

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)

إيمان إبراهيم عبد العال السيد

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

EmanShalan@foe.zu.edu.eg

أ.م.د / سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

SAAlwan@foe.zu.edu.eg

أ.د / محمد أحمد عبد الدايم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الزقازيق

MAAbdeldayem@foe.zu.edu.eg

المستخلص:

يتضح أن للحوكمة المؤسسية دور هام في الوصول إلى تعليم عالي الجودة وتعزيز القيمة التنافسية للجامعات، حيث تسهم في السيطرة على الفساد ومنع حدوثه منذ البداية من خلال مشاركة جميع الأطراف الجامعية في عملية صنع القرارات واتخاذها، والالتزام بالقوانين والتعليمات الموضوعة، وميثاق السلوك المهني والأخلاقي، وتحقيق الشفافية، والمساءلة لجميع الأطراف في المؤسسة الجامعية. ولذلك تهدف الدراسة الحالية إلى رصد واقع ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية - جامعة الزقازيق، وتحديد مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بالكلية. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مشارك من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية بواقع (٢٠) أستاذ، ١٦ أستاذ مساعد، ٣٦ مدرس، ١٥ مدرس مساعد، ١٣ معيد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية - جامعة الزقازيق جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط وزني قدره (١,٩٨)، حيث جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى، وبمتوسط وزني قدره (٢,٠٦)، وبدرجة ممارسة متوسطة، يليه مبدأ المساءلة والمحاسبية في

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدايم أ.م.د. سهام أحمد محمد مخلو

المرتبة الثانية، وبمتوسط وزني قدره (١,٩٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي الأخير مبدأ المشاركة بمتوسط وزني قدره (١,٨٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وبناء على هذه النتائج تم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، مبادئ الحوكمة المؤسسية، كلية التربية.

**Practicing the Principles of Institutional Governance at the
Faculty of Education, Zagazig University (A Field Study)**

Abstract:

It is clear that institutional governance plays an important role in accessing high-quality education and enhancing the competitive value of universities, as it contributes to controlling corruption and preventing its occurrence from the outset through the participation of all university parties in the decision-making and decision-making process, adherence to established laws and instructions, the charter of professional and ethical conduct, and achieving Transparency, and accountability for all parties in the university institution. Therefore the current study aims to monitor the reality of the practice of institutional governance principles at the Faculty of Education - Zagazig University, and to identify a set of proposed procedures to enhance the practice of institutional governance principles in the faculty. The study sample consisted of (100) participants from the faculty members and the faculty's assistant staff (20 professors, 16 assistant professors, 36 lecturers, 15 assistant lecturers, 13 demonstrator), and the descriptive analytical approach was used to achieve the study objectives. The degree of practicing the principles of institutional governance at the Faculty of Education - Zagazig University came to a medium degree, with an average weight of (1.98), where the principle of transparency came in the first place, with an average weight of (2.06), and a medium degree of practice, followed by the principle of accountability and accountability in the second place, with an average weight of (1.98), and a medium degree of practice, and finally The principle of participation with an average weight of (1.89), and a medium degree of practice. Based on these results, a set of proposed procedures has been developed to enhance the practice of institutional governance principles at the Faculty of Education - Zagazig University

Keywords: institutional governance, principles of institutional governance, Faculty of Education.

الخطوة الأولى : الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة :

إن التعليم الجامعي هو اللبنة الأساسية لبناء جيل مسلح بالمعرفة المكتسبة، والتي يجب أن تكون على درجة عالية من الجودة، والتي لا يمكن تحقيقها دون متطلبات حوكمة الجامعة في مجال المشاركة الجماعية في القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية والبحث العلمي، والاستفادة من التطوير التقني الذي يساهم في إعداد الكوادر العلمية في مختلف التخصصات، ثم تحقيق التنمية البشرية المستدامة وكذلك العائد الاقتصادي من استثمار هذه الطاقات في العديد من المجالات.

وتعتبر الجامعات من المؤسسات التعليمية والعلمية التي تساهم في عملية التنمية في مجالاتها المختلفة. فهي مصدر رئيسي في بناء المجتمعات والنهوض بها، وكلما أصبح قادتها أكثر كفاءة وقدرة على المعرفة، أصبحوا أكثر فاعلية وتطوراً. ولكي تقود الجامعات دورها، يجب أن يمارس قادتها الحوكمة بمبادئها، والتي يتم من خلالها الوصول إلى تعليم عالي الجودة^(١).

حيث تسهم الحوكمة في زيادة نسبة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدم لهم، وتحقيق المحاسبة والمساءلة والنزاهة والعدل والشفافية وكفاءة إدارة الموارد والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة وتحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين وتحقيق الحماية الملكية العامة وتعزيز القدرات المؤسسية وتخفيف آثار المخاطر والأزمات، وبالإضافة لهذا يتمثل الدور الأساسي للحوكمة في الوقاية ومنع حدوث الفساد والسيطرة عليه منذ البداية^(٢).

فالحوكمة كمدخل إداري تتضمن القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه، وذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة Government،

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

الذي يستند إلى فرضية قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة Governance، الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع في إدارة شؤون الدولة والمجتمع^(٣).

ومن سمات الحوكمة المؤسسية بالجامعات أنها تشمل احترام القانون وسيادته وتحقيق العدالة والإنصاف، وتحقيق الشفافية تجاه جميع الأطراف، وتحقيق الكفاءة والفعالية والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات والمهارات والالتزام بمبدأ المساءلة لكل الأطراف في المؤسسة الجامعية، والتوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات والمخرجات التعليمية والتيسير لأصحاب المصلحة، وتحقيق مبدأ المشاركة والمساءلة الاجتماعية^(٤).

ومما سبق يتضح أن للحوكمة المؤسسية دور هام في الوصول إلى تعليم عالي الجودة وتعزيز القيمة التنافسية للجامعات، وذلك من خلال اقتناع جميع أطراف المجتمع الجامعي وعلى رأسهم القيادات الجامعية بأهمية الحوكمة المؤسسية؛ حيث تسهم الحوكمة المؤسسية في السيطرة على الفساد ومنع حدوثه منذ البداية من خلال مشاركة جميع الأطراف الجامعية في عملية صنع القرارات واتخاذها، والالتزام بالقوانين والتعليمات الموضوعة، وميثاق السلوك المهني والأخلاقي، وتحقيق الشفافية، والمساءلة لجميع الأطراف في المؤسسة الجامعية.

وبالنسبة لمصر، فقد بدأ الاهتمام بالحوكمة المؤسسية للجامعات استجابة للمتغيرات العالمية والإقليمية والاحتياجات القومية في تطوير التعليم والارتقاء بجودته من خلال صدور القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والقرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ باللائحة التنفيذية للهيئة^(٥).

وقد أصدرت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي ويتضمن مجموعة من المعايير وعددها (١٢) معيار،

ولكل منها عدد من المؤشرات. ويسمى المعيار الثاني بمعيار القيادة والحوكمة، وينص على أن "للمؤسسة قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية، وتلتزم المؤسسة بالنزاهة والمصداقية والشفافية والأخلاقيات المهنية انطلاقاً من قيم جوهرية. وللمؤسسة هيكل تنظيمي يلائم حجم ونوع أنشطتها؛ بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها، ولها توصيف موثق لكل الوظائف، يحدد بوضوح المسؤوليات والخصائص"^(٦).

ويتضح أنه في إطار التوجه نحو معيار القيادة والحوكمة وتأثيراتهما المحتملة على الجامعات خاصة في تحقيق الشفافية والمشاركة للموظفين والإداريين، وترسيخ مفاهيم التنافسية في الأسواق المفتوحة، وما سيفرضه هذا المعيار من آليات لتطبيق معايير ضمان جودة تلك الجامعات ومخرجاتها ليس فقط على المستوى الوطني فحسب بل على المستوى العالمي، حيث إن عدم الاهتمام بمهارات القيادة ومبادئ الحوكمة في الجامعات على المستويات الوطنية قد يؤدي إلى تهميش دور الجامعات^(٧).

ورغم وجود إستراتيجيات سابقة للتعليم العالي في مصر أدت إلى إحداث العديد من التطورات الإيجابية في منظومة التعليم العالي في مصر؛ إلا أنه ما زال هناك حاجة لبذل مجهودات حثيثة لإحداث نقلة نوعية به، وهنا يصبح التطوير المستمر في منظومة التعليم العالي ضرورة حتمية لتحقيق التحسين المستمر، ومن ثم الوصول إلى جودة الحياة، ذلك الأمر الذي استلزم مراجعة للرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات لضمان ملاءمة مخرجات المنظومة مع متطلبات الحاضر والمستقبل، وبالتالي فإن اتجاه التطوير يجب أن ينطلق نحو ترسيخ مجموعة المبادئ الرئيسة التي تحكم العمل في مؤسسات التعليم العالي، وهي القيادة والعمل بروح الفريق، والشفافية والمساءلة، والاحترام المتبادل والجودة والتميز والانتماء والولاء للوطن، والأصالة والابتكار^(٨).

مشكلة الدراسة وتساولاتها :

بالنظر إلى أهم الإجراءات والقوانين التي رأى النظام السياسي أنها محاولات ومشروعات لإصلاح التعليم العالي والجامعات الحكومية، يلاحظ أنها لم تقدم الجديد في تحسين مستوى الجامعات المصرية، أو تحسين مخرجاتها، وهذا وفق التصنيف العالمي للجامعات، والذي لم تحقق فيه الجامعات المصرية النتيجة العلمية والتعليمية المرجوة، كما حدث مع جامعة القاهرة؛ وذلك لم يكن سببه تحسن في أداء الجامعات المصرية، بل كان بسبب تخرج شخصيات عامة حصلت على جوائز عالمية منها^(٩).

فالوضع الراهن لمنظومة التعليم العالي المصري يدل على أن هناك عدداً من التحديات الداخلية التي تواجه المنظومة منها ضعف تكافؤ الفرص بما يتضمن عدالة توزيع فرص التعليم العالي وتنوعه، وإتاحة الفرص التعليمية للراغبين في التعليم العالي وبما يتفق مع المعدلات العالمية، وكذلك تحقيق الجودة في منظومة التعليم. كما يواجه التعليم العالي تزايد الفجوة بين العرض والطلب من خريجي التعليم العالي وارتفاع حجم البطالة بين الجامعيين^(١٠).

ومن أهم المعوقات التي تقلل من فاعلية ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بالجامعات المصرية سيادة النظم الروتينية في الإدارة الجامعية، وضعف كفاءة الجهاز الإداري والتنفيذي وعجزه عن مواكبة التطورات العالمية^(١١).

كما توصلت دراسة أخرى إلى بعض المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية والتي تحد من فاعلية تطبيق الحوكمة المؤسسية، ومنها^(١٢):

- نقص الكوادر اللازمة لعملية التخطيط للإدارة الجامعية.
- تضخم الهياكل الإدارية بالجامعات المصرية، وجمود الهيكل التنظيمي.

- جمود اللوائح والتشريعات مما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية في الجامعة.
- ضعف فعالية جماعات العمل.
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين في الجهاز الإداري.
- غياب وجود توصيف للوظائف وتحديد معدلات الأداء لكل وظيفة.
- ضعف مواكبة القوانين التي تعمل في ظلها الجامعات للتغيرات المعاصرة.
- سيادة الروتين في إدارة الجامعات.
- قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعية.
- نقص درجة الإجماع المطلوب على القرار الجامعي.
- قلة تمثيل الطلاب في المجالس الجامعية المختلفة.

ورصدت إحدى الدراسات الكثير من نقاط الضعف والسلبيات على مستوى كلية التربية جامعة الزقازيق في مجال القيادة الديمقراطية والحوكمة الرشيدة؛ منها: تعيين القيادات الإدارية العليا بالكلية بشكل مركزي من الجامعة وليس من الكلية، وضعف مساهمة المجالس الرسمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير بعيداً عن مجلس الجامعة (المركزية) بالتعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وقلة تقييم أداء القيادات الإدارية بشكل مستمر وموضوعي، والبيروقراطية والمركزية في الإدارة، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والشفافية والمحاسبية، ونقص تمثيل الطلاب في المجالس الحاكمة في الأمور المتعلقة بهم، وضعف تمثيل عناصر ذوي الخبرة والكفاءة من مؤسسات المجتمع المحلي في المجالس الحاكمة، ومحدودية مساهمة أعضاء الجهاز الإداري في اتخاذ القرارات^(١٣).

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

وطبقت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة عشوائية بكلية التربية جامعة الزقازيق، مكونة من (٣٣) من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بالكلية من ذوي الخبرة بحضور مجالس الأقسام (٣٣ عضواً)، ومنهم من حضر بمجلس الكلية (١٣ عضواً)، ومنهم من حضر في مجالس إدارية أخرى بالكلية أو الجامعة (١٦ عضواً)، وذلك للتعرف على جوانب الضعف أو القصور في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالكلية، وتم التوصل لعدة مشكلات بشأن تطبيق المبادئ الرئيسة الثلاثة للحوكمة المؤسسية (الشفافية، والمساءلة والمحاسبية، والمشاركة)، والجداول التالية توضح نتائج الدراسة الاستطلاعية من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لدرجة موافقة أو عدم موافقة العينة على وجود جوانب القصور في تطبيق تلك المبادئ الثلاثة بالكلية كما يلي:

جدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية لجوانب القصور في تطبيق مبدأ الشفافية بكلية التربية -

جامعة الزقازيق (ن=٣٣)

م	المشكلات	موافق		غير موافق	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	ضبابية إفصاح الكلية عن ميزانيتها السنوية وسياساتها المالية	٩٠,٩ %	٣٠	٩,١ %	٣
٢	غياب وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم كفاءة جميع العاملين بالكلية	٨٧,٩ %	٢٩	١٢,١ %	٤
٣	الافتقار إلى وجود توصيف وظيفي واضح لمهام كل وظيفة إدارية وأكاديمية بالكلية	٧٥,٨ %	٢٥	٢٤,٢ %	٨
٤	تدني مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بالكلية	٧٥,٨ %	٢٥	٢٤,٢ %	٨
٥	غموض آلية الإعلان عن نتائج تقارير تقييم الأداء المؤسسي وتقارير الاعتماد الأكاديمي	٧٥,٨ %	٢٥	٢٤,٢ %	٨
٦	ضعف تحديث قواعد بيانات ومعلومات وأنشطة الكلية على موقعها الإلكتروني بصفة دورية	٧٢,٧ %	٢٤	٢٧,٣ %	٩

وبالاحظ من الجدول السابق أن معظم المشكلات التي ذكرتها العينة الاستطلاعية فيما يخص بُعد الشفافية، مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة، كانت تختص بضبابية إفصاح الكلية عن ميزانيتها السنوية وسياساتها المالية، وغياب وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم كفاءة جميع العاملين بالكلية، والافتقار إلى وجود توصيف وظيفي واضح لمهام كل وظيفة إدارية وأكاديمية بالكلية، وتدني مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بالكلية، وغموض آلية الإعلان عن نتائج تقارير تقييم الأداء المؤسسي وتقارير الاعتماد الأكاديمي، وضعف تحديث قواعد بيانات ومعلومات وأنشطة الكلية على موقعها الإلكتروني بصفة دورية.

جدول (٢) نتائج الدراسة الاستطلاعية لجوانب القصور في تطبيق مبدأ المشاركة بكلية التربية -

جامعة الزقازيق (ن=٣٣)

م	المشكلات	موافق		غير موافق	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الأكاديمية والإدارية بدلاً من الانتخاب	٨١,٨ %	٢٧	١٨,٢ %	٦
٢	غياب تمثيل الطلاب في مجالس الكلية ولجانها المختلفة	٧٨,٨ %	٢٦	٢١,٢ %	٧
٣	ضعف التمثيل والمشاركة المجتمعية في مختلف مجالس الكلية	٧٥,٨ %	٢٥	٢٤,٢ %	٨
٤	تدني مستوى الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات بالكلية	٧٥,٨ %	٢٥	٢٤,٢ %	٨
٥	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع اللوائح المنظمة	٦٣,٦ %	٢١	٣٦,٤ %	١٢
٦	تقييد حرية التعبير عن الرأي والإفصاح	٥٧,٦ %	١٩	٤٢,٤ %	١٤

وبالاحظ من الجدول السابق أن معظم المشكلات التي ذكرتها العينة الاستطلاعية فيما يخص بُعد المشاركة، مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة، كانت

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

تختص بالاعتماد على نظام التعيين للقيادات الأكاديمية والإدارية بدلاً من الانتخاب، وغياب تمثيل الطلاب في مجالس الكلية ولجانها المختلفة، وضعف التمثيل والمشاركة المجتمعية في مختلف مجالس الكلية، وتدني مستوى الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات بالكلية، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع اللوائح المنظمة، وتقييد حرية التعبير عن الرأي والإفصاح.

جدول (٣) نتائج الدراسة الاستطلاعية لجوانب القصور في تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية بكلية التربية - جامعة الزقازيق (ن=٣٣)

م	المشكلات	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
١	الافتقار إلى وجود وحدة مختصة لتلقي الشكاوى والاقتراحات والتعامل معها خلال فترات زمنية محددة	٢٨	٨٤,٨ %	٥	١٥,٢ %
٢	غياب وجود لجان مراجعة مستقلة عن الأعضاء التنفيذيين تتبع معايير واضحة وفعالة	٢٨	٨٤,٨ %	٥	١٥,٢ %
٣	محدودية التقدير المادي والمعنوي للتميزين بالكلية	٢٨	٨٤,٨ %	٥	١٥,٢ %
٤	غياب آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات بالكلية	٢٧	٨١,٨ %	٦	١٨,٢ %
٥	غموض مساءلة القيادات الأكاديمية والإدارية على كافة المستويات التنظيمية بالكلية	٢٧	٨١,٨ %	٦	١٨,٢ %
٦	ضعف تطبيق مبدأ المحاسبية مما يشجع على مخالفة القوانين واللوائح بالكلية بشكل متكرر	٢١	٦٣,٦ %	١٢	٣٦,٤ %

وبالاحظ من الجدول السابق أن معظم المشكلات التي ذكرتها العينة الاستطلاعية فيما يخص بُعد المساءلة والمحاسبية، مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة، كانت تختص بالافتقار إلى وجود وحدة مختصة لتلقي الشكاوى والاقتراحات

والتعامل معها خلال فترات زمنية محددة، وغياب وجود لجان مراجعة مستقلة عن الأعضاء التنفيذيين تتبع معايير واضحة وفعالة، ومحدودية التقدير المادي والمعنوي للمتميزين بالكلية، وغياب آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات بالكلية، وغموض مساءلة القيادات الأكاديمية والإدارية على كافة المستويات التنظيمية بالكلية، وضعف تطبيق مبدأ المحاسبية مما يشجع على مخالفة القوانين واللوائح بالكلية بشكل متكرر.

