

**تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة  
والاعتماد الأكاديمي**

**Applying governance standards at Fayoum  
University as a requirement for achieving quality and  
academic accreditation**

**إعداد**

سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز  
أستاذ التنمية والتخطيط المساعد  
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم



## ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة قياس درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب للجودة والاعتماد الأكاديمي معتمدة في ذلك علي مقياس حوكمة الجامعات العربية الذي كلفه وطورة محمد علي إبراهيم العامري في بحثه المعنون (الحوكمة والمخاطر السياسية : إطار نظري معرفي مع تكييف مقياس عالمي لأغراض حوكمة الجامعات العربية كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحديد درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم ، اعتمدت الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي بالعينة لثمانية كليات والمسح الشامل لجميع القيادات الإدارية الأكاديمية بالكليات المختارة بلغ حجمها (٧٧) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلي أن جامعة الفيوم تطبق معايير الحوكمة بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة المستخدم وكانت نسبتها ٦٤% حيث حظي معيار المساءلة علي أعلى درجة يليه معيار الوعي الاجتماعية فالإنصاف ثم المسؤولية وأخيرا الاستقلالية ، وأوصت الدراسة ببذل الجهود للوصول بالحوكمة في جامعة الفيوم إلي الدرجة العالية باعتبارها من الدعائم الأساسية في خطتها الاستراتيجية الأولى ٢٠١٦/٢٠٢١.

الكلمات المفتاحية الحوكمة - حوكمة المؤسسات الجامعية - معايير الحوكمة

### **Applying governance standards at Fayoum University as a requirement for achieving quality and academic accreditation**

#### Summary

e The

study aimed to measure the degree of application of governance at Fayoum University as a requirement for quality and academic accreditation, based on that on the scale of governance of Arab universities, which was adapted and developed by Muhammad Ali Ibrahim Al-Amiri in his research entitled (Governance and Political Risks: A Theoretical Knowledge Frame with Adaptation of a Global Scale for Governance of Arab Universities as a Main Tool for Obtaining On the necessary data to determine the degree of application of the standards of governance at Fayoum University, the study relied on a social survey method for a sample of eight faculties and a comprehensive survey of all academic administrative leaders in the chosen faculties with (77) samples, and the study declares that It is based on the fact that Fayoum University applies the criteria of good

governance to the degrees of the governance scale used and was 64%, where the accountability standard came at the highest level followed by the criterion of social awareness, then equity and responsibility, and independence. on the other hand, the study recommended that efforts be made to bring governance in Fayoum University to a high degree as one of the mainstays of its first strategic plan 2016/2021

Keywords Governance – Governance of university institutions –  
Governance standards

**المبحث الأول : إشكاليه الدراسة وإطارها العام :**

تعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير علي اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم ، ويتصدي مفهوم "حوكمة الجامعات" ( وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك في عام ١٩٨٣ كواحد من طرق التصنيف الأولي في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها ، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها .(الجامعات تحت المجهر ٢٠١٢) . خاصاً أمام التحديات التكنولوجية وتغير متطلبات السوق . وازدياد الطلب علي التعليم العالي ، وما تفرضه تلك التحديات من أعباء ومسئوليات إدارية تتطلب من الجامعات تبنيتها مداخل إدارية حديثة تهدف الي الإصلاح والتطوير الأمر الذي جعل الجامعات المصرية تتجه لهذا الطريق نحو التطوير والتميز .

وتعد جامعة الفيوم إحدى الجامعات التي استجابت للتطورات العالمية المتلاحقة فوضعت دعائم خطتها الاستراتيجية الأولى ٢٠١٦/٢٠٢١ عاقدة العزم علي تحقيق نقلة نوعية للتعليم الجامعي بهدف المشاركة الإيجابية والفعالة في خطط التنمية الاقتصادية المستدامة معتمدة في ذلك علي قيم ومعايير الحكم الرشيد لتعزيز قيم الانتماء والجودة والمحاسبية والحرية الأكاديمية والشفافية وعدم التمييز وحقوق الملكية الفكرية والتعلم وتطوير منظومة الأداء الإداري في إطار مفاهيم الحوكمة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦) إذ يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وهذا ما أكدت عليه (عبيد ، حنان صبحي عبد الله ٢٠١٧) حيث استنتجت أهمية الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها لتنمية المسؤولية الذاتية لديهم كمؤشر لتطبيق الحوكمة وأوصت بضرورة توفير منظومة متكاملة للحاكمية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بما يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف. كما قدمت (الفايز، هيلة عبد الله سليمان ٢٠١٨) نموذجاً مقترحاً لمعايير الحوكمة في الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة وكانت هذه الأبعاد البعد الرقابي ، والهيكلي التنظيمي ، والبعد القيمي .وتضمن النموذج مرتكزات وأهداف ومكونات ومستويات ونطاق ومتطلبات التطبيق .

وفي سعي جامعة الفيوم تطبيق معايير الحوكمة أهتمت بتشجيع الكليات الخاضعة لها للسير نحو تبني ثقافة الجودة والتأهيل للاعتماد الأكاديمي وفق المعايير الأكاديمية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ؛ إذ تعد الحوكمة أحد المعايير الهامة في الحصول علي الاعتماد الأكاديمي وهذا ما أكدت عليه الكثير من الدراسات الأدبية السابقة .

إذ أكد (Varnham, Sally 2003) علي أن ضمان الجودة والتقييم في كل من التدريس والبحث العلمي بالإضافة الي تطورات العولمة واتجاه التعليم نحو التدويل الي جانب تأثير

التكنولوجيا الجديدة خاصة في مجالات الاتصالات ومعالجة المعلومات بوصفهما محركين رئيسيين للتغيير في التعليم العالي، والتأثير المتزايد لقوي السوق والمنافسة في التعليم كانت من أقوى قوي التغيير الدافعة لتطبيق الحوكمة في التعليم العالي . وفي نفس السياق أيضا يؤكد ( **Henard ، Fabrice 2009** ) علي أن الحوكمة والجودة أصبحتا مسألة حاسمة للتعليم العالي ، وأن الحوكمة أداة ضغط رئيسية لتحسين الجودة في جميع جوانب العملية التعليمية فهي استجابة لحماية المؤسسات التعليمية من الاحتيال أو سوء الإدارة من خلال صياغة استقلاليتها وتقديم المشورة ومعالجة التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة ، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه ( **تجاتي ، ربيعة ٢٠١٦** ) أن حوكمة الجامعات من أهم الأسس والآليات التي يجب أن تقوم عليها لزيادة فعالية مكوناتها ، وأن مبادئ الحوكمة بمثابة ميكانزمات يمكن من خلالها تحقيق الجودة ، الرشادة ، الكفاءة . وفي نفس السياق ركزت ( **الحداد ، مني عبد الله ٢٠١٧** ) علي أهمية مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، وأوصت بضرورة إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية والزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها وإنشاء لجان مستقلة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها ، وأكدت علي هذه التوصيات دراسة ( **الكسر ، شريفة عوض ٢٠١٨** ) والتي استنتجت وجود علاقة بين تطبيق الحوكمة لتطوير أداء الجامعات وعلاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية . كما أكدت علي ذلك دراسة ( **Sabandar, Sita 2018** ) إذ أظهرت التحاليل الإحصائية النتائج التي تفيد بأن تنفيذ الحكم الجيد وتطبيق المبادئ للإدارة الجيدة كان له تأثير مباشر جزئياً علي تفسير جودة التعليم بنسبة ٤٩% في الجامعات الخاصة . واستنتجت الدراسة أن متوسط درجة الإدارة الجيدة للجامعة كان ٧٢,٩٣% وهي درجة جيدة إلا أنه لا يزال يتعين تحسينه خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمشاركة . كما ناقش ( **Quyen, Do Thi Ngoc 2014** ) قياس وتقييم ممارسات حوكمة الجامعات لأغراض التحسين معتمدة علي مؤشرات مجمعة في خمسة أبعاد لإدارة الجامعة وهي الإدارة والتوجيه ، والمشاركة ، والمساءلة ، والاستقلالية ، والشفافية ؛ وأظهرت النتائج الأولية مستويات عالية نسبياً من الأهمية لجميع المؤشرات المقترحة ، وإن اختلف وزن المؤشرات والابعاد اختلافا ملحوظا حيث وُجد أن اجماع الآراء كان منخفض فيما يخص ممارسات المشاركة والشفافية في إدارة الجامعة .

وتعتبر الحوكمة مدخل إداري حديث يضمن للجامعات تحقيق الإبداع والتميز في القيادة والإدارة ، وضمان صناعة فعالة وأمينه للقرارات التي تخص العملية التعليمية وتحقق مصالح الأطراف المشاركة والمستفيدة منها وهذا ما أشارت إليه دراسة ( **محمد، حاكم محسن ٢٠٠٨** ) من اعتماد عدد من الضوابط والآليات التي من شأنها أن تحكم الجوانب العلمية والتربوية في المؤسسات الجامعية العربية وهذه المؤشرات المعبرة عن الأداء الجامعي المستند إلي ضوابط

وآليات الحوكمة هي ( القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك القويم ، وتنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية ، وتأصيل أخلاقيات المهنة). كما أكد **Monyoncho, Rachel Muga** (2015) علي أهمية الحوكمة في الجامعات العامة للتأثير علي عمليات صنع القرار والقيادة من خلال دراسة حالة جامعة نيروبي وأسفرت النتائج عن وجود هيكل ضعيف للحوكمة نتيجة اتباع سياسات وإجراءات غير مناسبة في الإدارة ، وضعف التواصل الإداري وانعكاس ذلك علي عملية صنع القرارات الإدارية إذ تستغرق وقت في اتخاذها وتنفيذها وعدم اتباع الإجراءات السليمة في اختيار وتعيين القادة بالجامعة والتي غالبا ما تخضع لاعتبارات سياسية مما انعكس علي سوء ممارسات القيادة وانخفاض الروح المعنوية للعاملين والطلاب وتؤكد نتائج هذه الدراسة علي الدور الفعال لتطبيق الحوكمة في رضا العاملين والاحتفاظ بهم وهذا ما توصلت إليه (الجبالي ، سمر ٢٠١٨) من وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة والانصاف في الرضا الوظيفي للعاملين وكذا الاحتفاظ بهم في الجامعات الخاصة الأردنية ، وأوصت بضرورة تطبيق مبدأ العدالة والانصاف للعاملين من قبل مجالس الحوكمة في الجامعات .

وتؤكد أدبيات الحوكمة في الجامعات أن تطبيقها يؤثر في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة في كل نشاطات العملية التعليمية بطريقة تحمي حقوق أصحاب المصالح وفق ما توصلت إليه دراسة (الشباطات، محمد علي ٢٠١٨) من أهمية مفهوم الشفافية في استخدام الطريقة العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات ومراقبتها ومتابعتها وأن توافرها في الجامعة كمييار للحوكمة له الأثر الكبير في العملية الإدارية والتنظيمية للجامعة والارتقاء بمستوي إدارتها، كما أكد علي ضرورة وجود مؤشرات للمساءلة الاكاديمية توضح حدود المساءلة علي كافة المستويات (أعضاء هيئة التدريس ، والمديرون، والموظفون الإداريون) ، كما تتطلب الحوكمة تفعيل مبدأ المشاركة والذي يدعو إلي تعدي الفجوة القائمة بين القيادة العليا للجامعة وأعضاء الهيئتين التدريسية والطلبة بداية من صنع السياسات إلي تصميم البرامج واتخاذ القرارات . وهذا ما أكد عليه دراسة كل من (عبد الحكيم فاروق جعفر ٢٠١١) في دراسة حوكمة الجامعات كمدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة ، ودراسة (محروس ، رانيا حسن ٢٠١٦) حول تفعيل الحوكمة التشاركية بالجامعات المصرية .

وتشير بعض أدبيات الحوكمة أنه ثمة تحديات أمام تطبيقها في الجامعات المصرية بالرغم من أهميتها في توافر الوضوح والشفافية في كل نشاطات العملية التعليمية بطريقة تحمي مصالح وحقوق جميع الأطراف المشاركة فيها ، وتحديد أداء الجامعات ضمانا للجودة والاعتماد . مما يتطلب قياس درجتها بالجامعات وتحديد متطلبات تفعيلها . وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة (عبد الحكيم ، فاروق جعفر ٢٠١١) حيث حدد أهم معالم الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح

المعتمدة في التعليم الجامعي التقليدي في الصلابة والجمود والبطء في اتخاذ الإجراءات الإدارية والمركزية في صناعة القرارات وإن نتائج الدراسات والبحوث التي سعت لتقويم التجربة المصرية في التعليم المفتوح طالبت بتوفير الكوادر الإدارية والفنية وتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة . وفي نفس السياق استخلصت (محمد، مديحة فخري ٢٠١١) أن أهم معوقات تطبيق الحوكمة كانت القصور في غياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد وضعف استقلال الجامعات المصرية ، وفقدان الحرية الأكاديمية . وأضافت علي ذلك (طيب، عزيزة عبد الله ٢٠١٨) أن من معوقات تطبيق الحوكمة تتمثل في المناخ التنظيمي والقانوني ، وهيمنة الجانب السياسي والأيدولوجي علي الجانب العلمي علي مستوي إصلاحات التعليم العالي ، وغياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدي أفراد المنظومة المجتمعية . كما أكد علي ذلك (المحاري، جاسم محسن ٢٠١٥) أن واقع التعليم الجامعي الخاص وإدارته تشير إلي وجود ضعف وقصور في النظام الإداري ، وتواجه العديد من التحديات .

**نستنتج من العرض السابق للتراث النظري حول الحوكمة في الجامعات أن :**

- تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من أهم معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بما يضمن تحقيق التميز والإبداع في العملية التعليمية بمخرجاتها وتطوير السياسات المتعلقة بالأداء مثل معايير اختيار القادة الإداريين ، وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومعدلات القبول والدخول في سوق العمل ، تطوير المهارات الإبداعية ، الاسهام في النمو الاقتصادي وتعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع من أجل استدامة التنمية .

- تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يركز عليها إدارة الجامعات فهي الضمانة الحقيقية للعدالة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومناهضة الفساد .

