

## الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية

هبة الله أنور على لبن

قسم الاقتصاد الزراعي (شعبة الإجتماع الريفي) - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر

**المخلص:** استهدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها: التنظيم الإداري، الإدارة المالية، الشفافية، المساءلة القانونية، المشاركة، التمكين، رشادة اتخاذ القرار، النزاهة، فاعلية المؤسسة، والتنافسية كل على حده، اختبار معنوية الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وتحديد أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين. وأجريت الدراسة بجامعة الزقازيق في محافظة الشرقية، واختبرت كلية التجارة (كلية أدبية) وكلية الطب البيطري (كلية عملية) بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم عمل حصر بعدد العاملين وفقاً للكادر الوظيفي (أكاديميين، إداريين) بكل كلية منهما، وتم اختيار المبحوثين بواقع ٢٠% من إجمالي العاملين بكل كادر وظيفي بالكليتين معاً، حيث بلغ عدد المبحوثين الأكاديميين ١١٧ مبحوث، في حين بلغ عدد المبحوثين الإداريين ١٣٢ مبحوث، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية، بداية من شهر أكتوبر وحتى نهاية شهر نوفمبر عام ٢٠١٨. واستخدم في التحليل الإحصائي لهذه البيانات كل من: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، معامل ثبات ألفا كرونباخ، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية كان متوسط من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٤٤.٤%، بينما كان منخفض من وجهة نظر ما يقرب من نصف المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت ٤٧%، كما أوضحت وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ ٤٤.٤%.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الرشيدة، مؤسسات التعليم العالي، محافظة الشرقية.

### المقدمة

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم مراكز قوى تحديد المجتمع وتعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي، وتلعب هذا الدور من خلال قيامها بثلاث مهام رئيسية هي: أولاً تنمية الكوادر البشرية الوطنية، وتعزيز قدراتها البحثية والتكنولوجية للتفاعل مع معطيات عصر العلم والمعرفة، من خلال تعليم الأجيال الجديدة وتدريبها في مجال العلوم الحديثة، وغرس ثقافة البحث والتطوير في عقول الشباب، ثانياً: تطوير البحوث العلمية واستخدامها في دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل المشكلات القومية، من خلال المشروعات البحثية والرسائل العلمية التي تتم في إطار أبحاثها، ثالثاً: توفير مصدر مستقل للمعلومات والاستشارات للدولة والمجتمع المدني حول الموضوعات العلمية والتكنولوجية والقضايا ذات الطابع القومي، مثل الصحة والبيئة والتنمية الزراعية والصناعية والاجتماعية والاقتصادية (سراج الدين، ٢٠٠٩، ص ١٥).

وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام العالمي بتطبيق العديد من الطرق والأساليب لتجويد أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخراً أسلوب الحوكمة الرشيدة كاتجاه عالمي معاصر يهدف إلى تحسين الفعالية التعليمية وتطوير مردودها التربوي، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية، وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة والنفوذ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم أداء العاملين (محمد، ٢٠١٥، ص ٢٣٥)، وتستهدف حوكمة مؤسسات التعليم العالي الوصول إلى الإدارة الإبداعية من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظومة التعليمية "الأهداف والسياسات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، والتشريعات، وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، والبيئة التنظيمية، وإدارة نظم المعلومات، والرقابة، والشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥، ص ١٨)، وبذلك تهدف الحوكمة لإحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم العالي سواء أكان ذلك على صعيد التخطيط أم للتنفيذ أم المتابعة (محمد، ٢٠٠٧، ص ١٠).

**مشكلة الدراسة:** إن البحث في وضع التعليم العالي في مصر يكشف عما تعانيه مؤسساته من جوانب ضعف وقصور مما ينعكس بالسلب على جودة تلك المؤسسات، فعلى سبيل المثال تشير البيانات إلى استمرار انخفاض مخصصات التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وتشير التقديرات كذلك إلى أن الجامعات الحكومية تغطي نحو ١٠% من مواردها من خلال ما تحصل عليه من موارد ذاتية (الدقي، ٢٠١٥، ص ٢٣)، ومع غياب التخصيص الجيد للموارد حيث تذهب معظم موازنة مؤسسات التعليم العالي لتغطية الأجور والنفقات الجارية، ومع ذهاب ٤٠% من النفقات الحكومية على التعليم العالي إلى ثلاث جامعات مصرية كبرى (الأزهر، القاهرة، والإسكندرية)، ومع تزايد عدد الطلاب فقد أدى ذلك إلى انخفاض نصيب الطالب المصري بشكل كبير من موازنة التعليم العالي إلى معدلات ضئيلة مقارنة بها في الكثير من الدول العربية والنامية، وهو ما أدى إلى ضعف جودة التعليم العالي في مصر وتدني خدماته (Ahmed, 2016, p276)، وعلى صعيد آخر فهناك زيادة مستمرة في عدد خريجي الجامعات بمصر، ويعجز نحو ٥٠% منهم عن الحصول على عمل في المجالات التي درسوها، بالإضافة لعدم تمتع العديد منهم بالمهارات المطلوبة للوظائف التي يتقدمون لشغلها حيث أن دراستهم الجامعية لا تساعدهم على تنمية المهارات العملية، فيسعى العديد منهم للعمل بالخارج (منظمة التعاون والتنمية، ٢٠١٠، ص ١٩٢)، ووفقاً لبيانات تقرير التنافسية العالمية لعام 2018 جاءت جودة نظام التعليم المصري بالدرجة (١٠/٢.٥) (Schwab, 2018)، مما يشير إلى أن وضع مؤسسات التعليم العالي في مصر يحتاج إلى تطوير وإصلاح منظومة العمل وتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن أهم تلك الاتجاهات اتجاه الحوكمة الرشيدة، لذا طرحت الدراسة التساؤلات الآتية: ما هو مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها: التنظيم الإداري، الإدارة المالية، الشفافية، المساءلة القانونية، المشاركة، التمكين، رشادة اتخاذ القرار، النزاهة، فاعلية المؤسسة، والتنافسية كل على حده؟ هل هناك فروق معنوية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين؟، ما هي أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين؟.