وبناء على النتائج السابقة يمكن القول بأن هناك ضعفاً عاماً في قدرة كلية التربية جامعة الزقازيق على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية المتمثلة في الشفافية والمشاركة والمساءلة والمحاسبية، حيث تعد من المبادئ الأساسية لعملية ضمان جودة التعليم والاعتماد المستوحاة من النظم والممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم، ويجب مراعاة هذه المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية في التطبيق العملي داخل كلية التربية كمؤسسة بجامعة الزقازيق، خاصة وقد جاءت هذه الدراسة متزامنة مع سعي كلية التربية جامعة الزقازيق لتطبيق معايير الجودة فيما يخص النواحي الأكاديمية والإدارية، مما يمكنها من الحصول على الاعتماد الأكاديمي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي :

- (١) ما الإطار الفكري والمفاهيمي للحوكمة المؤسسية بالجامعات؟
- (٢) ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (من خلال الدراسة الميدانية)؟
- (٣) ما الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدايم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- (١) التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية بالجامعات.
- (٢) رصد وتحليل وتفسير واقع ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق.
- (٣) وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق.

أهمية الدراسة :

- يؤدي تطبيق الحوكمة المؤسسية بالجامعات إلى تغيير آفاق العملية التعليمية بكافة أشكالها ونقلها من الجانب التقليدي إلى جوانب الانفتاح في عالم يتسم بالتغير والتطور المستمر.
- التوجه العالمي الواضح لدى الكثير من دول العالم نحو اللامركزية بأبعادها المختلفة، والتوسع في مشاركة أصحاب المصالح في عملية صنع القرار والحكم، وتقليص دور الدولة في الإدارة المباشرة للمؤسسات بما في ذلك المؤسسات الجامعية.
- الاستجابة لتوصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبار حوكمة الجامعات واحدة من أهم المتطلبات الأساسية لاعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد^(١٤).

- سوف تساهم دراسة مفهوم الحوكمة وفهم جميع الجوانب النظرية في تطوير النظم التعليمية لإحداث تحسينات في الجامعات، وتعزيز رسالتها، وكذلك الاستفادة من الخبرات الدولية للجامعات في هذا المجال.
- قد تفيد هذه الدراسة قادة الجامعة وصناع القرار المهتمين بتطوير أدائهم الإداري.
- تفيد نتائج الدراسة، كلية التربية جامعة الزقازيق، في جعلها متميزة إدارياً وأكاديمياً وفق معايير الجودة والاعتماد.
- تفيد نتائج الدراسة في تحديد المشكلات التي تحول دون ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبية)، بكلية التربية جامعة الزقازيق.

منهج الدراسة :

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية، وما تسعى إليه من أهداف استخدام المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، إذ يمكنه وصف ما هو قائم وفهم الظواهر التربوية، وجمع الحقائق والمعلومات، وتحليلها، وتفسيرها، وتحديد واستنباط العلاقات بين كافة الظواهر التربوية وتفسير بياناتها، وجمع البيانات وتبويبها ليست نهاية المطاف في المنهج الوصفي، بل يذهب المنهج الوصفي إلى ما هو أبعد من ذلك؛ حيث يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، ولا تكتمل عملية البحث حتى تنتظم هذه البيانات وتحلل وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للمشكلة موضوع البحث^(١٥).

مصطلحات الدراسة :

مفهوم الحوكمة المؤسسية Institutional Governance :

تعددت التعريفات التي تناولت مصطلح الحوكمة المؤسسية؛ ومن أهمها ما

يلي:

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

تعرف الحوكمة المؤسسية بأنها: "القدرة الفاعلة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمها بممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وخلق مناخ يمكن التابعين من الوصول إلى أهداف هذه المؤسسة بصورة متناسقة مع أهدافهم الشخصية"^(١٦).

كما تعرف الحوكمة المؤسسية بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعات، ويحدد حقوق وواجبات أصحاب المصلحة سواء داخل الجامعات أو خارجها، وذلك في ضوء مجموعة من القوانين واللوائح والتشريعات التي تضمن الشفافية والعدالة والنزاهة والمساءلة والمشاركة، بما يحقق التطوير والتحسين المستمر للأداء الجامعي"^(١٧).

بينما تناول تعريف آخر حوكمة الجامعات بأنها: "المشاركة في صناعة القرار من قبل ممثلين لجميع المستفيدين من خدمات الجامعة من طلاب ومجتمع محلي عن طريق المساءلة والشفافية في العمليات الإدارية والمالية مع حفظ الحقوق واحترامها لجميع الموظفين والقيادات والطلاب والمجتمع المحلي للجامعة"^(١٨).

ويتضمن تعريفاً آخر للحوكمة الجامعية بأنها: مجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق أهداف الجامعة عن طريق اتباع المبادئ التالية: الشفافية، المساءلة، المشاركة الفعالة، التمكين، ورشادة اتخاذ القرار"^(١٩).

وهذا ما أكدته تعريف آخر للحوكمة الجامعية بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية، وتحقيق النجاح التنظيمي والإدارة المتميزة، إلى جانب تنظيم العمليات والعلاقات في الجامعات والجهات المعنية الأخرى"^(٢٠).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بتعدد التعريفات التي تناولت مصطلح الحوكمة المؤسسية وذلك بناءً على وجهة النظر التي يتبناها صاحب التعريف؛ فمنهم من ركز في تعريف الحوكمة المؤسسية على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وخلق المناخ الذي يساعد على ذلك، ومنهم من ركز على توجيه وإدارة المؤسسة في ضوء التشريعات والقوانين، ومنهم من ركز على المشاركة في عملية صنع القرارات من قبل ممثلين لجميع المستفيدين، ومنهم من ركز على المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية مثل المشاركة والشفافية والمساءلة والاستقلالية.

وإجمالاً تعرف حوكمة الجامعات على أنها: "الطريقة التي يمكن للجامعات من خلالها توجيه وإدارة أنشطتها بطريقة تضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اتباع الخطط والأساليب الفعالة لتحقيق أهدافها، مع الحاجة إلى مشاركة جميع الأطراف أو المشاركين المرتبطين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات إصلاح البرامج التعليمية، وعملية اتخاذ القرار، مع توفير الهيكل التنظيمي المناسب حسب المتغيرات في بيئة الجامعة في ظل توافرها. آليات الشفافية والمساءلة والاستقلالية والفعالية"^(٢١).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية بالجامعات إجرائياً بأنها: "مجموعة التشريعات والقوانين والقواعد والإجراءات التي تحكم عمل المجالس الجامعية واللجان التابعة لها وطريقة اختيار قادتها وعضويتها، بما يضمن تحقيق مبادئ الاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة والمحاسبية لتلك المجالس".

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على المبادئ الرئيسة الثلاثة للحوكمة المؤسسية (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبية)، حيث تعد من أكثر المبادئ فاعلية في نجاح الحوكمة المؤسسية بالجامعات.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية) **إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدايم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان**

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق من ذوي الخبرة بالحضور في مجالس القسم أو بالحضور في مجالس الكلية أو بالحضور في أي مجالس إدارية أخرى بالكلية أو الجامعة، كما اشتملت على عينة من الهيئة المعاونة، وذلك للوقوف على جوانب الضعف والقصور الفعلي في ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بالكلية.
- **الحدود المكانية:** كلية التربية جامعة الزقازيق، وخاصة أنها تسعى للاعتماد الأكاديمي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، كما تعد كلية التربية مقر عمل الباحثة.

أدوات الدراسة :

لقد استعانت الدراسة بالأدوات التالية:

- (١) **دراسة استطلاعية** للتعرف على المشكلات الفعلية التي تحول دون ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة بالكلية.
- (٢) **استبانة ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق** (إعداد الباحثة)، بهدف التعرف على واقع ممارسة تلك المبادئ بالكلية.

الدراسات السابقة :

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وتم الترتيب حسب التاريخ من الحديث إلى القديم.

أولاً: الدراسات العربية:

١. تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي^(٢٢).

هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي معتمدة في ذلك على مقياس حوكمة الجامعات العربية الذي كيفه وطوره (محمد علي إبراهيم العامري، ٢٠١٨). واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة لثمانية كليات والمسح الشامل لجميع القيادات الإدارية الأكاديمية بالكليات المختارة (أربع كليات معتمدة وأربع كليات أخرى غير معتمدة)، وبلغ حجم العينة (٧٧) مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى: أن جامعة الفيوم تطبق معايير الحوكمة بدرجة جيدة على درجات مقياس الحوكمة المستخدم وكانت نسبتها (٦٤٪)، حيث حظي معيار المساءلة على أعلى درجة يليه معيار الوعي الاجتماعي، ثم الإنصاف، ثم المسؤولية وانضباط الإدارة، ثم الشفافية، وأخيراً الاستقلالية.

٢. تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس^(٢٣).

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة قناة السويس، ومدى تطبيقها وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية، وإشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة، وتداول المعلومات بين أصحاب المصالح بكل شفافية، وفي الوقت المناسب، وإخضاع جميع العاملين للقدر نفسه من المساءلة مهما اختلف منصبهم أو علاقاتهم، ومشاركة جميع العاملين بالجامعة والطلاب والمجتمع المحيط في صنع القرارات الإستراتيجية للجامعة، وتنفيذ القوانين واللوائح والأعراف الجامعية بكل دقة، وبمساواة كاملة دون النظر لأية عوامل خارجية.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

٣. آليات تفعيل (القيادة والحوكمة) للتجديد التربوي في التعليم الجامعي المصري في ضوء معايير الجودة من المنظور الإسلامي^(٢٤).

هدفت الدراسة إلى وضع آليات تفعيل (القيادة والحوكمة) للتجديد التربوي في التعليم الجامعي المصري في ضوء معايير الجودة من المنظور الإسلامي، واستخدمت الدراسة منهجين: الأول؛ المنهج الوصفي التحليلي، والثاني؛ المنهج الاستنباطي، وأسفرت نتائج الدراسة عن وضع متطلبات للتجديد التربوي في (القيادة والحوكمة) في ضوء معايير الجودة من المنظور الإسلامي، أهمها: ضرورة تبني الجامعة نمط قيادة ديمقراطي يشجع على المشاركة وإبداء الرأي وحرية النقد والابتكار، وضرورة توافر الوضوح والشفافية في الإدارة، والتأكيد على أهمية تحمل المسؤولية، وتشجيع الإدارة في كليات الجامعة للتطوير المستمر والتحسين في جميع العمليات، وضرورة توافر القيادة الفعالة المؤهلة القادرة على مراجعة أنشطة العمل وتقييمها مع توفير التدريب المستمر للعاملين في الجامعة على أساليب إدارة الجودة ومفاهيمها.

٤. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية^(٢٥).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى: أن جامعة العريش تطبق مبادئ حوكمة الجامعات بمتوسط كلي لمجموع متوسطات المحاور الستة (٠,٧٨)، حيث جاءت درجة توافر مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعة في الترتيب الأول بمتوسط قدره (٠,٨٤)، تلتها درجة توافر كل من مبدأي الكفاءة والفاعلية، والعدالة والمساواة بمتوسط قدره (٠,٧٨)، تلتها درجة توافر مبدأ توافر مبدأ الشفافية والمصارحة بالجامعة بمتوسط قدره (٠,٧٦)، وأخيراً درجة توافر مبدأ المشاركة الفعالة بالجامعة

بمتوسط قدره (٠,٧٥)، ولذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات لتفعيل التصور المقترح.

٥. الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية^(٢٦).

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها: التنظيم الإداري، والإدارة المالية، والشفافية، والمساءلة القانونية، والمشاركة، والتمكين، ورشادة اتخاذ القرار، والنزاهة، فاعلية المؤسسة، والتنافسية كل على حده، من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وتحديد أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأُجريت الدراسة على عينة من كلية التجارة وكلية الطب البيطري بجامعة الزقازيق. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية كان متوسطاً من وجهة نظر الأكاديميين، وكذلك جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر الأكاديميين في مبادئ: التنظيم الإداري، والشفافية، والمشاركة، ورشادة اتخاذ القرار، بينما جاء بدرجة مرتفعة في مبدأ النزاهة فقط، وجاء بدرجة منخفضة في مبادئ: الإدارة المالية، والمساءلة القانونية، والتمكين، وفاعلية المؤسسة، والتنافسية.

٦. مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية^(٢٧).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بأسلوب البحث الوصفي الارتباطي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وكذلك مستوى الميزة التنافسية بالجامعة جاء ضعيفاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (٠,٠١). وقدمت الدراسة

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدايم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

مجموعة من التوصيات الإجرائية للارتقاء بمستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية.

٧. تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية – جامعة عين شمس: تصور مقترح^(٢٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت الدراسة باستبيان موجه إلى أعضاء هيئة التدريس، واستبيان موجه للإداريين العاملين بكلية التربية جامعة عين شمس للتعرف على واقع الحوكمة بها، واستمارة استطلاع رأي الخبراء حول إجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات لتفعيل الحوكمة المؤسسية من أهمها: إجراء تقييم دوري لدى تحقق الأهداف ومعوقات تحققها ووضع خطط للتغلب على تلك المعوقات، والعمل على تحديد أدوار ومهام مجلس الكلية ومجالس الأقسام واللجان الفرعية وإشراك المزيد من أعضاء هيئة التدريس بها، والتقييم المستمر للأداء ليس على مستوى الأوراق فحسب بل من خلال أفكار ومشروعات إبداعية جديدة قابلة للتنفيذ، والعمل على تفعيل البنية التكنولوجية وتنمية الموارد المالية بالكلية، والقضاء على جميع مظاهر الفساد والمحسوبية، والاعتماد على الكفاءة في التعيين وليس الأقدمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. نموذج مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس^(٢٩).

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتفعيل الحوكمة المؤسسية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة؛ حيث

جاءت جميع مجالات الدراسة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة الفعالة، والمساواة، والفعالية التنظيمية) بدرجة مرتفعة، وجاء مجال المساءلة في المرتبة الأولى، ومجال "المشاركة الفعالة" في المرتبة الثانية، ومجال المساواة في المرتبة الثالثة، ومجال "الفعالية التنظيمية" في المرتبة الرابعة، ومجال الشفافية في المرتبة الخامسة والأخيرة.

٢. تعزيز الحوكمة الجامعية في أفريقيا جنوب الصحراء: المنظور الغاني^(٣٠).

هدفت الدراسة إلى استكشاف القضايا ذات الصلة بالحوكمة المرغوبة للجامعة وكيف يمكن تحقيقها في المنطقة الفرعية المستمدة من المنظور الغاني، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم جمع البيانات من المصادر الأولية وعززت مع مصادر ثانوية. واستخدمت المقابلات المتعمقة، والأدلة الوثائقية لجمع البيانات من (١٩) مشاركاً في جامعات عامة وخاصة في غانا، وتوصلت الدراسة إلى فحص القضايا الرئيسية المتعلقة بالحوكمة مثل التمويل، والمساءلة، والبنية التحتية، والمسؤولية، والتنظيم. وكذلك ناقشت الدراسة العضلات المتمثلة في: ضعف الوثائق التشريعية، وضمان الجودة، وزيادة التسجيل والتنظيم الذاتي. وأنه يتعين على مؤسسات التعليم العالي أن تتعامل معها في أداء مسئولياتها.

٣. المشاركة الديمقراطية في التعليم العالي: دراسة لمشاركة الطلاب الصينيين في حوكمة الجامعة الإلكترونية^(٣١).

هدفت الدراسة إلى استكشاف مشاركة الطلاب الإلكترونية في حوكمة الجامعة في إحدى جامعات الصين بناءً على نموذج التفاعل الاجتماعي، وقد أجرت الدراسة بحثاً مختلطاً لجمع البيانات النوعية والكمية، حيث كانت الاستبيانات والمقابلات هي الأدوات الأساسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى المشاركة الإلكترونية في حوكمة الجامعة من منظور الطلاب. ومع ذلك، فإن الطلاب لديهم وعي قوي بالمشاركة في حوكمة الجامعة على الإنترنت، ويرتبط

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الرقائيق (داسة ميدانية)
إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

المستوى المنخفض لمشاركة الطلاب الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بدعم الجامعات ومشاركة الطلاب واستخدام الطلاب للإنترنت.

١ - تنفيذ مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمات العامة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة ولاية
ماكاسار Makassar^(٣٣).

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمات العامة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ولاية ماكاسار Makassar، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الوصفي، وتمت تقنية جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمات العامة في كلية العلوم الاجتماعية يمكن تصنيفه على أنه لا يزال غير قائم على أساس جيد من جانب المساءلة، وجوانب سيادة القانون.

٤. نحو حوكمة جامعية تشاركية: نموذج لجامعات وكليات حكومية في الفلبين^(٣٣).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة اتحادات أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة الجامعية في الجامعات والكليات الفلبينية الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيانات والمقابلات مع أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات في الفلبين، وتوصلت الدراسة إلى: المشاركة الكافية لاتحادات أعضاء هيئة التدريس في الجوانب التالية: الحوكمة الأكاديمية من حيث تصميم المناهج الدراسية، والتنمية المهنية، وعبء العمل. والحوكمة السياسية من حيث سياسة التوظيف، والتثبيت في العمل، والشكاوى، وظروف العمل، والحوكمة المالية من حيث الميزانية، والشراء، والقروض/ المنح، وزيادة الدخل، والحوكمة الاقتصادية من حيث الأجور والمرتبات، والأجازات، وحزم الاستحقاقات، والرعاية الصحية. كما أشارت النتائج إلى أن زيادة مشاركة اتحادات أعضاء هيئة التدريس من حيث الحوكمة السياسية والمالية تحسن من مستوى أداء الجامعات الحكومية الفلبينية.

٥. تطوير واستدامة الحوكمة الفعالة في الجامعات - دراسة استكشافية^(٣٤).

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية ضمان تطوير واستدامة الحوكمة الفعالة في الجامعات، واستخدمت الدراسة: المنهج النوعي. وتوصلت الدراسة إلى تطوير تصور حول تطوير واستدامة الحوكمة في النظام الجامعي بمساعدة صنع القرارات المناسبة. وأن الجامعات تحكمها لجان ومجالس مختلفة. وكانت النتائج الأخرى تشير إلى وجود عقبات مختلفة في الجامعات والتي تقيد الحوكمة الفعالة. وتشير النتائج إلى أن أداء الجامعات يعتبر عاملاً مهماً حتى تؤدي هذه الجامعات دوراً منضبطاً. كما تشير الاقتراحات أيضاً إلى أن مؤسسات التعليم العالي مثل الجامعات تحتاج إلى تحسينات في مجال الحوكمة لتقليل التحديات التي يطرحها اقتصاد المعرفة المقبل.

٦. تصور ممارسات الحوكمة المؤسسية في جامعة نيروبي^(٣٥).

