكفاءات في الوظائف الإدارية والقيادية وفق معايير واضحة ومحددة للجميع.

ط. الالتزام بالقانون وحكم الدستور كنظام أساسي للعمل، وتجنب وجود تضارب في الصلاحيات والقرارات.

ي. العدل والمساواة في توزيع الأعباء الوظيفية والمهنية.

ك. عقد شراكة وبرتوكولات تعاون مع المؤسسات والهيئات والشركات ذات الصلة.

ل. مشاركة الأطراف ذوي العلاقة في صنع القرارات الخاصة بهم، من طلاب وإداريين وأعضاء هيئة تدريس، والمؤسسات والهيئات التي ترتبط أعمالها بأنشطة الجامعة وكلياتها وخريجها.

م. الالتزام بأخلاقيات العمل، وإدارة الجامعة بروح وأسلوب الفريق.

ن. تفعيل التواصل عبر موقع الجامعة وصفحتها الإلكترونية.

س. إتاحة حرية تدفق المعلومات للمعنيين وذوي الشأن.

ع. نشر تقرير سنوي عن أنشطة الجامعة.

ف. نظام فعال لمساءلة ومحاسبة جميع العاملين بالجامعة، والتصدي لجميع أشكال الفساد الإداري والمالي.

ص. التزام كل فرد بواجباته المهنية والوظيفية، والتزاماته الأخلاقية تجاه زملائه.

ق. تقييم كفاءة العاملين وفق معايير محددة، وربط صرف المستحقات المالية بمدى جودة وكفاءة العمل.

ثالثاً: كيفية التجريب

تحدد كيفية تجريب التصور المقترح في ثلاث خطوات رئيسية، وهي:

## ١. التخطيط لتجريب التصور المقترح

ويتم ذلك عن طريق الخطوات الآتية:

- أ. عقد الندوات وورش العمل عن احتياجات ومتطلبات المرحلة المستقبلية لتطوير حوكمة الجامعة وفق المستويات الثلاثة السابقة، ودعوة كبار الأساتذة في هذا المجال.
- ب. وضع خطط زمنية قصيرة ومتوسط وطويلة الأمد، وفق المستويات الثلاثة المتدرجة السابقة؛ بحيث يكون المستوى الأول وفق خطة زمنية قصيرة الأمد، والمستوى الثاني وفق خطة زمنية متوسطة الأمد، والمستوى الثالث وفق خطة زمنية طويلة الأمد.
- ج. إعداد المزيد من الدراسات الأكاديمية عن متطلبات حوكمة جامعة العريش، ومعوقاتها.
- د. عقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالجامعة عن مفهوم الحوكمة ومبادئها ومتطلبات تحقيقها.
- هـ. نشر رسالة توضيحية لجميع العاملين عن أهمية التصور المقترح وضرورة تطبيقه.

## ٢. الإعداد لتجريب التصور المقترح

ويتم ذلك عن طريق الخطوات الآتية:

- أ. تشكيل لجنة منبثقة من "مركز الحوكمة الجامعي" تتبع رئيس الجامعة مباشرة لضمان سرعة التنفيذ، وتكون مهمتها كل ما يختص بتوجه الجامعة نحو الحوكمة، ومتابعة تنفيذ المستويات الثلاثة، وإعداد التقارير الدورية عن مستوى الإنجاز، وتحديد المشكلات والصعوبات ووضعها أمام متخذ القرار.
- ب. يتكفل كل قسم إداري أو أكاديمي، وكل مركز ووحدة، وكل مجلس كلية وجامعة، بعقد اجتماعات دورية لتحديد مشكلاته ومعوقاته، واحتياجاته ومتطلباته.
- ج. يقوم عمداء وأمناء الكليات بالإشراف العام كل على كليته، ومتابعة تنفيذ المتطلبات والاحتياجات والضروريات التي تحتاجها عملية تطوير حوكمة الجامعة.