- ما زالت الحوكمة في الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات مما يتطلب قياسها المستمر وتحديد مستويات تطبيقها سعياً في وضع أسس للتفعيل حفاظاً علي فعالية مؤسسات التعليم العالي في أداء دورها المحوري في التنمية المستدامة.

ولما كانت جامعة الفيوم إحدى الجامعات المصرية التي أخذت علي عاتقها تطبيق معايير الجودة سعياً لرفع مستوي أداء كلياتها وتحقيق التميز ؛ فإن الدراسة الحالية تسعى إلي تحديد درجة تطبيق معايير الحوكمة معتمدة في ذلك علي مقياس ذو سبعة أبعاد رئيسية كمؤشر لتطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم وتدرج مستوياتها سعياً لتحديد مواطن الضعف في التطبيق لتفعيل مؤشرات الحوكمة بجامعة الفيوم . وبناءً علي ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في تحديد درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي.



**أهمية الدراسة :**

- ١- الاهتمام العالمي بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي واعتبارها معياراً أساسياً من معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- ٢- تعد دراسة الحوكمة وتحديد مستوي تطبيقها في الجامعات المصرية ذات أهمية في ظل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي .
- ٣- المقارنة بين درجة الحوكمة في الكليات التي حصلت علي الأعتامد ومقارنتها بالكليات المؤهلة للأعتامد يعد عامل هاماً في تحديد أثر الجودة في الألتزام بتطبيق معايير الحوكمة

**أهداف الدراسة :**

- ١- قياس درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب للجودة والاعتماد
- ٢- اختبار الفروق بين درجة استجابات المبحوثين في الكليات الحاصلة علي الاعتماد والكليات غير الحاصلة علي الاعتماد حول تطبيق الجامعة معايير الحوكمة .
- ٢- اختبار درجة الفروق بين درجات استجابات المبحوثين في الكليات المختارة في مستوي تطبيق معايير الحوكمة وفقاً لبعض المتغيرات (خصائص ) عينة الدراسة .

**تساؤلات الدراسة:****التساؤل الرئيسي الأول :**

- ما درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي .

**التساؤلات الفرعية :**

- ١- ما درجة تطبيق الإنضباط في الإدارة كمعيار للحوكمة في جامعة الفيوم
- ٢- ما درجة تطبيق الشفافية كمعيار للحوكمة في جامعة الفيوم
- ٣- ما درجة تطبيق الاستقلالية كمعيار للحوكمة في جامعة الفيوم
- ٤- ما درجة تطبيق المساءلة كمعيار للحوكمة في جامعة الفيوم
- ٥- ما درجة تطبيق المسؤولية كمعيار للحوكمة في جامعة الفيوم
- ٦- ما درجة تطبيق الانصاف كمعيار للحوكمة في جامعة الفيوم
- ٧- ما درجة تطبيق الوعي الاجتماعي كمعيار للحوكمة في جامعة الفيوم

**فروض الدراسة**

- ١- يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند درجة ٠,٠٥ بين درجات استجابات المبحوثين بالكليات الحاصلة علي الاعتماد الأكاديمي والكليات غير الحاصلة علي الاعتماد الأكاديمي في تطبيق معايير الحوكمة بجامعة الفيوم .
- ٢- يوجد علاقة طردية قوية بين درجات معايير الحوكمة دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) طبقاً لاستجابات المبحوثين بالكليات مجتمع الدراسة بجامعة الفيوم.

٣- يوجد علاقة طردية قوية بين درجات معايير الحوكمة والدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) طبقاً لاستجابات المبحوثين بالكليات مجتمع الدراسة بجامعة الفيوم.

٤- يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند درجة ٠,٠٥ بين استجابات المبحوثين بالكليات عينة الدراسة حول تطبيق معايير الحوكمة وفقاً لمتغير عدد اقسام الكلية ومتغير طبيعة الكلية (عملية - نظرية - عملية نظرية).

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي النظري للدراسة

#### مفهوم الحوكمة

ظهرت الحاجة إلي الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين (مركز أبو ظبي للحكومة د.ت) حيث بدأ الاستخدام المكثف لهذا المصطلح والذي تردد بكثرة في تقارير ودراسات البنك الدولي ، وقد بدأ باعتباره أحد مصطلحات التنمية الإدارية ، ولكنة تطور ليشمل مؤشرات سياسية واجتماعية واقتصادية جعلته يخرج عن إطاره الذي نشأ فيه ليكون مقياساً عالمياً ذا مؤشرات واضحة ومحددة ، وله طرق علمية لقياس هذه المؤشرات من الممكن تطبيقها علي كافة دول العالم ، وتصدر التقارير الدولية عن البنك الدولي وغيره من المؤسسات الدولية المتخصصة لتقيس مدي ملائمة الدول المتخلفة لمؤشرات الحكم الرشيد والتقدير التي حصل عليها في كل مؤشر علي حده من خلال مجموعة ضخمة من المصادر (مختار ، أمل ٢٠١١).

والحوكمة كمفهوم ورد منذ القدم في الحضارات القديمة مثل حضارة الهند القديمة حيث أن المخطوطات اثبتت وجود نصوص مكتوبة توضح العلاقة بين الحاكم والمحكوم وتحديد المسؤوليات والمهام للمشاركين في إدارة شؤون الدولة (البسام ، بسام عبد الله ٢٠١٤) وقد شاع استخدام مصطلح الحكم الرشيد أو الحوكمة الرشيدة Good Governance كمرادف لكلمة الحكومة في القرن الثالث عشر ، ثم عاد استخدامه في فرنسا مرة أخرى ومعها بعض البلدان الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف السبعينيات من القرن الماضي ، ليعبر عن إعادة هيكلة الاقتصاديات الوطنية علي اعتبار أن هذه الهيكلية تتطلب حكومة صالحة وعاقلة ورشيده تملك من الكفاءة والفعالية ما يمكنها من أن تصلح من أوضاعها الاقتصادية وتدير مواردها (شمروخ، مرفت جمال الدين ٢٠١٥) .

وتتعدد تعاريف الحوكمة لتدخلها في كثير من الأمور الرقابية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية . ( ومع ذلك فإن هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه حيث يحمل مجموعة من القواعد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية

والاقتصادية التي تحكم الإدارة في أداء عملها وتمكنها من الوفاء بمسئوليتها ( هلاي، حسين مصطفى د.ت). حيث يُنظر إلى الحوكمة علي أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما علي جميع المستويات ، ويتكون الحكم من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون فيها حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ، ( حيث الحكم الراشد هو الحكم الذي يتسم بالمشاركة والشفافية والمساءلة ، ويعزز السيادة القانونية ، ويضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية علي أساس توافق واسع النطاق في المجتمع (علالي ، إيمان ٢٠١٥ )

ويشار للحوكمة كونها تطبيق قواعد عامة ومجردة علي كافة الشركات والمؤسسات الفردية والعائلية والجماعية والوطنية وتلك التي تملكها أو تديرها الحكومات وتستلزم تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح وتقديم الإقرارات ونشر المعلومات والمراقبة الفعالة والإدارة الرشيدة للمخاطر والتقييم الدقيق للأنشطة. ( سعيد ، أسماء ٢٠١١ ) .

ويعرفها (دليل قواعد حوكمة الشركات بمصر ٢٠١١) علي أنها مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى بهدف تحقيق ، أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف.

ويقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفاً للحكم الرشيد باعتباره علاقة تآزريه وبناءة بين الدولة والقطاعين العام والخاص. ويوفر خصائص الحكم الرشيد وهي: المشاركة ، وسيادة القانون ، والشفافية ، والاستجابة ، وتوجيه التوافق ، والإنصاف ، والفعالية والكفاءة ، والمساءلة ، والرؤية الاستراتيجية (Sabandar, Sita Yubelin 2018).

ومن ثم فإن المفهوم الأساسي للحوكمة يقوم علي أساس أن دور الحكومات في إدارة شؤون الدولة تغير في السنوات الأخيرة من كونه الدور الرئيسي والوحيد في بعض الأحيان إلي دور المنسق والمنظم في ظل أسلوب الحوكمة ، كما يشمل الطريقة التي تحل بها مشاكل أي مجتمع بالإضافة إلي تطبيق المبادئ الديمقراطية في المجتمعات ؛ أي أن الحوكمة بهذا المعني هي الطريقة التي يشترك فيها المسؤولون والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في رسم السياسات العامة وتقديم الخدمات للناس . ( البسام ، بسام عبد الله ٢٠١٤ )

وبشكل عام فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنظمة ( أعضاء مجلس الإدارة ، الإدارة التنفيذية ، المساهمين ... إلخ ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة لحماية المساهمين والتأكد من أنها تعمل علي تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة المدى. وتحكمها ضوابط خارجية وداخلية تتمثل في بيئة المنظمة وطبيعتها وظروف العمل فيها ( مركز أبو ظبي للحوكمة د.ت) . وبمعني آخر

فإن الحوكمة تعني النظام العام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المنظمة علي المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة ، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق الضرر بالمصلحة العامة (غادر، محمد ياسين ٢٠١٢) .

وبالرغم من ظهور مفهوم الحوكمة واستخدامه في البداية في قطاع الأعمال والاقتصاد لمواجهة ظهور الفساد المالي والإداري فإنه سرعان ما انتقل إلي العديد من المجالات ومنها التربية ، وأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية ومدى قدرتها علي تحديد أهدافها الإستراتيجية وتحقيق توقعات المستفيدين والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والاخلاقيات المهنية ( الألفي، هاني رزق عبد الجواد ٢٠١٦ )

### حوكمة المؤسسات الجامعية :

تنبؤاً الحوكمة في مجال التعليم أهمية خاصة في الأونة الحديثة نظراً للفوائد العظيمة التي تحظى بها مؤسسات التعليم العالي في حال تطبيقها معايير الحوكمة بدرجة عالية، لذا حظي مفهوم حوكمة الجامعات باهتمام البحث العلمي والباحثين وتعددت التعريفات الخاصة به ، ويتحليل هذه التعريفات نجد البعض منها يصف حوكمة الجامعات باعتبارها قوانين وإجراءات وقواعد تحكم وتوجهه أنشطة الجامعات وأهدافها الاستراتيجية وتنظم العلاقات بين الإدارة وأصحاب المصالح . حيث يعرفها (آزي ، جورج ٢٠١٨) علي أنها القوانين والإجراءات التي تتكامل وتتفاعل بين مجموعة من العناصر البشرية ( طلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، إداريين) والمادية (المصادر المتوفرة ) حتي يتشكل نظام منسجم متوازن داخل الجامعة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة سعياً إلي الجودة والتميز ، والمحور في جميع العمليات للجامعات المحكومة هو الطالب، وفي نفس السياق تعرف (الشخشير ، آلاء محمود ٢٠١٥) حوكمة الجامعات علي أنها مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل تنظيمي يتضمن توزيع السلطات والمسؤوليات فيما بين إدارة الجامعة ومجالسها المختلفة بما يحقق الأهداف العامة للجامعات.

وينظر آخرون إلي حوكمة الجامعات باعتبارها أساليب ووسائل وطرق تحدد الكيفية التي تدار بها الجامعات ؛ وفي هذا السياق تعرف حوكمة الجامعات بأنها الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها ، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها وذلك بما تتضمنه من معاني هامة من أمثلتها المساءلة و الشفافية ، والنزاهة ، والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار ، والاحتكام الي القانون(محمد ، مديحة فخري محمود ٢٠١١). ويراه آخرون الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة (خورشيد ، معتر -يوسف ،محسن ٢٠٠٩) وقدرتها علي تحقيق

أهدافها وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (سلياتي ، ريماء جورج ٢٠١٨) . ويمكن اعتبارها طريقة رقابية توجيهية لأنشطة الجامعة ، وكآلية لاتخاذ القرارات وأداة محاسبية للإدارة بها .

وعلى الجانب الآخر تصف بعض التعريفات الحوكمة في الجامعات كونها نظاماً إدارياً 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 .

وفي نفس السياق يعرفها البعض بأنها تطبيق نظام إداري متميز يتضمن هياكل إدارية وأكاديمية معينة تحقق المشاركة الفعالة واستقلالية الجامعات في اتخاذ القرارات المرتبطة بها وإجراءات ميسرة تنم عن التمكين الإداري والمعرفي للعاملين ومبدأ تفويض السلطة ، وقوانين ومعايير تتفق ومتطلبات الجودة والتميز وفكر إداري يعمل على التحديث والتطوير ، وانتهاج ثقافة إدارية تحقق القيم الإدارية اللازمة لدي جميع العاملين والمتعاملين والمستفيدين من خدمات الجامعة لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع بما يحقق تطوير الأداء الإداري للجامعات ورفع كفاءته وفعاليتها ويؤدي لمخرجات شاملة متنوعة تسهم في زيادة عائد الاقتصاد الوطني ، تحقيق التنمية بكافة أشكالها التي تؤدي للنهوض بالمجتمع (خضري ، ياسمين ٢٠١٤) . ويعرفها (الزمطة، محمد بديع ٢٠١٦) علي أنها مجموعة الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية التي تحقق المفاهيم الخاصة بالشفافية والمساءلة ، واللامركزية ، والمشاركة ، والعدل والمساواة ، والتمكين ، والإدامة عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل في إطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية . ويستند نظام الحوكمة الجيد إلي تحقيق المستوي الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمن خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية ، بالإضافة إلي تعزيز ثقافة المسؤولية من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم .(غادر، محمد ياسين ٢٠١٢) .

ويري (Monyoncho, Rachel Muga 2015) أن الحوكمة في الجامعات بمثابة إطار أخلاقي يتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، هذا الإطار يضمن حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة ، ويتم من خلاله تقاسم السلطة وممارسة عمليات إدارة الموارد التنظيمية وتقسيم وتنظيم العمل بالإضافة الي تعزيز المساءلة وهذا يدعم الكفاءة والفعالية للمنظمة التعليمية. كما تعني الحوكمة الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار علي نطاق واسع في

القضايا المعقدة دون الرجوع إلى الكيانات الخارجية غير الجامعية بغض النظر عن نوعية وطبيعة المنظمة التعليمية .

