

تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية

كمدخل لتعزيز الريادة

(دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس)

د. شريف محمود حمدي^(*)

مقدّمة:

أدى تفاقم الأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا وروسيا، والتي امتد أثرها إلى معظم دول العالم إلى النظر في الأساليب الحديثة والمبتكرة لتحسين العملية الإدارية واجتياز تلك الأزمات. ولقد كان زيادة الاهتمام بالحوكمة استجابة لمتطلبات العولمة من تحرير الأسواق العالمية وفتح أسواق جديدة تتميز بالمنافسة الشرسة بالإضافة إلى محاربة الفساد المالي والإداري وضمان جودة وكفاءة الأداء.

وفي ظل النظام الاقتصادي الحالي والذي يتّسم بالعولمة واشتداد المنافسة اللتين اجتاحتا كثيراً من المنظمات والشركات بالدول المتقدمة خلال السنوات الماضية مما أدى إلى الانهيارات المالية الأمر الذي ضاعف الاهتمام بأبعاد الحوكمة، نتيجة لوجود فساد مالي وإداري في تلك المنظمات، وافتقاد الإدارة للممارسات السليمة في الرقابة والإشراف⁽¹⁾.

(*) أستاذ الإدارة العامة المساعد، معاهد القاهرة العليا للغات والترجمة الفورية والعلوم الإدارية والحاسب الآلي، جمهورية مصر العربية.

(1) إبراهيم محمد أبو سعدة، أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد (1)، 2009، ص 12.

وقد أدى الافتقار إلى معايير الحوكمة إلى العديد من الأزمات، وشكّل عقبة أمام التنمية الاقتصادية في الدول النامية، ويشير البنك الدولي إلى أنه بسبب إهمال مبادئ الحوكمة يخسر العالم سنويًا ما يقرب من أربعة عشر تريليون دولار، أي ما يمثل 5٪ من الناتج المحلي العالمي⁽¹⁾. ويؤكد فريق من معهد ستانفورد أنه إذا اقتنع زعماء وقادة الدول النامية بفوائد تطبيق الحوكمة فإن العالم قد يصبح أكثر غني وديمقراطية باعتبارها صمام أمان للتنمية المستدامة⁽²⁾، حيث إن مستقبل الأنشطة والمنظمات بل أيضًا مستقبل العلاقات بين المنظمات والحكومات والدول يتوقف بدرجة أساسية على موقف كل هؤلاء من قضية الحوكمة⁽³⁾.

- إشكالية الدراسة:

تعاني الجامعات المصرية من ضعف في أدائها وقدرتها التنافسية وغيابها عن معظم التصنيفات الدولية نتيجة غياب عناصر الحوكمة، فقد أصبح موضوع حوكمة الجامعات ميدانًا رحبًا للدراسة والبحث والمناقشة باعتباره مفهومًا إداريًا تتجسد من خلاله منهجية وآليات السلطة في ممارسة الإدارة، فهو حصيلة التفاعل الرسمي وغير الرسمي بين كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في رسم السياسات العامة للجامعات وتطويرها، ولذلك سعى الباحث للوقوف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية، والتعرف إلى العوائق التي تواجه المسؤولين في طريق وضع إستراتيجية مناسبة لتطبيق الحوكمة.

-
- (1) سناء محمد محمود سلامة، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة على فعالية إدارة الأزمات بالتطبيق على البنك المركزي المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015، ص 20.
 - (2) عبد العزيز السوداني، أثر الحوكمة العامة على النمو الاقتصادي العربي، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005، ص 359.
 - (3) مصطفى محمود أبو بكر، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير التطبيق الفعال للحوكمة، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005، ص 391.

- أسئلة الدراسة:

- 1- ما مفهوم الحوكمة؟ وما آلياتها؟ وما مزايا وفوائد تطبيقها في الجامعات؟
- 2- هل يتم تطبيق الحوكمة بالطريقة الصحيحة داخل الجامعات؟
- 3- ما العوامل الحاكمة لنجاح تطبيق سياسات الحوكمة في الجامعات؟

- فرضيات الدراسة:

تطرح الدراسة العديد من الفرضيات، وهي:

الفرضية الرئيسية: توجد دلالة إحصائية تؤكد وجود علاقة وثيقة بين التطبيق السليم للحوكمة في جامعة قناة السويس وتعزيز الريادة للجامعة.
الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز ريادة الجامعة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز ريادة الجامعة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز ريادة الجامعة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساواة كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز ريادة الجامعة.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة قناة السويس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، من خلال:

- 1- إلقاء الضوء على طبيعة ومفهوم الحوكمة وآليات عملها في الجامعات.
- 2- التعرف إلى الدور المهم الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز دور الجامعات.
- 3- الخروج بمجموعة من المقترحات التي تسهم في تطبيق مفاهيم وآليات الحوكمة في الجامعات.

- أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم حوكمة الجامعات الذي يعبر عن الكيفية التي تدار بها الجامعة، وتراقب من خلالها جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي تعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها.



الفصل الأول: الحوكمة .. ماهيتها

المقدمة:

أدت الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة التي فجرها الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة إلى البحث عن آليات جديدة لتحسين المناخ الإداري⁽¹⁾، ولقد ظهر مفهوم الحوكمة إلى السطح بقوة في السنوات القليلة الماضية نتيجة لكثير من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية والتي أسهمت في ظهور هذا المفهوم⁽²⁾، والحوكمة كلفظ لغوي مشتقة من الحكومة، أو الحكم ونعني بها السيطرة والانضباط التنظيمي⁽³⁾، ونعتقد بأن لفظ الحوكمة سيكون أكثر شيوعاً وانتشاراً في المستقبل القريب، حيث يتماشى مع لفظ العولمة والخصخصة وغيرها⁽⁴⁾.

ويمكن القول إن ظهور مفهوم الحوكمة ما هو إلا انعكاس للتطور المنهجي الأكاديمي لحقل الإدارة العامة بالإضافة إلى التغير الحادث في طبيعة ودور الحكومة من جانب آخر⁽⁵⁾، وأصبحت الحوكمة من المتطلبات الإدارية لدى مؤسسات

-
- (1) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة، الدار الجامعية للنشر، 2009، ص13.
 - (2) طارق عبد العال، حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص9.
 - (3) محمود فرج بكر محمد مرسي، دور التوجيه بمعايير الحوكمة في دعم الأداء المالي - دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015، ص88.
 - (4) جلال عزمي قريظم، تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل للتنمية المجتمعية - دراسة ميدانية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014، ص37.
 - (5) محمد جابر محمد إبراهيم، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء الهيئات العامة الخدمية في مصر بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014، ص33.

الدول كافة، إذ إنها تعد أحد الوسائل المهمة لاستكمال عملية الإصلاح والتطوير الإداري والمؤسسي، لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة والوصول لغايتها المنشودة⁽¹⁾. ولقد وركزت الحوكمة على تحقيق الوسائل للوصول لحياه كريمة للمواطنين⁽²⁾. ولقد ازدادت الحاجة إلى ظهور مفهوم الحوكمة بسبب قصور الدول والإدارات الحكومية في تحقيق كفاءة الأداء وحسن استغلال الموارد، نظرًا لفشل الأساليب والسياسات التقليدية المستخدمة⁽³⁾، وهو الأمر الذي حدى بالعديد من المنظمات الدولية المانحة إلى ربط المعونات المقدمة للدول النامية باحترام حقوق الإنسان وتحقيق الحكم الرشيد⁽⁴⁾.

وتعاني العديد من الدول النامية، ومنها مصر، من العديد من المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي أثرت بالسلب على تحقيق التنمية الاقتصادية بسبب عدم نجاح تنفيذ سياسات الإصلاح الاقتصادي؛ لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة في العقود الثلاث الأخيرة أصبح على قدر كبير من الأهمية سواء للدول النامية أو المتقدمة على حد سواء⁽⁵⁾، وتعد مصر من أوائل الدول العربية التي اهتمت بتطبيق مبادئ الحوكمة خاصة على مستوى المجتمع المدني⁽⁶⁾.

-
- (1) نضال العدوان، واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 2003، ص 425.
 - (2) نيكولاس بيروجروين، ناثن جارديلز، ترجمة: أحمد المغربي، الحوكمة الذكية في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014، ص 20.
 - (3) سناء محمد محمود سلامة، 2015، مرجع سابق، ص 22.
 - (4) جلال عزمي قريظم، 2014، مرجع سابق، ص 3.
 - (5) حنان السيد إبراهيم، أثر تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة على كفاءة وفعالية الأداء في المنظمات العامة بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015، ص 27.
 - (6) وائل أحمد محمد أحمد الغريب، أثر حوكمة الشركات على هيكل رأس المال - دراسة تطبيقية على بورصة الأوراق المالية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014، ص 16.

تعريف الحوكمة الرشيدة:

مفهوم الحوكمة ليس جديداً، حيث تعود المناقشات المبكرة إلى عام 400 قبل الميلاد، في أطروحة رائعة عن الحكم الصالح المنسوبة إلى Kautilya، ويعتقد أنه رئيس وزراء الهند في هذا الوقت⁽¹⁾، وهناك العديد من الاجتهادات التي سعت لوضع تعريف للحوكمة، فعلى مدار قرابة خمسة عشر عاماً لم تتفق الدراسات على وضع تعريف واضح ومحدد لها⁽²⁾، ويعتبر مفهوم الحوكمة Governance من المفاهيم التي أثارت جدلاً واضحاً حين تم ترجمتها للغة العربية وتعريفها بشكل دقيق⁽³⁾.

تعريف البنك الدولي (IB): عرفها البنك الدولي بأنها: التقاليد والمؤسسات التي عن طريقها تتم ممارسة القوة في الدولة من أجل الصالح العام⁽⁴⁾.

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على المستويات كافة، وتشمل الآليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم⁽⁵⁾.

تعريف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID): قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام وخلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي، وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي.

(1) Daniel Kaufmann, Governance Indicators - Where Are We, Where Should We Be Going?, The World Bank – Washington, 2006, p.5.

(2) Vello Pettai & Eveli Illin, Governance and Good Governance – Introduction to the Special Issue of Terms, Vol 8, no.4, 2004, pp.347-351.

(3) سامح فوزي، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، ع10، أكتوبر 2005، ص4.

(4) The World Bank, Governance and Development, the World Bank Publication, Washington, 1992, p.1.

(5) United Nations Development Program (UNDP), Governance for Sustainable Human Development – AUNDP Policy Document, January, 1997, p.3.

تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية عام (2002): الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهية الإنسان، ويقوم على تنمية قدرات البشر ومنحهم الحرية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والسعي إلى تمثيل أطراف الشعب وفئاته كافة تمثيلاً كاملاً⁽¹⁾.

تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD): مجموعة من العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة، من خلال وضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والأدوات التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف، ويتحدد بها أيضاً أسلوب متابعة الأداء.

تعريف معهد طوكيو للتكنولوجيا (Tokyo Institute of Technology): مجموعة متشابكة من القيم والاتجاهات والعمليات والمؤسسات والتي من خلالها يستطيع المجتمع إدارة عملية التنمية⁽²⁾.

تعريف معهد الحكومة في كندا (IOG): التنظيمات والوظائف والممارسات والعادات التنظيمية لإخضاع صناعات القرار للمسؤولية، وإتاحة الفرصة للأطراف المعنية للتعبير عن نفسها⁽³⁾.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: قدرة الحكومة على إدارة الموارد بكفاءة، ووضع وتنفيذ السياسات الملائمة⁽⁴⁾.

وهي أيضاً: قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفعالية وبحيث

(1) محمد جابر محمد إبراهيم، 2014، مرجع سابق، ص 29.

(2) سناء محمد محمود سلامة، 2015، مرجع سابق، ص 24-25.

(3) حنان السيد إبراهيم، 2015، مرجع سابق، ص 32.

(4) سمير محمد عبد الوهاب، تطبيقات الإدارة الرشيدة وفن تطوير الهياكل الإدارية والمالية والقانونية والأسس الدولية لمكافحة الفساد المالي والإداري لبناء دولة المؤسسات، ورقة بحثية، المؤتمر الإقليمي الثاني بجامعة القاهرة من 19 إلى 22 مايو، 2014، ص 2.

تكون خاضعة للمساءلة وتعزز مشاركة المواطن، وتدعم النظام الديمقراطي⁽¹⁾.

يمثل تعريف الحوكمة الرشيدة في علوم الإدارة الرشيدة أو الحكم الصالح الرشيد، وهناك أيضاً تعريف ساركر للحوكمة الرشيدة، هي: نظام هيكلية وتشغيل ومراقبة المنظمة، من خلال التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتحقيق المتطلبات التنظيمية والاحتياجات البيئية والمجتمعية⁽²⁾.

أسباب ظهور مفهوم الحوكمة:

لقد استخدم مفهوم الحوكمة الرشيدة منذ عقدين من الزمن من قبل هيئات الأمم المتحدة التي أصدرت مجموعة من التقارير الدولية، والتي أكدت على أن الحكم الرشيد هو الحكم التي تقوم به القيادات السياسية التي تم انتخابها من قِبَل شعوبها بالتنسيق مع الكوادر الإدارية والتنفيذية الملتزمة بتطوير المجتمع والمحافظة على موارده، لتقديم خدمات شعبية جيدة وتحسين حياة المواطنين وتحقيق الرفاهية عبر مشاركة ودعم هؤلاء المواطنين. وفي التسعينيات من القرن الماضي ونتيجة للاتجاه العام في التحول باتجاه النظم الرأسمالية فقد تزايدت أهمية هذا المفهوم في إدارة المنظمات⁽³⁾.

وسوف نسرده الأسباب الرئيسة لظهور مفهوم الحوكمة:

- انعكاس للتغيير الحادث في طبيعة دور الحكومة من طرف فاعل وحيد في صنع وتنفيذ السياسات العامة إلى طرف فاعل مشارك مع الأطراف الأخرى.

(1) ليلى البرادعي، الحكمانية والهيئات الدولية في مجال التعاون التنموي، ورقة بحثية، مؤتمر الحكم الرشيد والتنمية، مركز دراسات بحوث الدول النامية جامعة القاهرة، 2003، ص6.

(2) مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص44.

(3) محمد جابر محمد إبراهيم، 2014، مرجع سابق، ص32.

- نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية كالعولمة وتحرير التجارة العالمية.
- التنافسية وفتح الأسواق وتشجيع الاستثمارات الخارجية والداخلية.
- ثورة الاتصالات وسرعة انتشار المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل وزيادة وعي المواطنين.
- ضعف قدرة الدولة على مقاومة الضغوط الدولية وانخفاض قدرتها على ممارسة وظائفها التقليدية، وفقد ثقة المجتمع في أداء المنظمات العامة.
- وجود خلل واضح في الأساليب الإدارية القديمة الأمر الذي أدى إلى زيادة الفساد المالي والإداري.
- التضخم الاقتصادي وتنامي أعباء وتكلفة «دولة الرفاهية»⁽¹⁾.

التطور التاريخي للحوكمة:

قبل ظهور مفهوم العولمة في الأدبيات الحديثة، استعملت خصائص الحوكمة في الدولة الإسلامية في مرحلة الخلافة الرشيدة حين كان أسلوب الحكم حينذاك يدار على قواعد الرشادة والصلاح واحترام حقوق الشعوب، وغيرها من المبادئ الإسلامية السامية.

وفي بدايات القرن الثاني عشر الميلادي ظهرت كلمة «Governance»، وهي كلمة فرنسية قديمة استخدمت للتعبير عن الحكومة والحكم ولتوصيف تنظيم السلطة.

وفي الثمانينيات اقتنعت المؤسسات الدولية بعبارة «Good Governance» لتحديد خصوصيات الإدارة الجيدة والتي يمكن تطبيقها في الدول المطالبة بتنمية أعلى، فلقد ظهر مفهوم الحوكمة أول مرة في بعد فشل خطط وسياسات

(1) K. Boyd, Reinventing Government - Accountability Public Function, Privatization and Veining of State Action, Public Administration Review, Vol.53, Issue 4, 2000, pp.265-275.

الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية نتيجة لتبني البنك الدولي لهذا المفهوم حتى يتم الإصلاح الاقتصادي بالموازاة مع الإصلاح السياسي المؤسسي في تلك الدول، في بداية التسعينيات تم التأكيد على أهمية الديمقراطية وتعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار، وتفعيل دور كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني⁽¹⁾.

وقد ظهر كثير من العوامل التي أثرت في نشوء مفهوم الحوكمة والاهتمام به، مثل:

- ظهور العولمة، الأمر الذي أدى انتشار مفاهيم حقوق الإنسان والديمقراطية والتناقل السلمي للسلطة.

- انتشار الفساد المالي والإداري في كثير من المؤسسات وخاصة في الدول النامية.

- ثورة التكنولوجيا والاتصالات، التي أدت إلى انتشار الأحداث بين الدول رغمًا عن الحدود الجغرافية والثقافية.

- تزايد دور المنظمات غير الحكومية داخل المجتمعات.

- تزايد وعي الشعوب ورغبتها في مزيد من الديمقراطية والعدالة والمشاركة في صنع السياسات العامة⁽²⁾.

- فشل الحكومات الرسمية في تلبية رغبات وطموحات مواطنيها بالمستوى المطلوب⁽³⁾.

(1) إبراهيم مصطفى سعد مصطفى، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المنظمات العامة بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015، ص 32-33.

(2) مدحت محمد محمود أبو النصر، 2015، مرجع سابق، ص 41، 42.

(3) إيمان الشناوي، بيئة المنظمات العامة وأثرها على أداء المنظمة الحكومية، دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، جامعة حلوان، 2009، ص 202.

أهداف الحوكمة:

- الترشيد الأمثل لاستخدام الموارد البشرية والطبيعية والمالية وتحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية.
- تحقيق العدالة والمساواة والشفافية والقدرة على مساءلة جميع المسؤولين.
- تحقيق الحماية الكاملة للملكية الفكرية والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- تأكيد المساواة بين الجنسين والعدالة في التعامل مع جميع المواطنين دون تمييز.
- توفير حالة من شرعية قرارات السلطة المسؤولة وإعادة توزيع الأدوار على الأطراف الرئيسة للمجتمع.
- القضاء على الفساد المالي والإداري عن طريق المراقبة والمراجعة⁽¹⁾.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي⁽²⁾.
- تطبيق ممارسة الإدارة الجيدة يقوي ثقة المتعاملين مع مؤسسات الدولة⁽³⁾.

مزايا الحوكمة الرشيدة:

- تمكن المساءلة للمسؤولين القضاء على الفساد والتأكد من عدم وجود انحرافات في العمل والإسهام في تحسين تطبيق السياسات التنموية.
- تضمن الحوكمة حرية التعبير التي تؤدي إلى التوزيع العادل لمكاسب التنمية.

(1) جلال عزمي قريطم، 2014، مرجع سابق، ص 66-67.

(2) سهير إبراهيم أبو العلا، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي بالتطبيق على بورصة الأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014، ص 46.

(3) حنان السيد إبراهيم، 2015، مرجع سابق، ص 41.

- توفر الحوكمة للمواطنين القدرة على المشاركة في وضع السياسات وتنمية وعي المواطن بالمسؤولية المجتمعية.
- العمل على نظام شفاف للمراقبة والمساءلة يهدف إلى الالتزام بالقواعد والقوانين.
- العمل على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميق مفاهيمها على المستوى المحلي.
- زيادة درجة الثقة والتفاهم بين كل من الحكومة والمواطنين⁽¹⁾.

أهميه الحوكمة:

- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري وزيادة القدرة على محاسبة متخذي القرار⁽²⁾.
- نشر قيم السلوكات والأخلاقيات الحضارية، وخلق بيئة تتوفر فيها الشفافية.
- تعزيز الإطار التشريعي والقانوني والتنظيمي عن طريق رقابة ومساءلة المنظمات.
- التوزيع الأمثل للموارد المتاحة ومنع هدر تلك الموارد لتحقيق التنمية المستدامة⁽³⁾.

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، 2015، مرجع سابق، ص51.

(2) The Netherlands Ministry of Finance, Government Governance - Corporate governance in the public sector, why and how?, Government Audit Policy Directorate (DAR), Public Sector Conference, 2000, P.8.

(3) مدحت محمد محمود أبو النصر، 2015، مرجع سابق، ص50.

خصائص الحوكمة الرشيدة:

ناقش كثير من علماء الإدارة أبعاد وخصائص الحوكمة، ولم يتفق أغلبهم على تلك الخصائص من حيث عددها أو طبيعتها، إلا أن المعظم توافق على مجموعة من تلك الخصائص يمكن سردها كالتالي:

- العدالة: ويقصد بها احترام حقوق جميع المواطنين دون النظر لجنسهم أو دينهم... إلخ.

