

# ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة جنوب الوادي

إعداد

أ/ ناهد عبد المنعم فاضل عبيد

باحثة لدرجة الماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بفتا - جامعة جنوب الوادي

## ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة جنوب الوادي

إعداد

أ/ ناهد عبد المنعم فاضل عبيد

باحثة لدرجة الماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

### المستخلص :

هدف البحث إلى تعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض كلياتها، واعتمد البحث علي المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، وتوصلت النتائج إلي أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (متوسطة).

الكلمات المفتاحية: الحكومة، الأقسام الأكاديمية، جامعة جنوب الوادي.

## **Practice of heads of academic departments of governance at the University of South Valley**

**Prepared by**

**Nahed Abd El-monem Fadel Ebied**

Researcher for master's - Department of Comparative Education

and Educational Administration,

Faculty of Education in Qena - South Valley University

### **Abstract:**

The aim of the research is to know the reality of the practice of the heads of academic departments of governance at South Valley University from the point of view of the faculty members and their assistants in some of its faculties. The degree of practice of academic department heads of governance at South Valley University from the point of view of faculty members and their assistants is (medium).

**Keywords:** Governance, Academic departments, South Valley University.

## مقدمة:

تمثل مؤسسات التعليم العالي -وبالأخص الجامعات- رأس الهرم في النظام التعليمي، وتحظى باهتمام المتخصصين والعلماء في مجالات شتى، نظراً لما تؤديه من أدوار تسهم في رسم وتجسيد خطط التنمية، ولأن نجاحها يُعزي في المقام الأول إلي عنصر الإدارة؛ لا يتسنى للجامعات السبق في رفع كفاءتها وتحسين جودة أدائها إلا بتطبيق قياداتها لممارسات إدارية فاعلة وسياسة حاكمة رشيدة؛ فهي من أهم المؤسسات التي تحتاج في هذه المرحلة إلى الإسراع بتفعيل استراتيجيتها نتيجة لما تواجهه من مستجدات.

ولأن جميع المجتمعات تهتم بالجامعات خاصة فيما يتعلق بسياسات وممارسات التنظيم المؤسسي؛ اعتُبرت القيادات الأكاديمية العنصر الأساسي الذي يسهم بفاعلية في جودة التعليم المُقدم؛ فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير تنعكس على المنظومة الإدارية التي تعكس بدورها رسالة المؤسسة من خلال حجم الخدمات وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات العصر (Mcgowan, 2018, 128؛ ظافر أحمد، ٢٠١٧، ١١٣).

واليوم تمثل الحوكمة جزءاً من الثقافة العالمية، وتختلف بمبادئها ومعاييرها ونماذجها باختلاف البلدان، والمؤسسات، والميراث التاريخي، والعوامل الثقافية، والسياسية، وأحيانا الاقتصادية لتعمل على حسن استغلال طاقات وإمكانات المجتمع، وتسعى إلى تحقيق العدالة والمساواة والشفافية، وتحارب الفساد بكافة صورته وألوانه بما يضمن مستوى عال من جودة الأداء (برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي، ٢٠١١؛ منال حسين، ٢٠١٧، ١٥٦).



إذ يشير مفهوم "الحوكمة" بصفة عامة إلى السياسات والإجراءات الرسمية داخل المؤسسات لاتخاذ القرارات الخاصة بخطة العمل؛ أما "الحوكمة في الجامعات" فهي تمثل أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، ويمثل مفهوم "الحوكمة الجيدة للجامعات" أحد المفاهيم التي أصبحت معروفة حالياً في إدارة الجامعات، وهو في الأصل مستمد من مفهوم الحكم الرشيد (أنور شحادة، ٢٠١٧، ٤٣؛ Johnson, DuVivier & Hambright, 2017, 11; Risanty & Ade Kesuma, 2019, 516).

حيث تحولت الجامعات من مجرد إنتاج للمعرفة وأصبحت أكثر مرونة، وشفافية، وتنافسية من حيث التعليم تسمح بالمشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات؛ خاصة وأن أحد مقوماتها الأساسية هو المشاركة في الإدارة فيما يعرف باسم الحوكمة الذاتية (أنور شحادة، ٢٠١٧، ٤٣؛ Nurul, Lucky & Ahmad, 2019, 1). Mattijssen, Buijs & Elands, 2018, 20).

وتشكل الحوكمة في الجامعات كلاً متكاملًا، يحقق وجوده التوازن داخل العمل، وفقدانه يحدث خللاً كبيراً في كافة أجزائه، ويشارك فيها جميع أصحاب المصلحة من: إدارة، وهيئات تدريسية، وإدارية، وطلاب، والبيئة المحيطة في المجتمع المحلي، وتقوم على عدة مبادئ رئيسة منها: الشفافية والمساءلة، والمشاركة، والمسؤولية، والعدالة.

وبدورها؛ تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدات الأساسية المؤلفة للجامعات؛ فكل جامعة تتكون من عدد من المعاهد والكليات، وكل منها يتضمن عدداً من الأقسام الأكاديمية، ولكل قسم كيانه الخاص من الناحية العلمية والتعليمية والبحثية والخدمية والإدارية؛ وهي بدورها مسؤولة عن تحقيق مهام وأهداف الجامعة وتؤدي رسالتها من خلال التخصصات المختلفة.

ويقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية مسؤولية كبيرة في إدارة الأقسام وتطويرها والنمو بها وسيرها نحو التميز لتحقيق أهدافها؛ لذا وجب أن يتمتعوا بمعارف وخبرات ومهارات تجعلهم قادرين على تحقيق أهداف القسم بكفاءة وفاعلية، حيث يعد رئيس القسم قائدًا إداريًا وأكاديميًا من خلال المنصب الذي يشغله، والواجبات والمسؤوليات المنوط بها (محمد الرشيدة، ٢٠٠٩، ٣٠).

وبما أن الأقسام الأكاديمية تقوم بدور كبير في نشر المعرفة وتنميتها، فإن رئيس القسم الأكاديمي مطالب بتوظيف أساليب إدارية منظمة لتحقيق رسالة الجامعة بدعم مبادئ الحوكمة خلال ممارساته المتعلقة بالعمل؛ حيث أكدت نتائج دراسة إنجي جمال الدين، ومحمود كمال (٢٠١١) أن الجامعات المصرية تفتقر إلى مثل هذا النوع من الإدارة الذي يعتمد على تشجيع الإنجاز البناء، والإبداع في ظل مبادئ المشاركة، والحرية، والديمقراطية.

فبعد صدور التقييمات العالمية المتعددة؛ واجهت الجامعات المصرية انتقادات من معظم فئات المجتمع لم يلتمس أغلبها الأسباب الحقيقية للمشكلة والتي تعد نتاجًا لأسباب عدة من بينها عدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار وتخطيط أنشطتها والبدائل التمويلية المتاحة لها في ظل نظام متكامل للرقابة والمتابعة، ولا تزال تتعرض لتحديات تُهدد إمكاناتها وتؤثر على جودة العملية التعليمية بها (ياسر السيد، ٢٠١٧، ٩٠).

وبالوقوف على الوضع الراهن فيما يتعلق بنقاط الضعف بجامعة جنوب الوادي؛ يُلاحظ وجود بعض التحديات التي من شأنها التأثير سلبًا في مستوى الأداء بالأقسام الأكاديمية في جامعة جنوب الوادي؛ مثل: عدم الوضوح في الرؤي

والسياسات الحاكمة للعملية التربوية والتعليمية، وغياب في التنسيق بين الكليات وأقسامها والمؤسسات التابعة للجامعة ككل، وإخضاع الكثير من القرارات الإدارية، والأكاديمية للمزاجية والاعتبارات الشخصية، والتجاوز في القوانين الحكومية المتعلقة بذلك، وتدخل بعض القيادات الأكاديمية في اختصاصات الأقسام، والتأثير في قراراتها(الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٥٩-٦٢).

وعليه؛ فإن الانتقال إلى ما يعرف بـ " الحوكمة " والتي تقوم على مشاركة الأفراد وتفويض السلطة (Nicolas & Nathan, 2015, 15). وتطبيق مبادئها وممارستها من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة جنوب الوادي من بينهم رؤساء الأقسام له دوره في تحقيق الأهداف التي وُجدت على أساسها، ومنافسة الجامعات المتميزة؛ ويحتاج تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسساتها وجود إدارة فاعلة، وتعديلاً لبعض الممارسات الإدارية لقيادتها، ومتابعة تحققها.

إضافة إلى التحول إلى فكرة ضرورة مساهمة جميع المستفيدين من بينهم رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطوير جامعة جنوب الوادي وتحسين جودتها، وإلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقه بشفافية، ولن يتأتى ذلك دون اتباع منهج قويم أساس مقوماته الواقعية، وجل مستلزماته المشاركة والفاعلية، وهو ما أكدت عليه دراسة للبنك الدولي (World Bank(WB, 2012)، أنه لتحقيق إصلاح التعليم العالي في مختلف الأرجاء يتطلب تطبيق أسلوب الحوكمة في الجامعات من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة في القرارات الاستراتيجية، مع توافر آليات رقابية تمكنهم من التعامل مع الإدارات التنفيذية، وعليه؛ تلخصت مشكلة البحث فيما يلي:

١. ما ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية على ضوء الحوكمة في جامعة جنوب الوادي؟

٢. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة في جامعة جنوب الوادي من نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض كلياتها؟

### أهداف البحث:

١. تحديد ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبدأ المشاركة على ضوء الحوكمة في جامعة جنوب الوادي.

٢. كشف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة في جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض كلياتها.

### أهمية البحث:

#### أولاً: الأهمية النظرية

١. تعرف التحديات التي تواجه رئيس القسم الأكاديمي المتعلقة بالحوكمة في الجامعات اعلى ضوء مستجدات العصر استجابة للتغيرات، ومواكبةً للتطورات في مجال الإدارة بجامعة جنوب الوادي.

٢. تقديم حلولاً لبعض مشكلات التعليم الجامعي في هذا المجال بما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري.

٣. إثراء موضوع الحوكمة وفقاً لجانب ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة، وهي (الشفافية، المساواة، المشاركة، المسؤولية، العدالة) في الجامعات.

## ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

١. إزالة الغموض، وتوجيه رؤساء الأقسام الأكاديمية بالممارسات الملائمة لتفعيل بعض مبادئ الحوكمة، وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المسؤولية، العدالة) في خضم التجربة التي تقودها الجامعات المصرية لتحسين جودتها، ورفع كفاءتها.
٢. مواصلة الجهود الدؤوبة نحو تعزيز أفق التعاون بين الجهات المسؤولة والجهات المستفيدة من الجامعة لتطوير مبادرات مشتركة تستهدف تعزيز كفاءة وفعالية قطاع التعليم العالي.
٣. حاجة جامعة جنوب الوادي لمثل هذا النوع من الأبحاث؛ إذ أنه يواكب الاهتمام المتزايد لتطويرها باعتبار الحوكمة إطاراً للحد من تضارب المصالح، والمشاركة أساساً لمواجهة الأزمات.

## منهج البحث:

المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث، والذي يفيد في رصد واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي للمشاركة كمبدأ للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودواعي تطويرها والأخذ بها، ومعوقات تطبيقها وسبل مواجهتها من خلال وصف وتحليل البحوث والدراسات والكتابات التربوية المتعلقة.

## أدوات البحث:

استبانة وُجّهت لعينة البحث تقيس في المجمل العام واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمشاركة كمبدأ للحوكمة المتمثلة في جامعة جنوب الوادي.

## حدود البحث:

١. **حد الموضوع:** اقتصر البحث على تناول بعض مبادئ الحوكمة، وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المسؤولية، العدالة) في بعض مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في الجامعات، وبالتحديد جامعة جنوب الوادي، وفقاً لممارسات فئة من القيادات الأكاديمية ممثلة في رؤساء الأقسام.
٢. **الحد البشري:** أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم من كلا النوعين في بعض كليات جامعة جنوب الوادي العملية والإنسانية.
٣. **حد المكان:** بعض كليات جامعة جنوب الوادي (التربية بقنا، الآداب، التربية النوعية، التجارة، العلوم، الزراعة، التمريض، الطب، الهندسة).
٤. **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

**مصطلحات البحث:** يتبنى البحث درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي بأنه " الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة البحث المتعلقة بممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة، وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المسؤولية، العدالة) في جامعة جنوب الوادي، والتي أعدت لهذا الغرض".

### الحوكمة في جامعة جنوب الوادي **Governance at South Valley University**

تُعرف إجرائياً في البحث الحالي على أنها: "قدرة مؤسسات جامعة جنوب الوادي على تطبيق مجموعة من القوانين والنظم والممارسات المناسبة لتحقيق أهداف الجودة في أدائها ومخرجاتها؛ من خلال مشاركة الطلاب، والقيادات، وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل

المشكلات على أساس مجموعة من المبادئ منها: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمسؤولية، والعدالة، مع حفظ الحقوق واحترامها للجميع".

### البحوث والدراسات السابقة:

تنوعت البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وتباينت نتائجها؛ وبناءً على ذلك تم استعراض بعضها وفقاً لتسلسل زمني من الأقدم للأحدث كما يلي:

أولاً: البحوث والدراسات العربية التي تناولت الحوكمة في الجامعات :

١. دراسة سناء جفطة (٢٠١٧) بعنوان " دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة " هدفت الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة (الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة) بضمان جودة التعليم العالي، وتم استطلاع آراء عينة الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات لمبادئ حوكمة الجامعة كمدخل لضمان الجودة، وأثبتت النتائج أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف لكل من: الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

٢. دراسة هديل نواف (٢٠١٧) بعنوان " درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت استبانتيين على عينة قوامها (٢٦١) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت إلى عدة

نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة أيضاً، وظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

٣. دراسة ياسر السيد (٢٠١٧) بعنوان " الحوكمة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي: دراسة حالة كلية الادارة بأكاديمية السادات" هدفت إلى التعرف على الحوكمة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء دراسة حالة كلية الإدارة بأكاديمية السادات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة قوامها (١٢٦٠) طالب من الفرق الأربعة بها، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للحوكمة مع عملية التطوير، فضلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة مع عملية التطوير للكلية قيد الدراسة حسب آراء المبحوثين، وأن أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بدأت بالفعل بتطبيق مبادئ الحوكمة لمواكبة التطوير.

٤. دراسة مها عثمان (٢٠١٨) بعنوان " واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية على ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م" هدفت إلى تعرف واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية على ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م، واستخدمت المنهج، وطُبقت استبانة مكونة من (٣١) فقرة على عينة شملت (٧٤) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً من جامعات (أم القري، الملك عبد العزيز، الأميرة نورة بنت عبد الرحمن). وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بتلك الجامعات جاء بدرجة عالية، وبنسبة ٧٢،٧٤%، إذا جاءت خلالها المشاركة في الترتيب الأول بنسبة ٨٥،٤% ، وأوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزي لمتغير الكلية ومتغير القسم، بينما وُجدي فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح ١١ سنة فأكثر.



٥. دراسة أحمد فاروق (٢٠١٩) بعنوان " واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية" هدفت إلى تعرف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة كأداة للدراسة على عينة شملت (٩٠) فردًا من المستويات الإدارية العليا، وأوضحت النتائج أن جامعة العريش تطبق مبادئ حوكمة الجامعات من بينها المشاركة بدرجة متوسطة بمتوسط كلي لمجموع المحاور الستة ٠,٧٨.

ثانيًا: البحوث والدراسات الأجنبية التي تناولت الحوكمة في الجامعات

١. دراسة **Quyen (2014)** بعنوان " Developing University Governance Indicators and Their Weighting System Using A Modified Delphi Method Open Access" تطوير مؤشرات حوكمة الجامعات ونظام قياسها باستخدام طريقة دلفي المعدلة هدفت إلى تطوير أسلوب قياس معايير وممارسات الحوكمة الجامعية باستخدام طريقة دلفي المعدلة؛ لتسهيل عملية قياس حوكمة الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت أدوات الدراسة على طريقة دلفي الثلاثية المعدلة التي تركز على: المناقشات، والاستبانات، والمقابلات في الجولة الأولى وحتى الثالثة، لجمع آراء الخبراء لبناء قائمة المؤشرات والمعايير الخاصة بقياس الحوكمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد (٩٩) مؤشرًا في خمسة أبعاد رئيسة لقياس حوكمة الجامعات، هي: الإدارة والتوجيه، والمشاركة، والمساءلة، والحكم الذاتي، والشفافية.

٢. دراسة **Chan & Yang (2016)** بعنوان "Governance Styles in Taiwanese Universities: Features and Effects" أساليب الحوكمة في الجامعات التايوانية: الملامح والآثار هدفت إلى تعرف ملامح وآثار أساليب الحوكمة المطبقة بالجامعات في تايوان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض مبادرات الحوكمة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ودول

شرق آسيا، والعادات والتغيرات الجديدة في تايوان، والمفاهيم النظرية لأنواع الحوكمة، واعتمدت أدوات الدراسة على تصميم استبانة عبر الإنترنت طبقت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التايوانية، وأكدت نتائج الدراسة أن النماذج البيروقراطية مازالت سائدة في الجامعات التايوانية، رغم تفضيل أعضاء هيئة التدريس لنماذج الحكم الجماعي والحكم بالمشاركة، وأن اتجاهات الإصلاح الحالية بالجامعات التايوانية نحو نمط حوكمة موحد ما زالت في طور التجربة.

٣. دراسة **Gohari & Holsten (2016)** بعنوان " Understanding the Governance System in The Campus Development: The Cases of Norwegian University of Life Sciences and Norwegian University of Science and Technology" دور الحوكمة في تطوير الجامعة: دراسة حالة لجامعة النرويج لعلوم الحياة، وجامعة النرويج للعلوم والتكنولوجيا" هدفت إلى التعرف على دور الحوكمة كنظام في تطوير الجامعة في النرويج عبر دراسة حالة لجامعتي النرويج لعلوم الحياة، والنرويج للعلوم والتكنولوجيا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تناول مفهوم الحوكمة بالتحليل، ودور الجامعتين في خدمة المجتمع المدني من خلال نظام حوكمة الجامعات الذي ينظر إلى الجامعة بوصفها "جامعة المدينة" نتيجة العلاقة القوية بين الجامعة والمجتمع المحلي، وأكدت نتائج الدراسة أن تطبيق أسلوب الحوكمة في الجامعات النرويجية قد ساهم في مشاركة كل من الأطراف ذوي المصالح، والمجتمع المحيط، ووزارة التربية والتعليم للجامعات في إدارتها وتطويرها.

٤. دراسة **Abo-Alola (2017)** بعنوان " A Strategy for Developing the Leadership Practice Through Wise Governance from The Viewpoint of Al Taif University Members" استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة في جامعة الطائف من خلال الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هدفت إلى اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة في جامعة الطائف من خلال الحوكمة الرشيدة، وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة، وطُبقت استبانة على عينة عشوائية تكونت من (٣١٢) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس كانوا ينظرون إلى درجة ممارسة الحوكمة الرشيدة عموماً بأنها معتدلة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين درجة الأهمية ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة وكانت هناك فروق دالة إحصائياً حسب الرتبة الأكاديمية لصالح الرتبة الأكاديمية العليا في الأبعاد الثلاثة: الشفافية والمشاركة الفعالة والمساءلة.

#### ٥. دراسة (Risanty & Ade Kesuma (2019 بعنوان "Good University

Governance: Experience from Indonesian University" **الحوكمة الجامعية الجيدة: خبرة من الجامعة الإندونيسية** هدفت إلى مناقشة مفهوم الحوكمة الجامعية الجيدة، وبخاصة الحكم الرشيد في إندونيسيا والمبادئ المستخدمة في تحقيق الحكم الرشيد في إندونيسيا، وتتبع تطور التعليم من وقت لآخر في الجامعات حيث تتطور مؤسسات التعليم العالي أيضاً إلى مؤسسات معرفة ديناميكية وحديثة، وأوضحت أن مفهوم الحوكمة الجامعية الجيدة إرشاداً لإدارة الجامعة ويجب على الجامعة أن تضع نفسها في وسط الجمهور والأمة، وأن مفهوم الحوكمة الجامعية مستمد في الأصل من مفهوم الحوكمة الجيدة، كما يعتبر مفهوم الحوكمة الجامعية بمثابة دليل للجامعة لتحقيق الرؤية والأهداف كمؤسسة مهنية، وأن هناك ثمانية مبادئ للحوكمة الجامعية الجيدة في إندونيسيا، وهي: الشفافية، والمساءلة تجاه أصحاب المصلحة، والمسؤولية، والاستقلالية في صنع القرار، والعدالة، وضمان الجودة والأهمية، والفعالية والكفاءة، بالإضافة إلى المؤسسات غير الربحية.