**ويمكن تعريف الحوكمة في المؤسسات الجامعية إجرائيا في ضوء الدراسة الحالية في :**

نظام إداري يتكون من هياكل وعمليات وقوانين وقواعد وإجراءات يراقب وبحكم العلاقات ما بين إدارة الجامعة ممثلة في أعضاء مجلس إدارتها الممثلين للكليات التابعة لها وبين الأطراف المشاركة في إدارة الكليات من هيئة إدارية وأكاديمية وأصحاب المصالح من الطلاب وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني ذات الصلة بالجامعة أثناء ممارسة العمليات والأنشطة التشغيلية من أجل تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجياتها طويلة المدى وهذا النظام هو المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم وإدارة الجامعة ، وممارسة السلطة في تخصيص الموارد وإدارتها ، وتحديد القيم داخل الجامعه ويحكم هذا النظام سبعة أبعاد رئيسية تشكل مفهوم الحوكمة في الجامعه وتعمل بمثابة معايير للقياس وتحديد مستوي الأداء للجودة والتميز وهذه الأبعاد هي :

- ١- **انضباط الإدارة Management Discipline** : وهو اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء العمل من قبل الإدارة والأفراد داخل الجامعة كل في موقعة الوظيفي .
- ٢- **الشفافية Transparency** : وتعني الإفصاح في التوقيت المناسب عن المعلومات بدرجة كافية والمتعلقة بأداء الجامعة المالي وغير المالي .
- ٣- **الاستقلالية Independence** : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل تؤثر على قرارات مجلس الجامعة .
- ٤- **المساءلة Accountability** : أن يتيح نظام الحوكمة مساءلة إدارة الجامعة أمام جميع المشاركين ، وتقديم إرشادات لمجلسها في كيفية وضع استراتيجيتها ومراقبة إدارتها، وهي ضمان حق جميع أصحاب المصالح في الجامعة في المساءلة والمحاسبية التنظيمية .
- ٥- **المسؤولية Responsibility** : وتعني أن إدارة الجامعة تدرك حقوق جميع الأطراف المشاركة في إدارة الجامعة ، وأصحاب المصالح ، في حدود اللوائح والقوانين ، وأيضا تشجيع علي التعاون المشترك بينهما وبين تلك الأطراف
- ٦- **الأنصاف Fairness** : وتعني أن تتعهد إدارة الجامعة بحماية مصالح الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتؤكد علي معاملتها المتساوية لجميع الأطراف المشاركة دون تمييز
- ٨- **الوعي الاجتماعي Awareness** وعي إدارة الجامعة بمسؤولياتها تجاه تحقيق أهداف الجامعة وأصحاب المصالح والمجتمع .

**فوائد الحوكمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الجامعية :**

ترجع أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أهم معايير الاعتماد الأكاديمي لأنها تعمل علي ضمان كفاءة أداء المؤسسة التعليمية ، من حيث تأثيرها في العملية التعليمية : مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وتغذيتها الراجعة من أجل تحقيق رساله الجامعة وأهدافها وخططها الاستراتيجية بتكامل أنشطها ، كما أن تطبيق معايير الحوكمة يعزز جسور الثقة بين الجامعة وبين المجتمع ، ويولد مصادر تمويلية من خلال البحث العلمي والتطوير ، كما أن الحوكمة تعمل علي استقلالية الجامعات مما يعزز فعاليتها في تحقيق أهدافها الرئيسية ( التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ) وتحسين وتعزيز ثقة أصحاب المصالح فيها ويؤدي إلي زيادة ثقة أولياء الأمور والطلاب ومن ثم جذب العملاء إليها حيث أنها تضمن حماية حقوقهم التعليمية .ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي ترتبط بحماية مصالحهم . ويضيف ( الخطيب ، أحمد ٢٠١٨ ) أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يحقق كثير من الفوائد منها :

١- تشجع الحوكمة الجامعات علي الاستخدام الأمثل لمواردها وتقلل من كلفة رأس المال  
٢- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والاشراف علي أداء الجامعة ومخرجاتها .  
٣- تحقيق التوازن بين السلطة الممنوحة لكل حلقة إدارية والمسؤوليات المنوطة بها حيث تساعد علي توزيع السلطات علي أطراف السلطة المختلفة من خلال اعتماد التنظيم الإداري الشبكي بدلا من اعتماد التنظيم الإداري الهرمي .

٤- تحقق الحوكمة النزاهة وتضمن الأستقامة للعاملين وتحد من الانحرافات لاسيما تلك التي

تشكل تهديدا لمصالح أصحاب المصلحة (العامري ، محمد علي إبراهيم ٢٠١٨) .

٥- تهدف تطبيق قواعدج ووضوابط الحوكمة إلي تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الجامعة وبالتالي تحقيق الحماية للمشاركين وأصحاب المصالح ومراعاة مصالح العمل والعاملين والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة كما أن هذه القواعد تؤكد علي أهمية الالتزام بأحكام قانون الجامعات ،والعمل علي ضمان مراجعة الأداء المالي للجامعة وكلياتها، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام جميع الأطراف المعنية مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الجامعة التنفيذي تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة علي التنفيذ .

٦- ويضيف (آزي، جورج ٢٠١٨) أن الهدف من الحوكمة في التعليم العالي هو الإعداد لسوق العمل كمواطنين فاعلين في مجتمع ديمقراطي ، والتنمية الشخصية ، والمساهمة في التقدم المعرفي الذي يتصف بالتوافق والمشاركة والمساءلة والشفافية والاستجابة والتواصل والكفاءة والانصاف .

**مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية** من بين أهم مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية التي يجب علي القيادة الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياستها الإدارية والتشغيلية والعلمية هي : (محمد ، حاكم محسن ٢٠٠٨).

- ١- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة
- ٢- المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة
- ٣- ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة
- ٤- الإفصاح والشفافية
- ٥- مسئولية مجلس الجامعة
- ٦- تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة

#### **محددات الحوكمة في المؤسسات الجامعية :**

الحوكمة في المؤسسات الجامعية لها محددات داخلية وخارجية ، فالمحددات الداخلية : تركز علي تشكيل مجالس صناع القرار ، وتحديد نوعية الأعضاء المشاركين وطرق اختيارهم ، إضافة إلي أنظمة الرقابة والتحقق الداخلية ووسائل حفز ورفع الأداء ، أما المحددات الخارجية فتشمل العلاقات بين الجامعة والمجتمع الخارجي والمستفيدين منها ، إضافة إلي دور مؤسسات المجتمع المدني والجهات الرقابية في مراقبة أداء وضمان عدالة وشفافية الإجراءات الداخلية وفقاً للأنظمة والتشريعات التي تصدرها جهات الاختصاص في هذا الشأن (طيب، عزيزة عبد الله ٢٠١٨)

#### **دعائم الحوكمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الجامعية :**

- يحدد (الألفي ، هاني رزق عبد الجواد ٢٠١٦) خمسة دعائم تعتمد عليها الحوكمة في الجامعات باعتبارها نظاماً إدارياً وهي :
- ١- **الدعامة الاقتصادية :** والتي تتعلق بعمليات صنع القرار التي تؤثر علي أنشطة الجامعة الاقتصادية وتوفير مصادر بديلة للتمويل
  - ٢- **الدعامة السياسية :** وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة سياسات الجامعة وإستراتيجياتها
  - ٣- **الدعامة الإدارية :** وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ سياسات الجامعة وتحديد أدوار الوحدات الأكاديمية والإدارية
  - ٤- **الدعامة المجتمعية :** تتعلق بمشاركة أصحاب المصلحة في صنع سياسات وقرارات الجامعة
  - ٥- **والدعامة القيمية :** التي تتعلق بتفعيل وإعلاء قيم العدالة والنزاهة والشفافية والمساءلة



**خصائص الحوكمة في المؤسسات الجامعية :**

ترتبط الحوكمة بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات الجامعية ، وحتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة سيتم استعراض مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك السلوكيات وهي :

- ١- تحقيق الشفافية في العمليات ، وصنع القرارات ، وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل الجامعة
- ٢- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الجامعة ، والإدارة التنفيذية
- ٣- الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط
- ٤- الانضباط واتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح
- ٥- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى الجامعة كفرد صالح
- ٦- العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع الجامعة
- ٧- التركيز السليم علي القضايا الإستراتيجية التي تواجه الجامعة
- ٨- القدرة علي الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف الجامعة (العريني ، منال ٢٠١٤) .

**مؤشرات الأداء الجامعي المستندة إلى الحوكمة : (محمد ، حاكم محسن ٢٠٠٨).**

هناك عدد من المؤشرات المعبرة عن الأداء الجامعي المستند إلى ضوابط وآليات الحوكمة وهذه المؤشرات هي :

- ١ - القيادة الجامعية القدوة في الأنضباط والسلوك والتقويم :
- يترتب علي اعتماد ضوابط وآليات الحوكمة في الجامعات اختيار القيادة الجامعية وفقاً للمعايير المعتمدة والمقره من الناحية القانونية والتشريعية ، إذ يتم اختيار القائد في الجامعة علي أساس اللقب العلمي (أستاذ)أو (أستاذ مساعد) ومن حملة شهادات الدكتوراه ومن ذوي الخبرة والكفاءة ، ولا يجوز اختيار قائد جامعي لا تتوفر فيه مثل هذه المواصفات ، وإن هذا النوع من القيادات يتسم بضوابط وآليات الحوكمة وبالتالي سيكون ( قائد قدوة) في انضباطه وسلوكه وتأدية مهامه بأفضل حال.

**٢ - تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية :**

إن الالتزام بضوابط وآليات الحوكمة سيعمل علي تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدي العاملين من مختلف المواقع كاعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة ، والإداريين ، كما سترتب علي ذلك الالتزام بالسياقات والتقاليد والأعراف الجامعية إذ أن تطبيق الضوابط لا تدع احد أن يطالب بخلاف ما حددته هذه الضوابط والاليات .

### ٣- تاصيل أخلاقيات المهنة

لكل مهنة أو عمل سياقات وتقاليد بل أخلاقيات ولذلك فإن الاحتكام إلي الضوابط والاليات سيعمل علي تعزيز هذه الاخلاقيات وسيؤدي الي الضبط المهني والوظيفي.

#### المبحث الثالث: منهجية اجراء الدراسه الميدانيه

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية موضحاً به منهجية اجراء الدراسة وكيفية تنفيذها ووصف للمجتمع وعينة الدراسة وأدوات القياس وتقييمها للتأكد من صلاحيتها بالاضافة إلي الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات والاجابه علي تساؤلات الدراسة وأختبار فرضياتها ، أيضاً عرض جداول الدراسة التطبيقية ومناقشة النتائج واستخلاص التوصيات، وفيما يلي عرض خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية وهي كما يلي:

#### أولاً- نوع الدراسه والمنهج المستخدم:

تم اتباع أسلوب الدراسة الوصفية القائم علي جمع البيانات والمعلومات من المراجع والمصادر المختلفه الورقي منها والالكتروني ذات الصلة بموضوع الدراسه وذلك لتتظير المفاهيم وصياغة التساؤلات والفرضيات، بالاضافة إلي وصف وتحليل استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم وفق مؤشرات القياس التي تم الاعتماد عليها في الدراسة . معتمدة في ذلك علي إجراءات منهج المسح الاجتماعي بالعينة لبعض كليات جامعة الفيوم حيث تم اختيار عدد اربعة كليات "حصلت علي الاعتماد الأكاديمي" ، واربعة كليات "لم تحصل علي الاعتماد الأكاديمي" ، كما اعتمدت الدراسة علي المسح الاجتماعي الشامل لجميع القيادات الأكاديمية (عمداء- وكلاء - رؤساء أقسام أكاديمية ) بالكليات الثمانية من عينة الدراسة .

#### ثانياً- أدوات الدراسة:

#### أ- وصف أداة الدراسة

تبنت الباحثة مقياس حوكمة الجامعات العربية والذي كيفة وطوره محمد علي إبراهيم العامري في بحثه المعنون (الحوكمة والمخاطر السياسية : إطار نظري معرفي مع تكييف مقياس لأغراض حوكمة الجامعات العربية) كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحديد درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم. ويتكون المقياس من سبعة أبعاد أساسية شمل كل بعد ثمانية عبارة ليكون اجمالي عبارات المقياس عدد (٥٦) عبارة تمثل مؤشرات قياس معايير الحوكمة بجامعة الفيوم ، وقد أضافه الباحثة القسم الخاص بالبيانات الأولية الخاصة بأفراد العينة ومجتمع الدراسة،(٠.١/اسم ال كلية ٠.٢/ عمر الكلية ٠.٣/ المنصب الإداري الاكاديمي ٠.٤/ سنوات الخبرة بالمنصب الإداري الاكاديمي ٠.٥/ عدد

الاقسام العلمية بالكلية ٠.٦ / طبيعة الدراسة بالكلية ٠.٧ / حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمي) وفيما يلي توزيع عبارات المقياس على الأبعاد الرئيسية .

#### جدول رقم (١) يوضح توزيع عبارات المقياس على معايير الحوكمة

عدد العبارات	المحور	
٨	انضباط الإدارة Management Discipline	١
٨	الشفافية Transparency	٢
٨	الاستقلالية Independence	٣
٨	المساءلة Accountability	٤
٨	المسؤولية Responsibility	٥
٨	الأنصاف Fairness	٦
٨	الوعي الاجتماعي Awareness	٧
٥٦	الإجمالي	

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس رباعي الوزن، والذي يتراوح من متوفر بدرجة ضعيفة ، متوفر بدرجة متوسطة - متوفر بدرجة جيدة- متوفر بدرجة عالية، كما هو بجدول رقم (٢)

#### جدول رقم (٢) مقياس درجة الموافقة علي توافر معايير الحوكمة

المتوسط النظري (الفرضي)	العبرة الإيجابية		درجة الموافقة
	الوسط المرجح	الوزن	
٢,٥	-١ ١,٧٥	١	متوفر بدرجة ضعيفة
	-١,٧٦ ٢,٥	٢	متوفر بدرجة متوسطة
	-٢,٦ ٣,٢٥	٣	متوفر بدرجة جيدة
	-٣,٢٦ ٤	٤	متوفر بدرجة عالية

وقد تم تصحيح الأداة المستخدمه في الدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للأداة هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4) = 10/4 = 2.5$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعلية كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي  $(2.5)$  دل ذلك على توفر معايير الحوكمة بدرجة جيدة، وإذا زادت على  $(3.26)$  دل ذلك على توفر معايير الحوكمة بدرجة عالية أما اذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي  $(2.5)$  دل ذلك على توفر معايير الحوكمة بدرجة ضعيفة.