### أهداف الحوكمة الرشيدة لمؤسسات التعليم العالي:

تتمثل أهداف الحوكمة الرشيدة لمؤسسات التعليم العالي فيما يلي: تعزيز فاعلية مؤسسات التعليم العالي، زيادة كفاءتها الداخلية والخارجية بتكوينها لبيئة عمل صالحة، وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها القيادات والمسؤولين في ممارسة الأعمال الإدارية بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية، تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات، تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين للحصول على أداء مرتفع، توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود تلك المؤسسات (العريني، ٢٠١٤، ص ١١٦).

**مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:** تناولت الدراسات مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها حوكمة مؤسسات التعليم العالي والتي سنستعين بها الدراسة الحالية في بناء النموذج الخاص بقياس تطبيق الحوكمة الرشيدة ومن تلك المبادئ:

١- **الشفافية:** ويقصد بها حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها من الإفصاح عنها، العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات (مسعد، ٢٠٠٥، ص ٤٩٤).

٢- **رشادة اتخاذ القرار:** أي مدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية (حسين، ٢٠٠٥، ص ٢٢٢).

٣- **المشاركة:** ويقصد بها إتاحة الفرص لجميع الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً بالمشاركة في رسم السياسات ووضع أسس العمل في مختلف مجالات الأنشطة الجامعية (Lee, 2010, p478).

٤- **الفاعلية التنظيمية:** وتعني مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بحيث تتسم وتتكيف مع البيئة التي تعمل بها من خلال استغلالها للموارد المتاحة (الشامخ، ٢٠٠٧، ص ٣٢١).

٥- **المساءلة:** يقصد بها مدى تواجد جهات وسبل لمساءلة كل فرد بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعلياً لمحاسبته مالياً، قانونياً، إدارياً وفنياً (خضري، ٢٠١٢، ص ٧٧).

٦- **التمكين:** ويعني التركيز على منح القادة والعاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية، وتهيئة العمل المناسب لهم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم (أبو بكر، ٢٠٠٥، ص ٤٩).

٧- **الإدارة المالية:** حيث تتطلب مؤسسات التعليم العالي موارد مالية كافية من مصادر متنوعة لتمكين المؤسسات من مواجهة العجز في ميزانيتها العامة (محمد، ٢٠١١، ص ٩٩).

**محددات الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:** هناك نوعين من المحددات التي تسهم في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وهما:

١- **المحددات الخارجية:** وتمثل البيئة والمناخ التي تعمل من خلالها المؤسسات والتي قد تختلف من دولة لأخرى فهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية ودورها في ضمان التزام الأعضاء بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية (سليمان، ٢٠٠٩، ص ١٠).

٢- **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هيكل إدارية سليمة، والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح، بما يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة (عبد المطلب، ٢٠٠٨، ص ٢٠).

**التوجهات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة:**

١- **الاتجاه الماركسي:** تعالج النظرية الماركسية كثيراً من القضايا المتعلقة بالمؤسسات الاجتماعية، كالأداء والإنتاجية والصراع وظروف العمل المتنوعة وقضايا التغيير والتطور في المؤسسات. ودعت النظرية الماركسية إلى إلغاء الاستغلال، ونادت بتحقيق

**أهداف الدراسة:** وانطلاقاً مما تم عرضه في المشكلة البحثية، تستهدف الدراسة الراهنة ما يلي:

١- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها: التنظيم الإداري، الإدارة المالية، الشفافية، المساءلة القانونية، المشاركة، التمكين، رشادة اتخاذ القرار، النزاهة، فاعلية المؤسسة، والتنافسية كل على حدة.

٢- اختبار معنوية الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

٣- تحديد أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر الباحثين.

### الإطار النظري والمرجعي للدراسة

**مفهوم مؤسسات التعليم العالي:** هي مؤسسات تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات، مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية (نمور، ٢٠١١، ص ١٦)، والجامعة هي إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بصورة رئيسية بتوفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة من النضج ويتصفون بالقدرة الفعلية والاستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة (حسن، ٢٠٠٧، ص ٦).

### مفهوم الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي:

يقصد بالحوكمة الرشيدة لمؤسسات التعليم العالي "مجموعة العمليات المتعلقة بكيفية ممارسة هذه المؤسسات للسلطة، مدى تماسك أجزائها، اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب، الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس)، كيفية تفويضها للمسؤولية، والإجراءات الداخلية ومدى القيام بها، وفي ضوء تلك العمليات يتم اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي" (البنك الدولي، ٢٠١٠، ص ٨٦)، ويعرفها محمد (٢٠١١، ص ٢٦) بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية، إضافة إلى رسم هيكل واضح للعمل في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز"، أما سراج الدين (٢٠٠٩، ص ٥) فيعرفها بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة كليتها وأقسامها العلمية، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، ومعالجة نظم الإدارة وأساليب تقييم الأداء وتشكيل الهيكل التنظيمي للجامعات وأساليب متابعة ودعم القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية وإدارة مواردها البشرية، مركزة على ضرورة الحوار مع ذوي المصالح والوصول إلى معايير وأطر تناسب البيئة التي تعمل فيها الجامعة وتحكم عملها، ما يقتضي إعمال مبادئ المسؤولية والمحاسبية عند صنع القرار، ووضوح أهداف ورؤية ورسالة المؤسسة، بما ينعكس على مستوى أدائها وجودة ما تقدمه من خدمة تعليمية، وكذا على دورها المجتمعي وعلاقتها بالقوى الاجتماعية التي تشكل نوعاً من الضغوط عليها".

### عناصر الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:

حددت (مقيدش، ٢٠٠٩، ص ٦٩) عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

١- **محيط داخلي:** يضم أربعة عناصر (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والمسؤولين).

