مجلة

كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا و إمكانية الإفادة منها في مصر

اعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية جامعة العريش

الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر

أخصائي علاقات علمية وثقافية كلية التربية – جامعة العريش

السنة الحادية عشرة

العدد (٣٤)

إبريل ٢٠٢٣

(الجزء الثاني)

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691

البريد الالكتروني : j_foea@Aru.edu.eg

الموقع الالكتروني : https://foej.journals.ekb.eg

الرؤية

أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

الرسالة

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691

مجلــة كليــة التربيــة

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة – العدد الرابع والثلاثون –إبريل ٢٠٢٣)

https://foej.journals.ekb.eg

j_foea@aru.edu.eg

قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاســـــم	الدرجة والتخصص	الصفة
أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
١	أ.د. السيد كامل الشربيني	أستاذ الصحة النفسية	عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	أ.د. زكريا محمد هيبة	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٤	أ.د. إبراهيم محمد عبد الله	أستاذ تربويات الرياضيات بقسم المناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي – عضو مجلس الإدارة
ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحرير			
٦	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
٧	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) – مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٨	د. محمد علام طلبة	أستاذ مساعد (مشارك)– مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٩	د. ضياء أبو عاصي	أستاذ مساعد (	عضو هيئة تحرير – مسؤول

	فيصل	مشارك) – بقسم الصحة النفسية	متابعة الأمور المالية
١٠	د. نانسي عمر جعفر	مدرس (أستاذ مساعد)– مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الاتصال والعلاقات الخارجية
	ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحرير		
١١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
١٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير – مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر – تجهيز العدد للنشر
١٣	أ. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية – باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
١٤	أ. أحمد مسعد العسال	أخصائي تعليم – باحث دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
	رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج		
١٦	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية – جامعة أسيوط
١٧	أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاســـــــــــم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية	
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	جامعة قناة السويس- مصر	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة أسيوط مصر	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة اسيوط – - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	جامعة قناة السويس - مصر	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة – المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة عين شمس مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً – مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي - مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين – وكيل أول وزارة التربية والتعليم- رئيس قطاع التعليم. نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين " حالياً "
٦	أ.د رضا مسعد ابو	أستاذ	جامعة	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً

	عصر	المناهج وطرق تدريس الرياضيات	دمياط مصر	" - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق التدريس–رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات" حالياً"
٧	أ.د رمضان محمد رمضان	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة بنها مصر	عميد كلية التربية النوعية ببنها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي" حالياً"
٨	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة العريش مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث – قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.
٩	أ.د سعيد عبده نافع	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	جامعة الإسكندرية - مصر	نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق – خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.
١٠	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	أستاذ اجتماعيات التربية	جامعة أسيوط مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط – مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد – أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١١	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة صنعاء اليمن	منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية – جامعة الإمارات " سابقاً" – وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" – خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج
١٢	أ.د عنتر صلحي عبد اللاه طليبة	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	جامعة جنوب الوادي - مصر	منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP (سابقاً). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠

١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات	رئيس قسم التربية الخاصة – مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.
١٤	أ.د الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم . - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الالكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	أ.د ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية – جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
١٦	أ.د محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " – رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكى والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، وبقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا –رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق – سوريا- "سابقاً" – عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA – رئيس التحرير " السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
١٩	أ.د مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية . التربية	وزارة التربية الوطنية -	-خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب -

		الأسرية	المغرب	رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا
٢٠	أ.د مني محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط- مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة – مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي
٢١	أ.د ناصر أحمد الخوالده	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الاسلامية	الجامعة الأردنية – الأردن	عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان– نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً" – خريج جامعة نبراسكا – بريطانيا.
٢٢	أ.د نياف بن رشيد الجابري	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	جامعة طيبة - السعودية	عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة" سابقاً" – المشرف العام على البحوث والبيانات بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة – وكيل وزارة التعليم بالسعودية" سابقاً".
٢٣	أ.د يوسف الحسيني الإمام	أستاذ تربويات الرياضيات	جامعة طنطا مصر	الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا – عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً " -

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث – عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

الكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقته من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة **وفقاً لقالب المجلة**. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قُبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.

١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم

١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.

١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.

١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).

١٥. يمكن – في حالة الحاجة – توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.

١٦.يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:

–موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

–وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

١٧. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونيتين.

محتويات العدد (الرابع والثلاثون) الجزء الثاني

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
	بحوث العدد		
١	**صفوف com** إعداد أ.د. زكريا محمد هيبة أستاذ أصول التربية وإدارتها، وخبير التنمية البشرية وتطوير الذات كلية التربية – جامعة العريش		
٢	**تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م لتحقيق متطلبات الجمهورية الجديدة** إعداد أ.د فوزي عبد السلام إبراهيم الشربيني أستاذ المناهج وطرق تدريس الجغرافيا المتفرغ كلية التربية جامعة دمياط أ.د محمود جابر حسن أحمد الجلوي أستاذ المناهج وطرق تدريس الجغرافيا كلية التربية جامعة دمياط		
٣	**الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر** إعداد أ.د/ بيومي محمد ضحاوي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس		

	أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر أخصائي علاقات علمية وثقافية كلية التربية – جامعة العريش
٤	**تنمية مهارات التفكير البصري لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية باستخدام الأوريجامي في الهندسة** إعداد أ.م.د. نبيل صلاح المصيلحي أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المساعد كلية التربية – جامعة العريش د. نانسي عمر جعفر مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ إيمان محمد عبد العظيم
٥	**دراسة تقويمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش** إعداد أ.د. بيومي محمد ضحاوى أستاذ التربية المقارنة والإارة التعليمية كلية التربية – جامعة قناة السويس د. أمل محسوب زناتي مدرس الإدارة التربوية كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ نادين جلال محمود قشطة

٦	**فاعلية استخدام نموذج دن ودن في تنمية الميل نحو الرياضيات لدى التلاميذ بالمرحلة الابتدائية** إعداد أ.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش د. ابتسام محمد شحاتة مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ منيرة عبود عثمان أحمد مُعلمة رياضيات
٧	**توجهات التحول الرقمى كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر** إعداد أ.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة العريش د. عبد الكريم محمد أحمد مدرس الإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة العريش الباحث/ إبراهيم محجوب على شكر باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش

تقديم
هذا العدد

بقلم: هيئة التحرير

في رحاب السنة الحادية عشرة من مجلتنا العلمية . مجلة كلية التربية بجامعة العريش؛ يأتي هذا العدد تحت رقم (٣٤) ، وهو العدد الثاني للعام الحالي، حيث سبقه عدد يناير، وها هو عدد أبريل ٢٠٢٣م .

وهذا العدد يأتي في أجواء روحانية : نعيشها ، ونحبها، و قد دعونا الله كثيراً أن يبلغنا إياها لا فاقدين ولا مفقودين ... شهر رمضان المبارك ١٤٤٤هـ . كل عام وكل باحثينا وقرَائنا بخير وبصحة وسعادة. تقبل الله صيامكم وقيامكم وزكاتكم ودعواتكم.

وصدور العدد الثاني من كل عام: عدد أبريل يذكرنا دائماً بأيام غالية ، وذكرى وطنية طيبة. ذكرى تحرير سيناء، حيث شهد يوم الخامس والعشرين من أبريل ١٩٨٢م رفع العلم المصري على سيناء بعد استعادتها كاملاً بعد انتصار اكتوبر العظيم ومفاوضات طابا، وهو ما يعني انتصاراً كاسحاً على المستويين: العسكري والسياسي، ودامت مصرنا الغالية منتصرة في كل المجالات.

نعود إلى مجلتنا ، وباحثينا ، وبحوثنا لهذا العدد.

هيئة تحرير المجلة تعمل بإخلاص واجتهاد للمحافظة على تميزها بعد استيفائها لجميع المعايير التي حددها المجلس الأعلى للجامعات لاعتماد المجلات العلمية، وبلوغها للنقطة (٧) ، وهي الدرجة العظمى لتقييم المجلة.

وزادت ثقة الباحثين: المصريين والعرب في المجلة؛ تقديراً للجهة العلمية والتربوية التي تصدر عنها: جامعة العريش – كلية التربية ، ولانتظام صدورها ربع سنوية، ولإتاحتها الكترونياً عبر موقعها الالكتروني، وضمن منشورات بنك المعرفة المصري، ومن خلال وعاء النشر العربي ذائع الصيت ، وخاصة في المجال التربوي: دار المنظومة.

أما بحوث هذا العدد؛ فهي – كما اعتادت المجلة –تتميز بجودتها؛ لخضوعها لتحكيم جاد ودقيق من أساتذة مشهود لهم بالدقة والنزاهة، والتزام الباحثين بالأخذ بملحوظاتهم، ومتابعة هيئة التحرير؛ لضمان القيام بما يلزم من تعديلات بالإضافة أو الحذف ، كما يتميز هذا العدد بكثرة بحوثه؛ لذا فهو يصدر– كما أعتدنا العام السابق، وعدد يناير الماضي – في جزئين ، وجاءت بحوث كل جزء متنوعة ما بين بحوث أساسية، وبحوث مستلة من رسائل علمية : ماجستير ، ودكتوراه ، وذلك لباحثين مصريين وعرب.

يأتي العدد الحالي (العدد ٣٤) متضمنا (١٤) بحثاً علمياً في مجالات التربية المختلفة باللغتين : العربية والإنجليزية، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٣
- ✓ توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز أداء المعلمين
- ✓ الحوكمة الجامعية وإمكانية الإفادة منها
- ✓ استخدام الأوريجامي في تنمية مهارات التفكير البصري
- ✓ استخدام نموذج دن ودن في الرياضيات
- ✓ القيادة الجامعية و تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي
- ✓ الواقع المعزز ودوره في تصويب أنماط الفهم الخطأ للمفاهيم البيولوجية وتنمية مهارات الثقافة البصرية

- ✓ تطوير برامج التدريب الميداني بكليات التربية
- ✓ توظيف الدراسات المستقبلية في تطوير البحث التربوي
- ✓ مفهوم الشخصية المبادرة للفتاة
- ✓ استخدام استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الرياضي

نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من قضايا وموضوعات في مجالات البحث التربوي المختلفة

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث الثالث

الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية بالإسماعيلية

جامعة قناة السويس

أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر

أخصائي علاقات علمية وثقافية

كلية التربية – جامعة العريش

الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر
أخصائي علاقات علمية وثقافية
كلية التربية – جامعة العريش

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا، وحددت الدراسة عناصر الحوكمة الجامعية في الجامعات تمثلت في (النشأة والتطور، الحوكمة الجامعية : المفهوم، الأهداف، المبادئ، نظامها، هياكلها، المعوقات، وطرق تحسينها. العوامل والقوى المؤثرة على الحوكمة الجامعية)، واستخدمت الدراسة المقارنة منهج بيريداي لمقابلة هذه العناصر بدول المقارنة للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرها في ضوء العوامل الثقافية ومن خلال نتائج الدراسة قدمت الدراسة تصور مقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر.