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة تركيزها على تعرف واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات ومعوقات ذلك كدراسة سناء جفطة (٢٠١٧)، ودراسة هديل نواف (٢٠١٧)، ودراسة أحمد فاروق (٢٠١٩) لتعرف درجة تأثير أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي في الجامعات، في حين ركزت دراسة

Risanty (2016) و Gohari & Holsten (2017) ودراسة Abo-Alola (2017)، ودراسة Risanty (2019) Ade Kesuma & على أثر ممارسة مبادئ الحوكمة في تطوير الجامعات.

ويتشابه البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة من حيث الموضوع، وهو الحوكمة وما يتعلق بها من مبادئ في الجامعات، والهدف منها، وهو تعرف درجة التطبيق أو درجة الممارسة، كما يتشابه معها من حيث الأداة، وهي الاستبانة، ويتميز البحث الحالي بأنه أُجرى في جامعة جنوب الوادي للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويختلف مع الدراسات السابقة من حيث المكان، وعينة الدراسة.

**المحور الأول: ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية على ضوء الحوكمة في جامعة جنوب الوادي**

**أولاً: أساسيات الحوكمة في جامعة جنوب الوادي**

١. التعريف بجامعة جنوب الوادي

جامعة جنوب الوادي (SVU) South Valley University جامعة مصرية تغطي مدى جغرافياً واسعاً، يقع مقرها في مدينة قنا على بعد ٦٠٠ كيلو متر جنوب القاهرة؛ بدأت الدراسة فيها في أكتوبر ١٩٧٠م كفرع سابق من جامعة أسيوط، ثم انفصلت عام ١٩٩٥م، وهي تمنح عددًا من البرامج المتنوعة في المرحلة الجامعية الأولى، ومرحلة الدراسات العليا بكلياتها ومعاهدها (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٢٧).

## ٢. القيم الحاكمة لجامعة جنوب الوادي:

على ضوء سعيها لتحقيق أهدافها؛ وضعت جامعة جنوب الوادي مجموعة من القيم الحاكمة من بينها ما يلي (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٧٨-٧٩):

- أ- **الجودة:** من خلال تبنى معايير الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها والاعتماد المؤسسي لكلياتها.
- ب- **العمل الجماعي:** بين جميع أطراف العمل الجامعي في اتخاذ القرار وتنفيذه، والتعاون مع المجتمع المحيط والعالم الخارجي بغرض تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- ج- **الحوار الفعال وتقدير العلاقات الإنسانية:** من خلال دعم الحوار الفعال، وتشجيع منسوبيها من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين على الاحترام المتبادل وتقدير العلاقات الإنسانية.
- د- **الابتكار والانفتاح:** بتوفير المناخ الذي يساعد جميع أطراف العملية التعليمية على الابتكار في العمل والانفتاح على كل الأفكار التي من شأنها إحداث تطوير في العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وإثابة المبادرات الفردية والجماعية لتحقيق مستويات أداء ذات جودة عالية.
- هـ- **الاستدامة والتنوع:** تلتزم الجامعة بالتنوع في كاف التعاملات والانشط والخدمات التي تقدمها، والاستدامة في البحث عن الموارد المتاحة وحسن استخدامها وتنميتها.
- و- **النزاهة والشفافية والمحاسبية:** لإدراك الجامعة أن النزاهة والشفافية والمحاسبية خواص مهمة لثقافتها المؤسسية، لهذا تلتزم بها في كافة الممارسات وفي طرح القضايا والمشكلات والحلول.

#### ٤. المشاركة كمبدأ للحوكمة في جامعة جنوب الوادي:

من خلال استقراء عدد من الملفات الخاصة بمعيار القيادة حوكمة ببعض مؤسسات جامعة جنوب الوادي، استقر البحث على أن للحوكمة في جامعة جنوب الوادي عدة مبادئ منها الشفافية، والمساءلة، والعدالة إلي جانب المشاركة التي تركز على أن المساهمة في اتخاذ القرار حق لجميع أصحاب المصلحة.

ولا تعني مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في صنع جميع القرارات الأكاديمية الإدارية واتخاذها؛ إذ إن المسؤولين في المستويات العليا من الإدارة يشاركون في اتخاذ معظم القرارات، بينما أعضاء هيئة التدريس والطلاب يشاركون بدرجة معينة في مجموعة من القرارات داخل الجامعة.

فمثلاً؛ يُتوقع من المسؤولين في الإدارة العليا لجامعة جنوب الوادي (رئيس الجامعة، ونوابه، والعمداء...) أن يؤدي دوراً أكبر في القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المالية والقضايا الأوسع للحوكمة في الجامعة، في حين يقوم رؤساء الأقسام الأكاديمية بمراقبة جميع القرارات، وتقتصر مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية جديدة، وتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد، ومناقشة الترقيات العلمية والوظيفية داخل الجامعة، بينما يشارك الطلاب في القرارات المتعلقة بالخدمات المهنية والتعليمية وغيرها من الجوانب الأخرى للحياة الطلابية داخل الجامعة.

إذ يمتد أثر مبدأ المشاركة في جامعة جنوب الوادي ليشمل جميع الأطراف الفاعلة والمستفيدة من وجود الجامعة من أصحاب المصلحة؛ حيث الإدارة العليا الممثلة في رئيس الجامعة ونوابه والإدارات المعنية في الإدارة العامة المركزية

بالجامعة، وفي كل كلية أو معهد ممثلة في الطلاب، والقيادات الأكاديمية (عميد الكلية، والوكلاء، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، والموظفون، والإدارات المعنية بالعملية التعليمية والأكاديمية بالجامعة، إلى جانب الخريجين، والمجتمع الخارجي.

مما سبق يتضح أن المشاركة في جامعة جنوب الوادي تمثل مفتاح بلوغ الجامعة لأعلى المستويات قيمة ومضموناً، وتساعد في تحقيق أهدافها، وإدارة أقسامها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها وتطوير نظم إدارتها وهيكليها التنظيمي وأساليب التقييم، ومتابعة اتخاذ القرار بها؛ نتيجة تنظيم العلاقة بين الإدارة، وأصحاب المصلحة، والجهات المشرفة على أسس علمية محددة، وتشخص المشكلات الإدارية التي يعاني منها النظام التعليمي مثل مشكلات صعوبة الاتصال، والبطء في اتخاذ القرارات، ووجود تداخل في الاختصاصات، وغير ذلك من الممارسات الإدارية غير الملائمة.

### ثانياً: ماهية الأقسام الأكاديمية في جامعة جنوب الوادي

يُعرف القسم الأكاديمي **Department Academic** على أنه: ذلك التنظيم الذي يشكل وحدة علمية، وإدارية أساسية في الكلية، أو الجامعة، ويتضمن مجموعة من الدارسين، والباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، ويكون مستقل نسبياً، ومسئول عن التعليم، والبحث العلمي في ميدان، أو تخصص معرفي معين (محمد صبري، والسيد محمود، ٢٠٠٩، ٢٦).

### أما رؤساء الأقسام الأكاديمية **Heads of academic departments**

فيُعرفهم البحث على أنهم: أعضاء هيئة التدريس الكفاء بجامعة جنوب الوادي الذين تم تعيينهم أو تكليفهم لقيادة وإدارة الأقسام الأكاديمية من قبل رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد لمدة محددة، ليتولوا مسؤولية تسيير الأعمال المتعلقة سواء كان القسم علمياً أو إنسانياً.

وبالتالي يتضح أن هناك طبقات إدارية أكاديمية بالجامعة تتبع هيكل تنظيمي هرمي متدرج، يمكن تصنيفها على مستوى الكليات إلى عمداء ووكلاء، ورؤساء أقسام؛ وأن القسم الأكاديمي يمثل الوحدة العلمية المتخصصة في قاعدة الهرم الجامعي ويشكل تخصصاً في أعلى مستوياته العلمية والمعرفية في نطاق الجامعة التي ينتسب إليها، وأن رئيس القسم مثله مثل باقي أعضاء هيئة التدريس في الأصل إلا أنه أنيط إليه القيام بأعمال إدارية متمثلة في قيادته القسم.

### ثالثاً: ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة الوادي:

بالنظر لاستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي نجد أن رؤية التعليم العالي تنص على وجود كفاءات بشرية متعلمة ذات قدرات علمية ابتكارية متسقة مع احتياجات سوق العمل بما يدفع الاقتصاد نحو التنمية المستدامة، وهو ما يتسق مع خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ التي تتضمن إحدى عشر محوراً رئيسياً من بينها محور التعليم الذي يتضمن في جزئه الثالث التعليم العالي وهو أساس ومحور الاستراتيجية (استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، ٨٦-٨٧).

وعلى ضوء ذلك توفر الجامعة كادراً أكاديمياً مؤهلاً إدارياً في مختلف الأقسام بالكليات والمعاهد المختلفة ليسعي جميعهم لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، وبما أن الأقسام الأكاديمية في الجامعات هي وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في نشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها، فإن رئيس القسم الأكاديمي مطالب بتوظيف أساليب إدارية منظمة، لتحقيق رسالة الجامعة بدعم مبادئ الحوكمة من خلال العمل في القسم الأكاديمي.

فمعظم القرارات الحاسمة والحاكمة في الجامعة يشارك فيها عدد كبير من الأطراف مثل مجالس الأقسام ومجالس الوحدات ذات الطابع الخاص واللجان النوعية



مثل لجنة شئون التعليم ولجنة شئون خدمة البيئة والمجتمع ووحدة ضمان الجودة والاعتماد، ثم يتم تجميع الآراء وعرضها على مجلس الكلية/ المعهد ثم اعتمادها.

ويتم ذلك من حيث القرارات المتعلقة بالأقسام وأنشطتها وعلاقتها بالمؤسسة كلية/معهد على مستوى هياكلها التنظيمية ووحداتها الإدارية؛ إذ يُعتبر مجلس الإدارة هو المحرك الأساسي للحوكمة في المؤسسة باعتباره أساساً لرسم السياسات العليا لأعمال المؤسسة وبالتالي حماية حقوق الأفراد وزيادة الإنتاج وله السلطة العليا في التقرير السنوي الخاص بأداء المؤسسة التي تمثل الأقسام وحدتها الرئيسية المكونة بحيث يشكل هذا التقرير شكلاً ومضموناً معياراً على مدي تطبيق الحوكمة بالمؤسسة ومستوي ذلك التطبيق ويعد في النهاية مقياساً للأداء العام للمؤسسة.