- الشفافية: ويقصد بها تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث⁽¹⁾، والحصول على المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب، فهي إحدى الآليات المطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة⁽²⁾.

- المساءلة: ويقصد بها مساءلة جميع الموظفين مهما كان مركزهم، وهناك مستويان أساسيان للمساءلة، وهما المساءلة الرأسية وهي المساءلة التي تقوم بها جهة أو شخص يتمتع بالسلطة في مواجهة شخص، أو جهة تخضع للمساءلة. والمساءلة الأفقية وهي التي يقوم بها جهة أو شخص مع شخص أو جهة أخرى وكل منهم يتمتع بقدر مساو من السلطة⁽³⁾.

- المشاركة: هي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للمواطنين والأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع القرارات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات⁽⁴⁾.

(1) مدحت محمد محمود أبو النصر، 2015، مرجع سابق، ص 46.

(2) مصطفى رضوان عبد الحميد، أثر تفعيل آليات الحوكمة في القطاع المصرفي على إدارة مخاطر عمليات غسل الأموال، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015، ص 24.

(3) إبراهيم مصطفى سعد مصطفى، 2015، مرجع سابق، ص 65.

(4) صديق محمد عفيفي، الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي، أكاديمية طبية المتكاملة للعلوم، القاهرة، 2006، ص 32.

أبعاد الحوكمة التي أوردتها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة:

- الشفافية: وتمثل في حرية تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها، وإتاحة كل المعلومات والبيانات وسهولة تبادلها بحرية كاملة لكي تكون متاحة للمؤسسات كافة ولجميع الأطراف المعنية⁽¹⁾.
- المشاركة: وهي تضمن أن يشارك جميع الأفراد في المجتمع، سواء بطريقة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة وشرعية تمثل مصالحهم، في اتخاذ القرارات، والتي تضمن حرية الرأي والتعبير في ظل حقوق الإنسان⁽²⁾.
- سيادة القانون: وتعني وجود قواعد وأنظمة قانونية عادلة وواضحة يتم تنفيذها بكل نزاهة دون استثناء خاصة القوانين التي تتعلق بحقوق الإنسان.
- المساواة: وتعني إتاحة الفرصة الكاملة والمتساوية للجميع⁽³⁾.
- الاستجابة: ويقصد بها خدمة أصحاب المصلحة.
- اللامركزية: وهي توزيع السلطات وظيفياً، ونشرها جغرافياً، وعدم تركز السلطة في يد واحدة.
- المساءلة: يجب أن يكون المسؤولون وصناع القرار تحت مساءلة أصحاب المصالح.
- الكفاءة والفعالية: وهي تحقيق أفضل استغلال للموارد وتلبية احتياجات ورغبات المواطنين.

(1) عدنان عبد الله الشيحة، دور الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية، الفرص والتحديات، ورقة عمل، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2011، ص9.

(2) سناء محمد محمود سلامة، 2015، مرجع سابق، ص40.

(3) سناء محمد محمود سلامة، 2015، مرجع سابق، ص41-42.

- الرؤية الإستراتيجية: يجب أن يمتلك القادة ومتخذو القرارات الرؤية الإستراتيجية فيما يتعلق بالتنمية المستدامة واستغلال الموارد والحكم الرشيد⁽¹⁾.

وقد أضافت بعض الدراسات الأخرى خصائص وأبعاد كثيرة أخرى مثل الرشد والعقلانية في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

أطراف الحوكمة:

أهم هذه الأطراف هي: الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني (القطاع غير الحكومي وغير الهادف للربح) والقطاع الخاص، وهناك علاقة وثيقة وشبكة من العلاقات بين الأطراف الثلاثة، وتلك العلاقات تتضمن شفافية الحكم، واحترام المصلحة العامة، والمشاركة، وتكافؤ الفرص، واستيعاب التنوع الثقافي والاجتماعي، وتكامل الأدوار بين تلك الأطراف⁽³⁾، وسوف نستعرض تلك الأطراف على النحو التالي:

أ- الحكومة: الحكومات هي المسؤولة عن وضع السياسات العامة والأطر القانونية والتشريعية لتنظيم أنشطة ودرجة مشاركة القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في الحياة العامة، بالإضافة إلى الاهتمام بالخدمات العامة التي تمس حياة المواطنين، والتي لا يقبل عليها القطاع الخاص⁽⁴⁾.

(1) محمد جابر محمد إبراهيم، 2014، مرجع سابق، ص39.

(2) مصطفى كامل السيد، الحكمانية البعد السياسي للتنمية المستدامة، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006، ص52-56.

(3) فاروق عبد الحكيم مرزوق، إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، 2010، ص74-75.

(4) Kofi Annan, Governance for Sustainable Growth and Equity, Report of International Conference, United Nations, New York, 1997, p.20.

ب- القطاع الخاص: هناك تحول واضح في كثير من دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص في الانخراط في الحياة العامة للتحول نحو اقتصادات السوق الحر، خاصة الدول التي تهدف إلى زيادة معدلات التنمية بها من خلال تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي وتحرير الأنظمة المالية والنقدية لتحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية.

ومما يعزز تفعيل دور القطاع الخاص زيادة اندماج الأسواق، وزيادة وشراسة المنافسة نتيجة لتحرير التجارة العالمية سواء في الخدمات أو السلع أو رأس المال⁽¹⁾.

ج- المجتمع المدني: ويعني تلك المؤسسات التي تتصف بأنها غير حكومية وغير هادفة للربح، ولكنها تهدف لخدمة المواطنين ودعمهم للمشاركة في صنع القرار ومشاركة كل من الحكومة والقطاع الخاص في تنمية قدرات المواطنين، من خلال نشر مفاهيم التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، والمشاركة المجتمعية، وتنمية الولاء والاعتزاز بالوطن، وتهيب المجتمع للتفاعل السياسي والاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية⁽²⁾.



(1) محمد عبد القادر حاتم، العولمة ما لها وما عليها، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2005، ص 367-369.

(2) حنان السيد إبراهيم، 2015، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الثاني: حوكمة الجامعات للوصول للريادة

المبحث الأول: الريادة

تمهيد:

إن مفهوم الريادة من الموضوعات المهمة التي طرحت نفسها خلال العقود الأخيرة. ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات في ظل العولمة وتفجر تكنولوجيا المعلومات، ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتواءم مع متطلبات المنافسة والتغيير⁽¹⁾.

وتعد الريادة ظاهرة متعددة الأبعاد ومعقدة وتركز التعريفات الحديثة لمفهوم الريادية على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معني وأبعاد الريادة، حيث ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي أو اقتصادي أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد، فالريادة غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم معين، وقد بدأ ظهور مفهوم ريادة المؤسسة (Corporate Entrepreneurship) في عام 1985، نتيجة لتعرض المنظمات لموجة من التغييرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي دفعتها إلى ضرورة إيقاظ الروح الريادية داخل⁽²⁾.

ويدشهد التعليم في مختلف البلدان في الوقت الحالي عمليات مستمرة من الإصلاح والتكيف مع التطور المستمر في المجتمع⁽³⁾، وتحتاج الجامعات الآن إلى

(1) ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد (2)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013، ص 385.

(2) ميسون علي حسين، 2013، مرجع سابق، ص 387.

(3) منذر المصري وآخرون، التعليم للريادة في الدول العربية - دراسة حالة عن الدول العربية، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة Strat REAL البريطانية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2010، ص 100.

إتباع سياسات جديدة إذا أرادت البقاء والاستمرار في ظل منافسة عالمية شرسة، وفي ظل ظروف هذا العالم سريع التغير، من خلال الاهتمام بتبني فكرة التوجه الريادي⁽¹⁾.

تعريف الريادة:

هي: «مجموع الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك، مع الأخذ في الاعتبار المخاطرة المصاحبة لذلك، وللحصول على مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي».

ويمكن تعريفها أيضًا بأنها: «ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة»⁽²⁾.

ويمكن تعريفها بأنها: «التوجه الإداري الذي يعبر عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة، ويستعمل لوصف مجموعة من الأنشطة كالتخطيط والتحليل واتخاذ القرارات، وثقافة المنظمة، والنظام القيمي، والرؤية والرسالة التي تصيغها المنظمة لتحقيق التميز والتفرد»⁽³⁾.

كما عرفت الريادة بأنها: «إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة»⁽⁴⁾.

(1) صالح عبد الرضا رشيد، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد (2)، 2013، ص 199.

(2) ميسون علي حسين، 2013، مرجع سابق، ص 387-388.

(3) صالح عبد الرضا رشيد، 2013، مرجع سابق، ص 205.

(4) دعاء محمد أحمد السر، درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 21.

إن السلوك الريادي هو الذي يحدد توجه المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عمليات مميز، والقيام باستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع، وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الريادة، والتي تطور وتحسن منتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات البيئية التنافسية⁽¹⁾.

نشأة مفهوم الريادة في المنظمات وتطوره:

يمكن النظر إلى كلمة الرائد في اللغة بأنه الذي يتقدم القوم يبصر لهم مساقط الغيث، واستخدم مفهوم الريادي (Entrepreneur) لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة التي ترافق الحملات الاستكشافية، وبالرجوع إلى المدرسة التقليدية في الإدارة يمكن القول بأن فريدريك تيلور مؤسس مدرسة الإدارة العلمية (Fredrick Taylor) والتي مفادها أن البحث التجريبي يؤدي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجاز العمل هي بداية التفكير بمفهوم الريادة واقتناص الفرص، فضلاً عن إشارة هنري فايول (Henry Fayol)، وهو أحد رواد الفكر الإداري، إلى المبادرة بوصفها واحدة من القواعد الإدارية الأربع عشرة التي وضعها للإدارة الناجحة.

أما في مدرسة الإدارة الحديثة فيمكن الرجوع إلى بدايات ظهور مفهوم الريادة في حقل الإدارة وفي الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص إلى مقالة (Mintzberg) في عام 1973 التي كشفت فيها عن العلاقة بين حقول الإدارة الإستراتيجية والريادية، وذلك بتقديمه فكرة (صنع الإستراتيجية الريادية).

(1) L. Nareatha Studdard & George Munchus, Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behavior, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 15 No. 3, 2009, p. 243.