Abstract

The research aimed to identify the reality of university governance in New Zealand, and the study identified the elements of university governance in universities represented in (origin and development, university governance: concept, goals, principles, system, structures, obstacles, and ways to improve them. Factors and forces affecting university governance), The comparative study used the Peridian approach to interview these elements in the comparison countries to find out the similarities

and differences and explain them in the light of cultural factors. Through the results of the comparative study, the study presented a proposed vision to activate the role of university governance in Egypt.

مقدمة:

تشكل الجامعات جزءا مهما وحيويا في بناء أي مجتمع؛ لأنها تسهم في بناء الفرد والمجتمع، وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل، وتسهم في التنمية بجوانبها المختلفة: الاجتماعية، والسياسية، والإدارية، والاقتصادية، وغيرها. وبما أن الجامعات في البلدان العربية تواجه ضغوطا بسبب وجود فجوة بين المهارات التي تتطلبها أسواق العمل، والمهارات التي يكتسبها الخريجون؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة الابتكار، واستحداث الأساليب الجديدة التي تمكن الخريجين من أن يصبحوا منافسين ومسهمين في النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وتبنت جامعة الشرق الأوسط مبادرة إنشاء مجلس حوكمة الجامعة العربية، ضمن أعمال المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، وتم تفعيل تلك المبادرة وتشكيل مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، وتضمنت أعمال المجلس إصدار دليل حوكمة الجامعات العربية والخطة الاستراتيجية لمجلس حوكمة الجامعات العربية ٢٠١٦_٢٠٢٠ متضمنة معايير ومؤشرات الحوكمة بالجامعات العربية .

وقد نالت الحوكمة أهمية كبيرة في إصلاح التعليم العالي في نيوزيلندا، حيث أشارت الأبحاث المهتمة بدراسة الحوكمة في نيوزيلندا إلى أن حجم مجلس الإدارة ليس أقوى مؤشر للأداء، وهناك عوامل أخرى مهمة تضمن الحكم الرشيد؛ كالأنظمة الاجتماعية القوية، وأن تحسين القدرة على الحوكمة يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل للجامعات؛ مما يؤدي إلى أداء تنظمي أفضل .

ومن خلال هذا البحث حاولت الباحثة تحديد أهم النقاط التي ترتكز عليها حوكمة الجامعات في نيوزيلندا وكيفيه الإفادة منها في مصر.

مشكلة البحث وأسئلته:

حوكمة الجامعات عنصر رئيسي في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، وكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها وبيّنت مجموعة من الدراسات المشكلات التي تواجه الحوكمة الجامعية في مصر ومنها: دراسة مسلم علاوي وعبد الرضا ناصر حيث أوضحت هشاشة دور الجامعات، وبيّنت نقاط الضعف في الحوكمة ومنها:

- ضعف ادراك الادارة في الجامعات العربية بمفاهيم واليات الحوكمة الجامعية ودورها في تحسين جودة أداء العملية التعليمية.
- الاهتمام الشكلي فقط ببعض متطلبات حوكمة الجامعات.
- تعمل غالبية الجامعات وفق آليات حكومية توفر الأعمال الإدارية والمالية دون اعتماد ضوابط قانونية وتشريعية ومعايير حاكمة وقوية لنظمها؛ ما جعل المشاركون يطالبون بضرورة إقامة المتطلبات المؤسساتية والتنظيمية للحوكمة والجودة؛ لتمكين الجامعات من القيام بالأدوار الجديدة التي فرضتها التحديات.
- غياب البيئة المادية والإنسانية التي تتلاءم مع متطلبات تنفيذ حوكمة الجامعات.

وفي ضوء ما سبق يطرح البحث السؤال الرئيس التالي: **كيف يمكن تطوير نظم حوكمة الجامعات في مصر على ضوء خبرة نيوزيلندا ؟**

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١- ما واقع الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا، والقوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟

٢- ما واقع الحوكمة الجامعية في مصر، والقوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها ؟

٣- ما التصور المقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء خبرة نيوزيلندا ؟

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية؛ فإن المدخل العلمي لمنهج جورج بيريداي Gorge Bereday بخطواته الأربعة: الوصف، التفسير، الموازنة أو المناظرة، والمقارنة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على مقارنة نظم الحوكمة الجامعية في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، نيوزيلندا، وماليزيا في: أهداف الحوكمة، مبادئها، معوقاتها، و إجراءاتها؛ للإفادة منها في مصر.

أهدف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

- تعرّف واقع الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها
- تعرّف واقع الحوكمة الجامعية في مصر، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها
- تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء خبرة نيوزيلندا.

أهمية البحث:

تجلت أهمية الدراسة في عدة نقاط أهمها:

١) تقدم الدراسة مزيدا من التوضيح لموضوع الحوكمة الجامعية؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق وتجويد الممارسات الجامعات من حيث الشفافية والعدالة.

مصطلحات البحث:

الحوكمة: هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وقد تعددت تعريفات هذا المصطلح، فيدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف.