٢- **محيط خارجي:** ويشمل الوزارة (تمويل، تنظيم، مراقبة، سن القوانين)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي (طاقات بشرية)، ونقابات الأعضاء والتنظيمات الطلابية (تمثيل الأساتذة والطلبة والدفاع عن حقوقهم).

وقدراتهم، مما يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويزيد من حماسهم ويدفعهم للإخلاص في العمل والتقاني فيه للحصول على مكانة مناسبة لهم.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (محمد، ٢٠١١) إلى تحليل مفهوم الحوكمة في الجامعات المصرية وتوصلت إلى أن متطلبات تحقيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية تتمثل في نشر ثقافة الحوكمة، تعديل القوانين والتشريعات المنظمة للجامعات، القضاء على الفساد في الجامعات، واعتبار المساءلة أحد أهم معايير الحوكمة الرشيدة للجامعات، كما هدفت دراسة (جارميلو، ٢٠١٢) إلى معرفة مستوى حوكمة التعليم العالي في ٤١ جامعة من دول عربية منها مصر، وتوصلت إلى أن غياب الحوكمة على مستوى الدولة أثر بدوره في مستوى الحوكمة في التعليم العالي، فالحكومات هي من يحدد أهداف الجامعات كما أن قيادات الجامعات غالباً تعينها الحكومة، بالإضافة إلى أن مستوى الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي محدود جداً. وأظهرت نتائج دراسة (شناق، ٢٠١٢) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مجالات الحوكمة بين الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وكانت الفروق لصالح الهيئة الأكاديمية في معيار الشفافية. كذلك أظهرت دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي كان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأوضحت دراسة (الجوزي، ٢٠١٣) أن درجة ممارسة مبدأ الشفافية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر متوسطة، وأظهرت نتائج دراسة (العريبي، ٢٠١٤) أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لكل مجالات الدراسة الخاصة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة والفاعلية التنظيمية مطبق بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والكادر الوظيفي. وتشير نتائج دراسة (Yirdaw، 2016) إلى أن مؤسسات التعليم العالي في إثيوبيا تواجه تحديات تحول دون التطبيق الجيد للحوكمة أهمها نقص التمويل الكافي والبيئة التنظيمية المتحيزة. وتوصلت دراسة (آل مسلط، ٢٠١٧) إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ (٢.٨٥)، وجاءت درجة ممارسة مبدأ التمكين في المرتبة الأولى، يليه مبدأ الشفافية، يليه مبدأ المشاركة الفعالة، ثم مبدأ المساءلة في المرتبة الأخيرة وجميعهم بدرجة ممارسة متوسطة. في حين أوضحت دراسة (نجم، ٢٠١٧) أن درجة ممارسة مبدأ المساءلة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة جاء في المرتبة الأولى يليه مبدأ الشفافية بدرجة ممارسة كبيرة لكل منهما وجاء مبدأ النزاهة في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة. وهدفت دراسة (Akhtar، 2017) إلى تحليل واقع الحوكمة في الجامعات الباكستانية وتوصلت إلى أن ممارسات الحوكمة في هذه الجامعات ضعيفة وأن دولة باكستان هي المسيطر الرئيسي في إدارة الجامعات الباكستانية. وخلصت دراسة (العنبي، ٢٠١٨) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تعزى لمتغير الخبرة، وأشارت دراسة (Sabandar، 2018) إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة الجامعية أثر بدرجة عالية على جودة التعليم العالي بإندونيسيا. بينما أوضحت دراسة (أبو عجيلة، ٢٠١٩) أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي، وأن درجة تطبيق هذه الأبعاد متوسطة، وجاء ترتيب أبعاد الحوكمة على التوالي (الالتزام بالتشريعات والقوانين، درجة الشفافية والإفصاح، المشاركة، والمساءلة والمحاسبة).

العدل والمساواة بين جميع العاملين، ومن ثم الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الإنتاجية (الأخرس، ١٩٨٤، ص ٨٥). كما ركزت على الجانب الاقتصادي باعتباره فاعلاً أساسياً في نجاح المؤسسات، فالعاملون إذا لم يشعروا بأن هناك عائد مادي مناسب مقابل عملهم يفقدون القدرة على الإبداع والمبادرة والابتكار الخلاق، وتنتشر بينهم مظاهر التنصل من المسؤولية، وتظهر الخلافات والصراعات ضمن أجواء العمل، بدافع السعي وراء المصالح الشخصية بالوسائل المشروعة وغير المشروعة للحصول على ترفقات أو مكافآت ولتدعيم أوضاعهم ووجودهم غير المستقر، مما يسهم سلبياً في تدهور مستويات أدائهم وإنتاجيتهم، بسبب عدم الاستقرار الاقتصادي والنفسي (زهري، ١٩٨٥، ص ٦٨). وفي ضوء الاتجاه الماركسي نجد أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تقوم على مبدأ المساءلة القانونية لتحقيق العدل والمساواة بين جميع العاملين، كذلك تهتم بالعامل الاقتصادي حيث تركز على الإدارة المالية وكل ما يتعلق بها من تنوع مصادر التمويل وتطوير النظم المالية بما يعكس على الوضع الاقتصادي للعاملين.

٢- **ماكس فيبر:** يرى فيبر أن أهم ما يحقق التوازن في المؤسسات الاجتماعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية، فيصبح كل رئيس مسئولاً عن مرؤوسيه، كما يتكيف المرؤوسين مع وضعهم التنظيمي نظراً لوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات، مما يؤدي في النهاية لتحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية (الحسيني، ١٩٧٥، ص ٤٥)، لذا تهتم الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بمبدأ التنظيم الإداري والذي من خلاله يتم وضع نظام محدد لتسلسل العمل ونظام ممارسة السلطة والدور المنوط بكل مركز وظيفي لضمان سير العمل على أكمل وجه.