ويمكن التأكيد على أن السبب وراء اختلاف مفهوم الريادة هو نتيجة لتفاعل مزيج من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية التي تؤثر في مسببات الريادة. ولكي تحقق المنظمات الريادة والبقاء في محيطها التنافسي لا بد لها من الالتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية والتي تتماشى مع سياسة البلد لضمان الشفافية والإفصاح للمعلومات المالية، وأن تكون عرضة للمساءلة من قبل حكومة البلد وحملة الأسهم وأصحاب المصالح ذات العلاقة.

إن الريادة الإستراتيجية هي تكامل منظور الريادة ويقصد بها البحث عن الفرصة، والمنظور الإستراتيجي ويقصد بها أيضاً البحث عن الميزة، ولتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية فإن هذا التكامل ضروري للمنظمات.

ولقد أشار (Kyrgidou & Hughes) إلى ستة عناصر للريادة الإستراتيجية، وهذه العناصر هي:

1. تحديد الفرص.
2. النمو.
3. الإبداع.
4. تبني المخاطرة.
5. المرونة.
6. الرؤية⁽¹⁾.

فوائد الريادة:

- فرصة التفرد: المنظمات الريادية تبدأ بالأعمال لأنها ترى في ذلك الاستقلالية والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج أو الخدمة، والحصول على الميزة التنافسية، وضمان النمو السريع.

- الفرصة لتحقيق أقصى الإمكانيات: إذ يحتاج العمل إلى الجهد والمثابرة والتحدي (العمل بخطط مدروسة).

(1) ميسون علي حسين، 2013، مرجع سابق، ص 386-387.

- فرصة لجني أرباح محترمة: الأرباح يمكن أن تكون حافزًا في قرارات المنظمة لتقديم مشاريع جديدة للسوق.

- تلعب الريادة دورًا كبيرًا في الاقتصاد الوطني: كونها قادرة على أن تسهم وبشكل فاعل في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج في العديد من الدول النامية، فهي تعد الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة، وعليه فلها العديد من الآثار والمنافع الاقتصادية.

- التجديد والابتكار: يعتمد التطوير على الابتكار، ليس فقط بتطوير منتج معين أو خدمة جديدة للأسواق، ولكن أيضًا الاهتمام بالاستثمار لتأمين مشاريع جديدة، ومن هنا فإن الريادة مصدر من مصادر التجديد.

- الفرصة للإسهام في عمل المجتمع: من خلال الإسهام في تطوير الاقتصاد وزيادة النمو⁽¹⁾.

أبعاد التوجه الريادي:

اتفق كثير من علماء الإدارة بأ هناك كثير من الأبعاد للتوجه الريادي، يمكن أن نسردها كالتالي:

- الإبداعية: الإبداع هو مفتاح النجاح لأية منظمة، فاكتشاف وتطوير أساليب جديدة يمد المنظمات بالحيوية ويحافظ على بقائها.

- تقبل المخاطرة: والمخاطر هي عوامل مصاحبة للأعمال، والخطر الريادي هو اتخاذ قرارات غير تقليدية في ظل حالة عدم التأكد.

- الاستباقية: ويقصد بها سعي المنظمات الريادية إلى اقتناص الفرص الجديدة⁽²⁾.

(1) Thomas. W Zimmerer & Others. Essentials of Entrepreneurship & small Business management, 5ed prentice-Hall, 2008, p.8.

(2) صالح عبد الرضا رشيد، 2013، مرجع سابق، ص 206-208.

- الحاجة إلى الإنجاز: الكثير من الدراسات النفسية ربطت بين الحاجة للإنجاز وبين مستوى نشاط الريادة، فظهر أن الرواد هم شريحة خاصة من المجتمع تمتاز بالرغبة في الإنجاز قياسًا بالآخرين⁽¹⁾.

المبحث الثاني: حوكمة الجامعات

تمهيد:

نظرًا لأهمية التعليم في تقدم الأمم وتطورها، ظهرت الحاجة للإصلاح والتغيير والتطوير التربوي في سياق يتضمن المشاركة والشفافية والعدالة والمساءلة، لإحداث تغييرات إيجابية في الأفراد لرغبة ملحة في تعليم مستمر لا ينقطع، وتحقيق ما تطمح إليه الدول⁽²⁾.

وقد أوصت كثير من الدراسات التي قام بها كل من البنك الدولي ومنظمة اليونسكو لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بالأخذ بعدد من السياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير كفاءة الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي⁽³⁾.

وتعيش الجامعات الآن عصر قوة المعرفة الذي يتمثل في البحث عن مزيد من الكفاءة، مما جعل مؤسسات التعليم العالي تطالب بالأخذ بالسياسات للتحويل

(1) عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم، التعليم الريادي، مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد- كلية التربية، عدد (18)، 2015، ص140.

(2) نوره بنت منيع بن عبد الكريم المنيع وآخرون، حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم، 2017، ص8.

(3) جمال حلاوة وآخرون، واقع الحوكمة في جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية، جامعة القدس، 2010، ص10.

من النموذج التقليدي إلى أساليب أكثر تطوراً⁽¹⁾.

وعلى الرغم من ظهور مفهوم الحوكمة واستخدامه في البداية في قطاع الأعمال، فإنه سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى قطاعات أخرى ومنها التعليم، وأصبحت الحوكمة معياراً لقياس جودة المؤسسات التعليمية، وتعد الجامعات إحدى تلك المؤسسات التي انتشر فيها هذا المفهوم⁽²⁾.

مفهوم حوكمة الجامعات:

يمكن تعريف الحوكمة الجامعية بأنها: عملية وضع معايير حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار⁽³⁾.

كما يمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة القرار الجامعي.

وأيضاً يمكن تعريفها بأنها: عملية توزيع السلطة في اتخاذ القرارات الأكاديمية بين جميع الأطراف ذات العلاقة، كمجلس الأمناء وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين الإداريين والنقابات والمجالس الأكاديمية⁽⁴⁾.

(1) ليلي أبو العلا، إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 11، 2017، ص 18.

(2) كريم بن كحلة وآخرون، واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية بغزة، عدد (25)، 2017، ص 63.

(3) منى عبد الله الحداد، مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مؤتمر الدراسات العليا التاسع، 2017، ص 174.

(4) بسام مسلم، مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة - دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد (49)، 2018، ص 242.

دور وأهمية حوكمة الجامعات:

تسببت العولمة وحرية انتقال الطلاب في خلق تحديات جسيمة للجامعات في أرجاء العالم كافة، فخلال العقدين الماضيين لوحظ وجود إصلاحات طالت الجامعات في معظم البلدان التي تطمح في التنمية، ولقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي حيث واجه التعليم العالي تغيرات جذرية خلال العقود الأخيرة، شملت ما يلي:

- ضعف البنية البحثية وقلة فرص البحث العلمي لمواكبة التطور التكنولوجي في عصر العولمة.
- ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية طلب جميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
- ظهور أنماط جديدة للتعليم، كالتعليم المفتوح، والتعليم الفني المتخصص، والتعليم عن بعد، وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- ظهور أنواع جديدة من التعليم تعكس اختلافاً في الوظائف المطلوبة في سوق العمل، قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة.
- قيام المؤسسات بمجهود كبير في مجالات البحث والابتكار لخلق ميزة تنافسية⁽¹⁾.

(1) أحمد محمد أحمد برقان وآخرون، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 11-12.

- الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي بالارتكاز على ثورة الاتصالات والمعلومات⁽¹⁾.

عناصر الحوكمة الجامعية:

إن تنفيذ مبادئ الحوكمة في الجامعات يسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لتلك المؤسسات، والتدقيق في سلامتها المالية، والتأكد من فعالية إدارتها⁽²⁾، ويمكن تحديد عناصر الحوكمة في كل من الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي، والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، ويمكن سرد عناصر الحوكمة الجامعية كما يلي:

- المحيط الداخلي: ويضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في: هيئة التدريس، والطلاب، والمسؤولين ذوي الصلة، والموظفين.

- المحيط الخارجي: يتكون من وزارة التعليم العالي وسوق العمل ونقابة أعضاء هيئة التدريس والتنظيمات الطلابية والمجتمع المحيط⁽³⁾.

أهداف الحوكمة الجامعية:

- تعزيز فاعلية وكفاءة الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين

(1) إسماعيل سراج الدين وآخرون، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، التعليم الجامعي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، 2009، ص15.

(2) أحمد محمد أحمد برقعان وآخرون، مرجع سابق، ص15.

(3) منى عبد الله الحداد، 2017، مرجع سابق، ص175.

والقيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات⁽¹⁾.

- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية، وضمان التنسيق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تسهيل مهمة المسؤولين خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية.
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات لتحقيق الرضا الوظيفي.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح⁽²⁾.
- توفير آليات المساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات⁽³⁾.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

يسهم التعليم الجامعي في تنمية الاقتصاد العام للدولة وتهيئة الأفراد للالتحاق بسوق العمل، وتعد الحوكمة من الوسائل المهمة لإصلاح الحياة الجامعية؛ لأن الحوكمة تسهم في بناء شراكات حقيقية مع المجتمع المحيط⁽⁴⁾،

-
- (1) شريفه عوض الكسر، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع 39، 2018، ص 424.
 - (2) منى عبد الله الحداد، 2017، مرجع سابق، ص 175-176.
 - (3) أفراح محمد محسن يحيى عقلان، واقع أولويات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية، جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ج 1، 2015، ص 21.
 - (4) أحمد أبو كريم وآخرون، درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 15، عدد (3)، 2014، ص 60.

وتتم مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة، وهي:

- مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: حيث يتم توضيح تعريف الحوكمة الجامعية وأبعادها ودورها في تحقيق الريادة الجامعية.
- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: يتم فيها بناء أساس ثابت للحوكمة تدعمه وتعززه اللوائح الجامعية.
- مرحلة وضع خطة زمنية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى تحديد زمني للتدرج في تطبيق الحوكمة.
- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عددًا من الممارسات كاستقلالية السلطة، والشفافية، والمساءلة، والمساواة.
- مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعة⁽¹⁾.

دور الحوكمة في تعزيز الريادة والتنافسية الدولية:

تعد حوكمة الجامعات عنصرًا رئيسًا لإصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدي مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره حديثًا «كلارك عام 1983» لكيفية قيام الجامعات بتحقيق أهدافها من خلال مجموعة من السياسات الرشيدة، التي تعتمد على المشاركة الواسعة لكل من العاملين والطلاب والمجتمع وسوق العمل، ضمن آليات رقابية سليمة تمنح الحق في مساءلة أصحاب القرار من خلال أصحاب المصالح، مع الالتزام باللوائح والقوانين والشفافية في عرض

(1) منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 3، العدد (12)، 2014، ص 1220.