الحوكمة الجامعية: هي طريقة توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها

التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها بهدف تحقيق مبدأ الشفافية، المساءلة والمشاركة، بما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة

الإطار النظري للبحث :

- المحور الأول : واقع الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها

أولا: النشأة والتطور للحوكمة الجامعية في نيوزيلندا.

أطلقت حكومة نيوزيلندا إصلاحات بعيدة المدى لحوكمة للتعليم العالي والجامعات في وقت متأخر كجزء من أجندة أوسع لإصلاح الاقتصاد والخدمات العامة

وتعتبر إصلاحات حوكمة الجامعات انعكاس كبير لإصلاحات الإدارة العامة الجديدة الأكثر اتساعا التي تركز على زيادة الكفاءة في المؤسسات العامة؛ فتعكس إصلاحات حوكمة الجامعات اتجاهات الإصلاح الأكثر عمومية في النظام السياسي، الإداري والمجتمع. وتتعرض الجامعات من خلال الإصلاحات لمزيد من التقارير، أنظمة التدقيق، الرقابة، أنظمة الحوافز المالية، والضغط للحصول على موارد من مصادر أخرى غير الحكومة؛ ويتم توجيه الإصلاحات الجامعية بقوة نحو الكفاءة فيما يتعلق بالأنشطة البحثية؛ فتكون الجامعات ملزمة بالمساءلة. وترتبط المساءلة بزيادة التوجه نحو الخدمة تجاه الطلاب كعملاء

وكانت إعادة التفكير الجذرية في إصلاح التعليم العالي في نيوزيلندا ظهرت من خلال **التقارير التي ترعاها الحكومة _أبرزها ١٩٨٨ تقرير هوك**، قانون تعديل التعليم لعام ١٩٨٩، وعام ١٩٩٠_ يمثل قانون المالية بداية فترة تحول عميقة للغاية؛ فعلى مدار العقد التالي كانت جامعات نيوزيلندا في تجربة نوع مختلف من عملية التسويق التي تم إصلاحها في بقية قطاع الدولة، مع إدخال إدارة جديدة لممارسات التدقيق، والقياس المعياري. في المقام الأول بين التطورات خلال هذه الفترة كانت:

١- إدخال أنظمة تمويل تنافسية جديدة مع ما يقابلها من التركيز على زيادة أعداد الطلاب، واعتمادها من توصية هوك التي يجب على الجامعات أن تولدها من

أموالهم الخاصة وتصبح تجارية أكثر. كان هذا مصحوبا من خلال إدخال نظام قرض الطالب المثير للجدل، واعتماد مبدأ الجامعات؛ فلا يجب على الحكومة تحديد مستويات رسوم الطلبة.

٢- تحول في دور الجامعات من مؤسسات النخبة إلى المعلمين الجماعيين، هذه "الضخامة" كان مدفوعا جزئيا بضغوط مالية جديدة، لكنها تأثرت بتقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أظهرت مكانة نيوزيلندا المنخفضة في المشاركة في التعليم العالي في جدول الدوري؛ مقارنة بأعضاء OECD الآخرين، فالزيادة في أعداد الطلاب لم يقابلها زيادة في الموظفين، وكانت النتيجة زيادة سريعة في الأحمال على الموظفين.

إعادة تنظيم الحوكمة الجامعية والمساءلة، فمن المقرر أن تصبح المجالس هيئات أصغر ذات تمثيل أقل من: أصحاب المصلحة الداخليين _أي الطلاب والموظفين_ والمسئولين لتعيين الرؤساء التنفيذيين _أو نواب المستشار_ في عقود محددة المدة للرئيس التنفيذي الجديد أو لرأس المال الجريء.

مما سبق؛ ترى الباحثة: أن إصلاح حوكمة الجامعات في نيوزيلندا أدت إلى تحسينات كبيرة في الأداء الجامعي، فشهدت الجامعات النيوزيلندية تغييرا هيكليا كبيرا أكثر مرونة؛ فكان نظام الحوكمة قبل الإصلاح صارم ومركزي، فعملية إصلاح حوكمة الجامعات انعكاس لتحقيق الإدارة العامة أهدافها والوصول بها إلى الإبداع.

ثانيا: الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا: مفهومها، أهدافها، مبادئها، نظامها، هياكلها، و المعوقات والتحديات التي تواجها وطرق تحسينها.

❖ **مفهوم الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا:**

تعني الحوكمة أنها الترتيبات والممارسات التي تسمح للمؤسسة بتحديد اتجاهها وإدارة عملياتها لتحقيق نتائجها، والوفاء بالتزاماتها المتعلقة بالمساءلة؛ فأنها كنظام يتم من خلاله توجيه منظمة، أو مشروع والتحكم فيهما

أهداف الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا

حوكمة الجامعات تسعى لتحقيق هذه الأهداف على أفضل وجه

- تمكين المجالس؛ لتكون ذكية وفعالة.
- تجهيز المجالس بأشخاص قادرين على إدارة الجامعات.
- توضيح واجبات، ومسؤوليات أعضاء المجلس الفرديين.

مبادئ الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا: من أهم مبادئ الحوكمة الجامعية أن مجلس الإدارة لابد يتبنى المعايير والمبادئ الأخلاقية كما تعتبر النزاهة والشفافية والإفصاح في أعداد التقارير المالية، وإدارة المخاطر وكذلك الاستقلالية والمسئولية

نظام الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا: يحكم الجامعات النيوزيلندية مجلس يعينه نائب رئيس الجامعة، ويتشكل المجلس ويمارس مهامه وفق التشريعات، ويعتبر المجلس هو الهيئة الحاكمة لكل جامعة، وهو المسئول عن أدائها الخاص والأداء المالي والتعليمي، ويعد نظام الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا لا مركزي، وتتمتع الجامعات بدرجة كبيرة من الاستقلالية فيها.