فعلي سبيل المثال؛ في حالة وجود اتفاقيات مع كليات أو جهات أخرى يتم عرض الموضوع على مجالس الأقسام ثم على مجلس الكلية لاعتماد ما أقرته الأقسام وهكذا في معظم الأمور الخاصة المتعلقة بشئون الدراسة والامتحانات وما يُستجد من أحداث.

ويقوم رئيس القسم الأكاديمي بمناقشة الموضوعات المتعلقة بتحديد مواعيد الدروس النظرية، والعملية بما يتلاءم مع إمكانيات قسمه والأقسام الأخرى لضمان عدم التضارب إضافة إلى تطوير اللوائح الدراسية بمرحلتها البكالوريوس أو الليسانس والدراسات العليا، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

أ- دور مجلس القسم في مناقشة القرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم: جميع القضايا المتعلقة بالتعليم والتعلم تُناقش أولاً في مجالس الأقسام لاتخاذ القرارات بشأنها، ثم يتم عرضها على اللجان المختصة بالتعليم والتعلم والمتمثلة لجان الدراسات العليا والمكتبات وشئون الطلاب والأجهزة والمختبرات... الخ لاتخاذ قرارات بشأنها تُرفع لمجلس الكلية لمناقشتها واعتمادها (رئيس الجامعة، ٢٠٢٠).

وفي الفترة الأخيرة تم اتخاذ عدة قرارات متعلقة بالتعليم والتعلم على مستوى المجالس الرسمية الحاكمة بالجامعة بداية من مجالس الأقسام مثل القرارات المتعلقة باستكمال تدريس المقررات عن بعد من خلال المنصة الالكترونية التي أطلقتها الجامعة نتيجة أزمة فيروس كورونا المستجد (Covid-19)، والدروس العملية، والمشروعات البحثية لطلاب سنوات النقل.

ب- دور رؤساء الأقسام في تنمية الموارد الذاتية للكلية: ويتضمن ذلك خطة تنمية الموارد الذاتية، وعلاقة القسم بالقطاعات الانتاجية والخدمية في المجتمع ودعم الروابط فيما بينهم، إلى جانب تحفيز أعضاء هيئة التدريس للتعامل على ضوء الموارد والامكانات المتاحة.

ج- دور رؤساء الأقسام في استمرارية وتعزيز التطوير بالكلية: من خلال قيامهم بمحاولات استقطاب الكفاءات وجلب مشروعات للتطوير بالكلية.

ويمكن تحديد ممارسة رئيس القسم للمشاركة على ضوء قدرته على فهم طبيعة عمله، والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بطريقة تحقق التوازن بين أهداف القسم، وإشباع حاجاتهم النفسية والمهنية، ويتمثل ذلك في مهارة التخطيط الجيد لإتاحة المعلومات، والتفويض السليم للمهام، والتنظيم الأمثل للاجتماعات، وتيسير إجراءات العمل؛ ويتضح ذلك في أن:

(١) يحيط الأعضاء علمًا بما يدور من موضوعات، وقضايا، ومناقشات في مجلس الكلية.

(٢) يعلن عن التعليمات الرسمية الواردة من إدارة الجامعة، وعمادة الكلية؛ ليطلع عليها أعضاء القسم.

(٣) يحيط أعضاء هيئة التدريس بنوعية المؤتمرات العلمية المحلية، والعربية، والدولية الواردة من إدارة الجامعة.

- ٤) يمنح أعضاء هيئة التدريس صلاحيات الوصول إلى المعلومات الموجودة بالقسم في أي وقت.
- ٥) يستفيد من التكنولوجيا الحديثة في نشر المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.
- ٦) يتقبل مقترحات أعضاء هيئة التدريس، لتطوير العمل بالقسم.
- ٧) يهتم بتفويض بعض الأعمال غير المؤهل لأدائها.
- ٨) يفوض بعض الأعمال ذات المستقبل الوظيفي لعضو هيئة التدريس.
- ٩) يسند لعضو هيئة التدريس بعض الأعمال التي تساعد في تنمية قدراته المهنية.
- ١٠) يراعى في تفويض المهام التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس.
- ١١) يمنح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات، والسلطات المناسبة للمسؤوليات، والأعمال الموكلة إليهم.
- ١٢) يصدق أعضاء مجلس القسم على محضر الاجتماع السابق.
- ١٣) يدعو إلى اجتماعات طارئة عند الضرورة.
- ١٤) يُشرك جميع أعضاء مجلس القسم في المناقشات التي تدور في الاجتماع دون إقصاء لأحد.
- ١٥) يعلن رئيس مجلس القسم عما تم التوصل إليه من قرارات في نهاية الاجتماع.
- ١٦) تُيسر الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.
- ١٧) يوفر نماذج للمعاملات واضحة، وسهلة الاستخدام.
- ١٨) يتبنى فكرة إصدار تعليمات جديدة تضمن لأعضاء هيئة التدريس حقوقهم وتجدر الإشارة إلى أن ضرورة ممارسة رئيس القسم واتصاف ممارساته بالشفافية لا يعنى الإفصاح عن كل ما يؤديه من أعمال، وإنما المقصود ممارسة الشفافية على ضوء المبادئ، واللوائح المنظمة للعمل في الإدارة الجامعية؛ حيث ينبغي عليه المحافظة على سرية القرارات التي تتطلب السرية التامة؛ مثل: تشكيل لجان المناقشات العلمية، وما يتعلق بتحكيم البحوث العلمية، أو الترقيات

الأكاديمية، أو التقارير التي تطلبها عمادة الكلية، أو إدارة الجامعة؛ نظراً لطبيعتها، ووظيفتها، والحاجة إليها (السيدة محمود، ٢٠١٤، ٢٠٢).

وفي الوقت الراهن يكافح كل من الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات من أجل الوصول إلى توازن القوى في مواجهتهم للتحديات الديناميكية الناجمة عن التغيرات التي تحدث في مجال التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، والتي تتطلب إعادة صياغة مفهوم القيادة في التعليم (Philliph, James, Jerono, and ) (Paul, 2014, 43).

ولأن الأقسام الأكاديمية هي القوة الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجيتها، أصبحت قوة لا يُستهان بها في تحديد طابع الجامعة، وفي نجاح محاولات الإصلاح الجامعي أو إعاقتها على السواء، وعليه؛ فإن أي مبادرة لتطبيق أنشطة الجودة يقع جزء كبير منها في نطاق تلك الأقسام (أشرف السعيد، ٢٠٠٩، ٧٦٠).

وبالتالي؛ فإن الأقسام الأكاديمية تمثل قاعدة البناء التنظيمي للجامعات، فإن صلحت القاعدة، وقامت بكل وظائفها المنوطة بها على أكمل وجه، صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعات؛ لأنها ستكون أساساً لبقية هيكلها التنظيمي، وقدرة القسم على ممارسة مهامه بكفاءة يعني قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، وأي محاولة لتدعيم أو تطوير الجامعات ليس لها إلا أن تبدأ من أقسامها الأكاديمية، الأمر الذي يؤكد ضرورة وجود إجراءات مستمرة لتطوير أداء القسم الأكاديمي، وتحسينه (محمد خميس، ٢٠١٨، ٣٥١).

**المحور الثاني: واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي من نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض كلياتها**

**أولاً: الأهداف الميدانية للبحث:** هدف البحث ميدانياً إلي رصد وتحليل آراء عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض كليات جامعة جنوب الوادي حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن السؤال المتعلق بذلك.

**ثانياً: إجراءات البحث الميدانية:** لتحقيق أهداف البحث، تمت الإجراءات التالية:

- حصر مجتمع البحث المتمثل في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي.

- تحديد عينة البحث.

- إعداد أداة البحث (الاستبانة).

- عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.

- الحصول على الاستجابات إلكترونياً بغية المعالجة الإحصائية.

- تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical

(SPSS) Package For The Social Sciences الإصدار (25)، ويمكن توضيح

بعض هذه الإجراءات بالتفصيل وفقاً لما يلي:

**١-مجتمع وعينة البحث:** لما كان الهدف من البحث الميداني هو التعرف علي واقع

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة في جامعة جنوب، كان من

الضروري التعرف علي ممارسة هذه المبادئ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة

عشوائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض كليات جامعة

جنوب الوادي، وبذلك تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

**أ-مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض

كليات جامعة جنوب الوادي للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٠-

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة جنوب الوادي

أ/ ناهد عبد المنعم فاضل عبيد

٢٠٢١م، وفقاً لبيانات الإدارة العامة لشئون العاملين بجامعة جنوب الوادي،  
وجداول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توزيع مجتمع البحث بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م

الكلية	أعضاء هيئة التدريس			أعضاء الهيئة المعاونة			المجموع الكلي	عدد الذكور	عدد الإناث
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	مجموع أعضاء الهيئة المعاونة			
التربية بقنا	٢٣	١٧	٤٦	١٠	١٧	٢٧	١١٣	٥٩	٥٤
	٢٣	٢٥	٨٨	٣٢	٣٦	٦٨	٢٠٤	١٠٦	٩٨
	٧	١٨	٢٥	٣٢	٣١	٦٣	١١٣	٣٠	٨٣
	٥	٣	١٩	١٠	١٧	٢٧	٥٤	٣٥	١٩
المجموع	٥٨	٦٣	١٧٨	٨٤	١٠١	١٨٥	٤٨٤	٢٣٠	٢٥٤
العلوم	٤٩	٤٥	٨٤	٤٣	٦٢	١٠٥	٢٨٣	١٧٣	١١٠
	١٤	١١	١١	١١	٢٣	٣٤	٧٠	٤٢	٢٨
	١	٣	١٤	٥	١٨	٢٣	٤١	١	٤٠
	٢	٤	٨	٣٢	٣٢	٦٤	٧٨	١٤	٦٤
	٣	٧	٢١	٢٢	١٤	٣٦	٦٧	٥٤	١٣
المجموع	٦٩	٧٠	١٣٨	١١٣	١٤٩	٢٦٢	٥٣٩	٢٨٤	٢٥٥
المجموع الكلي	١٢٧	١٣٣	٣١٦	١٩٧	٢٥٠	٤٤٢	١٠٢٣	٥١٤	٥٠٩
المجموع الكلي بالنسبة لمجتمع البحث	%١٢	%١٣	%٣٠	%١٩	%٢٤	%٤٣,٢	%	%٥٠,٢	%٤٩,٨

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشمل الكليات عينة البحث (٩)كليات، (٤)كليات إنسانية هي(التربية بقنا، الآداب، التربية النوعية، التجارة)، و(٥)كليات عملية هي(العلوم، الزراعة، التمريض، الطب، الهندسة).
- عدد مجتمع البحث بلغ (١٠٢٣) عضو هيئة تدريس ومعاون.
- عدد أعضاء هيئة التدريس بلغ (٥٨١) عضواً بنسبة (٥٦,٨ %) من مجتمع البحث، بينما بلغ عدد معاونيهم (٤٤٢) معاون بنسبة ( ٤٣,٢ %) من مجتمع البحث.