### جدول رقم (٣) يوضح تدرج مستويات القياس لحوكمة الجامعات وفقا للمقياس المستخدم

م	الفئة	تدرج حوكمة الجامعات
١	حوكمة ضعيفة	٠-٢٤%
٢	حوكمة متوسطة	٢٤%-٤٩%
٣	حوكمة جيدة	٥٠%-٧٤%
٤	حوكمة عالية	٧٥%-١٠٠%

### ب- تقييم أدوات القياس " اختبار صدق أداة الدراسة"

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرتها على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح فإن الصلاحية التامة تعنى خلو الأداة من اخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، واختبار الصدق احصائياً قد اعتمدت الدراسة فى المرحلة الاولى على التحكيم الذي اجراه محمد علي إبراهيم العامري الذي طور المقياس وكيفية لأغراض حوكمة الجامعات العربية ،حيث قام الباحث بعرض عبارات المقياس على مجموعة من المتخصصين المحكمين(خبراء) بعد أن تم تزويدهم بالمقياس الأصلي والمقياس المكيف (المستخدم في الدراسة) بهدف تحليل مضامين عبارات المقياس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل بعد والهدف منه وفقاً لرأيهم .

### ج- اختبار الاتساق والثبات الداخلى لعبارات المقياس .

قامت الباحثة باجراءات اختبار الاتساق والثبات الداخلى والذي يقصد به (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(١)</sup> . ، وقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ" ( Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة

١- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص ٥٦٠ . 0.84

مصادقية البيانات. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. ويوضح الجدول (٤) نتائج تحليل الثبات لأداة الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لكل بعد

جدول رقم (٤) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لأختبار ثبات أبعاد معايير مقياس حوكمة الجامعات

الأبعاد	ألفا كرنباخ	
انضباط الإدارة Management Discipline	٠,٩٠	١
الشفافية Transparency	٠,٩٤	٢
الاستقلالية Independence	٠,٩٢	٣
المساءلة Accountability	٠,٩٤	٤
المسؤولية Responsibility	٠,٩٥	٥
الأنصاف Fairness	٠,٩١	٦
الوعي الاجتماعي Awareness	٠,٩٢	
اجمالي	٠,٩٥	

يتضح من نتائج اختبار الثبات في جدول (٤) أن قيم ألفا كرنباخ لكل بعد من أبعاد الحوكمة أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة كبيرة من الثبات الداخلي لجميع عبارات أبعاد المقياس سواء كان ذلك لكل بعد على حدا أو على مستوى جميع الأبعاد حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للبعد الكلي (٠,٩٥) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان أبعاد الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة (لتحديد درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم) يتمتع بالثبات الداخلي لأبعادها مما يمكننا الاعتماد على اجاباته في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة علي عدد (٧٧) مفردة أخذت بطريقة الحصر الشامل للقيادات الإدارية الأكاديمية (عميد - ثلاثة وكلاء- رؤساء الاقسام الأكاديمية) لعدد (اربعه من كليات) جامعة الفيوم "ممن حصلت علي الاعتماد الأكاديمي"، ( واربعه من كليات) الجامعه "لم تحصل علي الاعتماد الأكاديمي". وتم اختيار الكليات الثمانية طبقاً للمعايير التالية :

- ١- الموافقة على استيفاء بيانات أداة الدراسة .
- ٢- أن تمثل العينة المحددة الكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة.
- ٣- أن تمثل العينة المختارة الكليات العملية والكليات العملية والنظرية .

## رابعاً : - حدود الدراسة :

تمثلت الحدود المكانية في ثمانية كليات من كليات جامعة الفيوم اربعة كليات حصلت علي الاعتماد، واربعة كليات لم تحصل بعد علي الاعتماد ويوضح ذلك جدول رقم (٥) . أما الحدود البشرية فتمثلت في عدد (٧٧) مفردة حصر شامل لجميع القيادات الإدارية الأكاديمية بالكليات المختارة (عميد - ثلاثة وكلاء - رؤساء أقسام أكاديمية). أما عن الحدود الزمنية فقد أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠

## جدول رقم (٥) يوضح الكليات المختارة وحجم العينة

م	الكليات	العينة	الاعتماد
١	كلية التربية	٩	لم يحصل علي الاعتماد حتي الآن
٢	كلية الهندسة	٩	
٣	كلية الخدمة الاجتماعية	٨	
٤	كلية التمريض	٩	
٥	كلية الزراعة	١٨	حاصل علي الاعتماد
٦	كلية العلوم	١٠	
٧	كلية السياحة والفنادق	٧	
٨	كلية حاسبات ومعلومات	٧	
	المجموع	٧٧	

## خامساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية / المتوسط الحسابي / الانحراف المعياري / معامل ألفا كرو نباخ  
لقياس الثبات / معامل اختبارات لعينة واحدة / معامل اختبارات لعينتين مستقلتين / تحليل التباين أحادي الاتجاه / معامل ارتباط اسبيرمان .

## سادسا: عرض جداول الدراسة أ- خصائص عينة الدراسة

## جدول رقم ( ٦ ) يوضح خصائص عينة الدراسة

الاستجابة				الاستجابة			
ك	%	ت	الاستجابة	ك	%	ت	الاستجابة
٨	١٠,٥	٢	عميد الكلية	٩	١١,٨	٣	التربية
٦	٧,٩	٣	وكيل شؤون التعليم والطلاب	٩	١١,٨	٣	الهندسة
٨	١٠,٥	٢	وكيل شؤون الدراسات العليا	٨	١٠,٥	٤	الخدمة الاجتماعية
٨	١٠,٥	٢م	وكيل شؤون البيئة وخدمة المجتمع	٩	١١,٨	٣م	التمريض
٤٧	٦١,٩	١	رئيس قسم أكاديمي	١٨	٢٣,٨	١	الزراعة
٢٢	٢٨,٩	٢	أقل من ٥	١٠	١٣,٢	٢	العلوم
٣٧	٤٨,١	١	من ٥ لأقل من ١٠	٧	٩,٢	٥	السياحة والفنادق
١٨	٢٣,٧	٣	من ١٠ فأكثر	٧	٩,٢	٥م	حاسبا ومعلومات
٢٦	٣٤,٢	٢	أقل من ٢٥ سنة	٢٩	٣٧,٨	٢	أقل من ٣ سنة
٧	٩,٢	٤	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٣٣	٤٣,٥	١	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات
٣٥	٤٥,٥	١	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	١٣	١٧,١	٣	من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات
٩	١١,٨	٣	من ٤٥ فأكثر	٢	٢,٦	٤	من ٩ سنوات فأكثر
٣١	١١,٩	١١,٩	متوسط عمر الكلية	٣,٤	الانحراف المعياري	٢,١	متوسط عدد سنوات الخبرة
٤٢	٥٥,٣	١	نعم	٣٧	٤٨,٧	١	كلية عملية
٣٥	٤٥,٥	٢	لا	٠	٠	٠	كلية نظرية
			حصول الكلية علي الاعتماد الأكاديمي				نظرية وعملية
				٤٠	٥١,٩	٢	

يتضح من جدول (٦) توزيع الباحثين وفقا للمنصب الإداري إلي رؤساء الأقسام العلمية بأعلي نسبة ٦١,٩% وأقل نسبة كانت من وكلاء شؤون التعليم والطلاب بنسبة ٧,٩%, تراوحت سنوات الخبرة للمبجوثين ما بين (٣- أقل من ٦ سنوات) بنسبة ٤٣,٥% إلي (٩سنوات فأكثر) بنسبة ٢,٦% .

سابعاً: الإجابة علي تساؤلات الدراسة

جدول رقم (٧) الاجابة علي التساؤل الرئيسي للدراسة (ما درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم)

م	المعيار	النسبة المئوية الكلية للمتوسط والانحراف المعياري لدرجة الحوكمة علي درجات أبعاد مقياس الحوكمة	رتب
١	انضباط الإدارة Management Discipline	٦٣	٤
٢	الشفافية Transparency	٦٢	٥
٣	الاستقلالية Independence	٥٧	٦
٤	المساءلة Accountability	٧٠	١
٥	المسؤولية Responsibility	٦٣	٤م
٦	الأنصاف Fairness	٦٥	٣
٧	الوعي الاجتماعي Awareness	٦٩	٢
	الإجمالي	٦٤	

يتضح من الجدول رقم (٧) الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة بجامعة الفيوم من وجهة نظر مفردات العينة بكليات الجامعة المختارة ؛ حيث بلغت النسبة الكلية (٦٤%) وهي درجة جيدة، وفق تدرج مستويات القياس لحوكمة الجامعات الذي طوره محمد علي ابراهيم العامري، والمستخدم في الدراسة ؛ حيث حظى معيار المساءلة على أعلى درجة والتي بلغت (٧٠%) في الترتيب الأول وهي درجة جيدة علي مستوى تدرجات قياس الحوكمة للمقياس المستخدم ، يليها معيار الوعي الاجتماعي بدرجة (٦٩%) وهي جيدة ايضا في الترتيب الثاني ، ويعد ذلك ترتيباً منطقياً لارتباط المساءلة بمستوي الوعي الاجتماعي لدي إدارة الجامعة ، ويؤدي الوعي الاجتماعي إلي تحقيق الأنصاف بدرجة (٦٥%) ثم جاء انضباط الإدارة في الترتيب الرابع بنسبة (٦٣%) وبنفس النسبة والترتيب جاء معيار المسؤولية وبعد ذلك منطقياً لأرتباط المسؤولية بالانضباط في الإدارة ، ثم الشفافية بدرجة (٦٢%) في الترتيب الخامس قبل الأخير ،



وأخيرا بدرجة أقل (٥٧%) كانت الأستقلالية ورغم ذلك فهي تقع ضمن المستوي الجيد للحوكمة وفقا درجات مقياس الحوكمة المستخدم في الدراسة .

وبناءً على تم الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة بأن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم درجة جيدة بنسبة ٦٤% . وتوصي الدراسة ببذل الجهود لوصول الحوكمة في جامعة الفيوم الي الدرجة العالية باعتبارها من الدعائم الأساسية في خطتها الاستراتيجية الأولى ٢٠١٦/٢٠٢١.

### جدول (٨) اجابة التساؤل الفرعي الأول (ما درجة تطبيق انضباط الإدارة Management Discipline)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوي الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة
١	تفصح إدارة الجامعة عن مبادئ الحوكمة التي تلتزم بتطبيقها	٢,٣	٠,٩	٢,٣	٠,٠٢	دال	حوكمة جيدة	٥٨
٢	تشجع إدارة الجامعة علي تحقيق أهداف أصحاب المصالح (المستفيدين مثل أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - الإداريين )	٢,٥	٠,٩	٠,٢	٠,٨	غير دال	حوكمة جيدة	٦٣
٣	تلتزم إدارة الجامعة بتعريف واضح لأعمالها الأساسية	٢,٧	٠,٨	٢,١	٠,٠٤	دال	حوكمة جيدة	٦٨
٤	تتجنب إدارة الجامعة الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية	٢,٨	٠,٩	٣	٠,٠٤	دال	حوكمة جيدة	٧٠
٥	تدرك إدارة الجامعة بأن تحسين الأداء ما هو إلا إدارة للمخاطر	٢,٥	٠,٨	٠,٠١	٠,٩	غير دال	حوكمة جيدة	٦٣
٦	تلتزم الجامعة بتحديد مستوي أداءها خلال الخمس سنوات الماضية	٢,٥	٠,٩	٠,٣	٠,٧	غير دال	حوكمة جيدة	٦٣
٧	يتضمن التقرير السنوي للإدارة فقرة خاصة لأداء إدارة الجامعة في تطبيق مبادئ الحوكمة	٢,٤	٠,٨	١	٠,٣	غير دال	حوكمة جيدة	٦٠
٨	تلتزم إدارة الجامعة بمؤشرات لقياس نتائج أداؤها للتغذية الراجعة لتحديد مستوي الأداء	٢,٤	٠,٨	١,٤	٠,٢	غير دال	حوكمة جيدة	٦٠
	الإجمالي	٢٠,١	٦,٨	١٠,٣	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٦٣

يلاحظ من الجدول (٨) ومن خلال المتوسطات الحسابية لافرد عينة الدراسة حول معظم العبارات والتي اقتربت من متوسط العبرة الفرضي وهو (٢,٥) في اتجاه الموافقة علي توافر

معيار انضباط الإدارة بدرجة جيدة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لاجمالي عبارات البعد ويلاحظ ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي نقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (0,05) مما يدل على أن درجة تطبيق معيار انضباط الإدارة كمعيار لحوكمة جامعة الفيوم متوفر بدرجة جيدة؛ حيث حصلت إستجابات المبحوثين في إجمالي عبارات البعد على نسبة (63%) وهي درجة جيدة وفقاً لدرجات مقياس الحوكمة، وجاءت أعلى العبارات من حيث النسبة العبارة رقم (4) تتجنب إدارة الجامعة الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بنسبة 70%، والعبارة رقم (3) تلتزم إدارة الجامعة بتعريف واضح لأعمالها الأساسية في الترتيب الثاني بنسبة 68% من حيث توفرها بدرجة جيدة، وكانت أقل العبارات من حيث النسبة العبارة رقم (1) تفصح إدارة الجامعة عن مبادئ الحوكمة التي تلتزم بتطبيقها بنسبة 58% من حيث درجة التوفر وهذا يبرر العبارتين رقم (7، 8) يتضمن التقرير السنوي للإدارة فقرة خاصة لأداء إدارة الجامعة في تطبيق مبادئ الحوكمة بنسبة 60%، تلتزم إدارة الجامعة بمؤشرات لقياس نتائج أدائها للتغذية الراجعة لتحديد مستوي الأداء بنفس النسبة، حيث ضعف الإفصاح عن مبادئ الحوكمة قد ينتج عنه عدم وعي البعض بما يحتويه التقرير السنوي للإدارة.