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية ممارسات الحوكمة المؤسسية في الجامعات العامة، والتأثير على صنع القرار وعمليات القيادة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، أجرتها جامعة نيروبي في عام ٢٠٠٤. وقد تم اختيار عينة من ٢٠٠ مشارك. وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف هيكل الحوكمة أدى إلى سوء القيادة واتخاذ القرارات البيروقراطية. وهذا بدوره أثر سلباً على جودة الخدمات في الجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة :

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يلي :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في تناول موضوع الحوكمة المؤسسية، والتأكيد على ضرورة تطبيقها وتفعيلها بالجامعات. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية، وإعداد الاستبانة، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية، ووضع مجموعة من الإجراءات المقترحة.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية) **إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدايم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان**

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المصرية في مجال الدراسة الميدانية؛ حيث كان تركيز الدراسات السابقة المصرية على جامعة الفيوم، وجامعة قناة السويس، وجامعة المنوفية، وجامعة العريش، وكلية التربية جامعة عين شمس، وجامعة الزقازيق ممثلة في كليتي التجارة والطب البيطري، بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة واقع ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق، وبوجه خاص التركيز على دراسة المبادئ الثلاثة الرئيسة للحوكمة، وهي: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبية)، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تعزيز ممارسة تلك المبادئ بالكلية.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى:** وتناولت الإطار العام للدراسة؛ وتضمن: المقدمة، والمشكلة، والأهداف، والأهمية، والمنهج، والحدود، والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة.
- الخطوة الثانية:** وتناولت عرض الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية بالجامعات من حيث النشأة، والمفهوم، والأهداف، والأهمية، والنماذج، والمبادئ.
- الخطوة الثالثة:** وتناولت واقع ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق من حيث الشفافية والمشاركة والمساءلة والمحاسبية.
- الخطوة الرابعة:** وتناولت وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق من حيث الشفافية والمشاركة والمساءلة والمحاسبية.

الخطوة الثانية: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية بالجامعات

وتناولت الخطوة الثانية: نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية بالجامعات، والمفهوم، والأهداف، والأهمية، والنماذج، ثم مبادئ الحوكمة المؤسسية بالجامعات؛ وهي كالتالي:

١- نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية بالجامعات:

نشأ مفهوم الحوكمة في أوائل التسعينيات، واعتمده البنك الدولي. وبعد ذلك، أصبح أحد الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة، التي عالجت قضايا من الفساد إلى المساءلة^(٣٦).

وقد ظهر مصطلح الحوكمة في أواخر القرن العشرين عقب حدوث أزمات مادية واقتصادية نتيجة لغياب الشفافية والرقابة على غرار الأزمات المالية التي شهدتها دول جنوب شرق آسيا مثل اليابان وكوريا وماليزيا عام (١٩٩٧) والتي أدت إلى انهيار شركات عالمية، مما دعا إلى ضرورة تطبيق قواعد للحوكمة لضبط الشركات والمؤسسات الحكومية^(٣٧).

وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم واستخدامه في البداية في قطاع الأعمال، فإنه سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات ومنها التربية، وأصبحت الحوكمة معياراً تقاس جودة الجامعات على أساسه^(٣٨).

ولقد نما موضوع الحوكمة بشكل كبير في العقدين الماضيين، ولا زال البحث حول حوكمة التعليم العالي في تزايد مستمر. وتجاوز عدد المقالات المفهرسة في قاعدة بيانات Scopus التي تتناول حوكمة التعليم العالي (٨٨,٧٨٤) مقالة، بما في ذلك أكثر من (١٢,٢٨١) مقالة في عام ٢٠٢٠م فقط، مما يدل على الاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الجامعات^(٣٩).

وانتقلت الحوكمة في الآونة الأخيرة إلى الجامعات نظراً لتعاظم الأدوار التي تقوم بها الجامعات لإحداث عملية التنمية الشاملة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

وإدارياً وثقافياً. وتتمثل هذه الأدوار في قيام الجامعات بوظائفها الثلاث وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع^(٤٠). كما تم إدخال الحوكمة في قطاع الجامعة كوسيلة لضمان قدر أكبر من الكفاءة والمساءلة بما في ذلك مساءلة صناع القرار^(٤١).

٢- مفهوم الحوكمة المؤسسية بالجامعات:

(أ) المفهوم اللغوي للحوكمة:

إن كلمة الحوكمة مشتقة من الفعل الماضي حكم، و(حَكَمَ) بالأمر - حُكْمًا أي قضى، ويقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم، وحكم الفرس أي جعل للجارية حَكَمَةً. وحكم فلاناً بمعنى منعه عما يريده وردّه، و(حَكَمَ) - حُكْمًا أي صار حكيماً، و(أَحْكَمَ) الفرسَ بمعنى حَكَمَهُ، ويقال أحكم فلاناً عن الأمر، وأَحْكَمَتِ التجاربُ فلاناً أي جعلته حكيماً. وأَحْكَمَ الشئُ والأمرُ أي أَتَقَنَهُ، و(أَحْكَمَ) الشئُ والأمرُ أي توثَّق وصار مُحْكَمًا، و(الْحَاكِمُ) مَنْ نُصِّبَ لِلْحُكْمِ بين الناس، و(الْحَكْمَةُ) معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم^(٤٢).

(ب) المفهوم الاصطلاحي للحوكمة المؤسسية

تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة المؤسسية، فقد تناولها الباحثين من عدة جوانب حيث دل كل تعريف على وجهة النظر التي يتبناها الباحث.

حيث أشار أحدهما إلى الحوكمة المؤسسية بأنها العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسة لتوجيه وإدارة عملياتها وأنشطتها العامة، وتدور الحوكمة حول الطريقة التي تمارس بها السلطة: من له التأثير، ومن يقرر، وكيف يتم مساءلة صانعي القرار^(٤٣).

كما تشير الحوكمة المؤسسية إلى كيفية تفاعل مختلف أصحاب المصالح مع بعضهم البعض لاتخاذ القرارات بشكل جماعي حول كيفية توجيه المؤسسة والتحكم فيها وكيفية ترشيد استخدام السلطة والتأثير والسيطرة على الآخرين وكيفية إنتاج القواعد والمعايير والسياسات واللوائح وتنظيمها واستدامتها، كما تشمل حقوق أصحاب المصالح والمساواة في المعاملة وأدوار المجلس والمسؤولية والمساءلة والنزاهة والسلوك الأخلاقي والإفصاح والشفافية^(٤٤).

ويتضمن تعريف آخر الحوكمة المؤسسية على أنها: "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة وتميز الأداء من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية"^(٤٥).

كما تعرف حوكمة الجامعات على أنها: "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي"^(٤٦).

وتشير حوكمة الجامعات بشكل خاص إلى درجة الاستقلالية الإدارية والاقتصادية التي تتمتع بها مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى الدرجة التي يؤثر بها نموذج الحوكمة على الحرية الأكاديمية، كما تتعلق الحوكمة باتخاذ قرارات بشأن بعض المسائل؛ خاصة فيما يتعلق بهيكل المؤسسة، وتقييم الأداء، ومساءلة الأعضاء^(٤٧).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للحوكمة، يمكن القول بأن الحوكمة المؤسسية بالجامعات عبارة عن نظام متكامل يشتمل على التشريعات والسياسات والقوانين والإجراءات التي تضمن الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية، وتحديد الدقيق للهيكل والعمليات التي تستخدمها الجامعة لتحقيق أهدافها،

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)

إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

والطريقة التي تمارس بها السلطة، ومشاركة جميع الأطراف المعنية في صنع القرارات، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وأساليب متابعة اتخاذ القرارات الجامعية، وكيفية مساءلة جميع المسؤولين بما فيهم القيادات، وأساليب تقييم الأداء، بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح، ويعمل على تحسين صورة الجامعة وتعزيز قدرتها التنافسية.

٣- أهداف الحوكمة المؤسسية بالجامعات :

تهدف الحوكمة المؤسسية إلى تخلص المؤسسات من مظاهر الانحراف والخلل والفساد الإداري الذي يعيق مسيرة تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف المعنية بشفافية، ووضوح وتحديد مسئولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة، كما تهدف إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والمتابعة^(٤٨). وبالتالي تسعى الحوكمة الجيدة إلى مزيد من المساءلة والمشاركة والشفافية والمنافسة وتقليل التنظيم^(٤٩).

كما تستهدف الحوكمة المؤسسية تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وتحقيق العدالة والإنصاف من خلال الكفاءة في تقديم الخدمات، والحد من استغلال السلطة، وجعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار، وتعبئة أفضل لقدرات المجتمع، وإدارة أكثر رشادة^(٥٠).

كما تسعى الحوكمة المؤسسية إلى إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي سواء أكان ذلك على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، وتقديم تعليم جيد ينتج أفواجا من الخريجين المؤهلين لتلبية حاجات مؤسسات الدولة والقطاع الخاص^(٥١).

كما تظهر أهداف الحوكمة في الجامعات في " توفيرها الهيكل التنظيمي والإطار التشريعي الذي يضمن تحقيق أهداف الجامعة، وتحديد وسائل الوصول لتلك الأهداف، ومراقبة الأداء العام للجامعة الداخلي والخارجي"^(٥٢).

ويتضح مما سبق أن الحوكمة المؤسسية بالجامعات تهدف إجمالاً إلى مساعدة الجامعات على تحقيق أهدافها بأفضل السبل، وتوضيح الحقوق والمسؤوليات والواجبات لجميع المسؤولين، وضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات، وتحسين وتطوير أدائها، والعمل وفق آليات تتسم بالوضوح والشفافية وتحقيق العدالة والمساواة، والمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المعنية، والتقويم المستمر بغرض الكشف عن أوجه القصور والضعف في الأداء والواجبات وتدعيم الجوانب الإيجابية من خلال عمليات الرقابة والمتابعة، ومساءلة الإدارة المؤسسية بغرض الحد من استغلال السلطة، والتخلص من الفساد المالي والإداري، مما يساعد على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

٤- أهمية الحوكمة المؤسسية بالجامعات :

تعد الحوكمة المؤسسية من أهم الوسائل لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية وترسيخ قيم الديمقراطية والعدالة وتكافؤ الفرص والشفافية التي تشمل النزاهة وتعزيز سيادة القانون وتحديد المصالح الخاصة، ومنع استغلال المنصب والنفوذ^(٥٣).

ويعتبر وجود نظام قوي للحوكمة المؤسسية أمر حيوي لتمكين المؤسسات من العمل بفعالية والاضطلاع بمسؤولياتها فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة تجاه الجهات التي تخدمها، ونظراً لدورها المحوري في المجتمع وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فضلاً عن اعتمادها الشديد على التمويل العام والخاص أيضاً، فإن الحوكمة الرشيدة تكتسب أهمية خاصة في حالة الجامعات^(٥٤).

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

كما تعد الحوكمة المؤسسية الجيدة ضرورية للحفاظ على استمرارية المؤسسة من خلال نظام إداري يعتمد على خمسة مبادئ؛ وهي: الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاستقلال والنزاهة، ويؤدي تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية في الجامعات إلى زيادة القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة)^(٥٥). كما تعمل الحوكمة المؤسسية بالجامعات على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية^(٥٦).

وتعتبر الحوكمة المؤسسية مهمة جداً للجامعات لإنشاء نموذج إداري أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة والتوافق مع اللوائح المعمول بها. ويمكن للحوكمة الجيدة للجامعة تحسين جودة إدارة الجامعة. وكما هو معروف أن جودة الإدارة الجامعية أمر حاسم في تشجيع الجودة الأكاديمية، بحيث تدار الكليات بشكل احترافي، ويجب أن تكون الجامعات مسؤولة أمام أصحاب المصلحة (داخلياً وخارجياً). فالحوكمة الجامعية الجيدة هي محاولة لإنشاء إدارة جامعية أفضل، كما يشجع تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة على خلق الشفافية والمساءلة والاستقلالية والكفاءة والعدالة^(٥٧).

كما تكمن أهمية الحوكمة المؤسسية بالجامعة في أنها^(٥٨):

(أ) تعمل على تحسين جودة نظام التعليم الجامعي، وبالتالي تنمية الطلاب وزيادة قيمة الأموال العامة المقدمة للاستثمار في التعليم الجامعي.

(ب) تعمل على تعزيز استخدام الموارد المستثمرة في التعليم الجامعي.

(ج) تلعب دوراً أكثر فاعلية في تكوين رأس المال البشري، مما يضمن قيادة عامة جيدة وكذلك جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

ومما سبق تتضح أهمية الحوكمة المؤسسية بالجامعات في أنها تمكن الجامعات من العمل بفاعلية، وتساعد على توفير الشفافية والمساءلة والاستقلالية والعدالة والنزاهة والمشاركة، وتشكل دافعاً هاماً لإحداث التغيير، والتكيف مع

المتغيرات الداخلية والخارجية، وتعزيز استثمار الموارد، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، وتحسين جودة إدارة الجامعة بشكل عام، وسيادة القانون، وتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية وترسيخ قيم الديمقراطية، وزيادة القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية.

٥- نماذج الحوكمة المؤسسية بالجامعات:

توجد نماذج عديدة للحوكمة تتفاوت حسب مضمونها الوطني، ونوع المؤسسة، وتراثها التاريخي وغير ذلك من العوامل الثقافية والسياسية، بل والاقتصادية في بعض الأحيان الاقتصادية. ومن الواضح أنه لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات يعتمد نموذجاً منفرداً أو مبدأ "مقاس واحد يناسب الجميع". كما أن اختيار نموذج حوكمة كي تتبناه مؤسسة بعينها يجب أن يأتي نتيجة لقرار يتم اتخاذه بعد تفكير عميق. وتعتمد الحوكمة الجيدة بشكل كبير على التوقيت والاجتهاد؛ بمعنى أنها تحتاج إلى مجالس إدارة تعرف متى يتوقف نموذج الحوكمة عن العمل، ولماذا وكيف يمكن إصلاحه^(٥٩). ومن أهم تلك النماذج ما يلي:

(أ) الحوكمة الأكاديمية Academic Governance:

يعد هذا النموذج هو النموذج التقليدي لحوكمة الجامعة، ويفترض أن الجامعات يجب أن تدار بشكل أساسي من قبل الهيئة الأكاديمية، والسبب السائد لهذا النموذج هو أن أعضاء هيئة التدريس عادة ما يكون لديهم استعداداً أفضل لفهم الأهداف والتطلعات الأكاديمية للجامعة، وكيفية تحقيقها^(٦٠).

وتشير الحوكمة الأكاديمية إلى الطرق التي يتم بها إدارة الأمور الأكاديمية داخل الجامعة. ويشمل ذلك الإشراف على البنود الأكاديمية للجامعة وتنظيمها، وهي منفصلة ومتميزة عن الحوكمة المؤسسية بالجامعة^(٦١).

(ب) حوكمة أصحاب المصالح Stakeholder Governance / الحوكمة
التشاركية Shared Governance / الحوكمة التمثيلية/ الحوكمة
الجماعية:

يحدث نموذج أصحاب المصالح عندما يتم إسناد الحوكمة إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصالح، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين والشركات الداعمة والحكومة والجمهور عامة. ويمثل نموذج أصحاب المصالح الحوكمة التشاركية، ويمكن تمييز حوكمة أصحاب المصالح عن الحوكمة الأكاديمية في أنها تخوّل الحوكمة في العديد من الممثلين لا يقتصر على أعضاء هيئة التدريس^(٦٢). ويفترض هذا النموذج أن جميع أصحاب المصالح في المؤسسة يجب أن يكون لهم رأي في الحوكمة^(٦٣).

(ج) حوكمة الأمناء Trustee Governance:

تمنح حوكمة الأمناء الإدارة سلطات "الأمناء"، وهذا يأتي عادة على هيئة أمناء له أعضاء غير منتخبين من داخل المؤسسة، كما وأن هؤلاء لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة، ويكون لمجلس الأمناء عادة مسؤوليات ائتمانية وأخرى تتعلق بالعناية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل قد تشكل تضارباً في المصالح والوصاية^(٦٤).

وحوكمة الأمناء ليست معنية مباشرة بتمثيل أصحاب المصلحة في الحوكمة، ولكنها تركز على طريقة الحوكمة، وعلى وجه التحديد الحوكمة من خلال "علاقة الثقة" بين مجلس الأمناء الذي يعمل بصفته أميناً نيابة عن المستفيدين، ويقع على مجالس الأمناء واجب تعليمي يتمثل في أداء ثقتهم بأقصى درجات حسن النية تجاه المستفيدين من تلك الثقة^(٦٥).

د) حوكمة الشركات Corporate Governance:

يؤكد مؤيدوا هذا النموذج على أن الجامعات يجب أن يحكمها مهنيون مدربون وذوي خبرة في سياسات وتخطيط المؤسسات، وأن يكونوا قادرين على توجيه الإدارة بشكل فعال، وظهرت حوكمة الشركات كاستجابة للأزمات المالية وحاجة الجامعات لإدارة شؤونها المالية بطريقة أكثر مسؤولية، وللحاجة إلى تحسين إدارة الجامعات، ويعمل هذا النموذج في ظل افتراض بأن تطبيق أساليب الشركات مثل المساءلة المالية سوف يساعد على تحسين النتائج، ويسود هذا النموذج في أستراليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة^(٦٦)، ويشير هذا النموذج إلى أن رئيس الجامعة هو مدير شركة محترف، وليس مجرد أكاديمي^(٦٧).

هـ) نموذج الحوكمة المختلط Amalgam Governance:

يوفر النموذج المختلط مزيجاً من الحوكمة الأكاديمية، وحوكمة الشركات، وحوكمة الأمناء والحوكمة التمثيلية، والميزة التي يتمتع بها هذا النموذج تتمثل في أنه يدمج مواطن قوة كل من هذه النماذج لتلائم احتياجات المؤسسة بشكل أفضل خلال فترة معينة من الزمن أو الوفاء بأغراض محددة^(٦٨). وتتمثل مسئوليات الحوكمة وفق هذا النموذج في بناء القاعدة المعرفية، وتحقيق الربح في الأنشطة الجامعية ذات العائد، والإنفاق المناسب والكامل للأموال التي تقدمها الحكومة لأغراض محددة وخلق ابتكارات تدعم التنمية الاقتصادية وضمان حرية أعضاء هيئة التدريس في تقديم التعليقات العامة، وإسداء المشورة بشأن القضايا في مجال خبرتهم وتوفير بيئة تتيح للطلاب الفرصة لتحقيق كل ما هو ممكن لهم^(٦٩).