## ٣. تجريب التصور المقترح:

ويتم ذلك عن طريق الخطوات الآتية:

- أ. وضع التصور المقترح موضع التنفيذ الفعلي، وتفعيل القرارات والإجراءات المطلوبة.
- ب. رفع تقارير دورية من كل قسم إداري أو أكاديمي عن ما تحقق على أرض الواقع من خطوات عملية التطوير، والمشكلات والمعوقات التي واجهتهم، وأسبابها وطرق التغلب عليها.
- ج. تفعيل قواعد المسألة والمحاسبة لضمان جدية عمليات التطوير، وإرساء لمبدئ الثواب والعقاب وفق أسس ثابتة وواضحة للجميع.

رابعاً: آليات ما بعد التجريب

تحدد آليات ما بعد تجريب التصور المقترح في أربع خطوات رئيسية:



### ١. تقويم التصور المقترح

وذلك بهدف التعرف على واقع التطبيق من إيجابيات وسلبيات، ومعوقات وتحديات، ومدى تحقق الأهداف الموضوعية، وتشمل عملية التقويم جانبين: تقويم ذاتي باستطلاع رأي العاملين بالجامعة، وتقويم مركزي يقوم به "مركز الحوكمة الجامعي" لرفع تقارير دورية ومباشرة لرئيس الجامعة عن مدى تنفيذ الخطة الموضوعية من حيث المحددات الزمنية والاجراءات العملية.

### ٢. تعديل التصور المقترح

وذلك بهدف تجنب السلبيات والمعوقات التي أظهرتها نتائج تقويم التصور المقترح في الخطوة السابقة، وفي ضوء نتائج التقويم هذه، يمكن تعديل التصور المقترح بصورة أكثر واقعية وموضوعية، واستجابة لآراء جميع العاملين بالجامعة.

### ٣. تنفيذ التصور المقترح

يصبح التصور المقترح قابلاً للتطبيق بشكل نهائي بعد عمليتي التقويم والتعديل السابقتين، ويمكن الاستفادة منه في تطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص، والجامعات المصرية بشكل عام، وفق واقع وحالة كل جامعة.

### ٤. متابعة التنفيذ

وذلك عن طريق عمليات متابعة دورية من "مركز الحوكمة الجامعي"، وكذلك عمداء وأمناء الكليات كل فيما يخصه، بهدف التعرف على مدى الالتزام بالخطة الموضوعية، وأثر ذلك على حوكمة الجامعة، وضمان تطبيق مبادئها بصورة سليمة.

### توصيات الدراسة:

لتفعيل التصور المقترح يُوصي الباحث بما يأتي:

١. وجود توجه واضح من الدولة وإيمان حقيقي بأهمية حوكمة الجامعات المصرية، وأثر ذلك على جودة المنتج النهائي، وهو الشباب المصري.
٢. زيادة ميزانية الجامعات المصرية لدعم توجهات ومتطلبات منظومة حوكمة الجامعات.
٣. السعي نحو المزيد من استقلالية الجامعات ولا مركزية القرارات.
٤. دعم المؤتمرات والندوات وورش العمل حول حوكمة الجامعات.
٥. إجراء العديد من البحوث والدراسات الأكاديمية حول حوكمة الجامعات المصرية، ومبادئ ومتطلبات تطبيقها.
٦. الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية في مجال حوكمة الجامعات، وذلك عن طريق عقد شراكة أو توأمة معها.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

١. أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال. (١٩٩٦). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*، ط ٢. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢. أبو حطب، فؤاد، وعثمان، سيد، وصادق، آمال. (٢٠٠٣). *التقويم النفسي*، ط ٢. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٣. أبو كريم، أحمد فتحي، و الثويني، طارق محمد. (سبتمبر ٢٠١٤). *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٣)، البحرين، ٥٥-٩٣.
٤. البراهيم، هيا بنت عبدالعزيز. (يوليو ٢٠١٥). *الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية*. *مستقبل التربية العربية*، ٢٢ (٩٦)، مصر، ٧٢-١١.
٥. الدهدار، مروان حمودة، وبن كحلة، كريم، والفرا، ماجد محمد عبد السلام. (٢٠١٧). *واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٥ (١)، غزة، فلسطين، ٦٢-٨٨.
٦. السيد، فؤاد البهي. (١٩٧٩). *علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري*، ط ٣. القاهرة: دار الفكر العربي.
٧. الشخشير، آلاء محمود تيسير. (٢٠١٥). *الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة)*، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
٨. الفايز، هيلة بنت عبد الله سليمان. (يناير ٢٠١٨). *نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة*. *مجلة العلوم التربوية*، (١٣)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ١٦١-٢٣٤.
٩. الفقهاء، عصام نجيب. (يناير ٢٠١٠). *حوكمة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الدخل القومي الاجمالي دون تحقيق التميز*. *المؤتمر العربي الثالث للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الجامعات العربية - التحديات والآفاق* (ص ص ٥٥-٦٥). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٠. الفقي، إسماعيل محمد. (٢٠٠٥). *التقويم والقياس النفسي والتربوي*. القاهرة: دار غريب للنشر.
١١. النودل، علي عبد الله. (مارس ٢٠١١). *حوكمة أنشطة البحوث العلمية : دراسة نقدية لممارسات برامج الكراسي البحثية في الجامعات السعودية كنموذج، مؤتمر الرؤيا المستقبلية*

- للتنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي (ص ص ٣٤٧-٣٨٢). الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة اليرموك.
١٢. النوري، عبد السلام علي حسين. (٢٠١٦). قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١ (١٦)، العراق، ٢٠-١.
١٣. الوشاح، محمود عبدالفتاح ، و شاهين، لونا محمد عزمي. (يوليه ٢٠١٧). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية : دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة البحوث التجارية، ٣٩ (٢)، كلية التجارة بجامعة الزقازيق، مصر، ١٩٦-٢٢٨.
١٤. جودة، محفوظ أحمد. (نوفمبر ٢٠٠٨). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي. المؤتمر السنوي العام التاسع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الابداع والتجديد في الإدارة - الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة (ص ص ١١١-١٤٥). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٥. حتاملة، عبدالسلام محمود حسين، و سلامة، كايد محمد. (يناير ٢٠١٧). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١١ (١)، سلطنة عمان، ١٠٢-١٢٢.
١٦. جلس، داود بن درويش. (٢٠٠٦). دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية. غزة، فلسطين: مكتبة الآفاق.
١٧. حماد، طارق عبدالعال. (نوفمبر ٢٠١٠). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري. الفكر المحاسبي، ١٤، مصر، ٢-٨٣.
١٨. عبد الحكيم، فاروق جعفر. (يناير ٢٠١١). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. العلوم التربوية، ١٩ (١)، مصر، ٣١٤-٣٢٦.
١٩. عبد السلام، نادية محمد. (٢٠٠٣). الإحصاء الوصفي في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
٢٠. عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد. (نوفمبر ٢٠١٠). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات. ندوة كلية التجارة بجامعة عين شمس بعنوان: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري (ص ص ٨٦-١٠٤). مصر: كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٢١. عطيفة، حمدي أبو الفتوح. (١٩٩٦). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.

٢٢. محمد، مديحة فخري محمود. (سبتمبر ٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. *مستقبل التربية العربية*، ١٨ (٧٣)، مصر، ٤٥-١٤٢.
٢٣. مسلم، بسام. ( يوليو ٢٠١٦). مستوى ممارسة مبادي الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ١ (٤٩)، اليمن، ٢٣٣-٢٨٢.
٢٤. ميخائيل، أمطانيوس. (١٩٩٥). *التقويم التربوي الحديث*. ليبيا: منشورات جامعة سبها.
٢٥. ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). *إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة*. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
٢٦. نصار، أنور شحادة حسين. (مارس ٢٠١٧). تقييم مدى تطابق أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، ٣ (١)، فلسطين، ٤٣-٦٠.
٢٧. نصار، أنور شحادة حسين. (٢٠١٥). تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز - دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٥ (١٦)، مصر، ٣٣١-٣٤٨.
٢٨. هاشم، نهلة عبد القادر، ومحمد، سليمان عبد ربه، ومحروس، رانيا حسن. (٢٠١٦). تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٠ (١)، جامعة عين شمس، مصر، ١٠٣-١٥٤.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