#### جدول رقم (9) اجابة التساؤل الفرعي الثاني (ما درجة تطبيق الشفافية Transparency)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوي الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة %
1	توضح الجامعة لإدارتها أهداف أصحاب المصالح (أعضاء هيئة التدريس والطلاب والاداريين) المستهدفة خلال الفترة الد 3-5 أعوام	2,3	0,9	2,4	0,02	دال	حوكمة جيدة	58
2	تصدر إدارة الجامعة تقريرها السنوي ضمن الأربعة الأشهر الأخيرة من السنة المالية	2,4	0,9	0,5	0,6	غير دال	حوكمة جيدة	60
3	حرصت الجامعة خلال الخمس سنوات الأخيرة على الارتقاء في الأداء قبل إصدار نتائج اجتماعات مجالس كلياتها بغرض التحكم في النتائج	2,6	0,8	0,6	0,5	غير دال	حوكمة جيدة	65
4	اتسمت التقارير السنوية لإدارة الجامعة بالوضوح وتوفير المعلومات المطلوبة	2,4	0,8	1,2	0,2	غير دال	حوكمة جيدة	60
5	تعد الجامعة كشوفاتها المالية بحسب معايير المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً	2,5	0,8	0,7	0,9	غير دال	حوكمة جيدة	63
6	تكشف الجامعة عن المعلومات الأساسية والمهمة لديها في الوقت المناسب	2,5	0,8	0,3	0,7	غير دال	حوكمة جيدة	63

٧٠	حوكمة جيدة	دال	٠,٠٠	٣,١	١	٢,٨	ينشر الموقع الإلكتروني للجامعة قرارات المجلس المصدق عليها ونتائج العمل التي يتم تحديثها باستمرار وباللغتين العربية والانجليزية	٧
٥٨	حوكمة جيدة	دال	٠,٠١	٢,٩	٠,٩	٢,٣	تفصح الجامعة عن نتائج الأداء وانعكاساتها علي أصحاب المصالح كافة (المستفيدين مثل أعضاء هيئة التدريس والطلاب والاداريين )	٨
٦٢	حوكمة جيدة	دال	٠,٠٠	١٠,٧	٦,٩	١٩,٨	الإجمالي	

يوضح الجدول (٩) ومن خلال المتوسطات الحسابية لأفرد عينة الدراسة حول معظم العبارات والتي اقتربت من متوسط العبارة الفرضي في اتجاه الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لاجمالي عبارات البعد كما اتضح من خلال قيمتها الاحتمالية التي نقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) مما يدل علي أن درجة تطبيق الشفافية كمعيار لحوكمة جامعة الفيوم متوفر بدرجة جيدة، حيث حصلت إستجابات المبحوثين في إجمالي عبارات البعد علي نسبة (٦٢%) وهي درجة جيدة وفقاً لدرجات مقياس الحوكمة، وجاءت أعلى العبارات من حيث النسبة العبارة رقم (٧) ينشر الموقع الإلكتروني للجامعة قرارات المجلس المصدق عليها ونتائج العمل التي يتم تحديثها باستمرار بنسبة ٧٠% في الترتيب الأول، وأقلها نسبة ومن حيث الترتيب العبارتين رقم (١، ٨) توضح الجامعة لإدارتها أهداف أصحاب المصالح المستهدفة خلال الفترة الـ ٣-٥ أعوام، والعبارة تفصح الجامعة عن نتائج الأداء وانعكاساتها علي أصحاب المصالح كافة في الترتيب الخامس والأخير بنفس النسبة ٥٨% مما قد يدل علي انشغال إدارة الجامعة بأمور إدارية أخرى علي حساب أصحاب المصالح من حيث الاهتمام بتوضيح أهدافهم لإدارتها وانعكاس نتائج أدائها عليهم، مما يتطلب توعية إدارة الجامعة بذلك لما لأصحاب المصالح تأثير في رفع مستوي تطبيق الشفافية بالجامعة.

## جدول رقم (١٠) اجابة التساؤل الفرعي الثالث(ما درجة تطبيق الاستقلالية Independence

(

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة %
١	يتخذ مجلس الجامعة ضمن الخمس سنوات الأخيرة قرارات لصالحهم علي حساب أصحاب المصالح (ا مثل أعضاء هيئة التدريس والطلاب - أولياء الأمور - والاداريين )	١,٨	٠,٩	٦,٩	٠,٠٠	دال	حوكمة متوسطة	٤٥
٢	يتمتع رئيس الجامعة باستقلالية اكااديمية وإدارية	٣,١	٠,٨	٥,٩	٠,٠٠	دال	حوكمة عالية	٧٨
٣	لدي الجامعة لجنة تدقيق ذات سلطة تنفيذية تتخذ معظم القرارات الإدارية والغير خاضعة لمجلس الجامعة	٢,٢	٠,٩	٢,٨	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٥
٤	توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة تؤثر في قرارات مجلس الجامعة	٢,٢	٠,٩	٢,٩	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٥
٥	لدي الجامعة لجنة تدقيق يرأسها مدير مستقل عنها	٢,١	١	٣,٦	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٣
٦	لدي الجامعة لجنة مكافآت وتعويضات يرأسها مدير مستقل	٢	٠,٩	٤,٥	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٠
٧	لدي الجامعة مدققين خارجيين مستقلين عنها	٢,٢	٠,٩	٢,٦	٠,٠١	دال	حوكمة جيدة	٥٥
٨	تمتلك الجامعة مؤشرات لاختبار اللجان المتخصصة وآليات عملها	٢,٥	٠,٨	٠,٠٧	٠,٩	غير دال	حوكمة جيدة	٦٣
	الإجمالي	١٨,١	٧,١	٢٩,٢ ٧	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٧

يلاحظ من الجدول (١٠) ومن خلال المتوسطات الحسابية لأفرد عينة الدراسة حول معظم العبارات والتي اقتربت من متوسط العبرة الفرضي وهو (٢,٥) في اتجاه الموافقة علي توفر معيار الاستقلالية، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لاجمالي عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي نقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) مما يدل علي أن درجة تطبيق الاستقلالية كمعيار لحوكمة جامعة الفيوم متوفر بدرجة جيدة بالرغم من ضعف النسبة المتحصل عليها بعض عبارات البعد إلا أن الدرجة الكلية للاستقلالية تقع ضمن فئة الحوكمة الجيدة وفقاً لدرجات مقياس

الحوكمة ، وكان السبب في ذلك أنه بالرغم من حصول العبارة رقم (٢) يتمتع رئيس الجامعة باستقلالية اكاديمية وإدارية بأعلي نسبة ٧٨% وهي تقع في فئة الحوكمة العالية علي درجات مقياس الحوكمة، ويؤكد هذا العبارة رقم (٨) تمتلك الجامعة مؤشرات لاختيار اللجان المتخصصة وآليات عملها بنسبة توفر ٦٣% في الترتيب الثاني؛ إلا انه توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة تؤثر في قرارات مجلس الجامعة بنسبة ٥٥% ، كما جاءت أقل العبارات في نسبة التوفر العبارة (٥) لدي الجامعة لجنة تدقيق يترأسها مدير مستقل عنها بنسبة ٥٣% والعبارة (١) يتخذ مجلس الجامعة ضمن الخمس سنوات الأخيرة قرارات لصالحهم علي حساب أصحاب المصالح في الترتيب الأخير بنسبة ٤٥% ويتفق ذلك مع نتائج جدول (٨) حيث اتضح ضعف اهتمام الجامعة بتوضيح أهداف أصحاب المصالح لإدارتها مما قد يتطلب زيادة وعي الجامعة بأهداف أصحاب المصالح كمؤشر هام من مؤشرات الحوكمة بالجامعة من أجل الجودة حيث هم العنصر المستهدف من الجودة في معيارين التدريس والتعلم ، والطلاب والخريجون.

جدول رقم (١١) نتائج الرد علي التساؤل الفرعي الرابع (ما درجة تطبيق المساءلة

### (Accountability)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوي الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة
١	توفر الجامعة قوانين تظهر بوضوح الدور الرقابي لمجلس الجامعة	٢,٦	٠,٨	٠,٩	٠,٤	غير دال	حوكمة جيدة	٦٥
٢	تستخدم الجامعة الموارد بالشكل الأمثل الذي يضمن تعظيم مصلحة أصحاب المصالح	٢,٦	٠,٩	٠,٨	٠,٤	غير دال	حوكمة جيدة	٦٥
٣	يمثل العمداء أكثر من ٥٠% في مجلس الجامعة	٣,٥	٠,٨	١١,١	٠,٠٠	دال	حوكمة عالية	٨٨
٤	هناك استشاريين من خارج الجامعة يمكن أن يضيفوا مصادقية أكبر لاستقلالية الجامعة	٢,٦	٠,٩	١	٠,٣	غير دال	حوكمة جيدة	٦٥
٥	يجتمع أعضاء مجلس الجامعة علي الأقل مرة واحدة في كل شهر	٣,٧	٠,٧	١٤,٨	٠,٠٠	دال	حوكمة عالية	٩٣
٦	تحرص الجامعة علي إعلام أعضاء مجلسها بالمواضيع التي سيتم مناقشتها قبل الاجتماع	٣,٢	٠,٩	٦,٦	٠,٠٠	دال	حوكمة عالية	٨٠
٧	تقوم لجنة التدقيق بعمل تقرير تراجع فيه عمل وسلوكيات المدققين الخارجيين	٢,١	٠,٩	٣,٩	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٣
٨	تشرف لجنة التدقيق في الجامعة علي إجراءات التدقيق الداخلي والمحاسبة كما يخبرها المحللون	٢,١	٠,٩	٤,٢	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٣
	الإجمالي	٢٢,٤	٦,٨	٤٣,٣	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٧٠

يلاحظ من الجدول (١١) ومن خلال المتوسطات الحسابية لأفرد عينة الدراسة حول معظم العبارات والتي اقتربت من متوسط العبارة الفرضي وهو (٢,٥) في اتجاه التوفر الذي تراوح بين درجة جيدة وعالية لمؤشرات المساءلة ، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لاجمالي عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) مما يدل علي أن درجة تطبيق المساءلة كمييار لحوكمة جامعة الفيوم متوفر بدرجة (٧٠%) وهي درجة جيدة وفقاً لدرجات مقياس الحوكمة المعتمد علي في الدراسة ، حيث حصلت العبارة رقم (٥) يجتمع أعضاء مجلس الجامعة علي الأقل مرة واحدة في كل شهر علي أعلى استجابات بنسبة ٩٣% وهي تقع في فئة درجة الحوكمة العالية يليها العبارة (٣) يمثل العمداء أكثر من ٥٠% في مجلس الجامعة بنسبة ٨٨% في الترتيب الثاني وتقع أيضا في فئة درجة الحوكمة العالية وفقاً لمقياس الحوكمة المستخدم في الدراسة ، أما العبارات التي حصلت علي أقل استجابة كانت العبارة رقم (٧) تقوم لجنة التدقيق بعمل تقرير تراجع فيه عمل وسلوكيات المدققين الخارجيين والعبارة رقم (٨) تشرف لجنة التدقيق في الجامعة علي إجراءات التدقيق الداخلي والمحاسبة كما يخبرها المحللون بنفس الترتيب الأخير وبنفس النسبة ٥٣% وهي تقع في فئة الحوكمة الجيدة إلا أن تأخرها في ترتيب الاستجابات قد يرجع الي عدم حضور وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام مجالس الجامعة وبالتالي عدم معرفتهم بوجود مثل هذه اللجان مما يتطلب نشر ثقافة الحوكمة ومؤشراتها بين المستويات الأكاديمية الإدارية المختلفة وجميع الأطراف المتصلة بالجامعة وكلياتها وتيسير سبل نشر المعلومات .

جدول رقم (١٢) اجابة التساؤل الفرعي الخامس (ما درجة تطبيق المسؤولية  
(Responsibility)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة
١	تعديل الجامعة سلوك الأفراد المسؤولين عن مجلسها عند اتخاذ القرارات لمصلحتهم علي حساب أصحاب المصالح خلال السنوات الخمس الأخيرة	٢,٣	٠,٨	١,٨	٠,٠٧	غير دال	حوكمة جيدة	٥٨
٢	قيام الإدارة بمحاسبية الأفراد المسؤولين عن حدوث الأخطاء الإدارية خلال السنوات الخمس الأخيرة	٢,٥	٠,٧	٠,٤	٠,٧	غير دال	حوكمة جيدة	٦٣
٣	هناك إجراءات تضمن عدم تعارض مصالح الجامعة مع مصالح الشركاء الرئيسيين لها	٢,٥	٠,٩	٠,٠٧	٠,٩	غير دال	حوكمة جيدة	٦٣
٤	لدي الجامعة آليات أو قوانين تسمح بمعاقبة أعضاء مجلس الجامعة أو الإدارة العليا إذا ثبت خطأهم في العمل	٢,٦	١	٠,٨	٠,٤	غير دال	حوكمة جيدة	٦٥
٥	هناك آليات تضمن الشفافية والنزاهة في قرارات مجلس الجامعة	٢,٦	٠,٨	٠,٧	٠,٥	غير دال	حوكمة جيدة	٦٥
٦	يكون عدد أعضاء مجلس الجامعة مناسب لدرجة أنه يسمح بأداء كفو وفعال	٣,١	٠,٩	٦,١	٠,٠٠	دال	حوكمة عالية	٧٨
٧	تمتلك الجامعة آليات لاكتشاف السلوكيات والممارسات الخاطئة وتحديد المسؤولين عنها	٢,٤	٠,٨	٠,٨	٠,٥	غير دال	حوكمة جيدة	٦٠
٨	هناك خلط بين مهام ومسؤوليات مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية للجامعة	٢,١	٠,٩	٣,٥	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٥٣
	الإجمالي	٢٠,١	٦,٨	٤١,٦	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٦٣

يلاحظ من الجدول (١٢) ومن خلال المتوسطات الحسابية لأفرد عينة الدراسة حول معظم العبارات والتي اقتربت من متوسط العبارة الفرضي وهو (٢,٥) في اتجاه التوفر الذي تراوح بين

درجة جيدة وعالية لمؤشرات المسؤولية ، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لاجمالي عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (0,05) مما يدل علي أن درجة تطبيق المسؤولية كمعيار لحوكمة جامعة الفيوم متوفر بدرجة جيدة بنسبة (63%) ، وكان من مؤشرات ذلك العبارات التي حظيت علي أعلى استجابة رقم (6) يكون عدد أعضاء مجلس الجامعة مناسب لدرجة أنه يسمح بأداء كفو وفعال في الترتيب الأول بنسبة 78% بدرجة حوكمة عالية ، والعبارة رقم (4 ، 5) لدي الجامعة آليات أو قوانين تسمح بمعاقبة أعضاء مجلس الجامعة أو الإدارة العليا إذا ثبت خطأهم في العمل في الترتيب الثاني بنسبة 65% ، وهناك آليات تضمن الشفافية والنزاهة في قرارات مجلس الجامعة بنفس النسبة والترتيب ؛ وهذا دليل تطبيق المسؤولية كمعيار للحوكمة بالجامعة وفي المقابل حصلت العبارة رقم (1) تعدل الجامعة سلوك الأفراد المسؤولين عن مجلسها عند اتخاذ القرارات لمصلحتهم علي حساب أصحاب المصالح خلال السنوات الأخيرة علي أقل استجابة وفي الترتيب قبل الأخير بنسبة 58%، والعبارة رقم (8) هناك خلط بين مهام ومسؤوليات مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية للجامعة في الترتيب الأخير بنسبة 53% بأقل استجابة أيضاً؛ وقد يرجع ذلك الي زيادة عدد كليات جامعة الفيوم حيث وصلت الي 18 كلية وكذا كبر حجم الكليات وزيادة عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. ويتطلب ذلك ضرورة وضع حدود فاصلة بين مهام ومسؤوليات مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية بها .