الهياكل التنظيمية الداعمة للحوكمة الجامعية في نيوزيلندا:

يعتبر مجلس الجامعة هو الهيئة الحاكمة لها، ويتكون من ١٢ عضو بعضهم يتم تعيينهم وآخرين يتم انتخابهم، ثم مجلس الشيوخ الذي يتناول الأمور الأكاديمية حيث يمثل السلطة الأكاديمية الرئيسية، وتعتبر الكليات لجنة فرعية تابعة لمجلس الشيوخ بينما تقوم الإدارة المركزية والخدمات بتنفيذ الخدمات من قبل مكتب رئيس الجامعة.

المعوقات والتحديات التي تواجه الحوكمة الجامعية وطرق تحسين الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا: من أهم التحديات والمعوقات الضغوط التنافسية والتدويل وان نموذج الحكم الذاتي في مجلس الأمناء يحتاج إلى تعديل بالإضافة إلى التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد -١٩.

وهناك ثماني عناصر ضرورية لتحسين الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا، فبالرغم أهمية العناصر في حد ذاتها، يحتاج المشاركون في الإدارة العامة إلى النظر في كيفية تطبيقها على السياق المحدد للمنظمة أو المشروع المشاركون فيه. ينطبق هذا على أعضاء الهيئات الإدارية، الرؤساء التنفيذيين، كبار المسئولين والمديرين الذين يتبعون الهيئات الإدارية ويعملون معها، وتنطبق العناصر على الحوكمة التنظيمية، وإدارة البرنامج، أو المشروع، و هذه العناصر:

١- تحديد هدف واضح والاستمرار في التركيز عليه.

٢- تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة التي تفصل بين الحوكمة والإدارة.

٣- القيادة من خلال تحديد نغمة بناءة.

٤- إشراك الأشخاص المناسبين.

٥- الاستثمار في علاقات فعالة مبنية على الثقة والاحترام.

٦- إدارة المخاطر بشكل فعال.

٧- تأكد من أن لديك معلومات وأنظمة وضوابط جيدة.

٨- كن واضحا؛ بشأن المسؤوليات؛ وشفافا بشأن الأداء ضدهم

وبالتالي تعد تجربة نيوزيلندا من التجارب المهمة حيث كان التعليم العالي قبل الإصلاحات صارم ومركزي، وبعد ذلك قامت بإعادة تنظيم هيكل الحوكمة وإتباع نظام تعليم لا مركزي مع إتباع سياسة دقيقة للمساءلة وقياس الأداء ، وتحديث المجالس لتتمكن من تلبية احتياجات سوق العمل.

المحور الثاني : واقع الحوكمة الجامعية في مصر، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها

أولا: النشأة والتطور للحوكمة الجامعية في مصر

ترجع نشأة الحوكمة الجامعية في عام٢٠٠١حيث بدأ الاهتمام بها وذلك من خلال مبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة،تم انتقلت إلى استخدامها في المؤسسات التعليمية وفي عام ٢٠٠٢ شهد ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي تغيراً جذرياً حيث وجهت الحكومة دعم لتحسين جودة الجامعات في مصر، وفي عام ٢٠١٤

وضعت مصر رؤية الإصلاح الإداري للوصول إلى جهاز إداري كفء يتسم بالحوكمة بما يتضمنه من تعزيز حوكمة الجامعات للتوجه نحو حكم ذاتي أكبر .

قد أكدت إستراتجية تطوير التعليم العالي في مصر ٢٠٣٠: على أن الحوكمة من أهم المسارات الرئيسية لها؛ تتناول قضايا: المرونة، المحاسبة، القيادة، والشفافية. حيث تعددت مبادرات ومشروعات الحوكمة؛ منها: تناول تطوير نظم ولوائح التعليم العالي، تشريع موحد للتعليم العالي، إنشاء مركز لبحوث ودراسات التعليم العالي، التطوير والتحديث المستمر للمخطط العام للتعليم العالي وآليات فعالة للمتابعة، تطوير هياكل تنظيمية للمؤسسات التعليمية مرنة، ومواكبة للتغيرات الحديثة. كما تهدف إلى

١- تعزيز المرونة والاستجابة في إطار واضح من المحاسبة.
٢- تطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والتميز في القيادة، الشفافية، والتعاون.
٣- إيجاد نوع من التكامل والتنسيق بين: التعليم العالي، التعليم قبل الجامعي، البحث العلمي، والتعليم العالي التقني التطبيقي.
٤- التطوير المستمر للمخطط العام للتعليم العالي.

ثانيا: الحوكمة الجامعية في مصر: مفهومها، أهدافها، مبادئها، نظامها، هياكلها، و المعوقات والتحديات التي تواجها وطرق تحسينها.

مفهوم الحوكمة الجامعية في مصر

وتعتبر؛ قدرة الجامعة على إدارة أقسامها وأنشطتها؛ بصياغة وضع خطتها الإستراتجية موضع التنفيذ، ومتابعة آلياتها، وتقويم أساليب أدائها، وتطوير هيكلها الإداري والتنظيمي وفق مجموعة من المبادئ .