ويتضح مما سبق تعدد نماذج الحوكمة المؤسسية بالجامعات؛ فمنها نموذج الحوكمة الأكاديمية والذي يفترض بأن الجامعات يجب أن تدار بشكل أساسي من قبل الهيئة الأكاديمية، ونموذج حوكمة أصحاب المصالح والذي يستند إلى مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية الحوكمة، ونموذج حوكمة الأمناء والذي يكون من

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

خلال مجلس أمناء له أعضاء غير منتخبين من داخل المؤسسة ويعمل نيابة عن المستفيدين، ونموذج حوكمة الشركات والذي يرى بأن الجامعات يجب أن يحكمها مهنيون مدربون وذوي خبرة في سياسات وتخطيط المؤسسات وعلى افتراض أن المساءلة المالية تساعد على تحسين النتائج، ونموذج الحوكمة المختلط والذي يجمع بين مواطن قوة كل النماذج لتلائم احتياجات المؤسسة بشكل أفضل خلال فترة زمنية معينة.

٦- مبادئ الحوكمة المؤسسية بالجامعات:

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي توافرها لتحقيق الحوكمة المؤسسية بالجامعات؛ ومنها:

(أ) الاستقلالية Independence:

وتتمثل استقلالية الجامعات في ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية؛ وترتبط الاستقلالية الأكاديمية بشكل كبير بالتميز الأكاديمي من حيث حرية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي، وترتبط الاستقلالية الإدارية والمالية بشكل كبير بوجود نظم حوكمة متميزة تسمح لها بأن تستقل في قراراتها الإدارية ويكون لها مجالس مستقلة تختص بكافة شؤون الجامعة دون أي تدخل من خارجها^(٧٠).

(ب) المسؤولية Responsibility:

بمعنى تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ، وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات^(٧١). كما تعني وعي إدارة الجامعة بمسؤولياتها تجاه تحقيق أهداف الجامعة وأصحاب المصالح والمجتمع^(٧٢).

ج) العدالة والنزاهة Justice and Integrity:

بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون، وينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة وتنفذ بنزاهة وخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان، وتوفير بيئة صحية عادلة للعمل من خلال مبدأ المساواة واحترام القوانين والأنظمة وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح، كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره^(٧٣).

كما تعني النزاهة اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء العمل من قبل الإدارة والأفراد داخل الجامعة كل في موقعه الوظيفي^(٧٤).

د) الشفافية Transparency:

وتعني توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، وتتناسب درجة الشفافية طردياً مع درجة سهولة الوصول إلى المعلومات؛ حيث يجب أن يتم نشر هذه المعلومات علانية وبصفة دورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبية ومحاصرة الفساد من جهة، والمساعدة على اتخاذ القرارات الصالحة في السياسة العامة من جهة أخرى^(٧٥).

كما تعني الشفافية أن عملية صنع واتخاذ القرارات وتنفيذها تتم وفقاً للقوانين واللوائح. وهذا يعني أيضاً أن تكون المعلومات متاحة بحرية ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل المتأثرين بالقرار، ويجب أن تأخذ المعلومات المتاحة الشكل والوسائط التي يمكن فهمها بسهولة^(٧٦). بحيث تضمن القيادة أن العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات يعملون بشكل واضح ومفهوم، ويقدمون تقارير عن أنشطتهم^(٧٧).

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

وبذلك تستند الشفافية إلى التدفق الحر للمعلومات، والإفصاح عن المعلومات في التوقيت المناسب وبدرجة كافية للأطراف المعنية، بحيث يمكن فهم هذه المعلومات بكل سهولة، كما تتعلق الشفافية بأداء الجامعة المالي وغير المالي.

٥) المشاركة Participation:

ويقصد بها تهيئة السبل لكافة الأطراف ذات العلاقة للإسهام بفاعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات^(٧٨)، كما تعني إتاحة مجالس الحوكمة المؤسسية للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، للمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة ليكون لهم دور في عملية صنع القرار^(٧٩).

وتهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه^(٨٠).

٦) المساءلة والمحاسبية Accountability:

ويقصد بها خضوع صاحب القرار لمساءلة القانون والمواطنين وتفعيل الإجراءات الرقابية^(٨١). وتشكل المساءلة أحد العناصر الرئيسية المطلوبة في الحوكمة المؤسسية، وتكون المؤسسات مسؤولة أمام الأطراف المتأثرة بأفعالها أو قراراتها، ولا يمكن المساءلة إلا بالشفافية وسيادة القانون^(٨٢). والمساءلة ذات صلة قوية بالمسؤولية: لأنها الاعتراف بالمسؤولية عن الأنشطة والأفعال والقرارات والسياسات والمخرجات وتحملها بنتائجها^(٨٣).

كما أجمعت الكثير من الدراسات على أن المحاسبية التعليمية أداة رئيسية في عمليات الإصلاح التي تجري لتحسين العمل التعليمي، إذا أرادت المجتمعات أن تطور

نظمها التعليمية ليتجه نحو الجودة والإتقان، وذلك بضرورة وضع آليات فاعلة للمراقبة، والمحاسبية التعليمية أداة فكرية وتقنية تسهم في ترشيد القرار التربوي والتعليمي وفي دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية^(٨٤).

ويتضح مما سبق تعدد المبادئ التي تعتبر ركائز أساسية لتحقيق الحوكمة المؤسسية بالجامعات؛ ومنها مبدأ الاستقلالية بأبعادها المختلفة من الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية، ومبدأ المسؤولية والذي يقوم على التوصيف الدقيق لمهام كل وظيفة والوعي التام بهذه المهام والمسؤوليات من قبل جميع العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومبدأ العدالة والنزاهة والذي يقوم على المعاملة العادلة للجميع واتباع الأسلوب الأخلاقي من قبل جميع الأطراف المعنية، ومبدأ الشفافية والذي يقوم على التدفق الحر للمعلومات وسهولة الوصول إليها وسهولة فهمها، ومبدأ المشاركة والذي يقوم على التمثيل لكافة الأطراف ذات العلاقة في عملية صنع القرارات واتخاذها بما في ذلك الطلاب والهيئتين الأكاديمية والإدارية والمجتمع المحلي والخريجين، ومبدأ المحاسبية والذي يقوم على تفعيل الإجراءات الرقابية وتقييم الأداء بصفة دورية وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب.

الخطوة الثالثة: إجراء الدراسة الميدانية:

وتناولت واقع ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق، وتشتمل الدراسة الميدانية على العناصر التالية: منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وحساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية، وهي بالتفصيل كما يلي:

١. **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة أهداف الدراسة.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

٢. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من السادة المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية – جامعة الزقازيق، والبالغ عددهم (٢٥١) عضواً بواقع (١٨٦ هيئة تدريس، ٦٥ هيئة معاونة)^(٨٥).

٣. **عينة الدراسة:**

بلغت عينة الدراسة الميدانية (١٠٥) مشاركين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة الزقازيق، وتم حذف عدد (٥) استبانات نظراً لعدم مصداقية المستجيبين والاستجابات العشوائية، وبالتالي أصبح العدد الإجمالي (١٠٠) مستجيب، أي ما يمثل نسبة (٣٩,٨٤ %) من حجم المجتمع الأصل.

والجدولين التاليين يوضحان مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وفق أقسام الكلية والدرجات العلمية:

جدول (٤) توزيع مجتمع الدراسة وعينة الدراسة النهائية وفق أقسام كلية التربية

م	القسم	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة إلى المجتمع
١	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	٣٥	٢٣	٦٥,٧١ %
٢	أصول التربية	٣٩	١٣	٣٣,٣٣ %
٣	الصحة النفسية	٣٩	٩	٢٣,٠٨ %
٤	المناهج وطرق التدريس	٩٢	٣١	٣٣,٧٠ %
٥	علم النفس التربوي	٤٦	٢٤	٥٢,١٧ %
	الإجمالي	٢٥١	١٠٠	٣٩,٨٤ %

جدول (٥) توزيع مجتمع الدراسة والعينة النهائية وفق الدرجات العلمية بكلية التربية

م	الدرجة العلمية	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة إلى المجتمع
١	أستاذ	٦٣	٢٠	٣١,٧٥ %
٢	أستاذ مساعد	٤٠	١٦	٤٠,٠٠ %
٣	مدرس	٨٣	٣٦	٤٣,٣٧ %
٤	مدرس مساعد	٢٩	١٥	٥١,٧٢ %
٥	معيد	٣٦	١٣	٣٦,١١ %
	الإجمالي	٢٥١	١٠٠	٣٩,٨٤ %

يتضح من الجدولين السابقين أن العدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية يقع في فئة مدرس، يليه أستاذ، يليه أستاذ مساعد، ثم معيد، وفي الأخير مدرس مساعد، كما يتضح أن قسم المناهج وطرق التدريس يستأثر بالعدد الأكبر من الأعضاء، وبما يعادل الثلث الأعضاء بالكلية، يليه قسم علم النفس التربوي، ثم قسمي أصول التربية والصحة النفسية، وفي الأخير قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية. وقد راعت الدراسة - إلى حد ما - هذا الترتيب عند اشتقاق عينة الدراسة، كما يتضح ذلك من الجدولين السابقين.

٤. أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة بعنوان: مبادئ حوكمة كلية التربية بجامعة الزقازيق. وتكونت هذه الاستبانة من (٤٧) عبارة، ممثلة في ثلاثة مبادئ أساسية هي: مبدأ الشفافية، ويتكون من (١٧) عبارة، ومبدأ المشاركة، ويتكون من (١٦) عبارة، ومبدأ المساءلة والمحاسبية، ويتكون من (١٤) عبارة. (ملحق ١)

تم إعداد الاستبانة من خلال الاستفادة من الإطار النظري والاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة (شريف محمود حمدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (سلوى رمضان عبد الحليم، ٢٠٢٠)، ودراسة (أحمد فاروق الزميتي، ٢٠١٩)، ودراسة

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

(خولة المفيض، ٢٠١٨)، ودراسة (بن العاربية حسين، و بلبالي عبدالسلام، ٢٠١٨)، ودراسة (هالة فوزي عيد، ٢٠١٧)، ودراسة (منال حسين الحميدي، ٢٠١٧)، ودراسة (ليلى أبوالعالا، ٢٠١٧)، ودراسة (بسام مسلم، ٢٠١٦)، و (دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، ٢٠١٥)، ودراسة (أحمد أبوكريم، و طارق الثويني، ٢٠١٤)، ودراسة (منال العريني، ٢٠١٤).

وبعد ذلك تم عرض الاستبانة في الصورة الأولى على السادة المشرفين، وأحد المحكمين من قسم علم النفس التربوي بالكلية، وتم إجراء كافة التعديلات التي اتفق عليها المحكمين في بعض عبارات الاستبانة وفقاً لأرائهم، وبذلك تصبح الاستبانة في صورتها الأولى بعد التحكيم مكونة من (٤٧) عبارة أيضاً، وكانت طريقة الاستجابة على عبارات الاستبانة من خلال اختيار أحد البدائل الثلاثة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (متوفرة- متوفرة إلى حد ما - غير متوفرة)، وهذه البدائل تأخذ تقديرات (٣- ٢- ١) لجميع العبارات على الترتيب، وتم تطبيق هذه الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل Google Forms على عينة الدراسة.

٥. عينة حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة في الصورة الأولى المكونة من (٤٧) عبارة على عينة مبدئية (عددها ن = ٤٠) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بواقع (١٠ أساتذة، ٥ أساتذة مساعدين، ١٧ مدرس، ٣ مدرسين مساعدين، ٥ معيدين). وتم استخدام بيانات هذه العينة للتحقق من ثبات وصدق الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25.0) كما يلي:

أولاً: ثبات عبارات الاستبانة:

(١) الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

تم حساب الثبات وفق هذه الطريقة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات لكل مبدأ فرعي والدرجات الكلية لهذا المبدأ الفرعي للاستبانة، والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجات العبارات لمبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية

والدرجات الكلية لهذه المبادئ للاستبانة (ن = ٤٠)

مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية					
(١) مبدأ الشفافية		(٢) مبدأ المشاركة		(٣) مبدأ المساءلة والمحاسبية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٦٧٩**	١٨	٠,٦٢٦**	٣٤	٠,٨٣٣**
٢	٠,٥٥١**	١٩	٠,٦١٩**	٣٥	٠,٨١٩**
٣	٠,٦٥٢**	٢٠	٠,٦٩٢**	٣٦	٠,٨٩٠**
٤	٠,٧٣٧**	٢١	٠,٧١٧**	٣٧	٠,٧٥٧**
٥	٠,٧٠٧**	٢٢	٠,٨٤٤**	٣٨	٠,٧٧٧**
٦	٠,٧٤٤**	٢٣	٠,٧٧٢**	٣٩	٠,٧٥٤**
٧	٠,٨٢٣**	٢٤	٠,٧٢٦**	٤٠	٠,٨١٢**
٨	٠,٧٥٥**	٢٥	٠,٥٧٧**	٤١	٠,٧٨٧**
٩	٠,٧٤٠**	٢٦	٠,٥٤٦**	٤٢	٠,٨٥٢**
١٠	٠,٣٩٣*	٢٧	٠,٢٥٦	٤٣	٠,٧٥٣**
١١	٠,٤٨٩**	٢٨	٠,٧٥٧**	٤٤	٠,٨٧٢**
١٢	٠,٦٦٣**	٢٩	٠,٦٨٨**	٤٥	٠,٧٠٥**
١٣	٠,٦٥١**	٣٠	٠,٧١٦**	٤٦	٠,٥٧٣**
١٤	٠,٧٤٣**	٣١	٠,٧٣٧**	٤٧	٠,٨٥٠**
١٥	٠,٧٥٠**	٣٢	٠,٦٩٣**		
١٦	٠,٦٦٧**	٣٣	٠,٦٧٣**		
١٧	٠,٧٨٦**				
* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)			** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)		

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، فيما عدا العبارة رقم (٢٧) في مبدأ المشاركة، فإنها جاءت غير دالة إحصائياً، وهذا يعد مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي لعبارات المقياس.

(٢) إثبات بطريقة معامل ألفا لـ "كرونباخ":

تم حساب الثبات وفق هذه الطريقة من خلال حساب معاملات ألفا العام لـ "كرونباخ" لمبادئ الاستبانة، ثم حساب معاملات ألفا (مع حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمبدأ الفرعي)، والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (٧) معاملات ألفا لـ "كرونباخ" لاستبانة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية (ن = ٤٠)

مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية					
(١) مبدأ الشفافية		(٢) مبدأ المشاركة		(٣) مبدأ المساءلة والمحاسبية	
رقم العبارة	معامل ألفا مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة	معامل ألفا مع حذف درجة العبارة	رقم المفردة	معامل ألفا مع حذف درجة العبارة
١	٠,٩٢٢	١٨	٠,٩١٣	٣٤	٠,٩٤٨
٢	٠,٩٢٦	١٩	٠,٩١٣	٣٥	٠,٩٤٩
٣	٠,٩٢٣	٢٠	٠,٩١١	٣٦	٠,٩٤٧
٤	٠,٩٢١	٢١	٠,٩١٠	٣٧	٠,٩٥١
٥	٠,٩٢٢	٢٢	٠,٩٠٥	٣٨	٠,٩٥٠
٦	٠,٩٢١	٢٣	٠,٩٠٨	٣٩	٠,٩٥٠
٧	٠,٩١٨	٢٤	٠,٩١٠	٤٠	٠,٩٤٩
٨	٠,٩٢٠	٢٥	٠,٩١٥	٤١	٠,٩٥٠
٩	٠,٩٢١	٢٦	٠,٩١٧	٤٢	٠,٩٤٨
١٠	٠,٩٢٩	٢٧	٠,٩٢٠	٤٣	٠,٩٥٠
١١	٠,٩٢٧	٢٨	٠,٩٠٩	٤٤	٠,٩٤٧
١٢	٠,٩٢٣	٢٩	٠,٩١١	٤٥	٠,٩٥٢
١٣	٠,٩٢٥	٣٠	٠,٩١٠	٤٦	٠,٩٥٥
١٤	٠,٩٢١	٣١	٠,٩٠٩	٤٧	٠,٩٤٨
١٥	٠,٩٢١	٣٢	٠,٩١١		
١٦	٠,٩٢٣	٣٣	٠,٩١٢		
١٧	٠,٩٢٠				
معامل ألفا العام = ٠,٩٢٧		معامل ألفا العام = ٠,٩١٧		معامل ألفا العام = ٠,٩٥٣	

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا (مع حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمبدأ الفرعي) أقل من أو تساوي معامل ألفا للمجال الفرعي، عدا العبارة رقم (١٠) في مبدأ الشفافية، وعبارة رقم (٢٧) في مبدأ المشاركة، وعبارة رقم (٤٦) في مبدأ المساءلة والمحاسبية، حيث كانت معاملات ألفا للمبدأ الفرعي (مع حذف درجة كل منها) أكبر من معامل ألفا للمبدأ الفرعي، وهذا يعني أنها غير ثابتة ويتم حذفها.

ثانياً: صدق عبارات الاستبانة:

(١) الصدق بطريقة الاتساق الداخلي للأبعاد:

تم حساب صدق الاستبانة وفق هذه الطريقة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات المبادئ الفرعية والدرجات الكلية للاستبانة، والنتائج موضحة كما يلي :

جدول (٨) معاملات الارتباط بين درجات المبادئ الفرعية والدرجات الكلية للاستبانة (ن=٤٠)

معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية	مبادئ الحوكمة المؤسسية
٠,٩٣٤**	(١) الشفافية
٠,٩٤٥**	(٢) المشاركة
٠,٩٦٢**	(٣) المساءلة والمحاسبية
** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)	

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجات المبادئ الفرعية والدرجات الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق الأبعاد الفرعية للاستبانة.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الناصر أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

(٢) الصدق بطريقة معامل الارتباط:

تم حساب الصدق وفق هذه الطريقة بحساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات ودرجات المبادئ الفرعية التي تنتمي لها (محذوفاً منها درجة العبارة)، باعتبار مجموع درجات بقية العبارات محكاً للعبارة وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجات عبارات المبادئ الفرعية والدرجة الكلية لها (محذوفاً منها درجة العبارة) بالنسبة للاستبانة (ن=٤٠)

مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية					
(١) مبدأ الشفافية		(٢) مبدأ المشاركة		(٣) مبدأ المساءلة والمحاسبية	
رقم العبارة	معامل الارتباط مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط مع حذف درجة العبارة
١	٠,٦٢٨**	١٨	٠,٥٦٤**	٣٤	٠,٨٠١**
٢	٠,٤٨٦**	١٩	٠,٥٦٧**	٣٥	٠,٧٩٠**
٣	٠,٦٠٥**	٢٠	٠,٦٥٢**	٣٦	٠,٨٧٠**
٤	٠,٦٩٢**	٢١	٠,٦٧٦**	٣٧	٠,٧٠٨**
٥	٠,٦٥٦**	٢٢	٠,٨٠٨**	٣٨	٠,٧٣٤**
٦	٠,٧٠٣**	٢٣	٠,٧٢٥**	٣٩	٠,٧١٧**
٧	٠,٧٨٥**	٢٤	٠,٦٧٣**	٤٠	٠,٧٨٠**
٨	٠,٧١٣**	٢٥	٠,٥٠٢**	٤١	٠,٧٤٧**
٩	٠,٦٩١**	٢٦	٠,٤٦٥**	٤٢	٠,٨٢٤**
١٠	٠,٣٣٢*	٢٧	٠,٢٠٦	٤٣	٠,٧١٢**
١١	٠,٤٣٢**	٢٨	٠,٧١٦**	٤٤	٠,٨٤٤**
١٢	٠,٦٢٠**	٢٩	٠,٦٤٤**	٤٥	٠,٦٥٧**
١٣	٠,٥٧٩**	٣٠	٠,٦٥٥**	٤٦	٠,٥١٢**
١٤	٠,٦٧٩**	٣١	٠,٦٨٦**	٤٧	٠,٨١٩**
١٥	٠,٧٠٢**	٣٢	٠,٦٢٨**		
١٦	٠,٦٢٢**	٣٣	٠,٦١٢**		
١٧	٠,٧٥٧**				
* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)		** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)			

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أو (٠,٠١)، عدا العبارة رقم (٢٧) في مبدأ المشاركة، حيث

كانت معاملات ارتباط درجات كل منها بدرجة المبدأ الذي تنتمي له (محدوفاً منها درجة العبارة) غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن هذه العبارة غير صادقة، ويتم حذفها.