### جدول رقم (13) إجابة التساؤل الفرعي السادس (درجة تطبيق الأنصاف Fairness)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوي الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة %
1	اتسمت القرارات المتخذة من قبل مجلس الجامعة في الخمس سنوات الماضية بالموضوعية	2,5	0,7	0,08	0,9	غير دال	حوكمة جيدة	63
2	سيادة القوانين والأنظمة في الجامعة بالشكل الذي يكفل حقوق أصحاب المصالح (من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والاداريين والعاملين )	2,6	0,8	0,8	0,4	غير دال	حوكمة جيدة	65
3	يستخدم التصويت بسهولة ودون محاباة في مجلس الجامعة	2,9	0,9	3,6	0,00	دال	حوكمة جيدة	73



٤	يتم توفير المعلومات العامة اللازمة والضرورية قبل عقد الاجتماعات	٢,٧	٠,٨	٢,٨	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٦٨
٥	يحرص مجلس الجامعة علي تحقيق ضمان جودة التعليم في الكليات التابعة له	٢,٩	٠,٧	٥,٤	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٧٣
٦	يقوم مدير إدارة العلاقات العامة بإرسال التقارير إلي رئيس الجامعة أو مجلس الجامعة	٢,٧	٠,٨	١,٧	٠,٠٩	غير دال	حوكمة جيدة	٦٨
٧	تسعي الجامعة إلي السرعة في تزايد مكافآت الإدارة وبشكل أكبر من الأرباح الصافية خلال الخمس سنوات الأخيرة	١,٨	٠,٩	٧	٠,٠٠	دال	حوكمة متوسطة	٤٥
٨	رُفعت دعاوي قضائية ضد الجامعة خلال الخمس سنوات الأخيرة من قبل أصحاب المصالح (المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب)	٢,٦	١	٠,٥	٠,٦	غير دال	حوكمة جيدة	٦٥
	الإجمالي	٢٠,٧	٦,٦	٣٥,٥	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٦٥

من الجدول (١٣) ومن خلال المتوسطات الحسابية لأفرد عينة الدراسة حول معظم العبارات والتي اقتربت من متوسط العبارة الفرضي في اتجاه التوفر بدرجة جيدة لمؤشرات الإنصاف، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لاجمالي عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) مما يدل علي أن درجة تطبيق المساءلة كمعيار لحوكمة جامعة الفيوم متوفر بدرجة جيدة بنسبة (٧٠%)، وكانت أعلى العبارات استجابة عبارة رقم (٣) يستخدم التصويت بسهولة ودون محاباة في مجلس الجامعة، والعبارة رقم (٥) يحرص مجلس الجامعة علي تحقيق ضمان جودة التعليم في الكليات التابعة له في الترتيب الأول بنفس النسبة ٧٣% مما يؤكد توفر مؤشرات الأنصاف، أما أقل العبارات استجابة كانت عبارة رقم (٧) تسعي الجامعة إلي السرعة في تزايد مكافآت الإدارة في الترتيب الأخير بدرجة حوكمة متوسطة بنسبة ٤٥%، ويرجع ذلك كون جامعة الفيوم جامعة حكومية تختلف عن الكليات الخاصة في ميزانياتها. وقد يرجع إلي عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن مستوي الدخل التي لا تتناسب

مع المكانة العلمية لهم ، وتوصي الدراسة بضرورة وضع هذه النقطة موضع الاعتبار في مؤشرات تطبيق الأنصاف كمعيار للحوكمة

### جدول رقم (١٤) الاجابة علي التساؤل الفرعي السابع (الوعي الاجتماعي Awareness)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	قيمة اختبار	مستوي	التفسير	الرأي	النسبة %
١	لدي الجامعة سياسات عامة واضحة تركز علي القيم الأخلاقية الاجتماعية	٢,٩	٠,٨	٤,٤	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٧٣
٢	توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة بحيث يمنع تعيين من هم خارج هذا الوصف	٢,٦	٠,٨	٠,٩	٠,٤	دال	حوكمة جيدة	٦٥
٣	تتبع الجامعة سياسة توظيف عادلة بحيث لا يكون هناك تمييز حسب الجنس أو العرق أو الدين	٢,٦	٠,٩	١,١	٠,٣	دال	حوكمة جيدة	٦٥
٤	تلتزم الجامعة بمعايير قبول الطلبة	٣,٢	٠,٨	٨	٠,٠٠	دال	حوكمة عالية	٨٠
٥	لدي الجامعة برنامج عمل يسهم في تطوير المجتمع وفق المتغيرات البيئية	٢,٦	٠,٩	١,٣	٠,٢	دال	حوكمة جيدة	٦٥
٦	تدرك الجامعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعمل علي تطبيقه	٢,٦	٠,٧	١,٨	٠,٠٨	دال	حوكمة جيدة	٦٥
٧	تعمل الجامعة علي استحداث تخصصات تواكب المتغيرات البيئية وبما يخدم المجتمع	٢,٨	٠,٨	٢,٩	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٧٠
٨	تشارك الجامعة منظمات المجتمع المدني في اقتراح حلول للمشكلات المجتمعية	٢,٨	٠,٩	٣,١	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٧٠
	الإجمالي	٢٢,١	٦,٦	٢٣,٥	٠,٠٠	دال	حوكمة جيدة	٦٩

يلاحظ من الجدول (١٤) ومن خلال المتوسطات الحسابية لأفرد عينة الدراسة حول معظم العبارات والتي اقتربت من متوسط العبرة الفرضي وهو (٢,٥) في اتجاه التوفر الذي تراوح بين درجة جيدة وعالية لمؤشرات الوعي الاجتماعي ، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لاجمالي عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) مما يدل علي أن

درجة تطبيق الوعي الاجتماعي كمييار لحوكمة جامعة الفيوم متوفر بدرجة جيدة بنسبة (٦٩%) ومؤشرات ذلك العبارات التي حظيت علي أعلى استجابة وكانت العبارة رقم (٤) تلتزم الجامعة بمعايير قبول الطلبة بنسبة ٨٠% في الترتيب الأول وهي تقع في فئة الحوكمة العالية ، وتتبع الجامعة سياسة توظيف عادلة بحيث لا يكون هناك تمييز حسب الجنس أو العرق أو الدين بنسبة ٦٥% ، لأنها توفر وصف دقيق لمهام كل وظيفة بحيث يمنع تعيين من هم خارج هذا الوصف بنفس النسبة والترتيب، ويؤكد ذلك علي أن الجامعة لديها سياسات عامة واضحة تركز علي القيم الأخلاقية الاجتماعية بنسبة ٧٣% فهي تدرك مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعمل علي تطبيقه من خلال استحداث تخصصات تواكب المتغيرات البيئية وبما يخدم المجتمع بنسبة ٧٠% ، ومشاركة منظمات المجتمع المدني في اقتراح حلول للمشكلات المجتمعية بنفس النسبة ٧٠% من خلال وضع برنامج عمل يسهم في تطوير المجتمع وفق المتغيرات البيئية بنسبة ٦٥% .

ثامناً : اختبار فروض الدراسة :

الفرض الأول : يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند درجة ٠,٠٥ ، بين درجات استجابات الباحثين بالكليات الحاصلة علي الاعتماد الأكاديمي وغير الحاصلة علي الاعتماد في تطبيق معايير الحوكمة

جدول رقم ( ١٥ ) يوضح الفروق في مستوى استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير

#### الاعتماد (T)

الأبعاد	حالة الاعتماد	حجم العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
انضباط الإدارة Management Discipline	معتمد	٤٢	٢٠,٧	٤,٨	٠,١	٠,٧ غير دال
	غير معتمد	٣٥	١٩,٣	٤,٣		
الشفافية Transparency	معتمد	٤٢	١٩,٧	٥,٣	١,٦	٠,٢ غير دال
	غير معتمد	٣٥	١٩,٧	٤,٤		
الاستقلالية Independence	معتمد	٤٢	١٨	٣,٨	٠,٠١	٠,٩ غير دال
	غير معتمد	٣٥	١٨,٢	٣,٩		
المساءلة Accountability	معتمد	٤٢	٢٢,٨	٣,١	٢,٩	٠,١ غير دال
	غير معتمد	٣٥	٢١,٨	٤,٤		
المسؤولية Responsibility	معتمد	٤٢	٢٠,٦	٤,٢	٠,٥	٠,٥ غير دال
	غير معتمد	٣٥	١٩,٦	٤,٣		
الأنصاف Fairness	معتمد	٤٢	٢١,٤	٣,٥	١,٤	٠,٢

غير دال		٤,٢	١٩,٨	٣٥	غير معتمد	
٠,٢	١,٥	٥,٢	٢٢,٨	٤٢	معتمد	الوعي الاجتماعي Awareness
غير دال		٤,١	٢١,٣	٣٥	غير معتمد	

من خلال نتائج التحليل لقياس أثر حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمي على استجابات المبحوثين على محاور الدراسة السبع للحكومة ، والجدول (١٥) أعلاه ، يلاحظ أن نتيجة اختبار (T) كانت غير دالة احصائياً لعدم وجود فروقات في محاور الدراسة طبقاً لاختلاف متغير حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمي، وذلك واضح من خلال قيمتهما الاحتمالية (مستوى الدلالة) التي تزيد عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥).

جدول رقم (١٦) يوضح توزيع متوسطات اسجابات المبحوثين على معايير الحكومة طبقاً

لاختلاف متغير الكلية

المعيار	كلية التربية	كلية الهندسة	كلية الخدمة الاجتماعية	كلية التمريض	كلية الزراعة	كلية العلوم	كلية السياحة	كلية الحاسبات والمعلومات
انضباط الإدارة Management Discipline	٢٢,٣	١٨,٣	١٦,٩	١٩,٣	٢١,١	٢٢,١	١٩,١	١٩,٣
الشفافية Transparency	٢١,٣	١٩	١٨,٨	٢٠,٤	٢٠,٢	١٨,١	١٩,٧	٢٠,٦
الاستقلالية Independence	٢٠,٣	١٧,٦	١٦,٥	١٨,١	١٧,٩	١٨,٤	١٨,٧	١٧
المساءلة Accountability	٢٣,٤	١٩,٢	٢٣,١	٢١,٤	٢٢,٩	٢٢,٧	٢٣,٦	٢١,٧
المسؤولية Responsibility	١٩,٦	١٨,٣	٢٠,٣	٢٠,٣	٢١,٧	١٩,٩	١٩,٤	٢٠,٣
الأنصاف Fairness	٢١,٣	١٧,١	٢١	١٩,٨	٢١,٨	٢٠,٨	٢٢,١	٢٠,١
الوعي الاجماعي Awareness	٢٢,٦	١٨,٧	٢٢,٩	٢١,٣	٢٤,٢	٢٤	٢١,١	١٩,٤

باستقراء جدول (١٦) والذي يوضح متوسطات استجابات المبحوثين على معايير الحكومة طبقاً لاختلاف متغير اسم الكلية، حيث ان أعلى متوسط للمبحوثين من كلية التربية كان لمعيار المساءلة (٢٣,٤) بينما أقل متوسط حصل عليه معيار المسؤولية. أما أعلى متوسط للمبحوثين

من كلية الهندسة كان لمعيار المساءلة (١٩,٢) بينما أقل متوسط كان لمعيار الانصاف (١٧,١). أما فيما يتعلق لأعلى متوسط للمبوحوثين من كلية الخدمة الاجتماعية كان لمعيار المساءلة (٢٣,١) بينما أقل متوسط كان لمعيار انضباط الإدارة (١٦,٩). أما فيما يتعلق لأعلى متوسط للمبوحوثين من كلية التمريض كان لمعيار المساءلة (٢١,٤) وأقل متوسط كان لمعيار الاستقلالية (١٨,١). أما أعلى متوسط للمبوحوثين من كلية الزراعة كان لمعيار الوعي الاجتماعي (٢٤) وأقل متوسط كان لمعيار الشفافية (١٨,١).