المعلومات⁽¹⁾، فالتصنيف العالمي للجامعات زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات، ويرتبط التصنيف العالمي لكبار الجامعات بثلاثة عوامل:
- تركيز الموهبة. - توفر التمويل. - الحوكمة⁽²⁾.

معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات:

إن ما يشعر الجامعات بالقلق هو أن مؤسسات التعليم العالي لم تعد اللاعب الوحيد والرئيس في إنتاج المعرفة حيث إن الجامعات اليوم هي واحدة فقط من بين العديد من الجهات الفاعلة التي تشارك في إنتاج المعرفة⁽³⁾.

ونستعرض مجموعة من معوقات تطبيق الحوكمة، وهي:

- 1- الثقافة السائدة في المجتمع.
- 2- المناخ السياسي العام.
- 3- طريقة إدارة الجامعة من الداخل.
- 4- التشريعات الجامعية.
- 5- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية⁽⁴⁾.

*

(1) سهى عبد الوهاب ربابعة وآخرون، درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، المعوقات والحلول، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، ج2، 2017، ص470.

(2) أحمد محمد أحمد برقعان وآخرون، مرجع سابق، ص13.

(3) أحمد محمد أحمد برقعان وآخرون، مرجع سابق، ص12-13.

(4) جمال حلاوة وآخرون، 2010، مرجع سابق، ص11.

الفصل الثالث: الدراسة العملية

تحليل المتغيرات البحثية باستخدام التحليل الإحصائي:

قام الباحث باستخراج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ويشمل الإحصاء الوصفي كلاً من التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف المعياري، والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً، ومعامل الاختلاف، واختبار الفروض، ودراسة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات.

أ- مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة، وأعداد كل فئة، والوزن النسبي لها، مقارنة بباقي الفئات، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1)

بيان لعدد العاملين بكلية السياحة والفنادق بجامعة قناة السويس

الوزن النسبي لفئات المجتمع	العدد	الفئة
25,7%	55	أعضاء هيئة التدريس
10,3%	22	أعضاء الهيئة المعاونة
64%	137	العاملين في الجهاز الإداري
100%	214	الإجمالي

المصدر: قطاع شؤون العاملين بجامعة قناة السويس.

ب - عينة الدراسة:

اعتمد الدارس في تحديد حجم العينة على القانون التالي⁽¹⁾:

(1) عصام أبو القاسم أحمد، نادية كامل خليفة، مقدمة في طرق التحليل الإحصائي، (دن)، القاهرة، 2005، ص 95.

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p) \times N}{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p) + e^2 (N-1)}$$

حيث تمثل:

N : حجم العينة.

N : حجم المجتمع.

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$: القيمة الجدولية المقابلة لمعامل الثقة 95%.

P : نسبة الخاصية محل الاهتمام في المجتمع.

e : خطأ التقدير.

وبتطبيق القانون السابق اتضح أن حجم العينة الناتج يبلغ 66 مفردة، وقد تم تحديد حجم العينة لكل فئة من الفئات السابقة بطريقة التوزيع المتناسب من خلال قسمة حجم المجتمع لكل فئة على إجمالي حجم المجتمع وضرب الناتج في حجم العينة الناتج وهو 214 مفردة.

وقد قام الدارس بتوزيع عدد 70 قائمة استقصاء وفقاً لعينة الدراسة موزعة على فئات الدراسة الثلاث، وقد تم استلام 67 استمارة. وتحليل تلك الاستثمارات اتضح أن الاستثمارات الصالحة للتحليل تبلغ 64 قائمة بنسبة 97% من إجمالي حجم العينة.

وفيما يلي الأدوات التي استخدمت في تحليل الاستثمارات وبيان صحة فرضيات البحث.

- الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث:

جدول رقم (2)
معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث

المقياس	معامل الثبات alpha	معامل الصدق
الشفافية كإحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة	0,712	0,844
المشاركة كإحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة	0,731	0,855
المساءلة كإحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة	0,722	0,85
المساواة كإحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة	0,737	0,858

وقد تبين من الجدول رقم (2) أنه باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha) لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة سابقة الذكر، ظهر التالي:

- معامل ألفا كرونباخ لمحور «الشفافية كإحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة» بلغ (0,712)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0,884).

- معامل ألفا كرونباخ لمحور «المشاركة كإحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة» بلغ (0,731)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0,855).

- معامل ألفا كرونباخ لمحور «المساءلة كإحدى مكونات حوكمة الجامعات

بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة» بلغ (0,722)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0,85).

- معامل ألفا كرونباخ لمحور «المساواة كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة» بلغ (0,737)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0,858).

مما يدل على الثبات المرتفع لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة على مستوى عينة البحث.

- تحليل نسب الموافقة على أسئلة الاختيارات المتعددة

نقوم من خلال الأسئلة التالية بعمل التحليل الوصفي الخاص بأسئلة الاختيار من متعدد من قائمة الاستقصاء الخاصة

أولاً: الفقرات التي تتعلق بمحور الشفافية كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة.

بتحليل الإجابات عن هذه النقطة أعدنا الجدول التالي:

جدول رقم (3)
التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

الترتيب	مستوى الدلالة	n	معامل الاختلاف	الاخفاف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات [التكرار أسفل النسبية]					
						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
13	0,00	59,75	%20,85	0,90	4,30	1	2	7	21	33	عدم قدرة أصحاب المصالح من خارج المؤسسة على الحصول على معلومات خاصة بالجامعة تسهل تعاملهم معها توفر المعلومات الخاصة بممارسات القيادات بالجامعة أمام العاملين لبيان التزاماتهم وحقوقهم
						%2	%3	%11	%33	%52	
16	0,00	50,53	%23,48	0,99	4,20	1	4	8	19	32	عدم كفاية مصادر الإحصاء بالجامعة لتلبية المعلومات المطلوبة للمجتمع تحدث الصراعات والخلافات في الجامعة بسبب اتخاذ قرارات لا تمكن أعضاء هيئة التدريس والعاملين من استيعاب الدافع من وراءها
						%2	%6	%13	%30	%50	
14	0,00	61,78	%20,85	0,90	4,31	1	2	7	20	34	تحدث الصراعات والخلافات في الجامعة بسبب اتخاذ قرارات لا تمكن أعضاء هيئة التدريس والعاملين من استيعاب الدافع من وراءها
						%2	%3	%11	%31	%53	
7	0,00	62,88	%19,61	0,85	4,33	1	1	7	22	33	المعلومات التي تصل لغالبية المتعاملين مع الجامعة لا تكن دقيقة وحديثة مما يسبب فجوة بين الجامعة والمجتمع لا يتم إرساء قيم الثقافية في العمل بروح الفريق والعدالة الاجتماعية مما يساعد على الانشقاقات داخل الجامعة
						%2	%2	%11	%34	%52	
8	0,00	58,97	%20,02	0,86	4,30	1	1	8	22	32	تكون دقيقة وحديثة مما يسبب فجوة بين الجامعة والمجتمع لا يتم إرساء قيم الثقافية في العمل بروح الفريق والعدالة الاجتماعية مما يساعد على الانشقاقات داخل الجامعة
						%2	%2	%13	%34	%50	
2	0,00	68,03	%16,90	0,74	4,39	0	1	7	22	34	الأظمة والقوانين المطبقة في الجامعة واضحة وتحل المشاكل في الجامعة بشكل شفافية ويتم نشر نتائج أية تحقيقات يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية
						%0	%2	%11	%34	%53	
1	0,00	70,53	%16,40	0,72	4,41	0	1	6	23	34	الأظمة والقوانين المطبقة في الجامعة واضحة وتحل المشاكل في الجامعة بشكل شفافية ويتم نشر نتائج أية تحقيقات يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية
						%0	%2	%9	%36	%53	
9	0,00	60,69	%20,03	0,86	4,31	1	1	8	21	33	عدم قدرة أصحاب المصالح من خارج المؤسسة على الحصول على معلومات خاصة بالجامعة تسهل تعاملهم معها توفر المعلومات الخاصة بممارسات القيادات بالجامعة أمام العاملين لبيان التزاماتهم وحقوقهم
						%2	%2	%13	%33	%52	

الترتيب	مستوى الدلالة	K ²	معامل الاختلاف	الاخفاف المعياري	التوسط الحسابي	المستويات والتكرار أسفل النسبية					الفقرة
						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
10	0,00	58,03	%20,84	0,89	4,28	1	2	7	22	32	تنشر الجامعة جميع اللوائح والنظم والجديد في أخبارها على الموقع الرسمي للجامعة
						%2	%3	%11	%34	%50	
5	0,00	61,94	%17,84	0,77	4,34	0	1	9	21	33	تزداد الجامعة المهتمين بالمشروعات والكتيبات الخاصة بأهداف الجامعة ورسالتها وأساليب التدريس فيها
						%0	%2	%14	%33	%52	
4	0,00	58,81	%17,81	0,77	4,31	0	1	9	23	31	تهتم إدارة الجامعة بنشر تقرير عن إنجازاتها بشكل دوري، وتشارك الجامعة بسهولة تدفق المعلومات بين الإدارة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى
						%0	%2	%14	%36	%48	
3	0,00	68,03	%16,90	0,74	4,39	0	1	7	22	34	تحدد إدارة الجامعة مسؤوليات المجالس الأكاديمية بكل وضوح
						%0	%2	%11	%34	%53	
6	0,00	62,88	%19,61	0,85	4,33	1	1	7	22	33	تمتلك الجامعة ميثاقاً واضحاً ومتشوراً للمسلوك الوظيفي والأخلاقي
						%2	%2	%11	%34	%52	
11	0,00	58,03	%20,84	0,89	4,28	1	2	7	22	32	تعلن إدارة الجامعة بوضوح عن سياساتها في منح الطوائف للعاملين المتميزين ومنح المكافآت للطلاب المتميزين
						%2	%3	%11	%34	%50	
12	0,00	59,75	%20,85	0,90	4,30	1	2	7	21	33	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للإطلاع على خططها
						%2	%3	%11	%33	%52	
15	0,00	56,94	%22,02	0,94	4,27	1	3	7	20	33	تحدد إدارة الجامعة معايير ترشيح واختيار القادة الأكاديميين والإداريين بكل شفافية ووضوح
						%2	%5	%11	%31	%52	
-	0,00	59,75	%20,85	0,90	4,30	1	2	7	21	33	التوسط

يعبر الجدول (3) عن إجابات عينة الدراسة عند سؤالهم عن الفقرات التي تتعلق بمحور الشفافية كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة، وقد تبين من خلال الإجابات أن هناك نسبة غير كبيرة توافق على هذه الفقرات مجتمعة، وهذا ما اتضح من صف المتوسط العام هي $(33 + 52 = 85)$. وجاءت نسبة 11% من العينة إجاباتهم محايدة، بينما أكدت نسبة $(3 + 2 = 5\%)$ من حجم العينة عدم الموافقة على هذه الفقرات.