- الدرجة العلمية لأفراد مجتمع البحث بلغت ( ٢٥٠ ) للمعيدين بنسبة ( ٢٤% ) من مجتمع البحث، و (١٩٧) للمدرسين المساعدين بنسبة (١٩%)، و ( ٣١٦ ) للمدرسين بنسبة (٣٠%)، و ( ١٣٣ ) للأساتذة المساعدين بنسبة (١٣%)، و ( ١٢٧ ) للأساتذة بنسبة (١٢%) من مجتمع البحث، مما يدل علي أنه مازالت النسبة ضعيفة في ترقية المدرسين وحصولهم علي درجة أستاذ مساعد ثم أستاذ.

- عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بلغ (١١٣)، وكلية الآداب (٢٠٤) بنسبة، وكلية التربية النوعية (١١٣)، وكلية التجارة (٥٤)، وكلية العلوم (٢٨٣)، وكلية الزراعة (٧٠)، وكلية التمريض (٤١)، وكلية الطب (٧٨)، وكلية الهندسة (٦٧).

- عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من الذكور بلغ (٥١٤) بنسبة (٥٠,٢%)، ومن الإناث (٥٠٩) بنسبة (٤٩,٨%) من مجتمع البحث.

ب- **عينة البحث وخصائصها:** بلغ عدد أفراد العينة (٣٠٠) من مجموع (١٠٢٣) عضواً يمثلون العينة الأصلية بنسبة (٢٩,٣٣%)، وتم حساب حجمها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

(n) حجم عينة البحث  
(N) حجم مجتمع البحث  
(Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٩٥،  
(d) نسبة الخطأ وهي عند ٥٠...  
(1) رقم ثابت في المعادلة  
(0.50) رقم ثابت في المعادلة

$$n = (1.96/0.05)^2 (0.05)^2 \div 1 + 1/1023((1.96/0.05)^2 ((0.05- 1)) = 300$$

٢- **أداة البحث:** استخدم البحث الاستبانة المغلقة كأداة للجانب الميداني باعتبارها

إحدى الأدوات التي تفيد في جمع البيانات والمعلومات التي تغطي كافة جوانب

موضوعه.

بهدف أن تقيس في المجمل العام واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية

الحكومة في جامعة جنوب الوادي، وتم اختيار هذه المبدأ نظراً لتعدد مبادئ الحوكمة

في الجامعات ومن ثم صعوبة تناولها بالبحث بشكل وافٍ، ولملاحظة البحث لأثره المباشر على ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي.

وعلي ضوء خطوات إعدادها الممثلة في تحديد أجزاء ومحاور الاستبانة ثم صياغة عباراتها بحيث تتدرج من الموافقة، إلي المحايدة، ثم الاعتراض، وطلب من أفراد العينة الإجابة عليها من خلال متدرج من ثلاثة بدائل وهي (بدرجة كبيرة)، و(بدرجة متوسطة)، و(بدرجة منخفضة) لتكشف الدرجة المرتفعة عن تحقق العبارة، والدرجة المنخفضة عن عدم تحققها.

وبعد عرضها على المحكمين والتأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها علي العينة، وعمد البحث إلى تفريغ بيانات الاستبانة بواسطة تحديد درجة القطع الفاصل استنادًا إلي الدراسات السابقة من خلال تحديد طول خلايا(فئات)مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الاستبانة، ووفقاً لأوزان الدرجات(١-٢-٣)، تم حساب المدي بالمعادلة:(أكبر قيمة لفئات الإجابة-أصغر قيمة لفئات الإجابة)، فاصبح المدي = ٣-١=٢، وللحصول علي طول الخلية(الفئة) تم قسمة المدي(٢) علي عدد خلايا(فئات) الاستبانة(٣) فأصبح طول الفئة=٣/٢=١,٦٦ بعد ذلك تم إضافة(٠,٦٦) إلي أقل قيمة في الاستبانة وهو الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وهكذا للخليتين الباقيتين، وذلك لتحديد المتوسط المرجح والمتوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات أفراد العينة.

ولجمع البيانات؛ عمد البحث إلى الحصول علي جميع البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً بما يناسب هدفه من الإجراءات الإحصائية باستخدام برنامج Excel، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

### ٣- نتائج البحث المتعلقة بدرجة توافر كل محور وتحليلها وتفسيرها:

لتحقيق ذلك؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الواردة في أداة البحث، والبالغ عددها (٤٥) عبارة وفق واقع ممارستها؛



ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي

أ/ ناهد عبد المنعم فاضل عبيد

بحيث تقيس في المجلد العام واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي لبعض مبادئ الحوكمة، وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المسؤولية، العدالة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعض مبادئ الحوكمة في جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة

م	العبارة (فيما يتعلق برئيس القسم)	تكرارات درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	صغيرة				
١	يُمارس عمله على ضوء القوانين واللوائح والأعراف الجامعية المنظمة للعمل.	٢٠٩	٨٣	٨	٢٠٥٢٥	كبيرة	١	
٢	يُطلع أعضاء القسم (أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم) بما يُستجد من قرارات متعلقة بالعمل.	١٥٣	١٣٨	٩	٠٠٥٥٧	كبيرة	٣	
٣	يُبلغ أعضاء القسم بالمهام المكلفين بها مسبقاً بوقت كاف.	١٤٨	١٤٠	١٢	٠٠٥٧٤	كبيرة	٢	
٤	يُوضح لأعضاء القسم أسس ومعايير الأداء المطلوبة في العمل.	١٢٨	١٥٨	١٤	٠٠٥٧٤	متوسطة	٤	
٥	يُعلن آليات محددة لمساءلة أعضاء القسم.	١٣٠	١٣٩	٣١	٠٠٦٥٥	متوسطة	٧	
٦	يعرض على مجلس القسم ثم مجلس الكلية تقريراً في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية، والتعليمية، والإدارية، والمالية.	١٣٦	١٣٢	٣٢	٠٠٦٤٤	كبيرة	٥	
٧	يُنصح لأصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، هيئة معاونية، طلاب، موظفين... إلخ) معلومات إضافية لإنجاز الأعمال.	١٢٢	١٥٧	٢١	٠٠٦٠٤	متوسطة	٦	
٨	يستخدم التكنولوجيا الحديثة في إتاحة المعلومات لأصحاب المصلحة.	١٠٥	١٦٧	٢٨	٠٠٦١٥	متوسطة	٨	
٩	يُتابع التحديث المستمر للموقع الإلكتروني للقسم.	٩٢	١٧٠	٣٨	٠٠٦٣٤	متوسطة	٩	
١	الشفافية							
١	يُتابع تنفيذ قرارات مجلسي القسم والكلية فيما يخصه.	١٦٠	١٢٢	١٨	٠٠٦٠٩	كبيرة	١	

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة جنوب الوادي

أ/ ناهد عبد المنعم فاضل عبيد

م	العبارة (فيما يتعلق برئيس القسم)	تكرارات درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٢	يتخذ من المساءلة أسلوباً لتعظيم النتائج المتوقعة.	١٠١	١٥٧	٤٢	٢٠٢٠	٠٠٠٦٦٣	متوسطة	٨
٣	يستخدم الشفافية لمحاسبة أعضاء القسم قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.	١٣٤	١٣٨	٢٨	٢٠٣٥	٠٠٠٦٤٥	متوسطة	٣
٤	يُبلغ العميد بكل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل في القسم.	١٤٧	١٣٣	٢٠	٢٠٤٢	٠٠٠٦١٥	كبيرة	٢
٥	يُقيم أداء أعضاء القسم بأدوات متنوعة.	١٠٨	١٣٤	٥٨	٢٠١٧	٠٠٠٧٢٦	متوسطة	٩
٦	يُطبق مبدأ الثواب والعقاب في معاملته بالقسم.	١٠٨	١٧٦	١٦	٢٠٣٢	٠٠٠٥٦٦	متوسطة	٤
٧	يتحقق من صحة المعلومات المتعلقة بالقسم الواردة من أصحاب المصلحة بعدة طرق.	١٢٤	١٤٥	٣١	٢٠٣١	٠٠٠٦٥٠	متوسطة	٥
٨	يهتم بجودة الأداء في العمل لحصول المؤسسة على الاعتماد الأكاديمي.	١٢٠	١٤١	٣٩	٢٠٢٧	٠٠٠٦٧٧	متوسطة	٦
٩	يوفر نظاماً لتلقي المقترحات والشكاوى والتعامل معها في القسم.	١١٩	١٣٥	٤٦	٢٠٢٤	٠٠٠٧٠٢	متوسطة	٧
٤	المساءلة			٢٠٣١	٠٠٠٦٥٠	متوسطة	٤	
١	يُشرك أصحاب المصلحة في صنع القرارات ذات الصلة بأهدافهم.	١٢٤	١٤٤	٣٢	٢٠٣١	٠٠٠٦٥٤	متوسطة	٦
٢	يُفوض بعض السلطات لأعضاء القسم على ضوء التخصص العلمي الدقيق.	١١٠	١٥٩	٣١	٢٠٢٦	٠٠٠٦٣٤	متوسطة	٨
٣	يُراجع الإدارة العليا عند مواجهة مشكلة معينة.	١٥٦	١٢١	٢٣	٢٠٤٤	٠٠٠٦٣٤	كبيرة	١
٤	يُطور من إجراءات العمل لسرعة اتخاذ وتنفيذ القرارات.	١٣٤	١٣٧	٢٩	٢٠٣٥	٠٠٠٦٥٠	متوسطة	٣
٥	يُزود أعضاء القسم بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات.	١٣٣	١٣٦	٣١	٢٠٣٤	٠٠٠٦٥٨	متوسطة	٤
٦	يُوفر فرصاً للتحاق ببرامج التنمية المهنية لمن يحتاجها من أعضاء القسم.	١١٢	١٤٢	٤٦	٢٠٢٢	٠٠٠٦٩٣	متوسطة	٩
٧	يبنى ثقة بينه وبين أعضاء القسم.	١٢٧	١٤٦	٢٧	٢٠٣٣	٠٠٠٦٣٥	متوسطة	٥
٨	يبنى ثقة بينه وبين الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.	١٣٤	١٣٦	٣٠	٢٠٣٦	٠٠٠٦٥٥	متوسطة	٢
٩	يتعاون مع الأقسام الأخرى خارج المؤسسة.	١١٦	١٥٦	٢٨	٢٠٣٠	٠٠٠٦٣٠	متوسطة	٧
٣	المشاركة			٢٠٣٢	٠٠٠٦٤٩	متوسطة	٣	
١	يتسم بشخصية إدارية قيادية.	١٣٩	١٣٨	٢٣	٢٠٣٩	٠٠٠٦٢٦	كبيرة	٣
٢	يُبين لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة.	١٣٦	١٣٠	٣٤	٢٠٣٤	٠٠٠٦٧٣	كبيرة	٨
٣	يُحسن توظيف الإمكانيات المتاحة للقسم.	١٣٣	١٣٩	٢٨	٢٠٣٥	٠٠٠٦٤٥	متوسطة	٧
٤	يُشكل لجان متخصصة بالقسم (لجنة علمية، لجنة	١٤٤	١٣٣	٢٣	٢٠٤٠	٠٠٠٦٢٩	كبيرة	٢