٣- **الاتجاه الوظيفي:** يرى الاتجاه الوظيفي أن المؤسسات الاجتماعية عبارة عن نسق مكون من مجموعة أجزاء مرتبة ترتيباً معيناً ومنظماً ويتصل بعضها مع بعض اتصالاً فيه دقة وتنسيق، ففيه يتم اتصال الأفراد بالنظم التي يخضعون لها، واتصال الهيئات بعضها ببعض، وكيف يؤدي ذلك كله إلى وصول المؤسسة إلى تحقيق أغراضها وغاياتها، وعلى العامل في المؤسسة أن يقوم بمهمته على أحسن وجه وأتم صورة (زكريا، ١٩٨٩، ص ١٢٧)، وفي ضوء الاتجاه الوظيفي نجد أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تركز على مبدأ المشاركة بين جميع العاملين وبين جميع الوحدات وإيجاد تواصل دائم بينهم، كذلك مبدأ الفاعلية الذي يركز على كيفية العمل على تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة بكفاءة ودقة، بالإضافة لمبدأ النزاهة الذي يهدف إلى بث روح الإلتقان والإخلاص والولاء لدى العاملين للتفاني في عملهم.

٤- **اتجاه العلاقات الإنسانية:** اهتم هذا الاتجاه بالإنسان، واعتبره العنصر الجوهري والأساسي في العمل، فاهتم بالروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، حيث أن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصون كرامته وتقديره واحترامه، يساعد كثيراً في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، فليس الأجر هو كلما يسعى إليه العامل، وإنما هناك حاجات اجتماعية ونفسية يسعى لإشباعها، كحاجته للحصول على مكانة مناسبة لإمكاناته ومؤهلاته، ويساعد على ذلك وجود قيادة ديمقراطية تقوي أواصر العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتوفر الفرص للاستثمار في العاملين وزيادة كفاءتهم مما يزيد من ثقتهم في أنفسهم من ناحية، ويرفع من ولائهم للمؤسسة من ناحية أخرى كنتيجة لرضاهم واستقرارهم النفسي (ناصر، ١٩٩٥، ص ٢٩). ومن هذا المنطلق نجد أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تركز على مبدأ التمكين الذي يتيح الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم، وإسناد العمل إليهم وفقاً لمؤهلاتهم

وتم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية، بداية من شهر أكتوبر وحتى نهاية شهر نوفمبر عام ٢٠١٨، واستخدم في التحليل الإحصائي لهذه البيانات كل من: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، معامل ثبات ألفا كرونباخ، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين "Independent-Samples T test".

**قياس متغيرات الدراسة:** فيما يلي توضيح لطريقة قياس المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة الراهنة:

١- **النوع:** تم قياس هذا المتغير بتحديد ما إذا المبحوث ذكر أم أنثى، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: ذكر=١، أنثى=٢، للتمييز الرقمي فقط.

٢- **السن:** تم قياس هذا المتغير كرقم مطلق، بإجمالي عدد سنوات عمر المبحوث وقت إجراء الدراسة.

٣- **الدخل الشهري:** تم قياس هذا المتغير كرقم مطلق، بإجمالي ما يحصل عليه المبحوث من دخل وقت إجراء الدراسة.

٤- **الحالة الزوجية:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن حالته الزوجية، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: أعزب=١، متزوج=٢، أرمل=٣، مطلق=٤، للتمييز الرقمي فقط.

٥- **عدد سنوات الخبرة:** تم قياس هذا المتغير كرقم مطلق، بإجمالي عدد سنوات خبرة المبحوث حتى وقت إجراء الدراسة.

٦- **التنظيم الإداري:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشر عبارات، تدور حول توافر أعضاء ذوي خلفيات علمية وخبرات عملية في مختلف لجان ووحدات الجامعة، تمثيل الطلاب في المجالس واللجان، توافر لجان استشارية تشمل في عضويتها أفراد من خارج المجتمع الجامعي، وتوافر تنظيمات إدارية غير هرمية لممارسة السلطة، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً=٤، أحياناً=٣، نادراً=٢، لا=١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٨٥٢، وهو ما يشير لثبات المقياس.

٧- **الإدارة المالية:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى وجود نظام مالي متطور يتضمن لوائح للصرف بما يدعم الاستثمار الأمثل للموارد المالية، وجود مجالس متخصصة بالرقابة المالية لموارد الجامعة ومتابعة أوجه الصرف في الأنشطة المختلفة ومدى فاعليتها في ضوء تكاليف الإنفاق، وجود وحدات خدمية توفر دخل إضافي للجامعة، ووجود مساهمة للطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً=٤، أحياناً=٣، نادراً=٢، لا=١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٩٣٣، وهو ما يشير لثبات المقياس.

٨- **الشفافية:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى توافر بالجامعة مصادر لتداول المعلومات والإعلام (نشرات - تقارير - مواقع انترنت - وسائل تواصل اجتماعي)، قيام الجامعة بنشر ميزانية جميع وحداتها وكلياتها، إعلان الجامعة عن معايير شغل الوظائف الإدارية والأكاديمية، وإطلاع إدارة الجامعة جميع العاملين بها على مواطن ضعف الاستراتيجية في بيئتها الداخلية، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً=٤، أحياناً=٣، نادراً=٢، لا=١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٧٥٤، وهو ما يشير لثبات المقياس.

٩- **المساءلة القانونية:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى وجود قوانين معلنة للجميع تعمل على حفظ الحقوق لجميع القيادات والموظفين والطلاب والمجتمع المحلي، تصرف المسؤولين بالجامعة في حدود سلطتهم، وجود لائحة عقوبات مفعلة تشمل جميع العاملين بالجامعة بما فيهم القيادات، ومساءلة أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مخالفتهم للوائح والقوانين التي تخصهم، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً=٤، أحياناً=٣، نادراً=٢، لا=١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٨٤٧، وهو ما يشير لثبات المقياس.