أهداف الحوكمة الجامعية في مصر:

تتعدد أهداف الحوكمة الجامعية في مصر نذكر منها ما يلي :

١- وضع قواعد يسترشد بها قيادات ومسئولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية؛ بما يحقق العدالة والديمقراطية.

٢- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المنتسبة للجامعات وفق معايير محددة.

٣- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع.

مبادئ الحوكمة الجامعية في مصر

تتعدد مبادئ الحوكمة الجامعية في مصر ومنها:

- المبادئ الهامة للحوكمة الجامعية في مصر تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة والاستقلالية وقياس مدى تحققها في الجامعات. كما تعتبر الإدارة من المبادئ الأساسية لفحص حوكمة الجامعات، ويقصد بها: قدرة رئيس الجامعة والمسئولين الآخرين في المستويات الأقل على: إصدار القرارات الإدارية والتعليمية، اختيار الأفراد، تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل منهم بما يوافق القانون، وتحديد مدى إتباع الجامعة لإدارة يتم تقييمها بناء على المؤشرات والنتائج التي تتسق مع أسس الإدارة العامة الحديثة، ومن هذه المؤشرات:

١- نوع القيادة: مثل صفة الرئاسة للمؤسسة الجامعية: رئيس، مدير تنفيذي، إجراءات التعيين، الأدوار والمسئوليات، المهام القانونية، حدود مساءلته وآليات تقييم أدائه.

٢- هياكل الإدارة والأقسام: الوحدات وأدوارها ومسؤولياتها، وحدود مساءلتها، أقسام الهيكل الإداري للجامعات مثل: الموارد البشرية، المحاسبة، المشتريات، والشئون القانونية، وفي بعض الجامعات أقسام: البحوث، العلوم، نقل التكنولوجيا، والمستوى الأكاديمي.

نظام الحوكمة الجامعية في مصر: تميزت حوكمة التعليم العالي في مصر بالتأكيد على المساءلة والمحاسبة والتعاون والمشاركة لتحقيق الجودة، ويعتبر نظام حوكمة التعليم العالي في مصر مركزي، حيث أن الجامعات تتم إدارتها من خلال مجلس الجامعة ويتولى إدارة كل كلية مجلس الكلية وكل قسم مجلس القسم ويعتبر وزير التعليم العالي هو المسئول عن قراراتها وبالتالي فان الحوكمة الجامعية في مصر لا

تمتع بالاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات، وقد بذلت مصر جهودا في تعزيز مهارات الحوكمة من خلال تطوير وإصلاح الجهاز الإداري.

الهياكل التنظيمية الداعمة للحوكمة الجامعية في مصر: لا توجد هياكل حوكمة مستقلة في الجامعات المصرية الحكومية حيث تقوم الهياكل الإدارية في الجامعات بالمتابعة والتدقيق وتتولى المجالس والقيادات مسئولية تسيير العمل الجامعي وانطلاقه وتحقيق أهداف الجامعات ويتكون الهيكل التنظيمي للجامعات من : المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة ومجلس الكلية ومجلس القسم ويتم تعيين أعضاء ورؤساء المجالس من خلال قرار يصدره رئيس الجمهورية بعد اخذ رأي المجلس الأعلى للجامعات .

المعوقات والتحديات التي تواجه الحوكمة الجامعية في مصر: من أهم المعوقات الحوكمة الجامعية في مصر المركزية الشديدة وعدم تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الجانب الإداري وضعف الحرية الأكاديمية وضعف الممارسات الديمقراطية قي إطار الهياكل التنظيمية، كما تعتبر أزمة كورونا المعوقات لما سببته من المشكلات المادية

وتتمثل أهم معوقات حوكمة الجامعات المصرية _كما وضحها إسماعيل سراج الدين_ فيما يلي: صعوبة تحقيق اللامركزية واستقلالية الجامعات، وضعف استجابة نظم إدارة الوظائف الجامعية للمستجدات الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، وقلة ملائمة هياكل وظائف الإدارة العليا والأقسام العلمية للاحتياجات العلمية والبحثية، بالإضافة إلى؛ ضعف قدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وانحسار التفاعل الفكري والثقافي داخل الجامعة الواحدة الذي يؤكد الانخفاض في تدعيم عملية التبادل والتفاعل مع الجامعات العربية والأجنبية، وقلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الاشتراك الفعال في إدارة الجامعات ومتابعة الأداء .

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل المقارن لعناصر الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا ومصر توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتشابه حوكمة الجامعات المصرية مع الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا في النشأة حيث أن الحوكمة الجامعية في بداية ظهورها، كانت تعاني من المركزية وضعف استقلالها قبل عمليات ومبادرات إصلاحها،
- تتشابه الحوكمة الجامعية مع نيوزيلندا في مبررات ودواعي النشأة المتمثلة في مواكبة التطور وتلبية متطلبات العصر الحديث كالعولمة والتدويل.
- تتشابه أهداف الحوكمة الجامعية في دول المقارنة في تطوير وتحسين الأداء بما يتوافق مع معايير التميز الجامعي والإبداع.
- تختلف مصر بمركزية الحوكمة الجامعية فيها مما يؤثر على درجة استقلال الجامعات فيها وقدرتها على اتخاذ قراراتها مما يشكل عائقا لتحقيق الكفاءة.
- تختلف الهياكل التنظيمية في دول المقارنة واختصاصات ومسميات المجالس وأدوارهم وأعداد أعضاء المجالس.
- تختلف مصر عن نيوزيلندا في عدم وجود هياكل تنظيمية مخصصة للحوكمة في جامعاتها حيث تقوم الهياكل الإدارية في دعم الحوكمة وتطبيقها داخل الجامعات.
- تختلف مصر في أنها تشهد تزايدا سكانيا كبيرا يمثل معوقا للحوكمة الجامعية حيث يؤثر على فرص الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي.