**الفرض الثاني :** يوجد علاقة طردية قوية بين درجات معايير الحوكمة دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) طبقاً لاستجابات المبوحوثين بالكليات مجتمع الدراسة

**جدول رقم (١٧) يوضح المصفوفة الارتباطية لمعايير الحوكمة طبقاً لاستجابات المبوحوثين**

الوعي الاجتماعي	انضباط الإدارة	الشفافية	الاستقلالية	المساءلة	المسؤولية	الأنصاف	الوعي الاجتماعي
انضباط الإدارة	-	**٠,٧٥	**٠,٥٠	**٠,٥٤	**٠,٥١	**٠,٤٤	**٠,٦٢
الشفافية	**٠,٧٥	-	**٠,٣٨	**٠,٤٧	**٠,٦٣	**٠,٤٤	**٠,٥٩
الاستقلالية	**٠,٥٠	**٠,٣٨	-	**٠,٥٣	**٠,٤٩	**٠,٥٢	**٠,٣٩
المساءلة	**٠,٥٤	**٠,٤٧	**٠,٥٣	-	**٠,٦٣	**٠,٧٥	**٠,٧٣
المسؤولية	**٠,٥١	**٠,٦٣	**٠,٤٩	**٠,٦٣	-	**٠,٦٥	**٠,٧٤
الأنصاف	**٠,٤٤	**٠,٤٤	**٠,٥٢	**٠,٧٥	**٠,٦٥	-	**٠,٧٠
الوعي الاجتماعي	**٠,٦٢	**٠,٥٩	**٠,٣٩	**٠,٧٣	**٠,٧٤	**٠,٧٠	-

(\* دال عند مستوى (٠,٠٥))

(\*\* دل عند مستوى (٠,٠١))

باستقراء بيانات الجدول رقم (١٧) والذي يوضح المصفوفة الارتباطية لمعايير الحوكمة طبقاً لاستجابات المبوحوثين، اتضح وجود علاقة طردية قوية بين معيار انضباط الإدارة ومعيار الشفافية حيث كان قيمة معامل الارتباط (٠,٧٥) دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، كذلك اتضح وجود علاقة طردية قوية بين معيار الانضباط الاداري ومعيار الاستقلالية وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٠) دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، كذلك تبين وجود علاقة طردية قوية بين معيار انضباط الإدارة ومعيار المساءلة حيث كان قيمة معامل الارتباط (٠,٥٤) دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، اتضح وجود علاقة طردية

قوية بين معيار انضباط الإدارة ومعيار المسؤولية حيث كان قيمة معامل الارتباط (0,51) دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، اتضح وجود علاقة طردية قوية بين معيار انضباط الإدارة ومعيار الانصاف حيث كان قيمة معامل الارتباط (0,44) دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، اتضح وجود علاقة طردية قوية بين معيار انضباط الإدارة ومعيار الوعي الاجتماعي حيث كان قيمة معامل الارتباط (0,62) دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01). ويؤكد ذلك ثبوت صحة الفرض الأول، ونستنتج أن معايير الحوكمة مرتبطة ارتباط وثيق بعضها البعض وأن توفر كل معيار يعد شرطاً أساسياً لتوفر باقي المعايير، كما تدل النتائج أن معيار انضباط الإدارة يعد الأساس في تحقيق باقي معايير الحوكمة، الفرض الثالث: يوجد علاقة طردية قوية بين درجات معايير الحوكمة والدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01) طبقاً لاستجابات المبحوثين بالكليات مجتمع الدراسة

جدول رقم (18) نتائج معامل الارتباط بين كل معيار من معايير الحوكمة والدرجة الاجمالية للحوكمة

م	معايير الحوكمة	قيمة معامل الارتباط بالدرجة الكلية للحوكمة
1	انضباط الإدارة	**0,80
2	الشفافية	**0,79
3	الشفافية	**0,67
4	المساءلة	**0,82
5	المسؤولية	**0,84
6	الأنصاف	**0,79
7	الوعي الاجتماعي	**0,86

باستقراء بيانات الجدول رقم (18) والذي يوضح نتائج معامل الارتباط بين كل معيار من معايير الحوكمة والدرجة الاجمالية للحوكمة، اتضح وجود علاقة ارتباطية قوية بين جميع معايير الحوكمة والدرجة الاجمالية للمقياس وتراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0,67 - 0,86) وكانت جميع القيم دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01). وبذلك يتم اثبات صحة الفرض الثاني (بوجود علاقة طردية قوية بين درجات معايير الحوكمة والدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01) طبقاً لاستجابات المبحوثين .

ونستنتج من ذلك أن كل معيار من معايير الحوكمة يؤثر علي الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة، وتوصي الدراسة إدارة جامعة الفيوم بالاهتمام بجميع معايير الحوكمة بنفس الدرجة أي تولي

اهتمام متساوي لجميع معايير الحوكمة لتطبيق الجودة حيث أن انخفاض درجة احد المعايير يؤثر علي اجمالي الدرجة الكلية للحوكمة .

الفرض الرابع: يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند درجة ٠,٠٥ بين استجابات الباحثين بالكليات عينة الدراسة حول تطبيق معايير الحوكمة وفقاً لمتغير عدد اقسام الكلية ومتغير طبيعة الكلية (عملية - نظرية - عملية نظرية).

جدول (١٩) يوضح الفروق في درجة استجابات الباحثين علي معايير الحوكمة طبقاً لعدد

#### اقسام الكلية

المعايير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الإنصاف	بين المجموعات	٤	٣٥,٦	٢,٦	٠,٠٤
	داخل المجموعات	٧٢	١٣,٧		
	المجموع	٧٦	١١٣١,٨		
الوعي الاجتماعي	بين المجموعات	٤	٦٠,٨	٣	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٧٢	٢٠,٢		
	المجموع	٧٦	١٦٩٩,٤		

من خلال نتائج التحليل لقياس أثر عدد اقسام الكلية على محاور الدراسة السبع والجدول (١٩) أعلاه ، يلاحظ أن نتيجة اختبار (F) كانت دالة احصائياً لوجود فروقات في معيار الانصاف والوعي الاجتماعي فقط تعزى لمتغير عدد اقسام الكلية ولكنها غير دالة احصائياً لوجود اختلاف في مستوى (انضباط الإدارة- الشفافية- الاستقلالية - المساءلة-) المسؤولية ) بسبب عدد الاقسام، وذلك واضح من خلال قيمتهما الاحتمالية (مستوى الدلالة التي تقل عن مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ونستنتج من ذلك أنه كلما قل عدد الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة كلما ساعد ذلك علي تحقيق الانصاف والوعي الاجتماعي .

جدول (٢٠) يوضح الفروق في درجة استجابات الباحثين علي معايير الحوكمة طبقاً لمتغير

#### طبيعة الدراسة بالكلية

المعايير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الوعي الاجتماعي	بين المجموعات	١	١١٨,٤	٥,٦	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٧٥	٢١,١		
	المجموع	٧٦	١٦٩٩,٤		

من خلال نتائج التحليل لقياس أثر عدد اقسام الكلية على محاور الدراسة السبع والجدول (٢٠) أعلاه، يلاحظ أن نتيجة اختبار (F) كانت دالة احصائيا لوجود فروقات في معيار الوعي الاجتماعي فقط تعزى لمتغير طبيعة الدراسة بالكلية ولكنها غير دالة احصائيا لوجود اختلاف في مستوى (انضباط الإدارة- الشفافية- الاستقلالية - المساءلة- المسؤولية - الانصاف) بسبب طبيعة الدراسة بالكلية، وذلك واضح من خلال قيمتهما الاحتمالية (مستوى الدلالة) التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥).

#### تاسعاً : استخلاص النتائج والتوصيات العامة :

##### أ- نتائج الدراسة المرتبطة بخصائص العينة :

اتضح من الدراسة توزيع خصائص العينة من حيث المنصب الاكاديمي الإداري كانت أعلى نسبة من رؤساء الأقسام الاكاديمية يليها الوكلاء ، وأن سنوات الخبرة تراوحت بين الفئة (من ٣- أقل من ٦ سنوات) كأعلى نسبة يليها الفئة (أقل من ٣ سنوات) وأخيراً الفئة من (٩سنوات فأكثر) . (

##### ب - نتائج الدراسة فيما يتعلق بالإجابة علي التساؤلات:

\* **التساؤل الرئيسي الأول :** (ما درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم) ١- تبين من نتائج الدراسة أن جامعة الفيوم تطبق معايير الحوكمة بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة المستخدم في الدراسة وكانت نسبتها ٦٤% حيث حظي معيار المساءلة علي أعلى درجة يليه معيار الوعي الاجتماعي فالإنصاف ثم المسؤولية وأخيراً الاستقلالية .

- **وبناءً عليه وتوصي الدراسة** ببذل الجهود لوصول الحوكمة في جامعة الفيوم الي الدرجة العالية باعتبارها من الدعائم الأساسية في خطتها الاستراتيجية الأولى ٢٠١٦/٢٠٢١ .

##### \* بالنسبة للتساؤل الفرعي الأول (ما درجة تطبيق انضباط الإدارة كمعيار للحوكمة)

٢- تبين من نتائج الدراسة أن جامعة الفيوم تطبق الانضباط بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة بنسبة ٦٣% من استجابات الباحثين ، ومن أكثر مؤشرات الانضباط قوة :

- تتجنب إدارة الجامعة الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية

- تلتزم إدارة الجامعة بتعريف واضح لأعمالها الأساسية

٣- كانت أقل مؤشرات انضباط الإدارة كمعيار للحوكمة إفصاح إدارة الجامعة عن مبادئ الحوكمة التي تلتزم بتطبيقها حظيت علي درجة ضعيفة من استجابات الباحثين

- **وبناءً عليه توصي الدراسة** بأهمية الإفصاح عن مبادئ الحوكمة ونشرها علي جميع المستويات الإدارية بكليات الجامعة والإعلام عن تقارير نتائج أداء الجامعة مما يتطلب ضرورة

نشر ثقافة الحوكمة والاعلان عن معاييرها لدي جميع المستويات الإدارية وكذا أصحاب المصالح بالجامعة



## \* بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني (ما درجة تطبيق الشفافية كمعيار للحوكمة)

٤- تبين من النتائج أن جامعة الفيوم تطبق الشفافية بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة بنسبة ٦٢% من استجابات المبحوثين ، ومن أكثر مؤشرات توفر الشفافية درجة:  
- نشر الموقع الإلكتروني للجامعة قرارات المجلس المصدق عليها ونتائج العمل التي يتم تحديثها باستمرار

٥- تبين من نتائج الدراسة أن أقل مؤشرات الشفافية من حيث درجة التوفر كانت توضيح الجامعة لإدارتها أهداف أصحاب المصالح المستهدفة خلال الفترة الـ ٣-٥ أعوام والافصاح عن نتائج الأداء وانعكاساتها علي أصحاب المصالح كافة

- وبناءً علي توصي الدراسة توعية إدارة الجامعة بمزيد من الاهتمام بأهداف أصحاب المصالح خاصة الطلاب ، والخريجين ، وأعضاء الهيئة التدريسية والمعاونة ، والموظفين ، ومنظمات المجتمع المدني المشاركة مع الجامعة في بعض المصالح من حيث توضيح أهدافهم لإدارتها وانعكاس نتائج الأداء الإداري عليهم ، وذلك لما لأصحاب المصالح من تأثير قوي في رفع مستوى تطبيق الشفافية بالجامعة، وتحقيق الجودة والاعتماد الاكاديمي .

## \* بالنسبة للتساؤل الفرعي الثالث (ما درجة تطبيق الاستقلالية كمعيار للحوكمة)

٥- تبين من النتائج أن جامعة الفيوم تطبق الاستقلالية بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة بنسبة ٥٧% وكانت من أكثر مؤشرات توفر الاستقلالية درجة .

- يتمتع رئيس الجامعة باستقلالية اكاديمية وإدارية بدرجة حوكمة عالية وفقا لدرجات المقياس - تمتلك الجامعة مؤشرات لاختيار اللجان المتخصصة وآليات عملها بنسبة توافر جيدة  
٦- تبين من النتائج وجود بعض التأثيرات والضغوط غير اللازمة قد تؤثر في قرارات مجلس الجامعة بنسبة ٥٥% .

- وبناءً علي توصي الدراسة إدارة الجامعة بمراعاة الحياد والشفافية أثناء اتخاذ قراراتها بعيدا عن بعض التأثيرات والضغوط غير اللازمة ويتطلب وجود لجان مستقلة لذلك .

٧- تبين أيضا أن من أكثر مؤشرات الاستقلالية ضعفا من حيث درجات التوفر هي "يتخذ مجلس الجامعة خلال الخمس سنوات الأخيرة قرارات لصالحهم علي حساب أصحاب المصالح ، ويتفق ذلك مع متطلبات الجودة خاصة في معيارين التدريس والتعلم ، والطلاب والبحث العلمي .

- وبناءً علي توصي الدراسة إدارة الجامعة بإعطاء مزيد من الاهتمام بأهداف اصحاب المصالح ويتطلب ذلك زيادة وعي الجامعة بأهدافهم كمؤشر هام من مؤشرات الحوكمة بالجامعة من أجل الجودة كما في معيارين التدريس والتعلم ، والطلاب والخريجون .

## \* بالنسبة للتساؤل الفرعي الرابع (ما درجة تطبيق المساءلة كمعيار للحوكمة)

٨- تبين من النتائج أن جامعة الفيوم تطبق المساءلة بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة بنسبة ٧٠% وهي أعلى درجة حصل عليها هذا المعيار ، وكانت من أكثر مؤشرات توفر المساءلة :

- يجتمع أعضاء مجلس الجامعة علي الأقل مرة واحدة في كل شهر ، ويمثل العمداء أكثر من ٥٠% في مجلس الجامعة .

- أما مؤشرات المساءلة التي حصلت علي درجة أقل كانت تقوم لجنة التدقيق بعمل تقرير تراجع فيه عمل وسلوكيات المدققين الخارجيين ، وتشرف لجنة التدقيق في الجامعة علي إجراءات التدقيق الداخلي والمحاسبية كما يخبرها المحللون وقد يرجع ذلك الضعف إلي عدم حضور وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام مجالس الجامعة وبالتالي عدم معرفتهم بوجود مثل هذه اللجان . وضعف الوعي بأدوارها .

- وبناءً علي توصي الدراسة بأهمية فتح قنوات اتصال مباشرة مع رؤساء الأقسام الأكاديمية وكذا الوكلاء لإعلامهم بمستحدثات قرارات الجامعة وكذا نتائج العمل ونشر ثقافة الحوكمة ومؤشراتها بين المستويات الأكاديمية الإدارية المختلفة وجميع الأطراف المتصلة بالجامعة خاصة أصحاب المصالح .

## \* بالنسبة للتساؤل الفرعي الخامس (ما درجة تطبيق المسؤولية كمعيار للحوكمة)

٩- تبين من النتائج أن جامعة الفيوم تطبق المسؤولية بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة بنسبة ٦٣% ومن أكثر مؤشرات توفرها :

- يكون عدد أعضاء مجلس الجامعة مناسب لدرجة أنه يسمح بأداء كفؤ وفعال.

- لدي الجامعة آليات أو قوانين تسمح بمعاقبة أعضاء مجلس الجامعة أو الإدارة العليا إذا ثبت خطأهم في العمل.