29. Abdelbary, I., & Benhin, J. (April 2018). Governance, capital and economic growth in the Arab Regio. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Elsevier, Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.qref.2018.04.007>.
30. Beckett, K. (2015). Supporting University-Community Partnerships through Shared Governance and Assessment. *Metropolitan Universities*, 26 (2), EBSCO, 165-183.
31. Bonnell, A. (2016). Democratisation or Management and Corporate Capture?: Theses on the Governance Crisis of Australia's Semi-Privatised Public Universities. *Australian Universities' Review*, 58 (2), EBSCO, 26-32.
32. Brown, W. (February 2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2 (44), Elsevier, 129-143.
33. Chan, S. & Yang. C. (October 2017). Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. *International Journal of Educational Development*, Elsevier, 1-7.

34. Gohari, S. & Holsen, T. (2016). Understanding the Governance System in the Campus Development; the Cases of Norwegian University of Life Sciences and Norwegian University of Science and Technology. *Procedia Engineering*, (161), Elsevier, 2115-2120.
35. Huang, F. (July 2017). University governance in China and Japan: Major findings from national surveys. *International Journal of Educational Development*, Elsevier, 1-8.
36. Johnson, A., DuVivier, R., & Hambright, W. (2017). Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership. *Leadership and Research in Education*, 4 (1), EBSCO, 10-26.
37. Josh, A., Bollen, L., Hassinka, H., Haes, S., & Grembergen, W. (April 2018). Explaining IT governance disclosure through the constructs of IT governance maturity and IT strategic role. *Research article Information & Management*, 3 (55), Elsevier, 368-380.
38. Lougheed, P., & Pidgeon, M. (2016). Exploring Effective Academic Governance at a Canadian University. *Canadian Journal of Higher Education*, 46 (3), EBSCO, 90-104.
39. Mattijssen, Z., Buijs, A., & Elands, B. (June 2018). The benefits of self-governance for nature conservation: A study on active citizenship in the Netherlands. *Journal for Nature Conservation*, (43), Elsevier, 19-26.
40. McCowan, T. (May 2018). Quality of higher education in Kenya. *International Journal of Educational Development*, (60), Elsevier, 128-137.
41. Moraru, L. (December 2012). The Romanian Modern University in the Frame of the Academic Profession and Governance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (69), Elsevier, 79-88.
42. Mungiu-Pippidi, A. & Dusu, A. (September 2011). Civil society and control of corruption Assessing governance of Romanian public universities. *International Journal of Educational Development*, 5 (31), Elsevier, 532-546.
43. Quynh, D. (August 2014). Developing University Governance Indicators and their Weighting System Using a Modified Delphi Method Open access. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (141), Elsevier, 828-833.
44. Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Middle Level Managers' Quality of Leadership and Good Governance, and Organizational Performance of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8 (4), EBSCO, 55-62.
45. Sirisomboonsuk, P., Gu, V., Cao, R. & Burns, J. (February 2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 36 (2), Elsevier, 287-300.
46. Stein, K. (October 2017). The Academy's Governance and Practice: Restructuring for the Challenges of the Turn of the 21st Century.

*Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 10 (117), Elsevier, 166-191.

47. Wallace, L., Velarde, S., & Wreford, A. (September 2018). Adaptive governance good practice: Show me the evidence. *Journal of Environmental Management*. (222), Elsevier, 174-184.
48. Zaman, K. (January 2015). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1 (1), Elsevier, 1-7.