## الفروض البحثية:

- ١- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التنظيم الإداري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٢- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ الإدارة المالية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٣- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ الشفافية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٤- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ المساءلة القانونية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٥- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ المشاركة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٦- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التمكين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٧- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٨- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ النزاهة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ٩- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ١٠- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.
- ١١- توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة.

## الطريقة البحثية للدراسة

أجريت الدراسة بجامعة الزقازيق، باعتبارها مؤسسة التعليم العالي الأكبر في عدد الطلاب والعاملين سواء أعضاء هيئة تدريس أو إداريين، وجغرافياً الأكثر انتشاراً في محافظة الشرقية مقارنة ببعض المعاهد الخاصة، حيث تم عمل حصر بأسماء الكليات العملية والكليات الأدبية، ثم تم اختيار كلية من كل فئة بالطريقة العشوائية البسيطة، فوقع الاختيار على كلية الطب البيطري لتمثل الكليات العملية، وكلية التجارة لتمثل الكليات الأدبية، ثم تم عمل حصر بعدد العاملين وفقاً للكادر الوظيفي (أكاديميين، إداريين) بكل كلية منهما، وتم اختيار المبحوثين عينة الدراسة بواقع ٢٠% من إجمالي العاملين بكل كادر وظيفي بالكليتين معاً، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة من واقع دليل أعضاء هيئة التدريس وكشوف الإداريين بوحدة الجودة بكل كلية مع مراعاة تمثيل جميع الأقسام العملية والإدارات المختلفة، حيث بلغ عدد المبحوثين الأكاديميين ١١٧ مبحوث، في حين بلغ عدد المبحوثين الإداريين ١٣٢ مبحوث، كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول رقم (١):** عدد العاملين (أكاديميين، إداريين)، وعدد المبحوثين في كليتي الدراسة

الكادر الوظيفي	أكاديمي			إداري
	كلية الطب البيطري	كلية الطب البيطري	كلية التجارة	
الكلية الكلية	٣٢٧	٢٥٧	٣٥٦	٣٠٦
العدد	٣٢٧	٢٥٧	٣٥٦	٣٠٦
الإجمالي	٥٨٤ أكاديمي	٦٦٢ إداري		
حجم العينة	١١٧ مبحوث أكاديمي	١٣٢ مبحوث إداري		

المصدر: شئون العاملين بجامعة الزقازيق، ٢٠١٨، محافظة الشرقية، مصر.

خطة استراتيجية مبنية على رؤية ورسالة وأهداف واضحة، وتوفير الجامعة نظام للمراجعة الخارجية لدراسة التقارير وتقييم الأداء بصورة مستقلة، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، لا = ١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٩١٢، وهو ما يشير لثبات المقياس.

١٥ - **التنافسية:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى عقد الاتفاقيات مع الجامعات الرائدة إقليمياً وعالمياً، سعى إدارة الجامعة لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية، احتلال الجامعة مركزاً في التصنيفات العالمية للجامعات، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، لا = ١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٨٥٢، وهو ما يشير لثبات المقياس.

١٦ - **الحوكمة الرشيدة:** تم قياس هذا المتغير بمجموع درجات العشرة متغيرات السابق عرضها وهي: التنظيم الإداري، الإدارة المالية، الشفافية، المساءلة القانونية، المشاركة، التمكين، رشادة اتخاذ القرار، النزاهة، فاعلية المؤسسة، والتنافسية، حيث بلغ المدى النظري لمتغير الحوكمة الرشيدة (٤٠٠-١٠٠) درجة.

**توصيف عينة الدراسة:** يتبين من جدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية والاقتصادية للمبحوثين عينة الدراسة، وفيما يلي عرضاً لتلك الخصائص:

١- **النوع:** بالنسبة للأكاديميين يتضح أن أكثرية المبحوثين من الذكور بينما بالنسبة للإداريين فكانت لصالح الإناث بنسب بلغت ٦١.٤%، ٦١.٤% على الترتيب.

٢- **السن:** تبين أن أكثرية المبحوثين الأكاديميين والإداريين تنحصر أعمارهم في الفئة العمرية (٤٠-٥٤) سنة بنسب بلغت ٥٥.٦%، ٨١.١% على الترتيب.

٣- **الدخل الشهري:** يتضح أن أكثر من نصف المبحوثين الأكاديميين يتراوح دخلهم الشهري بين (٩٨٠٠-١٤٠٠٠) جنيه، بينما كان جميع المبحوثين الإداريين يتراوح دخلهم الشهري بين (١٢٠٠-٥٤٠٠) جنيه بنسب بلغت ٥٨.٩%، ١٠٠% على الترتيب.

٤- **الحالة الزوجية:** تبين أن أكثرية المبحوثين الأكاديميين والإداريين متزوجين بنسب بلغت ٧٢.٦%، ٨٠.٣% على الترتيب.

٥- **عدد سنوات الخبرة:** يتضح أن أكثرية المبحوثين الأكاديميين والإداريين عدد سنوات خبرتهم في العمل يتراوح بين (١٨-٣٢) سنة بنسب بلغت ٥٣%، ٨٩.٤% على الترتيب.

١٠- **المشاركة:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى توافر طرق متعددة لمشاركة الأفراد في أنشطة الجامعة المختلفة (عضوية لجان - استطلاعات رأي وخلافه)، اتخاذ القرارات بعد مشاركة جميع المعنيين بصورة جماعية، وحرص الجامعة على مشاركة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، لا = ١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٧٧١، وهو ما يشير لثبات المقياس.

١١- **التمكين:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى تفويض السلطة داخل إدارات الجامعة، مما يعمل على التمكين من ممارسة اتخاذ القرار، قيام الجامعة بتهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في المجالس واللجان وتحديث معلومات القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات، وتناسب الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين مع طبيعة أداء مهامهم، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، لا = ١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٧٥٣، وهو ما يشير لثبات المقياس.

١٢- **رشادة اتخاذ القرار:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى اتخاذ القرار بعد دراسة ومشورة ذوي الخبرة المرتبطة بموضوع القرار، السماح بمناقشة القرارات وتعديلها، اتخاذ القرارات في ضوء مبدأ أقل تكلفة بأفضل فاعلية، وتطبيق القرارات في المدة الزمنية المحددة، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، لا = ١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٨٤٢، وهو ما يشير لثبات المقياس.