- وهناك آليات تضمن الشفافية والنزاهة في قرارات مجلس الجامعة

١٠- تبين من النتائج أن المؤشرات التي حصلت علي نسبة توفر ضعيفة علي معيار المسؤولية كانت : تعدل الجامعة سلوك الأفراد المسؤولين عن مجلسها عند اتخاذ القرارات لمصلحتهم علي حساب أصحاب المصالح خلال السنوات الأخيرة ، وهناك خلط بين مهام ومسؤوليات مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية للجامعة ؛ وقد يرجع ذلك الي زيادة عدد كليات جامعة الفيوم حيث وصلت الي ١٨ كلية وكذا كبر حجم الكليات وزيادة عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .

- وبناءً علي توصي الدراسة: بضرورة وضع حدود فاصلة بين مهام ومسؤوليات مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية بها، والاهتمام بعملية تقويم سلوك الأفراد المسؤولين عن مجلسها عند اتخاذ قرارات لمصلحتهم علي حساب أصحاب المصالح .

## \* بالنسبة للتساؤل الفرعي السادس (ما درجة تطبيق الانصاف كمعيار للحوكمة)

١١- تبين من النتائج أن جامعة الفيوم تطبق الانصاف بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة بنسبة ٦٥%، وكانت من أكثر مؤشرات توفرها :

- يستخدم التصويت بسهولة ودون محاباة في مجلس الجامعة، ويحرص مجلس الجامعة علي تحقيق ضمان جودة التعليم في الكليات التابعة له .

- أما أقل المؤشرات استجابة كانت "تسعي الجامعة إلي السرعة في تزايد مكافآت الإدارة ويرجع ذلك كون جامعة الفيوم جامعة حكومية تختلف عن الجامعات الخاصة في ميزانياتها. وقد يرجع إلي عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن مستوي الدخول التي لا تتناسب مع المكانة العلمية لهم وبناءا علي توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالبحث عن آليات لتحسين دخول أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة .مثل استحداث مصادر مالية أو التأثير علي أصحاب القرارات لزيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس وبعد هذا مؤشر هام في تطبيق الأنصاف كمعيار للحوكمة.

## \* بالنسبة للتساؤل الفرعي السابع (ما درجة تطبيق الوعي الاجتماعي كمعيار للحوكمة)

١٢- تبين من النتائج أن جامعة الفيوم تطبق الوعي الاجتماعي بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة بنسبة ٦٩%، وكانت من أكثر مؤشرات توفرها :

- التزام الجامعة بمعايير قبول الطلبة بنسبة ٨٠% وهي تقع في فئة الحوكمة العالية

- اتباع الجامعة سياسة توظيف عادلة بحيث لا يكون هناك تمييز

- توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة بحيث يمنع تعيين من هم خارج هذا الوصف

- كما أن الجامعة لديها سياسات عامة واضحة تركز علي القيم الأخلاقية الاجتماعية

- تدرك الجامعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعمل علي تطبيقه من خلال استحداث تخصصات تواكب المتغيرات البيئية ومشاركة منظمات المجتمع في اقتراح حلول للمشكلات المجتمعية من خلال وضع برنامج عمل يساهم في تطوير المجتمع وفق المتغيرات البيئية .

## ج- نتائج الدراسة فيما يتعلق باختبار الفروض .

١٣- تبين من خلال نتائج التحليل لقياس أثر حصول الكلية على الاعتماد الاكاديمي على استجابات الباحثين على محاور الدراسة السبع للحوكمة أن نتيجة اختبار (T) كانت غير دالة احصائيا لعدم وجود فروقات في محاور الدراسة طبقا لاختلاف متغير حصول الكلية على الاعتماد الاكاديمي، وذلك واضح من خلال قيمتهما الاحتمالية (مستوى الدلالة ) التي تزيد عن مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥).ومن ثم نستنتج عدم ثبوت صحة الفرض الأول للدراسة بوجود فروقات بين درجات استجابات الباحثين بالكليات الحاصلة علي الاعتماد وغير الحاصلة علي الاعتماد .

١٤- توصلت النتائج أيضا إلي وجود اختلافات في متوسطات استجابات المبحوثين على معايير الحوكمة طبقاً لاختلاف متغير اسم الكلية، حيث استحوذ معيار المساءلة علي أعلى متوسط لاستجابات المبحوثين للكليات (التربية ، الهندسة ،الخدمة الاجتماعية، التمريض ) بينما أعلى متوسط للمبحوثين من كلية الزراعة كان لمعيار الوعي الاجتماعي .

١٥- اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني بوجود علاقة طردية قوية بين درجات معايير الحوكمة دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) طبقاً لاستجابات المبحوثين بالكليات مجتمع الدراسة بجامعة الفيوم. حيث تبين وجود علاقة طردية قوية بين معيار انضباط الإدارة وباقي معايير الحوكمة

- وبناءاً علي توصي الدراسة باهتمام الجامعة بكل معايير الحوكمة لارتباطها الوثيق بعضها ببعض حيث أن توفر كل معيار يعد شرطاً أساسياً لتوفر باقي المعايير ، خاصا معيار انضباط الإدارة يعد الأساس في تحقيق باقي معايير الحوكمة .

١٦- اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث بوجود علاقة طردية قوية بين درجات معايير الحوكمة والدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) طبقاً لاستجابات المبحوثين بالكليات مجتمع الدراسة .

- وبناءاً علي توصي الدراسة إدارة الجامعة بمراعاة تأثير كل معيار من معايير الحوكمة علي الدرجة الكلية للحوكمة ككل ، وأن تولي اهتمام متساوي لجميع معايير الحوكمة لتطبيق الجودة حيث أن انخفاض درجة احد المعايير يؤثر علي اجمالي الدرجة الكلية للحوكمة .

١٧- اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الرابع بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند درجة ٠,٠٥ بين استجابات المبحوثين بالكليات عينة الدراسة حول تطبيق معايير الحوكمة وفقاً لمتغير عدد الاقسام ومتغير طبيعة الكلية (عملية - نظرية - عملية نظرية) حيث تبين أن :

- نتيجة اختبار (F) كانت دالة احصائياً لوجود فروقات في معيار الانصاف والوعي الاجتماعي فقط تعزى لمتغير عدد اقسام الكلية ولكنها غير دالة احصائياً لوجود اختلاف في مستوى (انضباط الإدارة- الشفافية- الاستقلالية - المساءلة- المسؤولية) بسبب عدد الاقسام

- يلاحظ أن نتيجة اختبار (F) كانت دالة احصائياً لوجود فروقات في معيار الوعي الاجتماعي فقط تعزى لمتغير طبيعة الدراسة بالكلية ولكنها غير دالة احصائياً لوجود اختلاف في مستوى (انضباط الإدارة- الشفافية- الاستقلالية - المساءلة- المسؤولية - الانصاف) بسبب طبيعة الدراسة بالكلية

## المراجع :

- ١- خوان مانويل وآخرون (٢٠١٢) . الجامعات تحت المجهر، مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تقرير البنك الدولي ، مركز مرسيلا للتكامل المتوسطي ، ص ١٤ .
- ٢- زاهر أحمد محمد (٢٠١٦) . الملخص التنفيذي للخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) .
- ٣- حنان صبحي عبد الله عبيد (٢٠١٧) . الحاكمية وواقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي
- ٤- هيلة عبد الله سليمان الفايز (٢٠١٨) . نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة ، مجلة العلوم التربوية ، ع(١٣) ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- 5- Sally Varnham (2003).University Governance: Strategy and Accountability, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- 6-Fabrice Henard & Alexander Mitterle(2009).Governance and Quality Guidelines in Higher Education, A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines ,OECD.p 16.
- ٧- ربيعة تجاتي (٢٠١٦) . حوكمة مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة - علي مستوي الكليات (القيادة الإدارية ) ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية .
- ٨- مني عبد الله الحداد (٢٠١٧) . مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي ، مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، مج (١٠) ع (١-٣٨) .
- ٩- شريفة عوض الكسر (٢٠١٨) . دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات ، دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة بالرياض ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ، ع (٣٩) ، جامعة بابل .
- 10- Sita Yubelina Sabandar et.al. (2018) . The implementation of Good University Governance in the Private Universties in Makassar (Indonesia),Educacion Educacao , Vol .39(#02)

11- Do Thi Ngoc Quyen (2014). Developing University Governance Indicators and their Weighting System Using a Modified Delphi Method, Scienc Direct . Published by Elsevier Ltd

١٢- حاكم محسن محمد (٢٠٠٨) . ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية ، المؤتمر العربي الثاني (الجامعات العربية - تحديات وطموح ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - المغرب ، مراكش .

13-Rachel Muga Monyoncho(2015).Perception of Corporate Governance Practices at the University of Nairobi, DBA Africa Management Review , Vol 5 No 1 . p 94- 95

١٤- سمر الجبالي (٢٠١٨) . أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم : دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة ، مج (٣٨) ع (٢)

١٥- محمد علي الشباطات (٢٠١٨) . مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي مج(٣٨) ع(٢) ، اتحاد الجامعات العربية -الأمانة العامة.

١٦- فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١١) . حوكمة الجامعات : مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة ، مجلة العلوم التربوية ، مج(١٩) ع (١) ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية .

١٧- رانيا حسن محروس (٢٠١٦) . تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، مج(٤٠) ع (١) ، جامعة عين شمس ، كلية التربية .

١٨- فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٠) . استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية علي ضوء مبادئ الحوكمة ، دكتوراه، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية ، قسم تعليم الكبار .

١٩- مديحة فخري محمود محمد (٢٠١١) .دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مج(٨) ع (٧٣)

٢٠- عزيزة عبد الله طيب (٢٠١٨) .دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية ، مجلة العلوم التربوية ، مج (٢)،ع(٢)، جامعة الملك سعود ، جدة

- ٢١- جاسم محسن إبراهيم المحاري (٢٠١٥). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة، (ماجستير) - جامعة القاهرة. معهد الدراسات التربوية. قسم أصول التربية.
- ٢٢- مركز أبو ظبي للحوكمة (د.ت). أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة ،غرفة أبو ظبي ، ص ٥
- ٢٣- أمل مختار (٢٠١١). الحكم الرشيد ، الحالة المصرية ، مجلة الديمقراطية ، السنة الحادية عشر ، ع (٤١)
- ٢٤- بسام عبد الله البسام (٢٠١٤). الحوكمة الرشيدة : المملكة العربية السعودية حالة دراسية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، ع (١١) ، ص ٤
- ٢٥- ميرفت جمال الدين شمروخ (٢٠١٥). الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني ، القاهرة ، المكتب الجامعي الحديث ، ص٩٩
- ٢٦- حسين مصطفى هلالى (د.ت). من أجل استراتيجي وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، مصر ص ٩٥
- ٢٧- إيمان علالي (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير ، ماجستير ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، ص ٥.
- ٢٨- أسماء سعيد (٢٠١١). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، القاهرة ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، ص ٤٤٩.
- ٢٩- مركز المديرين المصري (٢٠١١). دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، وزارة الاستثمار ، ص ٨
- 30- Sita Yubelina Sabandar et.al. (2018).The implementation of Good University Governance in the Private Universties in Makassa, op, cit
- ٣١- بسام عبد الله البسام (٢٠١٤). الحوكمة الرشيدة : المملكة العربية السعودية دراسة حالة ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥
- ٣٢- مركز أبو ظبي للحوكمة (د.ت). أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ،سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥
- ٣٣- محمد ياسين غادر (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها ، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ١٥-١٧/ ديسمبر ، جامعة الجنان ، كلية إدارة الأعمال طرابلس ، لبنان ، ص ٢

- ٣٤- هاني رزق عبد الجواد الألفي (٢٠١٦). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٣) ع (١٠٣) ، ص ١٢ .
- ٣٥- جورج آزبي (تأليف) ، عرض بندر بن نواف الجراح (٢٠١٨) . حوكمة التعليم العالي في الوطن العربي ، مجلة العلوم التربوية ، مج (٣٠) ، ع (٣) ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، ص ٥٦٣ .
- ٣٦- آلاء محمود تيسير الشخشير (٢٠١٥). الحوكمة الجامعية وأثرها علي الأداء المنظمي : دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية ، رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن .
- ٣٧- مديحة فخري محمود محمد (٢٠١١) . دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٧
- ٣٨- معتز خورشيد ، محسن يوسف (٢٠٠٩) . حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية ، ص ١٣
- ٣٩- ريماء جورج سلياتي (٢٠١٨) . الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، اتحاد الجامعات العربية ، مج (٣٨) ، ع ٢ ، ص ١١٧ .
- ٤٠- هاني رزق عبد الجواد الألفي (٢٠١٦) . دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣
- ٤١- ياسمين خضري (٢٠١٤) . دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية ، مركز العقد الاجتماعي ، وحدة الحوكمة والفساد ، ص ٧ .
- ٤٢- محمد بديع عبد المجيد الزطمة (٢٠١٦) . مدي تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها ، ماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر بغزه ، كلية التربية ، قسم أصول تربية ، ص ٦ .
- ٤٣- محمد ياسين غادر (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها، مرجع سبق ذكره، ص ٢
- 44-Rachel Muga Monyoncho (2015). Perception of Corporate Governance Practices at the University of Nairobi, op.cit, p 94- 95.
- ٤٥- أحمد الخطيب (٢٠١٨) . تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة في الرشيدة في الجامعات الأردنية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة مج (٣٨) ع (٢) . ص ٧



- ٤٦- محمد علي إبراهيم العامري (٢٠١٨) . الحوكمة والمخاطر السياسية : إطار نظري معرفي مع تكييف مقياس عالمي لأغراض حوكمة الجامعات العربية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، مج (٣٨) ع (٢) ، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة ص ٣٧
- ٤٧- جورج آزي (تأليف) ، عرض بندر بن نواف الجراح (٢٠١٨) . حوكمة التعليم العالي في الوطن العربي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥٩ .
- ٤٨- حاكم محسن محمد (٢٠٠٨) . ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٢ .
- ٤٩- عزيزة عبد الله طيب (٢٠١٨) . دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات السعودية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٦
- ٥٠- هاني رزق عبد الجواد الألفي (٢٠١٦) . دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر ، مرجع سبق ذكره ص ١٢ .
- ٥١- منال العريبي (٢٠١٤) . واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مج (٣) ع (١٢) ص ١١٩ .
- ٥٢- حاكم محسن محمد (٢٠٠٨) . ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٤ .