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة في جامعة جنوب الوادي

أ/ ناهد عبد المنعم فاضل عبيد

م	العبارة (فيما يتعلق برئيس القسم)	تكرارات درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
	فنية، لجنة جودة...الخ).							
٥	يضع مع أعضاء مجلس القسم خطة للقسم على ضوء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	١٤٥	١٢٩	٢٦	٢،٤١	٠،٦٤٣	كبيرة	١
٦	يضع مع أعضاء مجلس القسم خطة مستقبلية لاحتياجات القسم من الأعضاء وندبهم منه وإليه.	١٣٢	١٤٦	٢٢	٢،٣٧	٠،٦١٧	متوسطة	٥
٧	يضع مع أعضاء مجلس القسم خطط عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.	١٣٨	١٣٥	٢٧	٢،٣٦	٠،٦٤٤	كبيرة	٦
٨	يُعد الجداول الدراسية قبل بدء الدراسة بوقت كافٍ.	١٣٤	١٤٤	٢٢	٢،٣٣	٠،٦١٨	متوسطة	٩
٩	يُحافظ على انتظام اللقاءات العلمية المختلفة بالقسم (سيمينار، مناقشة، مؤتمر...الخ).	١٣٩	١٣٤	٢٧	٢،٣٨	٠،٦٤٤	كبيرة	٤
٢	المسؤولية				٢،٣٧	٠،٦٣٨	كبيرة	٢
١	يُطبق القوانين واللوائح في العمل بغض النظر عن العلاقات الشخصية.	١٦٠	١١٧	٢٣	٢،٤٦	٠،٦٣٥	كبيرة	١
٢	يدرس الطلبات المقدمة من الجميع للعرض على مجلس القسم.	١٣٧	١٤٠	٢٣	٢،٣٨	٠،٦٢٥	متوسطة	٤
٣	يكفل حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض بمجلس القسم.	١٢٩	١٤٧	٢٤	٢،٣٥	٠،٦٢٤	متوسطة	٥
٤	يُنظّم العمل بين مختلف التخصصات العلمية الدقيقة بالقسم.	١٤٨	١٢٥	٢٧	٢،٤٠	٠،٦٥٠	كبيرة	٢
٥	يُوزع الأعباء التدريسية بعدالة بين أعضاء القسم وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.	١٤٦	١٢٦	٢٨	٢،٣٩	٠،٦٥٣	كبيرة	٣
٦	يُوزع الأعمال الإضافية بعدالة بين أعضاء القسم وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل .	١٢١	١٤٧	٣٢	٢،٣٠	٠،٦٥١	متوسطة	٧
٧	يُكافى أعضاء القسم وفقاً لإجازاتهم.	٢٣	٢٢٨	٤٩	١،٩١	٠،٤٨٣	متوسطة	٩
٨	يسمح بتقييم أصحاب المصلحة لإدارته للقسم من خلال الاستبانات.	١٠٣	١٣٩	٥٨	٢،١٥	٠،٧١٨	متوسطة	٨
٩	يُراعي أخلاقيات البحث العلمي بالقسم.	١٢٣	١٤٤	٣٣	٢،٣١	٠،٦٥٧	متوسطة	٦
٥	العدالة				٢،٢٩	٠،٥٦٠	متوسطة	٥

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة بجامعة جنوب الوادي جاءت في الحد (المتوسط)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (٢،٢٩-٢،٣٨)، ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

- يتضح من نتائج محور الشفافية أن مستوي ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة بجامعة جنوب الوادي علي ضوء مبدأ الشفافية (كبير)؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢،٣٨)، وانحراف معياري (٠،٥٩٨)، وجاءت العبارات (٥،٣،١،٢) بدرجة كبيرة، بينما جاءت العبارات (٨،٩،٧،٦،٤) بدرجة متوسطة، جاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) بمتوسط حسابي (٢،٦٧)، وانحراف معياري (٠،٥٢٥)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (٣) بمتوسط حسابي (٢،٤٨) وانحراف معياري (٠،٥٧٤)، جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (٢) بمتوسط حسابي (٢،٤٥) وانحراف معياري (٠،٥٥٧)، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة (٤) بمتوسط حسابي (٢،٣٨) وانحراف معياري (٠،٥٧٤)، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة (٦) بمتوسط حسابي (٢،٣٥)، وانحراف معياري (٠،٦٤٤)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة (٧) بمتوسط حسابي (٢،٣٤) وانحراف معياري (٠،٦٠٤)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة (٥) بمتوسط حسابي (٢،٣٣) وانحراف معياري (٠،٦٥٥)، وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة (٨)، وجاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة العبارة (٩) بمتوسط حسابي (٢،١٨) وانحراف معياري (٠،٦٣٤)، وهو ما يفسر الأهمية الكبرى للشفافية باعتبارها جزءاً مهماً من مبادئ الحوكمة في جامعة جنوب الوادي؛ وبالتالي حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على ضمان وضوح السياسات والمعاملات، وتوفير المعلومات، وعلانية القرارات وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل في القسم والكلية والجامعة عن قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، وهو يتفق مع ما أكدته دراسة أنور شحادة (٢٠١٧)، ودراسة خالدة عبد الرحمن، وعبد الجبار توفيق (٢٠١٨)، ودراسة نائل موسي (٢٠١٩) بأن الشفافية والإفصاح من الأدوات الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة في الجامعة، وفي نفس الوقت تقوي روابط الثقة بين الفئات المختلفة فيها، وتؤكد على الدور الكبير في حوكمة أعمال ونشاطات وقرارات الجامعة من خلال الإفصاح؛ إلا أنها اختلفت مع دراسة سهى عبد الوهاب، ومنزوره

محمود (٢٠١٧)، ودراسة خالدة عبد الرحمن، وعبد الجبار توفيق (٢٠١٨) والتي دلت على أن مفهوم الشفافية وآلية تطبيقه من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يزال بحاجة إلي مزيد من الوضوح لممارسته.

- يتضح من نتائج محور المسؤولية أن مستوي ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة بجامعة جنوب الوادي علي ضوء مبدأ المسؤولية (كبير)؛ حيث جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢،٣٧)، وانحراف معياري (٠،٦٣٨)، وجاءت العبارات (٧،٩،٥،٤،١،٢) بدرجة كبيرة، والعبارات (٦،٨،٣) بدرجة متوسطة، جاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) بمتوسط حسابي (٢،٦٧) وانحراف معياري (٠،٥٢٥)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (٤) بمتوسط حسابي (٢،٤٠) وانحراف معياري (٠،٦٢٩)، وجاءت العبارة (١) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢،٣٩) وانحراف معياري (٠،٦٢٦)، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة = (٩) بمتوسط حسابي (٢،٣٨) وانحراف معياري (٠،٦٤٤)، وجاءت العبارة (٦) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢،٣٧) وانحراف معياري (٠،٦١٧)، وجاءت العبارة (٧) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢،٣٦) وانحراف معياري (٠،٦٤٤)، وجاءت العبارة (٣) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢،٣٥)، وانحراف معياري (٠،٦٤٥)، وجاءت العبارة (٢) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢،٣٤) وانحراف معياري (٠،٦٧٣)، وجاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة العبارة (٨) بمتوسط حسابي (٢،٣٣) وانحراف معياري (٠،٦١٨)، وهو ما يفسر التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي وقيامهم بواجباتهم الوظيفية من منطلق مسؤوليتهم المتعلقة برئاسة الأقسام في القيام بالمهام، وتلبية الاحتياجات، وحسن استغلال الموارد المتاحة، ووضع الخطط المستهدفة لتحديد احتياجات القسم المستقبلية من الأعضاء وندبهم منه وإليه بشكل يضمن تنظيم واستقرار واستمرار العمل من خلال قيم المشاركة واحترام الآراء ، وأنه لا يتم إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعة إلا بوجود قائد كفاء لديه من المهارات والخصائص والسمات القيادية ما يؤهله للقيام

بأعباء هذه الوظيفة بجدارة، إلى جانب حلقات النقاش والبحث العلمي واستمرار عقدها بصفة دورية لتحقيق أكبر قدر من الإفادة للطلاب والباحثين والأعضاء من داخل وخارج القسم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نزيهة مقيدش (٢٠٢٠)؛ حيث جاءت المسؤولية بدرجة توافر عالية مع أنها اختلفت دراسة منال العريني (٢٠١٤)؛ حيث جاءت بدرجة توافر متوسطة.