من إجمالي الإجراءات السابقة للشبث والصدق يتضح أن جميع العبارات لمبادئ الحوكمة المؤسسية الثلاثة جاءت ثابتة وصادقة، عدا العبارة رقم (٢٧) في مبدأ المشاركة، حيث أظهرت النتائج أنها غير ثابتة وغير صادقة، وبالتالي تم حذفها بشكل نهائي، وأصبحت الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (٤٦) عبارة، موزعة على النحو التالي: مبدأ الشفافية، ويتكون من (١٧) عبارة، ومبدأ المشاركة، ويتكون من (١٥) عبارة، ومبدأ المساءلة والمحاسبية، ويتكون من (١٤) عبارة، وهي صالحة للتطبيق على عينة الدراسة النهائية.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تقوم الباحثة في هذا الجزء بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

للتعرف على مستوى درجة ممارسة تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية - جامعة الزقازيق، تم تحديد فئات درجة الاستجابة على مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تم الاعتماد على مدى الاستجابة كما يلي: من (١ - أقل من ١,٦٧) تكون فئة درجة الاستجابة (غير متوفرة)، وبدرجة ممارسة (منخفضة)، ومن (١,٦٧ - أقل من ٢,٣٣) تكون فئة درجة الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ومن (٢,٣٣ - ٣) تكون فئة درجة الاستجابة (متوفرة)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة).

وتم استخدام برنامج الـ (SPSS 25.0) لحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المبادئ الثلاثة للحوكمة المؤسسية بكلية التربية (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبية) من الاستبانة، ثم حساب المتوسط الحسابي لتحديد ترتيب عبارات كل مبدأ على حده، ثم حساب المتوسط

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الداي أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

الوزني (المرجح) للمبدأ ككل من خلال قسمة مجموع متوسطات العبارات على العدد الإجمالي لعبارات كل مبدأ على حده، ويتضح ذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: فيما يتعلق بواقع ممارسة مبدأ الشفافية بكلية التربية جامعة الزقازيق:

تتضح نتائج ذلك المبدأ من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ الشفافية للاستبانة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	استجابات عينة الدراسة			المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الممارسة
			متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة			
١	تعلن الكلية عن الهيكل التنظيمي للأطراف المعنية بوسائل مناسبة ومتعددة	ك	٣٦	٤٨	١٦	٢,٢٠	٥	متوسطة
		%	٣٦	٤٨	١٦			
٢	يوجد نظاماً محدداً للمجالس واللجان بجميع مستوياتها يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة	ك	٤٧	٤٠	١٣	٢,٣٤	٢	مرتفعة
		%	٤٧	٤٠	١٣			
٣	تعد الكلية توصيفاً وظيفياً لجميع الوظائف يحدد المسؤوليات والاختصاصات بدقة	ك	٣٥	٤٨	١٧	٢,١٨	٧	متوسطة
		%	٣٥	٤٨	١٧			
٤	تطبق الكلية معايير ممتدة ومعلنة لاختيار أعضاء المجالس واللجان وصلاحياتهم	ك	٣٦	٤٧	١٧	٢,١٩	٦	متوسطة
		%	٣٦	٤٧	١٧			
٥	تنشر الكلية المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمسئوبيها (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب) بشكل واضح ودقيق	ك	٣٣	٤٧	٢٠	٢,١٣	٩	متوسطة
		%	٣٣	٤٧	٢٠			
٦	تعلن الكلية عن معايير نظام التعيينات والترقيات للأطراف المعنية بوسائل مناسبة	ك	٣٨	٤٢	٢٠	٢,١٨	٧ مكرر	متوسطة
		%	٣٨	٤٢	٢٠			
٧	تعلن الكلية عن المعايير المستخدمة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية	ك	٣٣	٤٩	٢٩	١,٩٣	١٠	متوسطة
		%	٣٣	٤٩	٢٩			
٨	تضع الكلية معايير موضوعية واضحة لتقييم أداء جميع العاملين بالكلية	ك	١٧	٥٦	٢٧	١,٩٠	١١	متوسطة
		%	١٧	٥٦	٢٧			

٩	تمنح الكلية مكافآت لجميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية وفق معايير واضحة ومعلنة	كـ	١٣	٤٥	٤٢	١٣	متوسطة
		%	١٣	٤٥	٤٢		
١٠	يوجد موقعاً إلكترونياً للكلية يتضمن معلومات عنها يتم تحديثها باستمرار	كـ	٤٧	٣٦	١٧	٤	متوسطة
		%	٤٧	٣٦	١٧		
١١	تهتم الكلية بنشر تقرير عن إجازاتها بشكل دوري	كـ	٣٤	٤٨	١٨	٨	متوسطة
		%	٣٤	٤٨	١٨		
١٢	تتيح الكلية المعلومات الكافية عنها بالوسائل المختلفة للأطراف المعنية (مثل الموقع الإلكتروني، الأدلة، والكتيبات وغيرها)	كـ	٤٥	٤٢	١٣	٣	متوسطة
		%	٤٥	٤٢	١٣		
١٣	تنشر الكلية نتائج اجتماعات وقرارات مجالسها المختلفة على الموقع الإلكتروني للكلية	كـ	١٣	٤١	٤٧	١٤	منخفضة
		%	١٣	٤١	٤٧		
١٤	تفصح الكلية عن نتائج تقارير عمليات تقييم الأداء المؤسسي (الداخلي والخارجي) وتقارير الاعتماد الأكاديمي	كـ	١٤	٥٣	٣٣	١٣	متوسطة
		%	١٤	٥٣	٣٣		
١٥	تعلن الكلية عن ميزانيتها السنوية وسياساتها المالية وفقاً للمعايير المعمدة	كـ	٥	٢٩	٦٦	١٥	منخفضة
		%	٥	٢٩	٦٦		
١٦	تتحرى الكلية المصادقية في الإعلانات والمعلومات المنشورة	كـ	٥٠	٣٧	١٣	١	مرتفعة
		%	٥٠	٣٧	١٣		
١٧	توفر الكلية معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية	كـ	٣٤	٥١	١٥	٦ مكرر	متوسطة
		%	٣٤	٥١	١٥		
	المتوسط الوزني لمبدأ الشفافية ودرجة ممارسته					٢,٠٦	متوسطة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي: "تتحرى الكلية المصادقية في الإعلانات والمعلومات المنشورة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط قدره (٢,٣٧) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وأن النسبة الأعلى (٥٠٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، وبنسبة (٣٧٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٣٪)، ولصالح الاستجابة (غير

متوفرة). وهذا يدل على أن الكلية تحاول جاهدة أن تتحرى الدقة في نشر الإعلانات وتقديم المعلومات للأطراف المعنية من داخل الكلية وخارجها، حرصاً منها على سمعتها.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يوجد نظاماً محدداً للمجالس واللجان بجميع مستوياتها يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة" في المرتبة الثانية، ويمتوسط قدره (٢,٣٤) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وأن النسبة الأعلى (٤٧٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٤٠٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٣٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). حيث تلتزم الكلية باللوائح والقوانين التي تعمل بها وتنظم عملها، وعلى رأسها قانون تنظيم الجامعات وغيره من القوانين الإدارية الأخرى.
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تتيح الكلية المعلومات الكافية عنها بالوسائل المختلفة للأطراف المعنية (مثل الموقع الإلكتروني، والأدلة، والكتيبات وغيرها)" في المرتبة الثالثة، ويمتوسط قدره (٢,٣٢) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٤٢٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٣٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى أن الكلية توفر موقعاً إلكترونياً على الإنترنت، ولكن يتم اعتماد إدارة الكلية على استخدام تطبيقات مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة (الواتس آب، والتليجرام، والفيس بوك، وغيرها)، وخاصة بعد جائحة كورونا وما فرضته من زيادة التعامل مع هذه الوسائل بصورة أكثر اتساعاً من ذي قبل.
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يوجد موقعاً إلكترونياً للكلية يتضمن معلومات عنها يتم تحديثها باستمرار" في المرتبة الرابعة، ويمتوسط قدره (٢,٣٠) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٧٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٣٦٪)، وفي الأخير النسبة الأقل

(١٧٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى أن الكلية توفر موقعاً إلكترونياً على الإنترنت، يتضمن معلومات حول رسالة الكلية وأهدافها ودورها التعليمي والبحثي والخدمي، ولكن لا يتم تحديث الموقع بصفة دورية ومستمرة، ولكن المعلومات الأخرى ذات الطبيعة المالية مثلاً لا تُعلن كالميزانية وأوجه الدخل والإنفاق وغيرها من المعلومات المالية للكلية.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تعلن الكلية عن الهيكل التنظيمي للأطراف المعنية بوسائل مناسبة ومتعددة" في المرتبة الخامسة، ويمتوسط قدره (٢,٢٠) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة) إلى حد ما، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٦٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٦٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن الإعلان عن الهيكل التنظيمي يعتبر إعلام عن المؤسسة ذاتها بما تتضمنه من وحدات إدارية وغيرها سواء أكانت على الموقع الإلكتروني للكلية أو عن طريق لوحات إرشادية داخل الكلية.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تطبق الكلية معايير معتمدة ومعلنة لاختيار أعضاء المجالس واللجان وصلاحياتهم" في المرتبة السادسة، ويمتوسط قدره (٢,١٩) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٧٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٦٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٧٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى التزام الكلية بتنفيذ نصوص مواد قانون تنظيم الجامعات والتي تختص بتشكيل مجلس الكلية ومجالس الأقسام، إلا أن الكلية لها حرية وضع المعايير التي تحكم اختيار أعضاء لجائها العلمية.

- وكذلك جاءت العبارة رقم (١٧) وهي: "توفر الكلية معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية" في المرتبة السادسة أيضاً، ويمتوسط قدره (٢,١٩) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٥١٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٤٪)، وفي الأخير

النسبة الأقل (١٥٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى اهتمام الكلية بنشر الخطة الاستراتيجية بما تتضمنه من معلومات كافية عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف، والخطط المستقبلية لتحقيق تلك الأهداف، وذلك على الموقع الإلكتروني للكلية وعلى هيئة كتيب بوحدة إدارة الجودة بالكلية، إلا أنه لم يتم تحديث الخطة الاستراتيجية لها على الموقع الإلكتروني بصفة مستمرة.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تعد الكلية توصيفاً وظيفياً لجميع الوظائف يحدد المسؤوليات والاختصاصات بدقة" في المرتبة السابعة، وبمتوسط قدره (٢,١٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٥٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٧٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى أن الكلية تضع لوحات إرشادية بجميع الوحدات الإدارية توضح فيها الوصف الوظيفي للعاملين بها دون التطرق لمسؤوليات كل فرد داخل هذه الوحدة، وقد يرجع ذلك أيضاً لعدم إلمام البعض بالتوصيف الصحيح لوظيفته، أو وجود قصور في نظام إعلام العاملين بمهام وظائفهم وواجباتهم المهنية.

- وكذلك جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تعلن الكلية عن معايير نظام التعيينات والترقيات للأطراف المعنية بوسائل مناسبة" في المرتبة السابعة أيضاً، وبمتوسط قدره (٢,١٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٢٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٨٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٠٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). حيث تخضع عملية التعيينات والترقيات داخل الكلية لمعايير واضحة، من بينها التعيين لأوائل الخريجين والمسابقات في بعض الأقسام، ونظام الحصول على الدرجات العلمية لترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ونظام الأقدمية في ترقية الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى والأدنى، وتخضع المستويات الإدارية العليا لقرارات

رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء أو رئيس الجامعة بحسب طبيعة المنصب الإداري.

• جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "تهتم الكلية بنشر تقرير عن إنجازاتها بشكل دوري" في المرتبة الثامنة، وبمتوسط قدره (٢,١٦) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٤٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٧٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الكلية بنشر كل ما هو جديد ومستحدث من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، والتي يتم التعامل معها بشكل دوري ومستمر.

• جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تنشر الكلية المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمنسوبيها (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب) بشكل واضح ودقيق" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط قدره (٢,١٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٧٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٣٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٠٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الكلية بنشر كل ما هو جديد ومستحدث من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، والتي يتم التعامل معها بشكل دوري ومستمر. كما تهتم إدارة الكلية بنشر إعلانات ورقية للطلاب داخل الكلية.

• جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تعلن الكلية عن المعايير المستخدمة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط قدره (١,٩٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٩٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٢٩٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٢٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). حيث تخضع قواعد ونظم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية لأحكام القانون والدستور التي تكفل العدالة والشفافية بين جميع المتقدمين والمرشحين لكافة المناصب والوظائف الإدارية أو

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)

إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

الأكاديمية بالكلية.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تضع الكلية معايير موضوعية واضحة لتقييم أداء جميع العاملين بالكلية" في المرتبة الحادية عشرة، وبمتوسط قدره (١,٩٠) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٥٦٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٢٧٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٧٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى عدم وجود كتيب أو دليل يوضح المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء جميع العاملين بالكلية، كما أن عملية التقييم تسير وفق الأهواء الذاتية للإدارات العليا.
- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "تفصح الكلية عن نتائج تقارير عمليات تقييم الأداء المؤسسي (الداخلي والخارجي) وتقارير الاعتماد الأكاديمي" في المرتبة الثانية عشرة، وبمتوسط قدره (١,٨١) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٥٣٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٣٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٤٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى انشغال إدارة الكلية بأمور إدارية أخرى على حساب الإعلان عن النتائج الخاصة بتقارير تقييم الأداء.
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تمنح الكلية مكافآت لجميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية وفق معايير واضحة ومعلنة" في المرتبة الثالثة عشرة، وبمتوسط قدره (١,٧١) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٤٢٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٣٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن معظم المكافآت التي تمنحها إدارة الكلية للعاملين تعتمد في الغالب على الأهواء الذاتية دون الرجوع إلى معايير واضحة، كما أن المكافآت الممنوحة تعد رمزية ولا تكافئ الجهد المبذول، وضعف الأساليب التي تستخدمها الكلية في الإعلان عن تلك المكافآت.

• جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تنشر الكلية نتائج اجتماعات وقرارات مجالسها المختلفة على الموقع الإلكتروني للكلية" في المرتبة الثانية عشرة، وبمتوسط قدره (١,٦٥) وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وأن النسبة الأعلى (٤٧٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٤١٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٢٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن إدارة الكلية تهتم فقط بنشر نتائج اجتماعاتها وقرارات مجالسها المختلفة في صورة ورقية، وقاصرة على المحاضر الرسمية، ولا تعير إدارة الكلية اهتماماً بنشرها على الموقع الإلكتروني على اعتبار أنها من خصوصيات العمل بالكلية ولا يحق للجميع الاضطلاع عليها.

• جاءت العبارة رقم (١٥) وهي: "تعلن الكلية عن ميزانيتها السنوية وسياساتها المالية وفقاً للمعايير المعتمدة" في المرتبة الخامسة عشرة، وبمتوسط قدره (١,٣٩) وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وأن النسبة الأعلى (٦٦٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، ثم الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٢٩٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى أن السياسات المالية للجامعات الحكومية وبالتالي الكليات التابعة لها في مصر تبقى ذات طابع سري أو غير معلن عنها إلا بقوانين وإجراءات محددة.

وبوجه عام جاءت ممارسة مبدأ الشفافية بكلية التربية جامعة الزقازيق بدرجة متوسطة، وبمتوسط وزني قدره (٢,٠٦)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (هبة الله أنور علي لبن، ٢٠١٩)، في أنه تتاح الفرص للسادة أعضاء هيئة التدريس لتداول المعلومات بحرية. كما تتفق مع دراسة كل من (أحمد فاروق الزميتي، ٢٠١٩)، و (منال حسين الحميدي، ٢٠١٧)، في أنه يتم إعداد توصيف وظيفي لجميع الوظائف يحدد المسؤوليات والاختصاصات بدقة. كما تتفق مع دراسة (هالة فوزي محمد عيد، ٢٠١٧)، في أنه يوجد نظاماً محدداً للمجالس واللجان بجميع مستوياتها يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة، بينما يوجد ضعف في إعلان الكلية عن ميزانيتها السنوية

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية) إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

وسياستها المالية وفقاً للمعايير المعتمدة. كما تتفق مع دراسة (رانيا حسن محروس سيد، ٢٠١٦)، والتي تؤكد على أن الموقع الإلكتروني بحاجة إلى التطوير والتحديث، ووجود ضعف في تقييم أداء جميع العاملين بالكلية، وضعف المعرفة بالمعايير التي أصدرتها وحدة ضمان الجودة، وضعف استخدامها في الواقع الفعلي. وكذلك تتفق مع دراسة كل من (هالة فوزي محمد عيد، ٢٠١٧)، و (رانيا حسن محروس سيد، ٢٠١٦)، والتي أشارت إلى وجود ضعف معرفة النسبة الأكبر من أعضاء هيئة التدريس عن سياسة الكلية في منح المكافآت والحوافز التشجيعية، وارتباطها بالأداء الفعال، والذي يدل على ضعف الأساليب التي تستخدمها الكلية في الإعلان عن ذلك.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز، ٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى أن جامعة الفيوم تطبق مبدأ الشفافية كأحد معايير الحوكمة- بدرجة جيدة، وبنسبة (٦٢٪)، كما تختلف مع دراسة (Amjad Daradkah, Hamzeh Alassaf and Khaled Hamadin, 2018)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مبدأ الشفافية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، كما تختلف مع دراسة (محمد صبحي عبد المحسن شوشة، ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بجامعة المنوفية جاء ضعيفاً، كما تختلف مع دراسة (هالة فوزي محمد عيد، ٢٠١٧)، والتي أشارت إلى ضعف وجود معايير معتمدة ومعلنة لاختيار أعضاء المجالس واللجان وصلاحياتهم، وذلك وجود قصور في إعداد توصيف وظيفي لجميع الوظائف يحدد المسؤوليات والاختصاصات بدقة. كما تختلف مع دراسة (رانيا حسن محروس سيد، ٢٠١٦)، والتي أشارت إلى ضعف الأساليب التي تستخدمها الكلية في الإعلان عن معايير شغل المناصب القيادية، وكانت لصالح الاستجابة المنخفضة وبنسبة (٤٥ ٪) تقريباً.