١٣- **النزاهة:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى إتقان العمل بجميع وحدات وإدارات الجامعة، وجود قوانين عادلة تطبيق بدقة بما يحقق الأمان والسلامة، انصاف العاملين بالجامعة بالولاء والإخلاص في العمل، وعدم قبول رشاوى لتسيير العمل، وأعطيت الاستجابات ترميز هو: دائماً = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، لا = ١، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٧٨٧، وهو ما يشير لثبات المقياس.

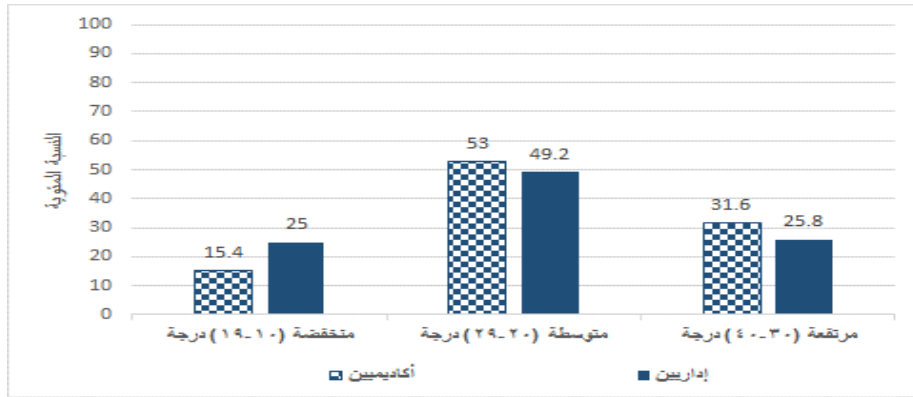
١٤- **فاعلية المؤسسة:** تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عشرة عبارات، تدور حول مدى تتبني المؤسسة أهداف طويلة المدى ذات نتائج ملحوظة، إنجاز الأهداف في الوقت المحدد، وجود

جدول رقم (٢): الخصائص الديموغرافية والاقتصادية للمبحوثين عينة الدراسة

المتغير	الفئة	أكاديمي ن = ١١٧		إداري ن = ١٣٢	
		عدد	%	عدد	%
١- النوع	ذكر	٧٢	٦١.٥	٥١	٣٨.٦
	أنثى	٤٥	٣٨.٥	٨١	٦١.٤
٢- السن	(٢٤-٣٩) سنة	٣٠	٢٥.٦	١٠	٧.٧
	(٤٠-٥٤) سنة	٦٥	٥٥.٦	١٠٧	٨١.١
	(٥٥-٧٠) سنة	٢٢	١٨.٨	١٥	١١.٢
٣- الدخل الشهري	(١٢٠٠-٥٤٠٠) أقل من ٥٤٠٠ جنيه	١٣	١١.١	١٣٢	١٠٠
	(٥٤٠٠-٩٨٠٠) أقل من ٩٨٠٠ جنيه	٣٥	٣٠	صفر	صفر
	(٩٨٠٠-١٤٠٠٠) جنيه	٦٩	٥٨.٩	صفر	صفر
٤- الحالة الزوجية	أعزب	٢٠	١٧.١	٦	٤.٥
	متزوج	٨٥	٧٢.٦	١٠٦	٨٠.٣
	أرمل	٨	٦.٨	١٢	٩.١
	مطلق	٤	٣.٥	٨	٦.١
٥- عدد سنوات الخبرة	(٢-١٧) سنة	٣٥	٢٩.٩	٦	٤.٥
	(١٨-٣٢) سنة	٦٢	٥٣	١١٨	٨٩.٤
	(٣٣-٤٨) سنة	٢٠	١٧.١	٨	٦.١

استخدمت الأعمدة البيانية لتعبر عن النسب المئوية لتكرارات استجابات الباحثين، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

١- مستوى تطبيق مبدأ التنظيم الإداري: يشير الشكل رقم (١) أن مستوى تطبيق مبدأ التنظيم الإداري كان متوسط من وجهة نظر أكثر من نصف الباحثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٥٣%، كما كان متوسط من وجهة نظر ما يقرب من نصف الباحثين الإداريين بنسبة بلغت ٤٩.٢%.



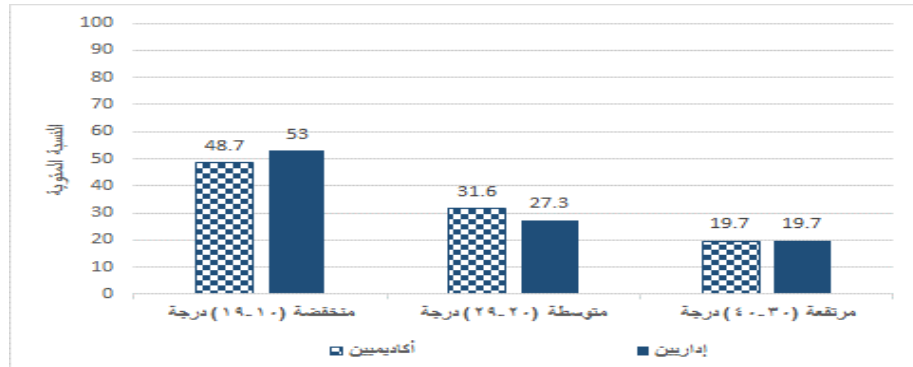
شكل رقم (١): مستوى تطبيق مبدأ التنظيم الإداري بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر الباحثين

بنسبة بلغت ٥٣%، وربما يرجع ذلك إلى ضعف التمويل والدعم الحكومي وتوجه نسبة كبيرة من مخصصات الدولة للمؤسسات التعليمية إلى بند الأجور والنفقات الجارية.

## نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

أولاً: مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حده لتحقيق الهدف الأول من الدراسة والمتعلق بالتعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها: التنظيم الإداري، الإدارة المالية، الشفافية، المساءلة القانونية، المشاركة، التمكين، رشادة اتخاذ القرار، النزاهة، فاعلية المؤسسة، والتنافسية كل على حده،

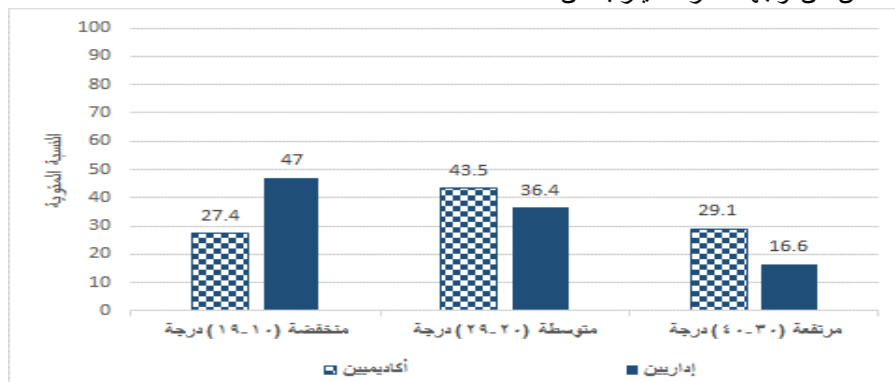
٢- مستوى تطبيق مبدأ الإدارة المالية: يشير الشكل رقم (٢) أن مستوى تطبيق مبدأ الإدارة المالية كان منخفض من وجهة نظر ما يقرب من نصف الباحثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٤٨.٧%، كما كان منخفض من وجهة نظر أكثر من نصف الباحثين الإداريين



شكل رقم (٢): مستوى تطبيق مبدأ الإدارة المالية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر الباحثين

المبشرين الإداريين بنسبة بلغت ٤٧%، وقد يرجع ذلك لزيادة الفرص المتاحة أمام الأكاديميين لتداول المعلومات بحرية عنه بالنسبة للإداريين سواء عن طريق موقع الجامعة أو اجتماعات الأقسام واللجان وخلافه.

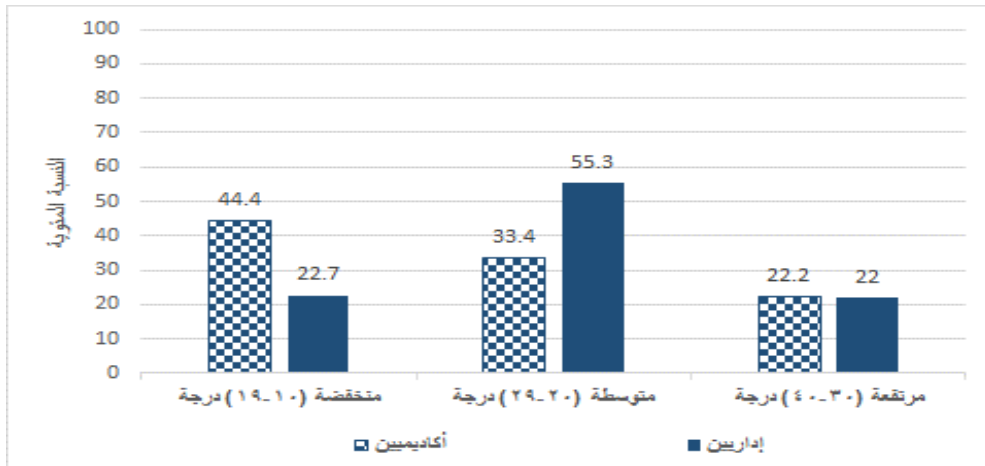
٣- مستوى تطبيق مبدأ الشفافية: يشير الشكل رقم (٣) أن مستوى تطبيق مبدأ الشفافية كان متوسط من وجهة نظر أكثرية الباحثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٤٣.٥%، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجوزي، ٢٠١٣)، (العريني، ٢٠١٤)، (أبو عجيبة، ٢٠١٩)، بينما كان منخفض من وجهة نظر ما يقرب من نصف



شكل رقم (٣): مستوى تطبيق مبدأ الشفافية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر الباحثين

(أبو عجيبة، ٢٠١٩)، وربما يرجع ذلك لعدم وجود عقوبات مفعلة للأكاديميين ووجود قدر من المحاباة والمجاملات بينهم، على عكس الحال بالنسبة للإداريين الذين تطبق عليهم القوانين بشكل أكثر صرامة وحزم.

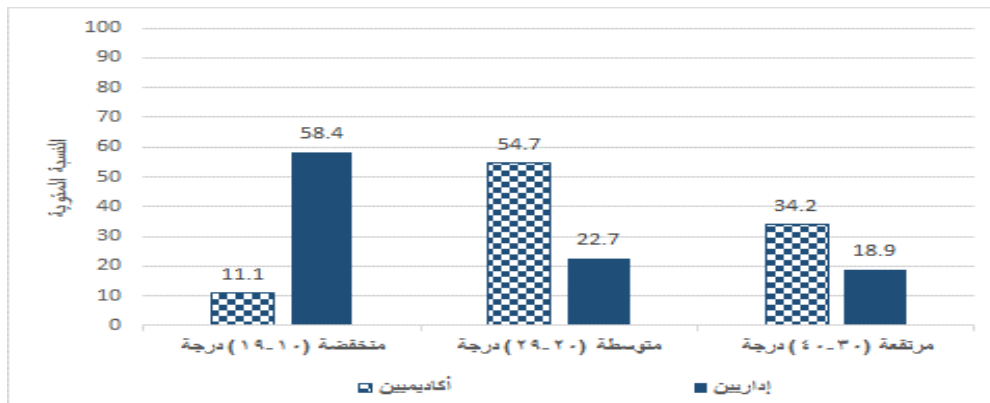
٤- مستوى تطبيق مبدأ المساءلة القانونية: يشير الشكل رقم (٤) أن مستوى تطبيق مبدأ المساءلة القانونية كان منخفض من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٤٤.٤%، كما كان متوسط من وجهة نظر أكثر من نصف المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت ٥٥.٣%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل مسلط، ٢٠١٧)،



شكل رقم (٤): مستوى تطبيق مبدأ المساءلة القانونية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

عجيبة، ٢٠١٩)، بينما كان منخفض من وجهة نظر أكثر من نصف المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت ٥٨.٤%، وربما يرجع ذلك إلى أن فرص المشاركة لدى الأكاديميين أكثر منها لدى الإداريين، مثل المشاركة في اجتماعات مجالس الأقسام واللجان المختلفة.