ويتضح أيضًا من نتائج تحليل مربع كا (χ^2) للقيم المختلفة فيما يتعلق بالأهمية النسبية، مجيء قيمة الانحراف المعياري العام $(0,90)$ بنسبة أقل من قيمة المتوسط الحسابي العام $(4,30)$ لتؤكد اختلاف نسبة التشتت في آراء مفردات عينة الدراسة، ونسبة هذا التشتت غير كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف $(20,75)$ مما يؤكد صحة بيانات العينة، وجاءت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بمربع كالللمتوسط العام أقل من 5% $(0,000)$ لتثبت أن نسبة توزيع الإجابات عن المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي.

أيضًا من خلال النظر إلى قيم معامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات السؤال يمكن ترتيب الفقرات من حيث الأقل تشتتًا [صاحب أقل معامل اختلاف] كما هو موضح بعمود الترتيب.

ثانيًا: الفقرات التي تتعلق بمحور المشاركة كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة.

بتحليل الإجابات عن هذه النقطة أعدنا الجدول التالي:

جدول رقم(4)
التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

الترتيب	مستوى الدلالة	K ²	معامل الاختلاف	الاخفاف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات التكرار أسفل النسبية						النتيجة
						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
9	0,00	61,63	٪22,03	0,95	4,30	1	3	7	18	35	يؤدي مشاركة جميع العاملين في صنع القرار كأحد متطلبات الحركة، إن رفع معنويات جميع الأفراد	
						٪2	٪5	٪11	٪28	٪55		
5	0,00	62,72	٪20,03	0,87	4,33	1	1	8	20	34	توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في صنع القرار	
						٪2	٪2	٪13	٪31	٪53		
8	0,00	63,97	٪21,64	0,93	4,31	1	2	9	16	36	تجري إدارة الجامعة عملية تقويم دوري لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية	
						٪2	٪3	٪14	٪25	٪56		
1	0,00	68,97	٪17,83	0,78	4,39	0	1	9	18	36	تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار	
						٪0	٪2	٪14	٪28	٪56		
2	0,00	66,31	٪17,84	0,78	4,38	0	1	9	19	35	تتيح إدارة الجامعة للعاملين فرصة تقييم المسؤولين بالجامعة	
						٪0	٪2	٪14	٪30	٪55		
3	0,00	61,16	٪19,18	0,83	4,33	0	2	9	19	34	يسمح مجلس الجامعة بمشاركة العاملين في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة على تلك القرارات	
						٪0	٪3	٪14	٪30	٪53		
4	0,00	62,72	٪20,03	0,87	4,33	1	1	8	20	34	تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	
						٪2	٪2	٪13	٪31	٪53		
7	0,00	62,41	٪21,25	0,92	4,31	1	2	8	18	35	عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في وضع سياساتها	
						٪2	٪3	٪13	٪28	٪55		
6	0,00	63,50	٪20,44	0,88	4,33	1	1	9	18	35	لا يتخضع التخطيط الاستراتيجي للجامعة مشاركة الجامعة في حل المشكلات المجتمعية	
						٪2	٪2	٪14	٪28	٪55		
-	0,00	61,00	٪20,44	0,88	4,31	1	1	9	19	34	المتوسط	

يعبر الجدول (4) عن إجابات عينة الدراسة عند سؤالهم عن الفقرات التي تتعلق بمحور المشاركة كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة. وقد تبين من خلال الإجابات أن هناك نسبة كبيرة توافق على هذه الفقرات مجتمعة، وهذا ما اتضح من صف المتوسط العام (30 + 53 = 83). وجاءت نسبة 14% من العينة إجاباتهم محايدة، بينما أكدت نسبة (2 + 2 = 4%) من حجم العينة عدم الموافقة على هذه الفقرات.

ويتضح أيضًا من نتائج تحليل مربع كا (كا²) للقيم المختلفة فيما يتعلق بالأهمية النسبية، مجيء قيمة الانحراف المعياري العام (0,88) بنسبة أقل من قيمة المتوسط الحسابي العام (4,31) لتؤكد اختلاف نسبة التشتت في آراء مفردات عينة الدراسة، ونسبة هذا التشتت غير كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (20,44)، مما يؤكد صحة بيانات العينة، وجاءت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمربع كا للمتوسط العام أقل من 5% (0,000) لتثبت أن نسبة توزيع الإجابات عن المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي.

ثالثًا: الفقرات التي تتعلق بمحور المساءلة كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة. بتحليل الإجابات عن هذه النقطة أعدنا الجدول التالي:

جدول رقم (5)
التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

الترتيب	مستوى الدلالة	25	معامل الاختلاف	الاختراف المعياري	التوسط الحسابي	المستويات التكرار أسفل النسبة					الفقرة
						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
4	0,00	63,97	%17,85	0,78	4,36	0	1	9	20	34	يعتبر وجود حصانة تقنية لبعض المسؤولين من العوائق التي تعيق استخدام الحركة
						%0	%2	%14	%31	%53	
7	0,00	58,81	%20,44	0,88	4,30	1	1	9	20	33	يوجد في الجامعة آلية للرقابة والمساءلة تتبع تحديد الاختراقات
						%2	%2	%14	%31	%52	
3	0,00	68,03	%17,37	0,76	4,39	0	1	8	20	35	تشكل الجامعة لجنة خارجية أو تستدعي جهات رقابية للنديق ومراجعة الأعمال التي تم تنفيذها خلال فترة معينة
						%0	%2	%13	%31	%55	
1	0,00	72,41	%16,39	0,72	4,42	0	1	6	22	35	تطبق الجامعة العقوبات المناسبة بناء على نتائج المساءلة
						%0	%2	%9	%34	%55	
6	0,00	63,97	%20,44	0,88	4,33	1	2	6	21	34	مقاومة المسؤولين بالإدارة العليا لتطبيق المساءلة لاعتقادهم أنها تهدد مراكزهم ومصالحهم الخاصة
						%2	%3	%9	%33	%53	
5	0,00	64,75	%19,61	0,85	4,34	1	1	7	21	34	عدم تطبيق العقوبات والجزاء الإدارية على المستويات الإدارية العليا كافة بشكل دقيق يتسبب على مخالفة القوانين واللوائح
						%2	%2	%11	%33	%53	
2	0,00	70,06	%16,89	0,74	4,41	0	1	7	21	35	لا توجد آلية ثابتة لتقييم أداء العاملين في جميع المستويات الإدارية
						%0	%2	%11	%33	%55	
-	0,00	61,78	%20,85	0,90	4,31	1	2	7	20	34	المتوسط

يعبر الجدول (5) عن إجابات عينة الدراسة عند سؤالهم عن الفقرات التي تتعلق بمحور المساواة كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة، وتبين من خلال الإجابات أن هناك نسبة غير كبيرة توافق على هذه الفقرات مجتمعة، وهذا ما اتضح من صف المتوسط العام (31 + 53 = 84). وجاءت نسبة 11% من العينة إجاباتهم محايدة، بينما أكدت نسبة (2 + 3 = 5%) من حجم العينة عدم الموافقة على هذه الفقرات.

ويتضح أيضًا من نتائج تحليل مربع كا (كا²) للقيم المختلفة فيما يتعلق بالأهمية النسبية، مجيء قيمة الانحراف المعياري العام (0,9) بنسبة أقل من قيمة المتوسط الحسابي العام (4,31)، لتؤكد اختلاف نسبة التشتت في آراء مفردات عينة الدراسة، ونسبة هذا التشتت غير كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (20,85)، مما يؤكد صحة بيانات العينة، وجاءت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمربع كا للمتوسط العام أقل من 5% (0,000) لتثبت أن نسبة توزيع الإجابات عن المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي.

رابعًا: الفقرات التي تتعلق بمحور المساواة كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة.

بتحليل الإجابات عن هذه النقطة أعدنا الجدول التالي:

جدول رقم (6)
التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

الترتيب	مستوى الدلالة	25	معامل الاختلاف	الاختلاف المعياري	التوسط الحسابي	المستويات التكرار أسفل النسبية						الفترة
						غير موافق بشدة	غير موافق	حايد	أوافق	أوافق بشدة		
2	0,00	71,63	%17,82	0,78	4,41	0	2	6	20	36	تطبق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين دون تمييز	
						%0	%3	%9	%31	%56		
1	0,00	70,53	%17,36	0,76	4,41	0	1	8	19	36	تطبق الأنظمة والقوانين على جميع الطلاب دون تمييز	
						%0	%2	%13	%30	%56		
7	0,00	62,41	%21,25	0,92	4,31	1	2	8	18	35	يعتبر وجود التمييز من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح	
						%2	%3	%13	%28	%55		
5	0,00	63,50	%20,44	0,88	4,33	1	1	9	18	35	يعتبر وجود المسؤولية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح	
						%2	%2	%14	%28	%55		
6	0,00	61,00	%20,44	0,88	4,31	1	1	9	19	34	تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع	
						%2	%2	%14	%30	%53		
3	0,00	63,97	%17,85	0,78	4,36	0	1	9	20	34	لا يوجد تمييز في تعامل إدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس باختلاف جسيهم أو معتقدتهم	
						%0	%2	%14	%31	%53		
4	0,00	64,75	%19,61	0,85	4,34	1	1	7	21	34	هناك قوانين ولوائح ثابتة تنظم تعيين وترقية الموظفين ويتم تطبيقها بحرفية	
						%2	%2	%11	%33	%53		
-	0,00	65,06	%20,03	0,87	4,34	1	1	8	19	35	التوسط	

يعبر الجدول (6) عن إجابات عينة الدراسة عند سؤالهم عن الفقرات التي تتعلق بمحور المساواة كأحدى مكونات حوكمة الجامعات بالتطبيق على جامعة قناة السويس كمدخل لتعزيز الريادة، حيث تبين من خلال الإجابات أن هناك نسبة غير كبيرة توافق على هذه الفقرات مجتمعة، وهذا ما اتضح من صف المتوسط العام ($30 + 55 = 85$)، وجاءت نسبة 13% من العينة إجاباتهم محايدة، بينما أكدت نسبة ($2 + 2 = 4\%$) من حجم العينة عدم الموافقة على هذه الفقرات.