المحور الثاني: فيما يتعلق بواقع ممارسة مبدأ المشاركة بكلية التربية جامعة الزقازيق:

تتضح نتائج ذلك المبدأ من خلال الجدول التالي:

جدول (١١) حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ المشاركة للاستبانة

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	استجابات عينة الدراسة			المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الممارسة
			متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة			
١	يوجد تمثيل لأصحاب المصالح الخارجيين في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة للمشاركة في عمليات صنع القرارات ووضع خطط التطوير	ك	٣٧	٤٣	٢٠	١,٩٧	٥	متوسطة
		%	٣٧	٤٣	٢٠			
٢	تسمح مجالس الكلية بمشاركة الإداريين في وضع الأنظمة والتعليمات وتطويرها	ك	١٦	٤١	٤٣	١,٧٣	١١	متوسطة
		%	١٦	٤١	٤٣			
٣	يتم اتباع أسلوب الحوار بالمجالس المختصة واللجان النوعية في صناعة واتخاذ القرارات	ك	٣٧	٤٦	١٧	٢,٢٠	٣	متوسطة
		%	٣٧	٤٦	١٧			
٤	تتيح الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير الكلية وأقسامهم العلمية	ك	٥٠	٣٦	١٤	٢,٣٦	١	مرتفعة
		%	٥٠	٣٦	١٤			
٥	تتيح الكلية لجميع العاملين بها المشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية	ك	١٢	٢٨	٦٠	١,٥٢	١٥	منخفضة
		%	١٢	٢٨	٦٠			
٦	تتيح الكلية الفرصة لمندوبيها (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب) للمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم	ك	١٨	٣٩	٤٣	١,٧٥	١٠	متوسطة
		%	١٨	٣٩	٤٣			
٧	يوجد بالكلية مجالس خاصة بالطلاب تقوم على الانتخاب وتشارك في صناعة القرارات	ك	٣٠	٢٥	٢٥	١,٩٥	٧	متوسطة
		%	٣٠	٢٥	٢٥			
٨	يوجد تمثيل للطلاب في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة	ك	١٨	٢٨	٥٤	١,٦٤	١٢	منخفضة
		%	١٨	٢٨	٥٤			

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدايم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

٩	يشارك ممثلون عن الإداريين في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة	ك	٢٤	٣٧	٣٩	١,٨٥	٩	متوسطة
		%	٢٤	٣٧	٣٩			
١٠	تتبنى الكلية مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	ك	٣٤	٤٠	٣٦	٢,٠٨	٤	متوسطة
		%	٣٤	٤٠	٣٦			
١١	تعقد الكلية بروتوكولات تعاون مع المؤسسات ذات العلاقة	ك	٤٢	٤٢	١٦	٢,٣٦	٢	متوسطة
		%	٤٢	٤٢	١٦			
١٢	تتمتع الكلية على الانتخابات الديمقراطية في اختيار قياداتها	ك	١٥	٣١	٥٤	١,٦١	١٣	منخفضة
		%	١٥	٣١	٥٤			
١٣	تشكل الكلية لجاناً مشتركة بين الأقسام لدعم العمل الجماعي	ك	٣٦	٢٨	٣٦	١,٩٠	٨	متوسطة
		%	٣٦	٢٨	٣٦			
١٤	تقتار الكلية أعضاء اللجان العلمية بالانتخاب	ك	١٣	٢٨	٥٩	١,٥٤	١٤	منخفضة
		%	١٣	٢٨	٥٩			
١٥	تدعم الكلية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية	ك	٣١	٢٤	٢٥	١,٩٦	٦	متوسطة
		%	٣١	٢٤	٢٥			
	المتوسط الوزني لمبدأ المشاركة ودرجة ممارسته					١,٨٩		متوسطة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تتيح الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير الكلية وأقسامهم العلمية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط قدره (٢,٣٦) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وأن النسبة الأعلى (٥٠٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، وبنسبة (٣٦٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٤٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى توافر قنوات اتصال مباشرة ورسمية مثل مجالس الأقسام ومجلس الكلية، والتي تتيح لأعضاء هيئة التدريس الفرصة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم بشأن تطوير الكلية والأقسام العلمية بها. ويرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الكلية في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الإجراءات والسياسات الخاصة بالكلية، مثل تطوير لائحة الكلية، والإعداد للمؤتمرات والندوات

العلمية. وربما يرجع ذلك إلى أن الكلية أحياناً تستثمر نقاط القوة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في تشكيل فريق عمل من خبراء الكلية وأساتذتها لمساعدة إدارة الكلية في تطوير العمل والانتقال بها نحو الجودة والتميز.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "تعقد الكلية بروتوكولات تعاون مع المؤسسات ذات العلاقة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط قدره (٢,٢٦) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٢٪)، ولصالح الاستجابتين (متوفرة، ومتوفرة إلى حد ما)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٦٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن الكلية تعقد شراكات وأبروتوكولات تعاون مع المجتمع المحيط بما يشمل من مؤسسات وجمعيات وجهات حكومية أو أهلية. حيث أن كلية التربية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعض المؤسسات ذات العلاقة مثل مديرية التربية والتعليم بالشرقية في النواحي الخاصة بالتدريب الميداني، والأكاديمية المهنية للمعلمين والهيئة القومية لتعليم الكبار، وأكاديمية طبية وغيرها من المؤسسات والجمعيات والجهات الحكومية أو الأهلية.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يتم اتباع أسلوب الحوار بالمجالس المختصة واللجان النوعية في صناعة واتخاذ القرارات" في المرتبة الثالثة، وبمتوسط قدره (٢,٢٠) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٦٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٧٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٧٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى الاعتراف بأهمية الديمقراطية في إدارة شؤون الكلية وأنشطتها.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تتبنى الكلية مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية" في المرتبة الرابعة، وبمتوسط قدره (٢,٠٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٠٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٤٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٦٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). حيث يرجع ذلك أنه بالرغم من وجود روح الفريق والانتماء والعمل التشاركي في التعامل مع جميع الأمور الأكاديمية

والإدارية بالكلية، إلا أنه لا توجد آلية واضحة تعبر عن هذا المناخ الديمقراطي، ويرتبط وجود هذا المناخ الديمقراطي بالكلية من عدمه بسياسات الأفراد في الإدارة العليا، ومدى تقبلهم لهذا الفكر والمناخ، ووجود بعض الممانعة والرفض من بعض الأفراد لروح وأسلوب الفريق بالعمل، وتصميمهم على الأداء البيروقراطي والفردية.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يوجد تمثيل لأصحاب المصالح الخارجيين في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة للمشاركة في عمليات صنع القرارات ووضع خطط التطوير" في المرتبة الخامسة، وبمتوسط قدره (١,٩٧) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٣٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٠٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٧٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى أن الكلية تستعين أحياناً بأصحاب المصالح الخارجيين في صنع القرارات الإدارية، حيث أن الكلية تسمح بحضور ممثلين عن المجتمع المحلي ومؤسساته في مجلس الكلية، ولكن في بعض الأحيان يكون التمثيل بصورة صورية أو شرفية.

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي: "تدعم الكلية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية" في المرتبة السادسة، وبمتوسط قدره (١,٩٦) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٣٥٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٣٤٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٣١٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى ضعف إعلام إدارة الكلية عن المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية، وعن المحاور التي تنبثق منها والتي تعتبر موضع اهتمامات أعضاء هيئة التدريس البحثية، وبالتالي محدودية معرفة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عن مثل هذه المؤتمرات، وكذلك ضعف التشجيع والحث على الاشتراك فيها، وأيضاً عدم توافر وسائل مواصلات تشمل جميع الأعضاء الراغبين في الاشتراك في مثل هذه المؤتمرات، وأن

الاشتراك فيها يكون بجهود فردية.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "يوجد بالكلية مجالس خاصة بالطلاب تقوم على الانتخاب وتشارك في صناعة القرارات" في المرتبة السابعة، وبمتوسط قدره (١,٩٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٣٥٪)، ولصالح الاستجابتين (متوفرة إلى حد ما، وغير متوفرة)، وفي الأخير النسبة الأقل (٣٠٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). حيث تقتصر مشاركة الطلاب في صنع القرارات الخاصة بهم واتخاذها على دور اتحاد الطلاب ومدى قدرته على التعبير عن رغبات قطاع عريض من الطلاب.

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تشكل الكلية لجاناً مشتركة بين الأقسام لدعم العمل الجماعي" في المرتبة الثامنة، وبمتوسط قدره (١,٩٠) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٣٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٦٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٦٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منال حسين الحميدي، ٢٠١٧)، وربما يرجع ذلك إلى أن الكلية أحياناً تستثمر نقاط القوة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في تشكيل فريق عمل من خبراء الكلية وأساتذتها لمساعدة إدارة الكلية في تطوير العمل والانتقال بها نحو الجودة والتميز.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "يشترك ممثلون عن الإداريين في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط قدره (١,٨٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٣٩٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٣٧٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٤٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى خضوع الكلية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، والذي نص على تشكيل مجلس الكلية، ومجالس الأقسام، ولم يرد في المواد الخاصة بهذه التشكيلات في القانون على ورود أي عضو إداري في هذه المجالس نظراً لضعف استقلالية الجامعات، وبالتالي

الكليات التابعة لها .

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تتيح الكلية الفرصة لمنسوبيها (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب) للمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط قدره (١,٧٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٣٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٣٩٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وربما يرجع ذلك لوجود ضبابية أو عدم وضوح في تحديد حق الأطراف المعنية بالتعبير عن آرائهم فيما يخص وضع معايير تقييم أدائهم.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تسمح مجالس الكلية بمشاركة الإداريين في وضع الأنظمة والتعليمات وتطويرها" في المرتبة الحادية عشرة، وبمتوسط قدره (١,٧٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٣٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٤١٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٦٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك لعدم اشتراك أي عضو إداري في مجلس الكلية نظراً لخضوع مجالس الكليات لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، والذي لم تنص أي من مواده على وجود الهيئة الإدارية في تشكيل مجلس الكلية أو مجالس الأقسام، وبالتالي نجد أن دورهم يقتصر على التنفيذ.
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "يوجد تمثيل للطلاب في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة" في المرتبة الثانية عشرة، وبمتوسط قدره (١,٦٤) وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وأن النسبة الأعلى (٥٤٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٢٨٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى ضعف استقلالية جامعة الزقازيق - والتي تضم كلية التربية- وخضوعها لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م وتعديلاته المختلفة، والالتزام بنصوص مواده والتي لا تسمح

بمشاركة الطلاب في مجلس الكلية ومجالس الأقسام. كما يقتصر تمثيل الطلاب وفقاً للقانون في المؤتمر العلمي للكلية والمؤتمرات العلمية للأقسام على المتفوقين فقط دون غيرهم.

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تعتمد الكلية على الانتخابات الديمقراطية في اختيار قياداتها" في المرتبة الثالثة عشرة، وبمتوسط قدره (١,٦١) وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وأن النسبة الأعلى (٥٤٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٣١٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن معيار الأقدمية أولى المعايير التي ينظر إليها في شغل كافة الوظائف بالكلية إلا ما ندر منها، حيث تعتمد الكلية في اختيار القيادات على مبادئ الدستور المصري وأحكام قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م وتعديلاته، والتي تؤكد على اختيار القيادات بنظام التعيين بالأقدمية بدلاً من الانتخاب.
- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "تختار الكلية أعضاء اللجان العلمية بالانتخاب" في المرتبة الرابعة عشرة، وبمتوسط قدره (١,٥٤) وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وأن النسبة الأعلى (٥٩٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٢٨٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٣٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن تمثيل أعضاء اللجان العلمية بالكلية يكون بالتناوب من خلال الأقسام العلمية بالكلية. كما يتم اختيار ممثلي اللجان العلمية الخاصة بالأقسام بناء على الكفاءة والخبرة المناسبة لطبيعة عمل هذه اللجان.
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تتيح الكلية لجميع العاملين بها المشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية" في المرتبة الخامسة عشرة، وبمتوسط قدره (١,٥٢) وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وأن النسبة الأعلى (٦٠٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ونسبة (٢٨٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٢٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن اختيار القيادات

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية) إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

الأكاديمية والإدارية بالكلية يتم بنظام التعيين وليس الانتخاب وفقاً لقانون شؤون العاملين بالدولة وقانون تنظيم الجامعات.

وبوجه عام جاءت ممارسة مبدأ المشاركة بكلية التربية جامعة الزقازيق بدرجة متوسطة، وبمتوسط وزني قدره (١,٨٩)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (رانيا حسن محروس سيد، ٢٠١٦)، و (هالة فوزي محمد عيد، ٢٠١٧)، و (منال حسين الحميدي، ٢٠١٧)، و (هبة الله أنور علي لبن، ٢٠١٩)، و (أحمد فاروق الزميتي، ٢٠١٩)، في أن الكلية تتبنى مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية، وبدرجة ممارسة متوسطة. كما تتفق مع دراسة (رانيا حسن محروس سيد، ٢٠١٦)، والتي أكدت على أهمية مشاركة الكلية والأقسام في صنع القرار باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة المؤسسية، كما أن مجالس الأقسام تتمتع بممارسة ديمقراطية أكثر من مجلس الكلية. كما تتفق مع دراسة (هالة فوزي محمد عيد، ٢٠١٧)، والتي أوضحت غياب تمثيل للطلاب في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة. كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة كل من (أحمد فاروق الزميتي، ٢٠١٩)، و (نهلة عبد القادر هاشم، و سليمان عبد ربه محمد، و رانيا حسن محروس، ٢٠١٦)، والتي أكدت على أن الكلية تتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير الكلية وأقسامهم العلمية. كما تتفق مع دراسة (رانيا حسن محروس سيد، ٢٠١٦)، بأن تعيين القيادات يتم مركزياً من الجامعة في ضوء السلطة التقديرية لعميد الكلية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Amjad Daradkah, Hamzeh Alassaf and Khaled Hamadin, 2018)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مبدأ المشاركة الفعالة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، كما تختلف مع دراسة (محمد صبحي عبد المحسن شوشة، ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بجامعة المنوفية جاء

ضعيفاً.

المحور الثالث: فيما يتعلق بواقع ممارسة مبدأ المساءلة والمحاسبية بكلية التربية جامعة الزقازيق:

تتضح نتائج ذلك المبدأ من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢) حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ المساءلة والمحاسبية للاستبانة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	استجابات عينة الدراسة			المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الممارسة
			متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة			
١	تطبيق الكلية نظاماً فعالاً للمساءلة والمحاسبية يخضع له جميع العاملين	ك	٣٦	٤٤	٢٠	١,٩٦	٨	متوسطة
		%	٣٦	٤٤	٢٠			
٢	يوجد لدى الكلية آليات داخلية وخارجية لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي	ك	٢٩	٥٤	١٧	٢,١٢	٣	متوسطة
		%	٢٩	٥٤	١٧			
٣	توفر الكلية الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن المخالفات في العمل وانحرافات الأداء	ك	٣٦	٣٩	٢٥	١,٩١	١١	متوسطة
		%	٣٦	٣٩	٢٥			
٤	يمتلك المستفيدون والأطراف ذات الصلة الحق في مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات	ك	١٥	٣٤	٥١	١,٦٤	١٣	منخفضة
		%	١٥	٣٤	٥١			
٥	يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون محاباة أو تمييز	ك	٢٠	٤٩	٣١	١,٨٩	١٢	متوسطة
		%	٢٠	٤٩	٣١			
٦	يتم مساءلة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في حالة عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مغايرتهم للوائح والقوانين التي تنصهم	ك	٣٦	٤٨	٣٦	٢,٠٠	٦	متوسطة
		%	٣٦	٤٨	٣٦			
٧	تطبق الكلية العقوبات المناسبة بناءً على نتائج المساءلة	ك	٢٤	٤٥	٣١	١,٩٢	١٠	متوسطة
		%	٢٤	٤٥	٣١			

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

٨	تمتلك الكلية آليات لاكتشاف السلوكيات والممارسات الخطأ وتعديد المسؤولين عنها	ك	٢٢	٤٥	٣٣	١,٨٩	١٢ مكرر	متوسطة	
		%	٢٢	٤٥	٣٣				
٩	تفعل الكلية أخلاقيات المهنة وتتخذ الإجراءات في حالة عدم الالتزام بها وتتابع تنفيذها	ك	٢٥	٤٥	٢٠	٢,١٥	٢	متوسطة	
		%	٢٥	٤٥	٢٠				
١٠	يتم قياس تحقيق الأهداف بالكلية عن طريق تقارير للتقييم يتم إعدادها من قبل مجلس الكلية، أو عن طريق جهة مستقلة	ك	٢٧	٤٨	٢٥	٢,٠٢	٥	متوسطة	
		%	٢٧	٤٨	٢٥				
١١	يوجد بالكلية لائحة مخالفات لمراقبة عمليات التنفيذ ومتابعة مدى تحقيق معايير الأداء	ك	٢٤	٤٦	٣٠	١,٩٤	٩	متوسطة	
		%	٢٤	٤٦	٣٠				
١٢	تطبق الكلية نظاماً فعالاً للمراجعة الداخلية يوفر تقارير دورية	ك	٣١	٤٧	٢٢	٢,٠٩	٤	متوسطة	
		%	٣١	٤٧	٢٢				
١٣	تلتزم الكلية بتوفير مراجعين خارجيين لمراجعة التقارير الخاصة بتقييم أداء الكلية والتأكد من التزامها بمعايير الجودة	ك	٣٧	٤٥	١٨	٢,١٩	١	متوسطة	
		%	٣٧	٤٥	١٨				
١٤	توجد بالكلية آليات لتقييم أداء القيادات وفق معايير ومؤشرات تقييم موضوعية	ك	٣٠	٢٨	٣٢	١,٩٨	٧	متوسطة	
		%	٣٠	٢٨	٣٢				
		المتوسط الوزني لبدا المسألة والمعاسبية ودرجة ممارسته						١,٩٨	متوسطة

يتضح من الجدول السابق إلى ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تلتزم الكلية بتوفير مراجعين خارجيين لمراجعة التقارير الخاصة بتقييم أداء الكلية والتأكد من التزامها بمعايير الجودة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط قدره (٢,١٩) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣٧٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٨٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى سعي الكلية الدؤوب لتطبيق معايير الجودة للحصول على الاعتماد الأكاديمي، حيث يتم توفير لجان مراجعة خارجية تابعة