التصور مقترح لتحسين دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء الخبرة النيوزيلندية.

تعرض الباحثة تصورا مقترحا لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء الخبرة ولنيوزيلندية، ومما سبق تتم بلورة التصور المقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر، ويتكون الإطار العام للتصور المقترح من ثلاثة محاور.

- **المحور الأول:**

يتناول المنطلقات الفكرية للتصور المقترح وتشمل(مبررات التصور المقترح – أهدافه – أهمية تطبيقه).

- **المحور الثاني:**

حيث يتناول عناصر التصور المقترح وتشمل (إجراءات مقترحة لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر، آليات تطبيق التصور المقترح، معوقات تطبيق التصور المقترح واليات التغلب عليها).

- **المحور الثالث:**

متطلبات تنفيذ التصور المقترح وتشمل (متطلبات حالية، ومتطلبات مستقبلية).

١- **مبررات التصور المقترح:**

قد أوضحت الدراسة المقارنة العديد من جوانب القصور التي عانت منها الحوكمة الجامعية في مصر و بالتالي تتمثل مبررات التصور المقترح فيما يلي:

- ضعف نشر ثقافة الحوكمة الجامعية ومبادئها وغياب الوعي بها في ضوء التطور العالمي.
- ضعف المساءلة والمحاسبة في التقييم ومراقبة الأداء الإداري للجامعات المصرية.
- ضعف استقلال الجامعات.
- مركزية الحوكمة الجامعية.
- ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة وتوافرها في الجامعات المصرية كالشفافية والإفصاح والاستقلالية.

٢- **أهداف التصور المقترح:** وتتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- تقديم مقترحات لإصلاح جوانب ضعف الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء الخبرة النيوزيلندية.

- التغلب على أوجه القصور والمعوقات التي تواجه تفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر

٣- **أهمية التصور المقترح:** وتتمثل أهمية تطبيق التصور المقترح فيما يلي:

- يعد تطبيق التصور المقترح سبيل لإحداث التغيرات المطلوبة نحو تفعيل الحوكمة الجامعية في الأداء الجامعي.
- تتمثل أهمية تطبيق التصور المقترح كونه يقدم حلولا بشكل علمي وعملي، يمكن تطبيقها حيث يقدم متطلباتها وإجراءات تنفيذها.

أولا: مقترحات التصور المقترح:

ومن ابرز تلك المقترحات:

- نشر ثقافة الحوكمة الجامعية وتوضيح أهمية الحوكمة الجامعية وهياكلها ومبادئها المختلفة، ونشر الوعي بضرورة التحسين المستمر للحوكمة للوصول إلى الأداء الجامعي المتميز.
- تحقيق اللامركزية في الأداء الجامعي من خلال تدعيم استقلالية الجامعات واختيار القيادات المتميزة.
- العمل على تحقيق استقلال الجامعات ماليا وإداريا، وذلك من خلال تنويع مصادر تمويليها وطرق تحسين موادها وتطوير الأساليب الإدارية المتبعة فيها بحيث تصبح الجامعات مؤسسات مستقلة .
- تحديد أهداف الحوكمة الجامعية وبناء إستراتيجية لها من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها على أن تتميز بالوضوح والشفافية والتميز.

ثانيا: آليات تطبيق التصور المقترح

لنتمكن من تنفيذ الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر ترى الباحثة وضع الآليات الآتية:

- عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات لنشر ثقافة الحوكمة الجامعية وإجراءات تنفيذها ومبادئها وأهميتها للوصول إلى الأداء الجامعي المتميز.
- تشكيل مجلس دوري يتم تعيين أعضائه بالانتخاب بحيث يضم هذا المجلس أعضاء من الطلبة ومن أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى الجانب الإداري والقيادي للجامعة، وتكون مهام هذا المجلس وضع الاستراتجيات اللازمة للجامعات ورسم السياسة التعليمية.

ثالثا: معوقات تطبيق التصور المقترح واليات التغلب عليها

تتوقع الباحثة عند تنفيذ التصور المقترح وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلا أمام تنفيذه أو بعض مكوناته، وقد ترتبط بعض المعوقات ببعض أنماط وممارسات المجلس الأعلى للجامعات، أو بعض الجوانب التنظيمية، أو بالموارد المالية والمادية، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

أ- سيطرة المجلس الأعلى للجامعات في اتخاذ القرارات، ولديها صلاحيات كبيرة في إصدار القوانين الخاصة بالجامعات المصرية والتدخل في شئونها الداخلية حيث لا تعطى للجامعات مجال لتحقيق الاستقلالية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تقليل وتقليص مسئوليات ومهام المجلس الأعلى للجامعات بحيث يأخذ الدور الإشرافي على الجامعات.

ب- ضعف التفاعل والمشاركة بين أعضاء الجامعة من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة التدريس وسوء وسائل الاتصال بينهم؛ ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحسين وسائل التواصل وإنشاء قنوات اتصال فيما بينهم وتشجعهم على المشاركة في القررات.

المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

وتتناول الباحثة متطلبات تطبيق التصور المقترح من جانبين احدهما متطلبات حالية والأخر متطلبات مستقبلية، وتتمثل **المتطلبات الحالية** بما يلي:

حل المشكلات التي تواجه واقع الحوكمة الجامعية في مصر، قبل الانتقال إلى خبرات الدول المقارنة وذلك لتحديد انسب الحلول لها.

تعميق اقتناع الدولة المصرية وقيادات الجامعات بأهمية الحوكمة الجامعية في مصر، وزيادة الدافع لتحقيقها وذلك للوصول إلى الأداء الجامعي المتميز القادر على إنتاج خريجين نافعين للمجتمع.

المتطلبات المستقبلية: بناء على نتائج الدراسة الحالية بشقيها النظري والمقارن تقترح الدراسة المتطلبات المستقبلية التالية:

١) **المراجعة الدورية للحوكمة ومدى تحققها في الجامعات:** وذلك من خلال وضع وحدة تنظيمية رقابية للحوكمة الجامعية وذلك لمراقبة تنفيذ قيم الحوكمة ومبادئها والياتها. وإصلاح ما يصادف من قصور في الحوكمة الجامعية، كتابة تقارير دورية لمتابعة الحوكمة ومدى تحقيقها للأهداف.

المراجع:

١- أحمد فاروق الزميتي، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية**، جامعة بورسعيد كلية التربية، العدد٢٥، مصر، ٢٠١٩.

٢- أدريانا جاراميلو وآخرون، **الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، البنك الدولي، ٢٠١٢.

٣- إسماعيل سراج الدين، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٩.

٤- إسماعيل صالح الفرا، **حوكمة مؤسسات التعليم العالي**، ورشة عمل وزارة التربية والتعليم، مارس، غزة، ١.٢٠١٣

٥- أشرف عبد الحفيظ رحيل وآخرون، **الميثاق الأخلاقي ووثيقة الحوكمة**، جامعة الفيوم ،٢٠١٩.

٦- رشا سعد شرف، **بناء منظور إستراتيجي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي على ضوء الاستقلالية الجامعية والمحاسبية**، دراسات تربوية واجتماعية، العدد يناير ٢٠٢٠_ الجزء الرابع، المجلد ٢٦، جامعة حلوان، ٢٠٢٠.

٧- عبد السلام علي حسين النوري، **قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨(١٦)، العراق، ٢٠١٦.

٨- عبد الرازق محمد زيان، **حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية" تصور مقترح"**، مجلة كلية التربية_ جامعة الأزهر، العدد ١٨٤_ الجزء الثالث، أكتوبر٢٠١٩.

٩- عبد الرازق محمد زيان، **حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية" تصور مقترح"**، مجلة كلية التربية_ جامعة الأزهر، العدد ١٨٤_ الجزء الثالث، أكتوبر٢٠١٩.\

١٠- مسلم علاوي شلبي و عبد الرضا ناصر محسن، **تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية دراسة ميدانية**، المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٢)، ٢٠٢٠.

١١- هبة أبو عيادة وأريج العجمي، **أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية**، المؤتمر الدولي العلمي بعنوان: ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، المركز الديمقراطي العربي برلين_ ألمانيا، ٢٦_٢٧/٦/٢٠٢١.

١٢- وزارة التربية والتعليم، **قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢ واللائحة التنفيذية لأخر تعديلات القانون**.\

١٣- وزارة التعليم العالي، **الإستراتجية القومية لتطوير التعليم العالي٢٠٣٠**، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦،

14- Cris Shore ,**After Neoliberalism'? ,The reform of New Zealand´s university system**, DEPARTMENT OF EDUCATIONAL ANTHROPOLOGY , Working Papers on University Reform no. 6,2007.

15- David, Lont, Richard, Greatbanks & Conor , **New Zealand university governance; show us the problem**, ,2014, Retrieved 18/10/2020,from https://www.otago.ac.nz/otagobulletin/news/otago072091.html

16- David, Lont, Richard, Greatbanks & Conor , **New Zealand university governance; show us the problem**, ,2014, Retrieved 18/10/2020,from

https://www.otago.ac.nz/otagobulletin/news/otago072091.html

17- Financial Markets Authority, **Corporate Governance in New Zealand Principles and guidelines,** A handbook for directors, executives and advisers**,** Corporate Governance Handbook, 2018, pp. 8-16.]Financial Markets Authority, **Corporate Governance in New Zealand Principles and guidelines,** A handbook for directors, executives and advisers**,** Corporate Governance Handbook, 2018, pp. 8-16.

18- parliament, **Elements of effective governance,** https://oag.parliament.nz/good-practice/governance/organisation accessed on 20/8/2021

19- parliament, **Good governance,** https://oag.parliament.nz/good-practice/governance accessed on 12/8/2021.

20- **Review of the Legislative Settings for University Governance**, Ministry of education,2016,p.6.

21- **Review of the Legislative Settings for University Governance**, Ministry of education,2016,p.6.

22- Ron Crawford, **History of tertiary education reforms in New Zealand ,** New Zealand Productivity Commission Research Note, 2016,p.5.

23- Ron Crawford, **History of tertiary education reforms in New Zealand ,** New Zealand Productivity Commission Research Note, 2016,p.5.

24- S. Fawzy, **Assessment of Corporate Governance in Egypt**, working paper .No 82, Egyptian Center for Economic Studies, 2003,p.2.

25- Tom Christensen, **University governance reforms: potential problems of more autonomy?,** Department of Political Science, University of Oslo,2010, pp.503-506