ويتضح أيضًا من نتائج تحليل مربع كا (χ^2) للقيم المختلفة فيما يتعلق بالأهمية النسبية، مجيء قيمة الانحراف المعياري العام (0,87) بنسبة أقل من قيمة المتوسط الحسابي العام (4,34)، لتؤكد اختلاف نسبة التشتت في آراء مفردات عينة الدراسة، ونسبة هذا التشتت غير كبيرة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (20,03) مما يؤكد صحة بيانات العينة، وجاءت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمربع كا للمتوسط العام أقل من 5% (0,000) لتثبت أن نسبة توزيع الإجابات عن المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي.

الإحصاء التحليلي لمحتويات الدراسة:

أولاً- اختبارات تحليل التباين أحادي الاتجاه:

- اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد، ولذلك لمعرفة هل هناك اختلاف بين متوسطات الرأي بين الفئات المكونة للعينة من حيث [الخبرة] حول مدى الاتفاق بشأن الفرضيات الخاصة بالدراسة.

تم تقسيم الخبرة إلى أربع فئات هي [أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنة، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر].

جدول رقم (7)

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0,233	1,465	1,714	3	5,143	Between Groups	H1
		1,170	60	70,216	Within Groups	
			63	75,359	Total	
0,483	0,829	1,058	3	3,173	Between Groups	H2
		1,276	60	76,577	Within Groups	
			63	79,750	Total	
0,293	1,269	1,188	3	3,565	Between Groups	H3
		0,936	60	56,185	Within Groups	
			63	59,750	Total	
0,316	1,204	1,446	3	4,339	Between Groups	H4
		1,202	60	72,099	Within Groups	
			63	76,438	Total	

من تحليل (ANOVA) بالجدول (7) نجد أن:

الفرضية الأولى H 1

قيمة $P\text{-Value} = 0,233$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربع للخبرة، ويعني أيضًا أن الخبرة الأقل من 5 سنوات، وأصحاب الخبرة من 5 إلى 10، وأصحاب الخبرة من 10 إلى 15، وأصحاب الخبرة 15 سنة فأكثر، اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

الفرضية الثانية H 2

قيمة $P\text{-Value} = 0,483$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربع للخبرة، ويعني أيضًا أن الخبرة الأقل من 5 سنوات، وأصحاب الخبرة من 5 إلى 10، وأصحاب الخبرة من 10 إلى 15، وأصحاب الخبرة 15 سنة فأكثر، اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

الفرضية الثالثة H 3

قيمة $P\text{-Value} = 0.293$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربعة للخبرة، ويعني أيضًا أن الخبرة الأقل من 5 سنوات، وأصحاب الخبرة من 5 إلى 10، وأصحاب الخبرة من 10 إلى 15، وأصحاب الخبرة 15 سنة فأكثر، اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

الفرضية الرابعة H 4

قيمة $P\text{-Value} = 0.361$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربعة للخبرة، ويعني أيضًا أن الخبرة الأقل من 5 سنوات، وأصحاب الخبرة من 5 إلى 10، وأصحاب الخبرة من 10 إلى 15، وأصحاب الخبرة 15 سنة فأكثر، اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد، ولذلك لمعرفة هل هناك اختلاف بين متوسطات الرأي بين الفئات المكونة للعينة من حيث [الوظيفة] حول مدى الاتفاق بشأن الفرضيات الخاصة بالدراسة.

تم تقسيم متغير الوظيفة إلى ثلاث فئات هي: [عضو هيئة تدريس - معاون هيئة تدريس - العاملون بالجهاز الإداري].

جدول رقم (8)

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0,244	1,445	1,705	2	3,409	Between Groups	H1
		1,180	61	71,950	Within Groups	
			63	75,359	Total	
0,588	0,535	0,688	2	1,375	Between Groups	H2

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
		1,285	61	78,375	Within Groups	
			63	79,750	Total	
0,534	0,634	0,608	2	1,217	Between Groups	H3
		0,960	61	58,533	Within Groups	
			63	59,750	Total	
0,333	1,119	1,352	2	2,704	Between Groups	H4
		1,209	61	73,733	Within Groups	
			63	76,438	Total	

من تحليل (ANOVA) بالجدول (8) نجد أن:

الفرضية الأولى H 1

قيمة $P\text{-Value} = 0,244$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الثلاث لمتغير الوظيفة، ويعني أيضاً أن عضو هيئة التدريس، ومعاون هيئة التدريس، والعاملين بالجهاز الإداري اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

الفرضية الثانية H 2

قيمة $P\text{-Value} = 0,588$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الثلاث لمتغير الوظيفة، ويعني أيضاً أن عضو هيئة التدريس، ومعاون هيئة التدريس، والعاملين بالجهاز الإداري اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

الفرضية الثالثة H 3

قيمة $P\text{-Value} = 0,534$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الثلاث لمتغير الوظيفة، ويعني أيضاً أن عضو هيئة التدريس، ومعاون هيئة التدريس، والعاملين بالجهاز الإداري اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

الفرضية الرابعة H 4

قيمة $P\text{-Value} = 0,333$ أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الثلاث لمتغير الوظيفة، ويعني أيضًا أن عضو هيئة التدريس، ومعاون هيئة التدريس، والعاملين بالجهاز الإداري اتفقوا بشأن صحة الفرضية، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفرضية أكبر من 3.

ثانيًا- اختبار كروسكال ويلز لقياس الفرق بين المتوسطات:

من اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه السابق تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين فئات الدراسة حول الاتفاق بشأن الفرض الأساس، وهو البحث من حيث فئات سنوات الخبرة والعمر بما أن الشرط الأساس لإجراء اختبارات تحليل التباين هو أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ولضمان صحة النتائج نقوم بعمل اختبار كروسكال ويلز غير المعلمي للتأكيد على صحة النتائج التي توصلنا إليها.

- اختبار وجود اختلاف معنوي بين متوسطات الرأي بين الفئات الأربع المكونة للعينة حسب الخبرة حول مدى الاتفاق بشأن فرضيات الدراسة باستخدام اختبار كروسكال ويلز.

جدول رقم (9)

Test Statistics ^{a, b}				
H4	H3	H2	H1	
1,122	4,331	1,403	1,416	Chi-Square
3	3	3	3	df
0,772	0,228	0,705	0,702	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: EXP				

نلاحظ أن مستوى الدلالة للفرضية الأساس [Asymp. Sig] أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من فئات

الخبرة الأربع للعينة بشأن الاتفاق في الرأي حول صحة الفرضية، وذلك مع اختلاف الخبرة لكل فئة وهذا ما أكدته اختبار تحليل التباين سابقًا.

- اختبار وجود اختلاف معنوي بين متوسطات الرأي بين الفئات الأربع المكونة للعينة حسب الوظيفة حول مدى الاتفاق بشأن فرضيات الدراسة باستخدام اختبار كروسكال ويلز.

جدول رقم (10)

Test Statistics ^{a, b}				
H4	H3	H2	H1	
1,676	2,539	1,950	2,593	Chi-Square
2	2	2	2	df
0,433	0,281	0,377	0,273	Asymp. Sig.

نلاحظ أن مستوى الدلالة للفرضية الأساس [Asymp, Sig] أكبر من 5٪، وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من فئات الوظيفة الثلاث للعينة بشأن الاتفاق في الرأي حول صحة الفرضية وذلك مع اختلاف المؤهل لكل فئة، وهذا ما أكدته اختبار تحليل التباين سابقًا.

ثالثًا - اختبار صحة الفرضية الرئيس باستخدام (t).

نقوم باختبار صحة كل الفرضيات، عن طريق اختبار أن متوسط الرأي لكل فرض أكبر من 3، فجاءت نتائج الاختبار كالتالي:

جدول رقم (11)

One-Sample Test						
3Test Value =						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. 2-tailed	df	t	
Upper	Lower					
1,5701	1,0237	1,29688	0,000	63	9,486	H1
1,5935	1,0315	1,31250	0,000	63	9,332	H2
1,5558	1,0692	1,31250	0,000	63	10,782	H3
1,6189	1,0686	1,34375	0,000	63	9,759	H4

نلاحظ أن قيمة P-Value لكل فرضية أقل من 5٪، وهذا يعني لا يمكن قبول أن المتوسط لكل فرضية يساوي 3، ولهذا نقبل أن المتوسط أكبر من 3، وهذا يعني أن المبحوثين في العينة بالكامل اتفقوا بشأن صحة الفرضيات، وذلك لأن متوسط الرأي أكبر من 3.

وخلص التحليل الإحصائي للدراسة إلى الآتي:

من التحليلات الإحصائية السابقة تبين الآتي:

- صحة الفرضية الفرعية الأولى، وهي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز قيادة الجامعة»، حيث أثبت التحليل الإحصائي معنوية صحة هذه الفرضية، سواء بالتحليل الوصفي، أو باستخدام اختبار تحليل التباين، أو اختبارات كروسكال ويلز، حيث تبين أن هناك اتفاقاً بين فئات العينة على محتوى تلك الفرضية. وتم إثبات صحة الفرضية أيضاً باستخدام اختبار T، حيث تم قبول أن متوسط الآراء لتلك الفرضية أكبر من 3.

- صحة الفرضية الفرعية الثانية، وهي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز قيادة الجامعة»، حيث أثبت التحليل الإحصائي معنوية صحة هذه الفرضية، سواء بالتحليل الوصفي، أو باستخدام اختبار تحليل التباين، أو اختبارات كروسكال ويلز، حيث تبين أن هناك اتفاقاً بين فئات العينة على محتوى تلك الفرضية. وتم إثبات صحة الفرضية أيضاً باستخدام اختبار T، حيث تم قبول أن متوسط الآراء لتلك الفرضية أكبر من 3.

- صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وهي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين تطبيق المساواة كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز ريادة الجامعة»، حيث أثبت التحليل الإحصائي معنوية صحة هذه الفرضية، سواء بالتحليل الوصفي، أو باستخدام اختبار تحليل التباين، أو اختبارات كروسكال ويلز، حيث تبين أن هناك اتفاقاً بين فئات العينة على محتوى تلك الفرضية. وتم إثبات صحة الفرضية أيضاً باستخدام اختبار T، حيث تم قبول أن متوسط الآراء لتلك الفرضية أكبر من 3.

- صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وهي: «هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساواة كعنصر من عناصر الحوكمة وتعزيز ريادة الجامعة»، حيث أثبت التحليل الإحصائي معنوية صحة هذه الفرضية، سواء بالتحليل الوصفي، أو باستخدام اختبار تحليل التباين، أو اختبارات كروسكال ويلز، حيث تبين أن هناك اتفاقاً بين فئات العينة على محتوى تلك الفرضية. وتم إثبات صحة الفرضية أيضاً باستخدام اختبار T، حيث تم قبول أن متوسط الآراء لتلك الفرضية أكبر من 3.

مما سبق، وبإثبات صحة الفرضيات الفرعية، تحققت صحة الفرضية الرئيسية للبحث، وهي: «توجد دلالة إحصائية تؤكد وجود علاقة وثيقة بين التطبيق السليم للحوكمة في جامعة قناة السويس وتعزيز الريادة للجامعة».

وتضمنت الدراسة أيضاً تحليلاً وصفيًا لغالبية أسئلة البحث من حيث عشوائية الإجابة. كما أوضحت الدراسة أيضاً مدى ثبات وصدق الإجابات عن استمارات الاستقصاء.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة فإننا نوصي بالآتي:

- العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية.
- العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
- على الجامعات تخريج كوادر على قدر من العلم والتكنولوجيا يسهمون في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم.
- إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة، الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.
- إسهام حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات، ومراقبة سلامتها المالية، والتأكد من فعالية إدارتها.
- تيسير الحوكمة الجيدة لاتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي.
- تداول المعلومات بين أصحاب المصالح بكل شفافية، وفي الوقت المناسب.
- إخضاع جميع العاملين للقدر نفسه من المساءلة، مهما اختلف منصبهم أو علاقاتهم.
- مشاركة جميع العاملين بالجامعة والطلاب والمجتمع المحيط في صنع القرارات الإستراتيجية للجامعة.

- تمتع جميع العاملين بالحقوق والواجبات نفسها بكل عدالة دون أية وساطة أو محاباة.

- تنفيذ القوانين واللوائح والأعراف الجامعية بكل دقة، وبمساواة كاملة دون النظر لأية عوامل خارجية.

*

المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- إبراهيم محمد أبو سعدة، أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد (1)، 2009.
- إبراهيم مصطفى سعد مصطفى، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المنظمات العامة بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015.
- أحمد محمد أحمد برقان وآخرون، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012.
- أحمد أبو كريم وآخرون، درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 15، عدد (3)، 2014.
- إسماعيل سراج الدين وآخرون، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، التعليم الجامعي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، 2009.
- أفراح محمد محسن يحيى عقلان، واقع أولويات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية، جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ج1، 2015.
- إيمان الشناوي، بيئة المنظمات العامة وأثرها على أداء المنظمة الحكومية، دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، جامعة حلوان، 2009.
- بسام مسلم، مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة - دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد (49)، 2018.
- جلال عزمي قريطم، تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل للتنمية المجتمعية - دراسة ميدانية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014.
- جمال حلاوة وآخرون، واقع الحوكمة في جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية، جامعة القدس، 2010.
- حنان السيد إبراهيم، أثر تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة على كفاءة وفعالية الأداء في المنظمات العامة بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015.
- دعاء محمد أحمد السر، درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

- سامح فوزي، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، ع10، أكتوبر 2005.
- سهى عبد الوهاب رابعة وآخرون، درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، المعوقات والحلول، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، ج2، 2017.
- سهير إبراهيم أبو العلا، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي بالتطبيق على بورصة الأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014.
- سناء محمد محمود سلامة، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة على فعالية إدارة الأزمات بالتطبيق على البنك المركزي المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015.
- سمير محمد عبد الوهاب، تطبيقات الإدارة الرشيدة وفن تطوير الهياكل الإدارية والمالية والقانونية والأسس الدولية لمكافحة الفساد المالي والإداري لبناء دولة المؤسسات، ورقة بحثية، المؤتمر الإقليمي الثاني بجامعة القاهرة من 19 إلى 22 مايو، 2014.
- شريفة عوض الكسر، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع39، 2018.
- صالح عبد الرضا رشيد، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد (2)، 2013.
- صديق محمد عفيفي، الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي، أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم، القاهرة، 2006.
- طارق عبد العال، حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم، التعليم الريادي، مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، عدد (18)، 2015.
- عدنان عبد الله الشيحة، دور الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية، الفرص والتحديات، ورقة عمل، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2011.
- عبد العزيز السوداني، أثر الحوكمة العامة على النمو الاقتصادي العربي، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005.
- فاروق عبد الحكيم مرزوق، إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، 2010.

- كريم بن كحلة وآخرون، واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية بغزة، عدد (25)، 2017.
- ليلى أبو العلا، إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 11، 2017.
- ليلى البرادعي، الحكمانية والهيئات الدولية في مجال التعاون التنموي، ورقة بحثية، مؤتمر الحكم الرشيد والتنمية، مركز دراسات بحوث الدول النامية جامعة القاهرة، 2003.
- محمد جابر محمد إبراهيم، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء الهيئات العامة الخدمية في مصر بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014.
- محمد عبد القادر حاتم، العولمة ما لها وما عليها، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2005.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة، الدار الجامعية للنشر، 2009.
- محمود فرج بكر محمد مرسى، دور التوجيه بمعايير الحوكمة في دعم الأداء المالي - دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015.
- مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- مصطفى رضوان عبد الحميد، أثر تفعيل آليات الحوكمة في القطاع المصرفي على إدارة مخاطر عمليات غسل الأموال، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015.
- مصطفى كامل السيد، الحكمانية البعد السياسي للتنمية المستدامة، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006.
- مصطفى محمود أبو بكر، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير التطبيق الفعال للحوكمة، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005.
- منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 3، العدد (12)، 2014.
- منذر المصري وآخرون، التعليم للريادة في الدول العربية - دراسة حالة عن الدول العربية، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة Strat REAL البريطانية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2010.

- منى عبد الله الحداد، مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مؤتمر الدراسات العليا التاسع، 2017.
- ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد (2)، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد، 2013.
- نضال العدوان، واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 2003.
- نورة بنت منيع بن عبد الكريم المنيع وآخرون، حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم، 2017.
- نيكولاس بيروجروين، نااثان جارديلز، ترجمة: أحمد المغربي، الحوكمة الذكية في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014.
- وائل أحمد محمد أحمد الغريب، أثر حوكمة الشركات على هيكل رأس المال - دراسة تطبيقية على بورصة الأوراق المالية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2014.

ثانياً- الأجنبية:

- Daniel Kaufmann, Governance Indicators - Where Are We, Where Should We Be Going?, The World Bank – Washington, 2006.
- K.Boyd, Reinventing Government - Accountability Public Function, Privatization and Veining of State Action, Public Administration Review, Vol.53, Issue 4, 2000.
- Kofi Annan, Governance for Sustainable Growth and Equity, Report of International Conference, United Nations, New York, 1997.
- L. Nareatha Studdard & George Munchus, Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behavior, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 15 No. 3, 2009.
- Thomas. W Zimmerer & Others. Essentials of Entrepreneurship& small Business management, 5ed prentice-Hall, 2008.
- The Netherlands Ministry of Finance, Government Governance - Corporate governance in the public sector, why and how?, Government Audit Policy Directorate (DAR), Public Sector Conference, 2000.
- The World Bank, Governance and Development, the World Bank Publication, Washington, 1992.
- Vello Pettai & Eveli Illin, Governance and Good Governance – Introduction to the Special Issue of Terms, Vol 8, no.4, 2004.
- United Nations Development Program (UNDP), Governance for Sustainable Human Development – AUNDP Policy Document, January .1997



ضوابط النشر في المجلة

- ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية العلمية المُحكَّمة (نصف السنويّة) بنشر الإسهامات البحثية للأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللُّغوية والتاريخية الحديثة والمعاصرة والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللُّغة العربية فقط وفق الضوابط التالية:
- 1- ضرورة أن تندرج المادة البحثية المقدّمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
 - 2- يجب أن يستوفي البحث المقدّم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللُّغة وتدقيقها.
 - 3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات أو الأعراق أو الأنظمة الرسمية.
 - 4- يجب أن يكون البحث مكتوبًا بواسطة الحاسوب، وذلك وفقًا لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس	عنوان المتن	المتن	الهوامش/المراجع
Deco Type Naskh Variants	Times New Roman	Times New Roman	Times New Roman
بنط (20) مسافة بين السطور (مفرد)	بنط (14) غامق مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (14) عادي مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (12) عادي مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (13 × 20) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريباً (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والأشكال			

- ويكتب البحث على وجه واحد، وتُسلسل الهوامش في أسفل كل صفحة على حدة، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها أعلاها، وتكتب الملحوظات التوضيحية أسفل الجدول. أما قائمة المصادر والمراجع فتوضع في نهاية البحث مرتبة ترتيبًا ألفبائياً.
- 5- يقدم المؤلف ثلاث نسخ ورقية من عمله (أصل وصورتين)، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
 - 6- يقدم المؤلف إقرارًا خطيًا بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدّم للمجلة، كليًا أو جزئيًا، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
 - 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة خلال ثلاثة أشهر.

- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية (المؤهلات العلمية، والتسلسل الدراسي، ومقر العمل، والدرجة الوظيفية، والإنتاج العلمي، والعنوان البريدي والإلكتروني، ورقم التليفون).
- 9- تخضع البحوث المقدّمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم تختارهم المجلة؛ لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال 3 أشهر من إبلاغه بقبول بحثه من قِبَل هيئة التحرير.
- 10- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين على بحثه وُقْفُ التقارير المرسله إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز خمسة عشر يومًا.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدّمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًا إلى المجلة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقًا لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إلى مجلة المعهد.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- تمنح المجلة صاحب البحث نسختين من العدد المنشور فيه بحثه على سبيل الإهداء، ويتحمل الباحث مسؤولية استلام نسخته حال إقامته خارج جمهورية مصر العربية.
- 15- للسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسختين الممنوحتين لهم.
- 16- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 17- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملاحظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 18- لا يجوز للباحث سحب العمل من المعهد بعد إجراءات تحكيمه.
- 19- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطللمات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب. 229. وترسل النسخة الإلكترونية على الموقع الرسمي لقسم البحوث والدراسات بالمعهد: rsdept@iars.net