لمركز وحدة الجودة بالجامعة لمراجعة كافة التقارير الخاصة بتقييم أداء الكلية.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تفعل الكلية أخلاقيات المهنة وتتخذ الإجراءات في حالة عدم الالتزام بها وتتابع تنفيذها" في المرتبة الثانية، وبمتوسط قدره (٢,١٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، وبنسبة (٣٥٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٠٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن اهتمام الكلية بمحاولة تفعيل أخلاقيات المهنة الموجودة في ميثاق السلوك الأخلاقي، وتحويل المخالفين إلى مجالس تأديبية، وذلك لأن الكلية تعنى بالبناء العلمي والخلقي لجميع الأطراف المعنية، وبالتالي تحرص على تنمية بيئة أخلاقية ولا عجزت عن النهوض برسالتها فلا انفصام بين تحقيق رسالة الكلية وبين التزامها بالأخلاق. ودعائم تلك البيئة الأخلاقية هي الوعي الخلقي والالتزام الخلقي. ولكن يقتصر وجود ميثاق السلوك الأخلاقي على وحدة إدارة الجودة ولا يتم تسليمه للموظفين الجدد في الكلية ضمن أوراق التعيين، ولا يتم نشره على موقع الكلية، ولا يتم عقد دورات تدريبية في هذا المجال.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يوجد لدى الكلية آليات داخلية وخارجية لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي" في المرتبة الثالثة، وبمتوسط قدره (٢,١٢) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٥٤٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، وبنسبة (٢٩٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٧٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى سعي الكلية الدؤوب لتطبيق معايير الجودة للحصول على الاعتماد الأكاديمي، حيث يتم عمل برنامج زمني محدد للمراجعة الداخلية والخارجية للتأكد من امتثال الكلية لمعايير الجودة.
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تطبق الكلية نظاماً فعالاً للمراجعة الداخلية يوفر تقارير دورية" في المرتبة الرابعة، وبمتوسط قدره (٢,٠٩) وبدرجة ممارسة

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)

إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

(متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٧٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٣١٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٢٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى عدم إلمام الكثير من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بنظام المراجعة الداخلية، وعدم معرفتهم بوجود مثل هذه اللجان، وضعف الوعي بأدوارها، نتيجة لضعف الاهتمام بالإعلان عن تلك اللجان وطريقة عملها، ومحدودية نشر التقارير الخاصة بها.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يتم قياس تحقيق الأهداف بالكلية عن طريق تقارير للتقييم يتم إعدادها من قبل مجلس الكلية، أو عن طريق جهة مستقلة" في المرتبة الخامسة، وبمتوسط قدره (٢,٠٢) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (متوفرة)، ونسبة (٢٧٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٥٪)، ولصالح الاستجابة (غير متوفرة). ويرجع ذلك إلى حرص الكلية على تحقيق الأهداف الموضوعة بالخطة الاستراتيجية مما يمكنها من تطبيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يتم مساءلة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في حالة عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مخالفتهم للوائح والقوانين التي تخصصهم" في المرتبة السادسة، وبمتوسط قدره (٢,٠٠) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابتين (متوفرة، وغير متوفرة)، ونسبة (٢٦٪) لكل منها. حيث نص قانون تنظيم الجامعات - والتي تخضع له كلية التربية باعتبارها إحدى كليات جامعة الزقازيق- في المادة (١١١) أنه على عميد الكلية إبلاغ رئيس الجامعة بكل ما يقع من أعضاء هيئة التدريس من إخلال بواجباتهم أو بمقتضيات وظائفهم، ولرئيس الجامعة توجيه عقوباتي التنبيه اللوم على أعضاء هيئة التدريس الذين يخلون بواجباتهم أو بمقتضيات وظائفهم، كما يكلف رئيس الجامعة إحدى

أعضاء هيئة التدريس في كلية الحقوق بمباشرة التحقيق فيما ينسب إلى عضو هيئة التدريس، ويقدم عن التحقيق تقريراً إلى رئيس الجامعة، ولرئيس الجامعة بعد الإطلاع على التقرير أن يحفظ التحقيق أو أن يأمر بإحالة العضو المحقق معه إلى مجلس التأديب إذا رأى محلاً لذلك أو أن يكتفي بتوقيع عقوبة التنبيه أو اللوم عليه. كما حدد القانون النصوص التأديبية الخاصة بالعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس.

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "توجد بالكلية آليات لتقييم أداء القيادات وفق معايير ومؤشرات تقييم موضوعية" في المرتبة السابعة، وبمتوسط قدره (١,٩٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٣٨٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٢٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٣٠٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن المادة (٥٩) من قانون تنظيم الجامعات قد نصت على أن "يقدم رئيس مجلس القسم، بعد العرض على مجلس القسم، تقريراً إلى العميد في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، وذلك توطئة للعرض على مجلس الكلية"، وأيضاً نصت المادة (٤٣) من قانون تنظيم الجامعات على أنه "يجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدتها بقرار من رئيس الجامعة، بناء على طلب مجلس الجامعة المختص وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته"، وأيضاً نصت المادة (٤٥) على أن "يقدم العميد، بعد العرض على مجلس الكلية، تقريراً إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي عن شؤون التعليم والبحوث وسائر نواحي النشاط في الكلية وذلك توطئة للعرض على مجلس الجامعة".

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تطبق الكلية نظاماً فعالاً للمساءلة والمحاسبية يخضع له جميع العاملين" في المرتبة الثامنة، وبمتوسط قدره (١,٩٦) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٤٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٠٪)، وفي الأخير النسبة الأقل

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية) إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

(٢٦٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). حيث تخضع الكلية لنظام قانون تنظيم الجامعات والذي حدد الواجبات التي يجب على جميع أعضاء هيئة التدريس الالتزام بها، كما حدد أيضاً في بعض موادها كيفية التأديب لأعضاء هيئة التدريس الذين يخلون بواجباتهم أو بمقتضيات وظائفهم، وتشكيل مجلس التأديب، وتعدد أنواع التأديب ما بين التنبيه واللوم والعزل عن الوظيفة، كما حدد القانون أيضاً بأنه يجب على عميد الكلية إبلاغ رئيس الجامعة بكل ما يقع من أعضاء هيئة التدريس من إخلال بواجباتهم أو بمقتضيات وظائفهم. وربما ترجع النسبة الكبيرة في عدم التوافر إلى وجود قصور في تطبيق القانون وتفعيل آلياته المختلفة في مساءلة ومحاسبة جميع العاملين بالكلية.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "يوجد بالكلية لائحة مخالقات لمراقبة عمليات التنفيذ ومتابعة مدى تحقيق معايير الأداء" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط قدره (١,٩٤) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٦٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٠٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٤٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن اعتماد الكلية على نصوص مواد قانون تنظيم الجامعات، والتي تختص بتحديد الأعمال التي لا يجوز لأعضاء هيئة التدريس القيام بها، ولكن لا توجد لائحة مخالقات بالكلية تحدد السلوكيات التي يمكن أن تتضارب مع الصالح العام للكلية.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تطبق الكلية العقوبات المناسبة بناء على نتائج المساءلة" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط قدره (١,٩٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣١٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٤٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). ويرجع ذلك إلى أن تطبيق العقوبات يكون من خلال رئيس الجامعة أو من خلال مجلس تأديب ولا يكون من خلال إدارة الكلية.
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "توفر الكلية الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف

عن المخالفات في العمل وانحرافات الأداء" في المرتبة الحادية عشرة، وبمتوسط قدره (١,٩١) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٣٩٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، ثم الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٥٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٦٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وقد يرجع ذلك إلى عدم التزام إدارة الكلية بالسرية عمن يفصح عن تلك المخالفات، مما قد يؤدي إلى خوفهم من التعرض للمساءلة، أو تجنب تعرضهم للاحتكاك مع من يقومون بالإبلاغ عن مخالفاتهم.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون محاباة أو تمييز" في المرتبة الثانية عشرة، وبمتوسط قدره (١,٨٩) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٩٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣١٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٠٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وربما يرجع ذلك إلى تحميل الكثير من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الكثير من المسؤوليات والأعباء دون وجود حوافز مادية تكون مكافئة لتلك المسؤوليات والمهام.
- وكذلك جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تمتلك الكلية آليات لاكتشاف السلوكيات والممارسات الخطأ وتحديد المسؤولين عنها" في المرتبة الثانية عشرة أيضاً، وبمتوسط قدره (١,٨٩) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وأن النسبة الأعلى (٤٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، تليها الاستجابة (غير متوفرة)، ونسبة (٣٣٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (٢٢٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). وقد يرجع ذلك إلى ضعف التحديد الدقيق للإجراءات التي يمكن من خلالها تتبع الممارسات والسلوكيات المفترض أن يقوم بها جميع العاملين بالكلية وفق التوصيف الوظيفي لأدوارهم والامتثال لميثاق السلوك الأخلاقي.
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يمتلك المستفيدون والأطراف ذات الصلة الحق في مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات" في المرتبة الثالثة عشرة، وبمتوسط قدره (١,٩٨) وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وأن النسبة الأعلى (٥١٪)، ولصالح

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)

إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

الاستجابة (غير متوفرة)، تليها الاستجابة (متوفرة إلى حد ما)، وبنسبة (٣٤٪)، وفي الأخير النسبة الأقل (١٥٪)، ولصالح الاستجابة (متوفرة). حيث يرجع ذلك إلى أن مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات تخضع في شقها الأكبر للقانون الذي حدد الجهات والآليات التي يمكن من خلالها مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات، وخاصة في ظل مركزية التعليم الجامعي، وعدم تحقيق مبدأ الاستقلالية بصورة كاملة. كما أن القانون واللوائح الداخلية بالكلية لم تنص على دور المستفيدين والأطراف ذات الصلة في مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات.

وبوجه عام جاءت ممارسة مبدأ المساءلة والمحاسبة بكلية التربية جامعة الزقازيق بدرجة متوسطة، وبمتوسط وزني قدره (١,٩٨)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (أحمد فاروق الزميتي، ٢٠١٩)، و (رانيا حسن محروس سيد، ٢٠١٦)، في وجود ضعف في امتلاك المستفيدين والأطراف ذات الصلة الحق في مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز، ٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى أن جامعة الفيوم تطبق مبدأ المساءلة كأحد معايير الحوكمة - بدرجة جيدة، وبنسبة (٧٠٪)، كما تختلف مع دراسة (Amjad Daradkah, Hamzeh Alassaf and Khaled Hamadin, 2018)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مبدأ المشاركة الفعالة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، كما تختلف مع دراسة (محمد صبحي عبد المحسن شوشة، ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بجامعة المنوفية جاء ضعيفاً. كما تختلف مع دراسة (Muhammad Guntur and Aslinda Aslinda, 2017)، والتي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمات العامة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ولاية ماكاسار بنيجريا يمكن تصنيفه على أنه لا يزال غير قائم على أساس جيد من جانب

المساءلة، وجوانب سيادة القانون. كما تختلف مع دراسة (هالة فوزي محمد عيد، ٢٠١٧)، في وجود ضعف في مساءلة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في حالة عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مخالفتهم للوائح والقوانين التي تخصهم، وكذلك جاءت ممارسة توفر لائحة للمخالفات بدرجة منخفضة. كما تختلف مع دراسة (هبة الله أنور علي لبن، ٢٠١٩)؛ حيث جاءت ممارسة مبدأ المساءلة القانونية بدرجة منخفضة، وأرجعت ذلك إلى عدم وجود عقوبات مفعلة للأكاديميين ووجود قدر من المحاباة والمجاملات بينهم، على عكس الحال بالنسبة للإداريين الذين تطبق عليهم القوانين بشكل أكثر صرامة وحزم.

الخطوة الرابعة: الإجراءات المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها تضع مجموعة من الإجراءات المقترحة، والتي يمكن من خلالها تعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق باعتبارها من الدعائم الأساسية لتطبيق معايير الجودة والاعتماد، وذلك على النحو التالي:

(١) فيما يتعلق بمبدأ الشفافية:

- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين لرفع الوعي لجميع العاملين بالكلية حول مبادئ الحوكمة.
- نشر تقرير سنوي عن أنشطة الكلية.
- إتاحة حرية تدفق المعلومات للمعنيين وذوي الشأن.
- إعلان الكلية عن التقارير الداخلية والخارجية لعمليات تقييم الأداء، مما يؤدي إلى توفير تغذية راجعة تعمل على تحسين النقاط الإيجابية وتدعيمها، وتلافي النقاط السلبية ومحاولة تحسينها.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

- نشر الموقع الإلكتروني للكلية قرارات مجلس الكلية المصدق عليها ونتائج العمل التي يتم تحديثها باستمرار.
- عمل كارتنيحات لجميع العاملين بالكلية يتضمن الاسم والوظيفة داخل الوحدة المعنية لتيسير التواصل مع الآخرين.
- إعداد كتيب أو دليل يحدد المهام الوظيفية للوحدة بوجه عام ولكل فرد عامل بها بوجه خاص، ويتم استلام هذا الكتيب أو الدليل عند شغل أي وظيفة داخل أي وحدة بالكلية بالإضافة إلى نشر هذا الكتيب على الموقع الرسمي للكلية.
- عمل دورات تدريبية لجميع العاملين بالكلية في الوحدات الإدارية المختلفة توضح المهام والمسؤوليات والمنوطة بهم بدقة من خلال الكتيب أو الدليل الخاص بالتوصيف الوظيفي.
- نشر ثقافة أخلاقيات المهنة لجميع الأطراف المعنية من خلال وضع ميثاق السلوك الأخلاقي على موقع الكلية الإلكتروني، وكذلك عن طريق عقد دورات تعريفية لهم بأخلاقيات المهنة مع الالتزام بها.
- عقد لقاءات دورية بين قيادات الكلية والأطراف ذات الصلة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين والطلاب بهدف الإفصاح عن المعلومات وتلقي الشكاوى والمقترحات، ومناقشة القرارات التي تخصهم.
- أن يتم الإعلان عن التقارير الدورية لمجالس الأقسام ومجلس الكلية عن الأنشطة والإنجازات في المؤتمر العلمي السنوي للكلية، ونشرها على الموقع الإلكتروني للكلية.

(٢) فيما يتعلق بمبدأ المشاركة :

- دعم الشراكة بين الكلية والمجتمع المحلي لتعزيز مشاركة الأطراف الخارجية في صنع القرارات ووضع خطط التطوير بالكلية.
- عقد شراكات وبروتوكولات تعاون مع المؤسسات والهيئات والشركات ذات الصلة.
- تشارك الكلية ممثلة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مؤتمرات علمية حول الحوكمة المؤسسية بالجامعات.
- يشتمل تكوين مجلس الكلية ومجالس الأقسام بالكلية ممثلين عن الطلاب للمشاركة في صنع القرارات التي تخصهم وخاصة فيما يتعلق بوضع المناهج والمقررات الدراسية، ونظم التقييم.
- إشراك ممثلين عن الهيئة المعاونة بالتناوب للمشاركة في مجلس الكلية ومجالس الأقسام ولجانها العلمية.
- الاعتماد على الديمقراطية كأسلوب لإدارة العمل.
- مشاركة الأطراف ذوي العلاقة في صنع القرارات الخاصة بهم، من طلاب وإداريين وأعضاء هيئة تدريس، والمؤسسات والهيئات التي ترتبط أعمالها بأنشطة الكلية وخريجها.

(٣) فيما يتعلق بمبدأ المساءلة والمحاسبية :

- وضع نظام فعال لمساءلة ومحاسبة جميع العاملين بالكلية، والتصدي لجميع أشكال الفساد الإداري والمالي.
- وضع نظام لتقييم كفاءة العاملين وفق معايير محددة، وربط صرف المستحقات المالية بمدى جودة وكفاءة العمل.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

- القضاء على جميع مظاهر الفساد والمحسوبية، والاعتماد على الكفاءة في التعيين وليس الأقدمية.
- قيام مجالس الأقسام بوضع معايير لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم كل في تخصصه.
- الاستفادة من المعايير التي وضعتها وحدة الجودة لتقييم أداء رؤساء الأقسام والقيادات الأكاديمية بالكلية.
- ضرورة توفير لائحة مخالقات بالكلية تتضمن السلوكيات التي يجب على جميع الأطراف المعنية تجنبها، والتي تؤدي إلى تضارب المصالح.
- إعداد ميثاق أخلاقي وقيمي ومعايير للأداء الإداري والأكاديمي، وتشكيل لجنة لتفعيل الميثاق ومحاسبية مخالفته.

قائمة المراجع:

- (1) Amjad Daradkah, Hamzeh Alassaf and Khaled Hamadin: "The A Proposed Model of Activating Institutional Governance at the Middle East University from Faculty Members' Point of View", The Journal of Social Sciences Research, Academic Research Publishing Group, No. 4, 2018, p. 191.
- (٢) رضوى أبو شادي: "الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد"، رؤى مصرية، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية، السنة السادسة، العدد (٦٦)، يوليو ٢٠٢٠م، ص ٢٩.
- (٣) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق: "حوكمة التعليم العالي ... المفهوم والمتطلبات". مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية - جامعة الأزهر، مصر، العدد (١٧٢)، المجلد (٢)، ٢٠١٧م، ص ٤٢٥.
- (٤) حسام حمدي عبدالحميد السيد: "الحوكمة التنظيمية للجامعات المصرية في إطار المسئولية الاجتماعية: دراسة مقارنة لتجارب بعض الجامعات الكندية والهولندية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٩٦)، يوليو ٢٠١٦م، ص ٦٥.
- (٥) جمهورية مصر العربية: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، يوليو ٢٠١٥م، ص ٣.
- (٦) المرجع السابق، ص ٣٢.
- (٧) رمضان محمد محمد السعودي: تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، العدد الرابع والخمسون، أكتوبر ٢٠١٨م، ص ٧٥٧.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

- (٨) نيللي السيد عاشور: "مواصفة قياسية مقترحة لتطوير إدارة نظام الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٦٧)، العدد الثالث، يوليو ٢٠١٧م، ص ٥٤٠.
- (٩) وردة علي عويس محمود، و محمد أنس قاسم جعفر، و يوسف سيد محمود عيد: "نشأة الجامعة المصرية وتطور التشريعات الجامعية: رؤية سوسيو تاريخية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١٠)، الجزء (٤)، ٢٠١٨م، ص ١٧٢.
- (١٠) نيللي السيد عاشور: مرجع سابق، ص ٥٤٠.
- (١١) منار محمد جابر ونجلاء محمد خيرت: "إدارة الأقطاب كمدخل للمقدرة التنافسية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، الجزء (٢)، ٢٠١٧م، ص ٦٨.
- (١٢) أمل على حسن ندا: بعض مشكلات إدارة التعليم الجامعي في مصر (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ٢٠١٣م، ص ٢٦٤ - ٢٦٦.
- (١٣) سعيد محمود مرسى: "مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٨٧)، الجزء (٢)، أبريل ٢٠١٥م، ص ٣٨٨ - ٣٨٩.
- (١٤) مجلس حوكمة الجامعات العربية، واتحاد الجامعات العربية، وجامعة الشرق الأوسط: توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، في الفترة من (١١ - ١٣) مارس ٢٠١٧م، عمان، الأردن، ص ١١ - ١٣.
- (١٥) جابر عبدالحميد جابر وأحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ١٩٤.