- يتضح من نتائج محور المشاركة أن مستوي ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة بجامعة جنوب الوادي علي ضوء مبدأ المشاركة (متوسط)؛ حيث جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢،٣٢)، وانحراف معياري (٠،٦٤٩)، وجاءت العبارات (٢،١،٤،٥،٩،٧) بدرجة كبيرة، والعبارات (٣،٦،٨،٣) بدرجة متوسطة، جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣)، بمتوسط حسابي (٢،٤٤) وانحراف معياري (٠،٦٣٤)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (٨)، بمتوسط حسابي (٢،٣٦)، وانحراف معياري (٠،٦٥٥)، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (٤) بمتوسط حسابي (٢،٣٥)، وانحراف معياري (٠،٦٥٠)، بدرجة توافر (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة (٥)، بمتوسط حسابي (٢،٣٤)، وانحراف معياري (٠،٦٥٨)، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة (٧) بمتوسط حسابي (٢،٣٣) وانحراف معياري (٠،٦٣٥)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة (١) بمتوسط حسابي (٢،٣١) وانحراف معياري (٠،٦٥٤)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة (٩) بمتوسط حسابي (٢،٣٠)، وانحراف معياري (٠،٦٣٠)، وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة (٢) بمتوسط حسابي (٢،٢٦)، وانحراف معياري (٠،٦٣٤)، وجاءت في العبارة المرتبة التاسعة والأخيرة (٦)، بمتوسط حسابي (٢،٢٢)، وانحراف معياري (٠،٦٩٣)، وهو ما يفسر وجود حرص من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي على إتاحة الفرص للأطراف المعنية (هيئة تدريس، هيئة معاونة، طلاب، موظفون، المجتمع الخارجي) للمساهمة بفاعلية في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافهم، على أن يكون ذلك في حدود السلطة والاختصاص، ويعتمد ذلك على المهارات

والخبرات التي يتمتع بها رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال قدرتهم على انتقاء المعلومة وإتاحتها في التوقيت الملائم، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة منال العريني(٢٠١٤)، ودراسة خالدة عبد الرحمن، وعبد الجبار توفيق(٢٠١٨)؛ حيث جاءت نتيجة محور المشاركة بدرجة توافر (متوسطة)، ويُعزى ذلك لشعور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأنهم ليسوا مشاركين تمامًا في القرارات التي يتخذها رؤساء الأقسام، وأنهم من القيادات الأكاديمية في الجامعة التي تعتبر نفسها صاحبة السلطة الأولى من حيث الخبرة و اتخاذها للقرارات دون إشراك بقية الأطراف أصحاب المصلحة؛ إلا أنها اختلفت مع دراسة يوسف إسماعيل(٢٠٢٠)، حيث جاءت بدرجة توافر (كبيرة).

- يتضح من نتائج محور المساءلة أن مستوي ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة بجامعة جنوب الوادي علي ضوء مبدأ المساءلة(متوسط)؛ حيث جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(٢،٣١)، وانحراف معياري (٠،٦٥٠)، وجاءت العبارتان(١،٤) بدرجة كبيرة، بينما جاءت العبارات(٣،٢،٥،٦،٧، ٨،٩) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة(١)، بمتوسط حسابي(٢،٤٧) وانحراف معياري(٠،٤٠٩)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة(٣) بمتوسط حسابي(٢،٤٢)، وانحراف معياري(٠،٦١٥)، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة(٣) بمتوسط حسابي(٢،٣٥)، وانحراف معياري(٠،٦٤٥)، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة(٦) بمتوسط حسابي(٢،٣٢) وانحراف معياري(٠،٥٦٦)، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة(٧) بمتوسط حسابي(٢،٣١)، وانحراف معياري(٠،٦٥٠)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة(٨) بمتوسط حسابي(٢،٢٧)، وانحراف معياري(٠،٦٧٧)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة(٩) بمتوسط حسابي(٢،٢٤) وانحراف معياري(٠،٧٠٢)، وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة(٢) بمتوسط حسابي(٢،٢٠)، وانحراف معياري (٠،٦٦٣)، وجاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة العبارة(٩) بمتوسط حسابي(٢،١٧)، وانحراف معياري(٠،٧٢٦)، وهو ما

يبين أنه مازالت ثقافة المساءلة ضعيفة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جنوب الوادي حول الالتزام في مباشرة العمل، وعقد اجتماعات الأقسام وغير ذلك، نتيجة لعدم وجود آليات واضحة تلزم مجالس الأقسام والكليات بتقديم التوضيحات اللازمة، وتبرير ما يتخذونه من قرارات تخص أداءها، وأن هناك غموض في بعض معايير تقييم الأداء حتى تتم المساواة بين أعضاء القسم بناء على نتائج أدائهم، أو أنها تحتاج إلى تحديث بسبب المستجدات الحديثة التربوية والإدارية، وأنها تخضع أحياناً للمعايير الذاتية، والأهواء الشخصية، لذا يجب أن تكون هذه المعايير موضوعية؛ لتقيس الأداء والإنجاز الذي يحققه الأعضاء مقارنة بكفاءتهم النوعية، كذلك التأكيد على أن المساءلة بالكيفية المناسبة والصحيحة للأعضاء تساعد علي ضمان تنظيم واستمرار سير العمل وتدارك المشكلات قبل أن تتفاقم وتتعدى ويصعب حلها، ومن ثم فإن أن المساءلة من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية موجودة؛ لكن يجب أن تأخذ مسارها الصحيح بتفعيل الاجراءات الرقابية وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل في القسم والكلية والجامعة عن قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات؛ بحيث يلجؤون إلى نظام مساءلة قوي للمحافظة على ديمومة تقدم الأقسام وتحقيق أهدافها، كما تدل هذه النتائج على تركيز الاعضاء على المساءلة سواء قانونية أو غير قانونية(التحذير) أكثر من أي شيء آخر، وتؤكد نتائج البحث الحالي نتائج الدراسات السابقة ولا تتعارض معها كما في دراسة منال العريني(٢٠١٤)، ودراسة خالدة عبد الرحمن، وعبد الجبار توفيق(٢٠١٨)، ودراسة نزيهة مقيدش(٢٠٢٠)، ودراسة يوسف إسماعيل(٢٠٢٠) لتؤكد علي وجود مساءلة حال القرارات الخاطئة، وأن تطبيق الأنظمة والقوانين هو المبدأ والقاعدة الأساس في تطبيق الحوكمة في الجامعات، وأن الالتزام بالواجبات والمسؤوليات وإنجاز المهام مطبق؛ لكن لم يُنجز عنه مساءلة بموجب السلطة المُعطاة، والمهام المُوكلة؛ كما يُشير البحث إلى ارتباط نتائج مبدأ المساءلة بنتائج مبدأ الشفافية؛ فضعف الشفافية والإفصاح في ممارسات رؤساء الأقسام



الأكاديمية في جامعة جنوب الوادي يعرقل تطبيق المساءلة؛ خاصة وأن الشفافية ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لإظهار الأخطاء وتقويمها من خلال المتابعة المستمرة وتقييم الأداء في إطار قانوني يُعزز المساءلة ومكافحة الفساد في الأقسام الأكاديمية، والذي يعكس المناخ العام للجامعة عن توجهات الدولة.

- يتضح من نتائج محور العدالة أن مستوي ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة بجامعة جنوب الوادي علي ضوء مبدأ العدالة (متوسط)؛ حيث جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢،٢٩)، وانحراف معياري (٠،٥٦٠)، وجاءت العبارات (١،٤،٥) بدرجة كبيرة، بينما جاءت العبارات (٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨) بدرجة متوسطة، جاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) بمتوسط حسابي (٢،٤٦)، وانحراف معياري (٠،٦٣٥)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (٤) بمتوسط حسابي (٢،٤٠)، وانحراف معياري (٠،٦٥٠)، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (٥) بمتوسط حسابي (٢،٣٩)، وانحراف معياري (٠،٦٥٣)، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة (٢) بمتوسط حسابي (٢،٣٨)، وانحراف معياري (٠،٦٢٥)، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة (٣) بمتوسط حسابي (٢،٣٥)، وانحراف معياري (٠،٦٢٤)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة (٩) بمتوسط حسابي (٢،٣١) وانحراف معياري (٠،٦٥٧)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة (٦) بمتوسط حسابي (٢،٣٠) وانحراف معياري (٠،٦٥١)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة (٨) بمتوسط حسابي (٢،١٥)، وانحراف معياري (٠،٧١٨)، وجاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة العبارة (٧) بمتوسط حسابي (١،٩١)، وانحراف معياري (٠،٤٨٣)، وهو ما يفسر غياب قيم التوازن والحيادية والنزاهة وترك المحاباة والعدل وتوفير فرص متكافئة للأعضاء فيما يتعلق باختصاصاتهم وفقاً للقوانين المنظمة للعمل في القسم والكلية والجامعة عن قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات في الممارسات المتعلقة بالعمل من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي، ربما ذلك لأن العدالة تبقى نسبية؛ حيث ترتبط وتتأثر بشخصية القائم

علي الإدارة، والمتمثل هنا في رئيس القسم الأكاديمي في جامعة جنوب الوادي، رغم أن السياسات المفترض اتباعها، واتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة منال العريني(٢٠١٤)، وكذلك دراسة نورة عدنان(٢٠١٧)؛ والتي أكدت على وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة فيما يتعلق بقيم النزاهة(العدالة) وأوصت بضرورة تكوين لجان لحماية الجامعة والنظر في قوانين النزاهة حيث جاءت العدالة (النزاهة) بدرجة متوسطة في الأولي، ومنخفضة في الثانية، ويُعزى ذلك نتيجة لعدم تحقق النزاهة بمفهومها من حيث التوازن وترك المحاباة ورفع شعار العدالة ووضع العضو المناسب في المكان المناسب إلا بعد تحقيق الشفافية والمساءلة.

وبالنسبة لإجمالي ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مبادئ الحوكمة في جامعة جنوب الوادي ومحاورها، يوضح جدول(٣) التالي حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبانة وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل محور.

### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق المحاور

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	الشفافية	٢،٣٨	٠،٥٩٨	١	كبيرة
٢	المساءلة	٢،٣١	٠،٦٥٠	٤	متوسطة
٣	المشاركة	٢،٣٢	٠،٦٤٩	٣	متوسطة
٤	المسؤولية	٢،٣٧	٠،٦٣٨	٢	كبيرة
٥	العدالة	٢،٢٩	٠،٥٦٠	٥	متوسطة
	المجموع	٢،٣٣	٠،٦٢٠	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمستوي ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (متوسطة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٣) بانحراف معياري (٠,٦٢٠)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٣٨\_٢,٢٩) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وجاء ترتيب مبادئها علي النحو التالي: جاء مبدأ (الشفافية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٨)، ثم مبدأ (المسؤولية) بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٧)، تلاه مبدأ (المشاركة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٢) ثم جاء مبدأ (المساءلة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٣١)، ثم مبدأ (العدالة) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢٩).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات كل من: هناء فهمي (٢٠١٨)، خالدة عبد الرحمن، وعبد الجبار توفيق (٢٠١٨)؛ حيث جاءت الدرجة الكلية لمستوي ممارسة الحوكمة متوسطة؛ ربما السبب في ذلك أن الحوكمة في الجامعات مفهوم حديث النشأة نسبياً وغير شائع في العلوم التربوية، وأن عدداً من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي ربما لم تكن لديهم خبرة سابقة للتعرف على هذا المفهوم بمبادئه من: شفافية ومساءلة ومشاركة ومسؤولية وعدالة.

مما سبق؛ يتضح أنه لا يمكن لجامعة جنوب الوادي النهوض وتطبيق أدواراً مؤثرة بدون قيادة أكاديمية للأقسام واعية، ومؤهلة علمياً، وقادرة على الربط بين المتاح والمُستهدف بالتوظيف الحكيم الراشد لكافة الإمكانيات والطاقات، تقود إلى نتائج إيجابية ملموسة وتحقق أهداف الجامعة وتميزها، وقمة الجودة في حوكمتها أن يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية عملهم بالتعاون مع قيادات ووحدات المؤسسة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلاب والمجتمع الخارجي.

ولأن جامعة جنوب الوادي تعمل جنباً إلى جنب مع مؤسسات المجتمع المدني، وجميعها يهدف إلى التنمية المستدامة للمجتمع، فإنه على رؤساء الأقسام الأكاديمية بها الاهتمام بتطبيق المشاركة كمبدأ للحوكمة، واعتمادها ومراعاتها، في السياسات التنفيذية والإدارية من خلال منظومة متكاملة لمساعدة مؤسساتها على القيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرارات في إطار من الشفافية والمصداقية.

### توصيات البحث:

١. إنشاء مركز للحوكمة المؤسسية بجامعة جنوب الوادي يكون بمثابة وحدة ذات طابع خاص يُضاف إلى وحدات الجامعة، ومن مسؤولياته:
  - أ- تقديم دورات تدريبية، وورش عمل، وحلقات نقاشية حول ممارسات الحوكمة والتطورات المتعلقة.
  - ب- عقد المؤتمرات والندوات في مجال حوكمة المؤسسات (الكليات) يبين تقاريرها السنوية.
٢. إنشاء لجان مستقلة لمتابعة تنفيذ معايير ومبادئ الحوكمة وتقييمها على مستوى كل كلية بجامعة جنوب الوادي.
٣. مراجعة معايير وإجراءات إدارة الأقسام الأكاديمية علي ضوء مبادئ الحوكمة في جامعة جنوب الوادي فيما نصت عليه القوانين واللوائح والأعراف الجامعية عن قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، لقياس مدى الالتزام بها في التطبيق من جانب رؤساء الأقسام، وأصحاب المصلحة.
٤. الأخذ بمقترحات، وتعليمات الإدارة العليا لجامعة جنوب الوادي للآليات، والإجراءات الاسترشادية المتعلقة بمساعدة الأقسام الأكاديمية في تطبيق مبادئ الحوكمة بها، وتحقيق الأهداف المنشودة.

٥. توضيح قواعد وآليات المتابعة والتوجيه المستمرين لأسس ومعايير الأداء المطلوبة في العمل بالأقسام الأكاديمية في جامعة جنوب الوادي، إلى جانب المراجعة المستمرة لتنفيذ خطط القسم الموضوعة.

٦. تطبيق نظم ولوائح الجودة والتقويم والاعتماد الأكاديمي في جامعة جنوب الوادي، ودعم وحدات ضمان الجودة في الكليات، وتعزيز التعاون معها من جانب الأقسام الأكاديمية بما يضمن جودة الأداء في العمل، والسعي للحصول على الاعتماد الأكاديمي.

- إجراء دراسات مستقبلية تربط الحوكمة في جامعة جنوب الوادي بالتنبؤ بالآزمات المستجدة.

- القيام بدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة جنوب الوادي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أحمد فاروق علي الزميتي(٢٠١٩). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة بورسعيد، (٢٥)، ١-٦٢.*
٢. استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠. وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جمهورية مصر العربية.
٣. أشرف السعيد أحمد(٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. *المؤتمر الدولي السابع - التعليم في مطلع الألفية الثالثة. الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة. جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية. ٢، ٧٥٦-٨٩٢. متاح على الرابط-[http://kenanaonline.com/files/0118/118554/6467-002-000-002%20\(5\).pdf](http://kenanaonline.com/files/0118/118554/6467-002-000-002%20(5).pdf) تاريخ الدخول ١٨-٢-٢٠٢١، ٤٨:١ص.*
٤. الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣. مركز التخطيط الاستراتيجي، جامعة جنوب الوادي.
٥. السيدة محمود إبراهيم سعد(٢٠١٤). التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الإسكندرية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. كلية التربية، جامعة دمنهور، ٦(٢)، ١٨٣-٢٤٢. DOI: 10.12816/0008989.*
٦. الفيروز أبادي(٢٠٠٧). *القاموس المحيط، مادة حكم، جزء ١. بيروت: دار الكتب العلمية.*

٧. إنجي جمال الدين، ومحمود كمال (٢٠١١). *اختيار القيادات وأسلوب اتخاذ القرارات*. جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
٨. أنور شحادة نصار (٢٠١٧، مارس). *تقييم مدي تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم والأبحاث*، ٣ (١)، ٤٣-٦٠.
٩. برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي (٢٠١١). *برنامج بطاقة فحص الحوكمة الجامعية*. متاح على الرابط <https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselve> تاريخ الدخول ١٥/٣/٢٠٢٠، ١:٣٩ ص.
١٠. خالدة عبد الرحمن شتات، وعبد الجبار توفيق البياتي (٢٠١٨). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحكومة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، ١٨ (٢)، ٢٤٥-٢٦٠.
١١. رئيس الجامعة (٢٠٢٠، ديسمبر، ٩). *متحدون على مكافحة الفساد*. ندوة توعوية بمناسبة اليوم العالمي لمكافحة الفساد. جامعة جنوب الوادي.
١٢. سناء جفطة (٢٠١٧). *دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة*. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، جامعة سطيف.
١٣. ظافر بن أحمد مصلح القرني (٢٠١٧). *الكفايات التكنولوجية للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*. (١٧٣)، ج ١.
١٤. محمد الرشيدة (٢٠٠٩). *مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي*. عمان: دار وائل للنشر.

١٥. محمد خميس حرب (٢٠١٨). تصور مُقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية على ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة الإدارة التربوية. (٢٠)، ٣٠٥-٣٨٩.
١٦. محمد صبري حافظ، والسيد محمود البحيري (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
١٧. منال حسين حسن الحميدي (٢٠١٧). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة بنها. ١٨ (١١٠)، ج ١، ١٥٤-٢١٢.
١٨. منال العريني (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٣ (١٢)، ١١٤-١٤٨.
١٩. نزيهة مقيدش (٢٠٢٠). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق جودة الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس\_ دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة\_. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
٢٠. نورة عدنان نجم (٢٠١٧). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢١. مها عثمان الزامل (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية على ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٤)، ٢٢٣-٢٤٧.
٢٢. هديل نواف الزين (٢٠١٧). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة



التدريس. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢٣. هناء فهمي البراوي الدهشان (٢٠١٨). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢٤. ياسر السيد محمد عبد الوهاب (٢٠١٧). الحوكمة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي: دراسة حالة كلية الادارة بأكاديمية السادات. مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع. ١٨٠ (٥٢٧)، ٨٩-١١٧.

٢٥. يوسف إسماعيل فلاح (٢٠٢٠). أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. رسالة ماجستير. جامعة لشرق الأوسط، عمان، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

26. Abo-Alola, L. (2017). A Strategy for Developing the Leadership Practice Through Wise Governance from The Viewpoint of Al Taif University Members. *Journal of Education & Psychological Studies*, 11(1), 17-35.
27. Chan, S. & Yang, C. (2017). Governance Styles in Taiwanese Universities: Features and Effects. *International Journal of Educational Development*, Elsevier, 1-7.
28. Gohari, S. & Holsen, T. (2016). Understanding the Governance System in The Campus Development: The Cases of Norwegian University of Life Sciences and Norwegian University of Science and Technology. *Procedia Engineering*, Elsevier, (161), 2115-2120.

29. Johnson, A., Duvivier, R., & Hambright, W., (2017). Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership. *Leadership and Research in Education*, EBSCO, 4(1) , 10-26.
30. MCGowan, T. (May 2018). Quality of Higher Education in Kenya: *International Journal of Educational Development*, (60) , Elsevier, 128-137.
31. Nicolas, B. & Nathan, G. (2015). *Intelligent Governance for the 21<sup>st</sup> Century*. U.S.A: Polity.
32. Nurul H., Ahmad B. & Lucky N. (2019). Implementation of Good University Governance and Intellectual Capital in University Context (Case Study at Mercu Buana University). *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 5, Issue 2, 2019, 1-7.
33. Philliph, M., James, E., Paul F., and Jerono P. (2014, June). The Need for a Conceptual Framework for Leadership and Shared Governance between Faculty and Administrators. *International Journal of Process Education*, 6 (1).
34. Quyen, D. (August 2014). Developing University Governance Indicators and Their Weighting System Using A Modified Delphi Method Open Access. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, (141), 828-833.
35. Risanty, R. & Ade Kesuma, S., (2019). Good University Governance: Experience from Indonesian University. *Journal Perspective Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 6(4) ,515-524. ISSN: 2338-4603.
36. World Bank(2012, May,31). Governance Development in Practice. *World Bank Publication*, Washington.