(١٦) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: "أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تيسير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها"، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي (AWEI)، المرصد العربي للتربية/ إدارة التربية، ٢٠١٣م، ص ٢٤.

(١٧) هاني رزق عبد الجواد الألفي: "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٣)، يوليو ٢٠١٦م، ص ٢٣.

(١٨) 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، العدد (٣٩)، حزيران ٢٠١٨م، ص ٤١٩.

(١٩) فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق: "حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ٦٥.

(٢٠) رضا إبراهيم المليجي: "الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية"، المؤتمر العلمي العربي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية بينها (التعليم.. وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي - مصر)، المجلد (٢)، يوليو ٢٠١٣م، ص ١٢٧٦.

(21) Abdalqhadr Ali: "University Governance: Entrance For Higher Education Reform", Scientific Notes of the University "KROK", Vol. 59, No. 3, 2020, p. 102.

(٢٢) سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز: "تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي"، مجلة كلية الخدمة

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الداي أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد(١٨)، الجزء(٢)،
٢٠٢٠م.

(٢٣) شريف محمود حمدي: "تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز
الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس"، مجلة البحوث والدراسات
العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية،
العدد(٧٢)، يونيو ٢٠٢٠م.

(٢٤) عبد الرحمن محمد رأفت عبد الرحمن العربي: "آليات تفعيل (القيادة
والحوكمة) للتجديد التربوي في التعليم الجامعي المصري في ضوء معايير الجودة من
المنظور الإسلامي"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(١٠٩)، الجزء(١)،
٢٠٢٠م.

(٢٥) أحمد فاروق علي الزميتي: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة
ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد(٢٥)، يناير ٢٠١٩م.

(٢٦) هبة الله أنور علي لبن: "الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة
الشرقية"، مجلة الاقتصاد الزراعي والتنمية الريفية، كلية الزراعة، جامعة قناة
السويس، ٢٠١٩م.

(٢٧) محمد صبحي عبد المحسن شوشة: "مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته
بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية
التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٨م.

(٢٨) رانيا حسن محروس سيد: "تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية - جامعة
عين شمس: تصور مقترح"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين
شمس، ٢٠١٦م.

(29) Amjad Daradkah, Hamzeh Alassaf and Khaled Hamadin:
Op. Cit.

- (30) Bernard Bekuni Boawei Bingab and Others: "Strengthening University Governance in Sub-Sahara Africa: The Ghanaian Perspective", International Journal of Educational Management, Vol. 32, No. 4, 2018.
- (31) Xiuhan Li and Guodong Zhao: "Democratic Involvement in Higher Education: A Study of Chinese Student E-participation in University Governance", International Association of Universities, Higher Education Policy, 2018.
- (32) Muhammad Guntur and Aslinda Aslinda: "Implementation of Good Governance Principles In Public Services In The Faculty of Social Science Makassar State University", The 1st International Conference on Education, Science, Art and Technology (the 1st ICESAT) Universitas Negeri Makassar, 22 – 23 July, 2017.
- (33) Marwin M. dela Cruz and Jaime M. Jimenez: "Toward A Participatory University Governance: Model for State Universities and Colleges in the Philippines", Asian Journal of Educational Research, Vol. 3, No. 1, 2015.
- (34) Noor Ul Asrar Beg and Aima Ashok: "Development and Sustenance of Efficient Governance in Universities—an Exploratory Study", Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology, Vol. 4, No. 5, 2015.
- (35) Rachel Muga Monyoncho: "Perception of Corporate Governance Practices at the University of Nairobi", DBA Africa Management Review, Vol. 5, No. 1, 2015.
- (36) Mohammad Nurunnabi: "Political Governance and accountability of Private Universities in Developing Countries", International Journal of Public Sector Management, Vol. (29), No. (6), 2016, P. 523.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

(٣٧) ريهام مقبل: "مبادئ الحوكمة في رؤية مصر ٢٠٣٠"، رؤية مصرية، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية، السنة السادسة، العدد (٦٦)، يوليو ٢٠٢٠م، ص ٨.

(٣٨) مديحة فخري محمود محمد: "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية والعلوم، مصر، المجلد (١٨)، العدد (٧٣)، سبتمبر ٢٠١١م، ص ٤٧.

(39) Khaoula Dobli Bennani, Khalid Ayad and Mostafa Elhachloufi: "University Governance: Empirical Evidence from Morocco", Universal Journal of Educational Research, Vol. 9, No. 6, 2021, p. 1189.

(٤٠) منال حسين الحميدي: "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١١٠)، الجزء (١)، إبريل ٢٠١٧م، ص ١٥٧.

(41) Chitra Sriyani De Silva Lokuwaduge, and Anona Armstrong: "An evaluation of governance mechanisms as determinants of performance", Evaluation journal of Australasia, Vol. 15, No. 2, 2015, p. 22.

(٤٢) إبراهيم مصطفى وآخرون: "المعجم الوسيط". مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، دار الدعوة للتأليف والطباعة والنشر والتوزيع، استانبول - تركيا، ١٩٨٩م، ص ١٩٠.

(43) Heather M. Rintoul and Duncan MacLellan: "A Consideration of Ethical Leadership in Ontario University Governance", In *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations*, Advances in Educational Administration, Vol. 26, 2017, p. 37.

(44) Yacoub Adel Nasereddin and Abdel-Aziz Ahmad Sharabati: "Universities' Leadership Style in the Light of

Governance Principles", International Review of Management and Business Research, Vol. 5, No. 3, 2016, p. 1092.

(45) Mostafa M. Sedeeq, Bakr Ayoob Saleh, and Ahmed R. Mohammed: "The Impact of the Application of University Governance: Exploratory Study At The Northern Technical University", In Proceedings of the 1st International Multi-Disciplinary Conference Theme: Sustainable Development and Smart Planning, IMDC-SDSP 2020, Cyperspace, 28-30 June 2020. EAI, 2020, p. 10.

(٤٦) معتز خورشيد، و محسن يوسف: "حوكمة وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر". مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٠٩م، ص ١٣.

(47) Anna Saiti, Ian Abbott and David Middlewood: "University governance: insights from England and Greece", International Journal of Educational Management, Vol. 32, No. 3, 2018, p. 449.

(٤٨) هالة فوزي محمد عيد: "تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مصر، العدد (٣٧)، ٢٠١٧م، ص ٥٠٦.

(49) Evelyn Chiyevo Garwe and Sinikiwe Tirivanhu-Gwatidzo: "A Comparison of in University Governing Boards in Private and Public Universities", International Research in Higher Education, Vol. 1, No. 1, 2016, p. 146.

(٥٠) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق: "حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة". مجلة العلوم التربوية، مصر، المجلد (١٩)، العدد (١)، يناير ٢٠١١م، ص ٣٢١.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د. محمد أحمد عبد الداي أ.م.د. سهام أحمد محمد حلوان

(٥١) رانيا عبدالمعز الجمال: "دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية"، مجلة التربية، المجلد (١٧)، العدد (٤٨)، مايو ٢٠١٤م، ص ٣٣.

(٥٢) هيلة بنت عبدالله سليمان الضاي: "نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، السعودية، العدد (١٣)، يناير ٢٠١٨م، ص ١٧٥.

(53) Amjad Daradkah, Hamzeh Alassaf and Khaled Hamadin: Op. Cit., p. 191.

(54) Hari Kusuma Satria Negara and Dian Indri Purnamasari: "Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets", International Journal of Computer Science and Network, Vol. 7, No. 5, 2018, p. 305.

(55) Sita Yubelina Sabandar, Amiruddin Tawe and Chalid Imran Musa: "The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia)", Education, Vol. 39, No. 2, 2018, p. 8.

(56) Mostafa M. Sedeeq, Bakr Ayoob Saleh, and Ahmed R. Mohammed: Op. Cit., p. 10.

(57) Muhsin, Martono, S., and Others: "The relationship of good university governance and student satisfaction". International Journal of Higher Education, 19(1). 2020, pp. 2, 4, 8.

(58) Bernard Bekuni Boawei Bingab and Others: Op. Cit., p. 608.

(٥٩) أدريانا جاراميلو وآخرون: "الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، مارس ٢٠١٢، ص ١١.

(60) Leon Trakman: "Modelling University Governance". Higher Education Quarterly, Vol. 62, Nos. 1/2, 2008, p. 66.

(61) University of Edinburgh: Senatus Academicus (Senate) Handbook 2020-21: Op.Cit., P. 6.

(٦٢) حسام حمدي عبدالحميد السيد: مرجع سابق، ص ٧٢.

(63) Darshna V Banker and Kanika T Bhal, "Creating world class universities: Roles and responsibilities for academic leaders in India", Educational Management Administration & Leadership, 2019. p. 4.

(٦٤) أدريانا جاراميلو وآخرون: مرجع سابق، ص ١٦.

(٦٥) حسام حمدي عبدالحميد السيد: مرجع سابق، ص ص ٧١ - ٧٢.

(66) Leon Trakman: Op. Cit., p. 69.

(67) Abdalqhadr Ali: Op. Cit., p. 105.

(٦٨) أدريانا جاراميلو وآخرون: مرجع سابق، ص ١٦.

(٦٩) حسام حمدي عبدالحميد السيد: مرجع سابق، ص ٧٢.

(٧٠) شريف عبدالله سليمان، و صهيب شحته محمد محمد: "دراسة مقارنة لبعض الجامعات ذات المستوى العالمي وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، العدد (٤٤)، الجزء (٣)، ٢٠٢٠م، ص

١٩٢.

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيهان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

(٧١) منال بنت عبد العزيز علي العريني: "واقع تطبيق الحوكمة من نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية المتخصصة، جامعة الفيوم، المجلد (٣)، العدد (١٢)، ٢٠١٤م، ص ١١٩.

(٧٢) سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز: مرجع سابق، ص ٣٤٨.

(٧٣) هالة فوزي محمد عيد: مرجع سابق، ص ص ٥٢٧ - ٥٢٨.

(٧٤) سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز: مرجع سابق، ص ٣٤٨.

(٧٥) محمود فتحي محمد: "العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثلاثون، الجزء السادس، إبريل ٢٠١١م، ص ص ٢٨٩٧، ٢٨٩٨.

(76) Hari Kusuma Satria Negara and Dian Indri Purnamasari: Op. Cit., p. 305.

(٧٧) أحمد إسماعيل حجي: "الحكومة الإلكترونية المتكاملة والمدن الذكية وحوكمتها في مواجهة حروب الجيل الرابع وما بعده: أصول نظرية تكنولوجياية وتطبيقات إدارية وتعليمية عالمية"، عالم الكتب: القاهرة، ٢٠١٦م، ص ص ١٠٩، ١٢٥.

(٧٨) أحمد فاروق على الزميتي: مرجع سابق، ص ٢٥.

(٧٩) يعقوب عادل ناصر الدين: مرجع سابق، ص ٣٤٦.

(٨٠) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق: "حوكمة التعليم العالي ... المفهوم والمتطلبات"، مرجع سابق، ص ٤٢٩.

(٨١) أحمد فاروق على الزميتي: مرجع سابق، ص ٢٥.

(82) Hari Kusuma Satria Negara and Dian Indri Purnamasari: Op. Cit., p. 306.

(٨٣) أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ص ١٠٩، ١٢٥.

(٨٤) وفاء زكي بدروس: "نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في التعليم العالي المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد (٤)، يناير ٢٠١٦م، ص ص ٦٩٢ - ٦٩٣.

(٨٥) جمهورية مصر العربية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، إدارة شؤون العاملين: "بيان بأعداد السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية، أغسطس ٢٠٢١م.

ملحق (١)

استبانة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق

(إعداد الباحثة)

أساتذتي وزملائي الأفاضل ، ، ،

فيما يلي بعض العبارات المرتبطة بعمليات الإصلاح الإداري بكلية التربية جامعة الزقازيق، من خلال ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بالكلية. وتكرماً نرجو من سيادتكم :

- كتابة البيانات الشخصية التالية بدقة.

- قراءة كل عبارة جيداً ثم حدد إجابتك وذلك بتظليل الدائرة أمام الاختيار الذي ينطبق عليك من بين ثلاث استجابات وهي : (متوفرة، متوفرة إلى حد ما، غير متوفرة).

-الإجابة عن جميع عبارات المقياس.

- لا توجد عبارات صحيحة وأخرى خطأ وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأي سيادتكم بصدق.

- شكراً لتعاونكم الصادق معنا.

الاسم (اختياري):

القسم العلمي:

الدرجة الوظيفية:

• هل تم مشاركة سيادتكم في مجلس القسم العلمي؟



نعم

• هل تم مشاركة سيادتكم في مجلس الكلية؟



نعم

لا

• هل تم مشاركة سيادتكم في أي مجالس إدارية أخرى بالكلية أو الجامعة؟



نعم

م	العبارة	متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة
	أولاً: مبدأ الشفافية			
١	تعلن الكلية عن الهيكل التنظيمي للأطراف المعنية بوسائل مناسبة ومتعددة			
٢	يوجد نظاماً محدداً للمجالس واللجان بجميع مستوياتها يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة			
٣	تعد الكلية توصيفاً وظيفياً لجميع الوظائف يحدد المسؤوليات والاختصاصات بدقة			
٤	تطبق الكلية معايير معتمدة ومعلنة لاختيار أعضاء المجالس واللجان وصلاحياتهم			
٥	تنشر الكلية المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمنسوبيها (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب) بشكل واضح ودقيق			
٦	تعلن الكلية عن معايير نظام التعيينات والترقيات للأطراف المعنية بوسائل مناسبة			
٧	تعلن الكلية عن المعايير المستخدمة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية			
٨	تضع الكلية معايير موضوعية واضحة لتقييم أداء جميع العاملين بالكلية			
٩	تمنح الكلية مكافآت لجميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية وفق معايير واضحة ومعلنة			
١٠	يوجد موقعا إلكترونيا للكلية يتضمن معلومات عنها يتم تحديثها			

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (داسة ميدانية)
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

م	العبارة	متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة
	باستمرار			
١١	تهتم الكلية بنشر تقرير عن إنجازاتها بشكل دوري			
١٢	تتيح الكلية المعلومات الكافية عنها بالوسائل المختلفة للأطراف المعنية (مثل الموقع الإلكتروني، والأدلة، والكتيبات وغيرها)			
١٣	تنشر الكلية نتائج اجتماعات وقرارات مجالسها المختلفة على الموقع الإلكتروني للكلية			
١٤	تفصح الكلية عن نتائج تقارير عمليات تقييم الأداء المؤسسي (الداخلي والخارجي) وتقارير الاعتماد الأكاديمي			
١٥	تعلن الكلية عن ميزانيتها السنوية وسياستها المالية وفقاً للمعايير المعتمدة			
١٦	تتحرى الكلية المصادقية في الإعلانات والمعلومات المنشورة			
١٧	توفر الكلية معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية			
	ثانياً : مبدأ المشاركة			
١٨	يوجد تمثيل لأصحاب المصالح الخارجيين في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة للمشاركة في عمليات صنع القرارات ووضع خطط التطوير			
١٩	تسمح مجالس الكلية بمشاركة الإداريين في وضع الأنظمة والتعليمات وتطويرها			
٢٠	يتم اتباع أسلوب الحوار بالمجالس المختصة واللجان النوعية في صناعة واتخاذ القرارات			
٢١	تتيح الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير الكلية وأقسامهم العلمية			

م	العبارة	متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة
٢٢	تتيح الكلية لجميع العاملين بها المشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية			
٢٣	تتيح الكلية الفرصة لمنسوبيها (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب) للمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم			
٢٤	يوجد بالكلية مجالس خاصة بالطلاب تقوم على الانتخاب وتشارك في صناعة القرارات			
٢٥	يوجد تمثيل للطلاب في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة			
٢٦	يشارك ممثلون عن الإداريين في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة			
٢٧	يشارك ممثلون عن أعضاء هيئة التدريس في مجالس الكلية واللجان ذات العلاقة			
٢٨	تتبنى الكلية مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية			
٢٩	تعقد الكلية بروتوكولات تعاون مع المؤسسات ذات العلاقة			
٣٠	تعتمد الكلية على الانتخابات الديمقراطية في اختيار قياداتها			
٣١	تشكل الكلية لجاناً مشتركة بين الأقسام لدعم العمل الجماعي			
٣٢	تختار الكلية أعضاء اللجان العلمية بالانتخاب			
٣٣	تدعم الكلية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية			
	ثالثاً : مبدأ المساءلة والمحاسبية			
٣٤	تطبق الكلية نظاماً فعالاً للمساءلة والمحاسبية يخضع له جميع العاملين			
٣٥	يوجد لدى الكلية آليات داخلية وخارجية لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي			

ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية)
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ محمد أحمد عبد الدائم أ.م.د/ سهام أحمد محمد حلوان

م	العبارة	متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة
٣٦	توفر الكلية الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن المخالفات في العمل وانحرافات الأداء			
٣٧	يملك المستفيدون والأطراف ذات الصلة الحق في مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات			
٣٨	يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون محاباة أو تمييز			
٣٩	يتم مساءلة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في حالة عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مخالفتهم للوائح والقوانين التي تخصهم			
٤٠	تطبق الكلية العقوبات المناسبة بناء على نتائج المساءلة			
٤١	تمتلك الكلية آليات لاكتشاف السلوكيات والممارسات الخطأ وتحديد المسؤولين عنها			
٤٢	تفعل الكلية أخلاقيات المهنة وتتخذ الإجراءات في حالة عدم الالتزام بها وتتابع تنفيذها			
٤٣	يتم قياس تحقيق الأهداف بالكلية عن طريق تقارير للتقييم يتم إعدادها من قبل مجلس الكلية ، أو عن طريق جهة مستقلة			
٤٤	يوجد بالكلية لائحة مخالفات لمراقبة عمليات التنفيذ ومتابعة مدى تحقيق معايير الأداء			
٤٥	تطبق الكلية نظاماً فعالاً للمراجعة الداخلية يوفر تقارير دورية			
٤٦	تلتزم الكلية بتوفير مراجعين خارجيين لمراجعة التقارير الخاصة بتقييم أداء الكلية والتأكد من التزامها بمعايير الجودة			
٤٧	توجد بالكلية آليات لتقييم أداء القيادات وفق معايير ومؤشرات تقييم موضوعية			