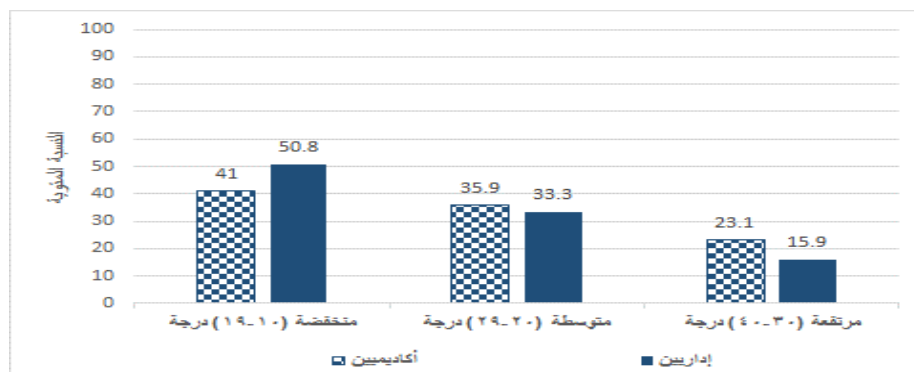
٥- مستوى تطبيق مبدأ المشاركة: يشير الشكل رقم (٥) أن مستوى تطبيق مبدأ المشاركة كان متوسط من وجهة نظر أكثر من نصف المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٥٤.٧%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريني، ٢٠١٤)، (آل مسلط، ٢٠١٧)، (أبو



شكل رقم (٥): مستوى تطبيق مبدأ المشاركة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

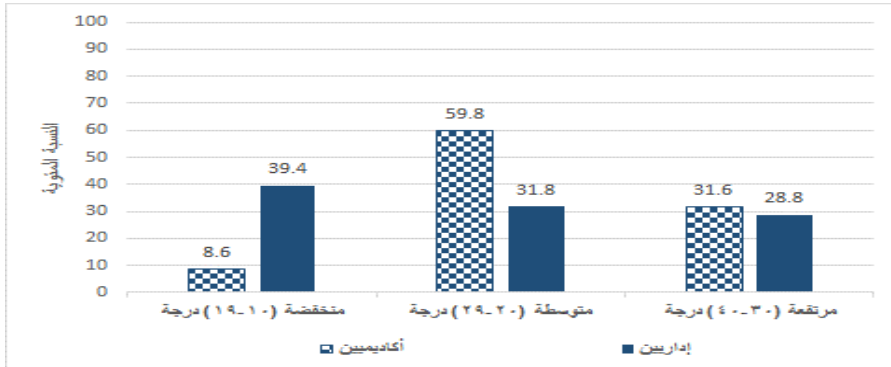
يرجع ذلك إلى نقص التمويل الكافي لعقد دورات وورش عمل لتأهيل العاملين قبل منحهم الصلاحيات لأداء عملهم، بالإضافة لضعف استقلالية الجامعة واستمرار التدخل المباشر في طريقة أداء العاملين لأدوارهم ومهامهم الوظيفية.

٦- مستوى تطبيق مبدأ التمكين: يشير الشكل رقم (٦) أن مستوى تطبيق مبدأ التمكين كان منخفض من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٤١%، كما كان منخفض من وجهة نظر أكثر من نصف المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت ٥٠.٨%، وربما



شكل رقم (٦): مستوى تطبيق مبدأ التمكين بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

بنسبة بلغت ٣٩.٤%، وترتبط هذه النتيجة بما سبق التوصل إليه من زيادة قنوات الاتصال التي تتيح المشاركة للأكاديميين عنها للإداريين وبالتالي تصبح القرارات المتخذة قرارات رشيدة لأنها نتجت عن مشاورات ووجهات نظر متعددة.

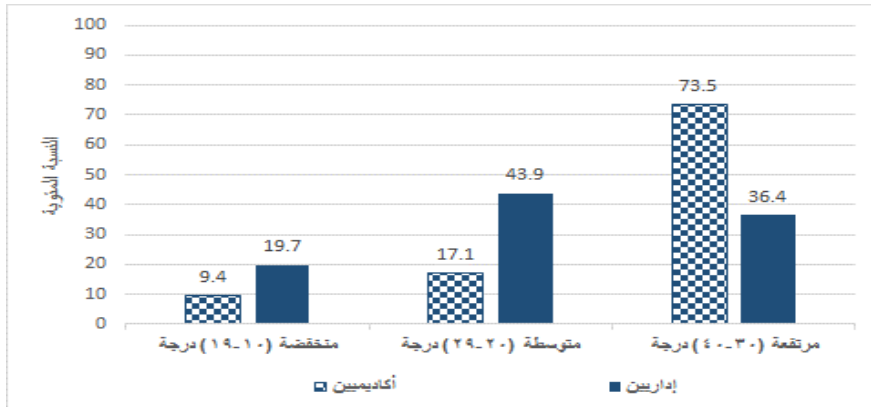


شكل رقم (٧) مستوى تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

متوسط من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت ٤٣.٩%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نجم، ٢٠١٧).

٧- مستوى تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار: يشير الشكل رقم (٧) أن مستوى تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار كان متوسط من وجهة نظر أكثر من نصف المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٥٩.٨%، بينما كان منخفض من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الإداريين

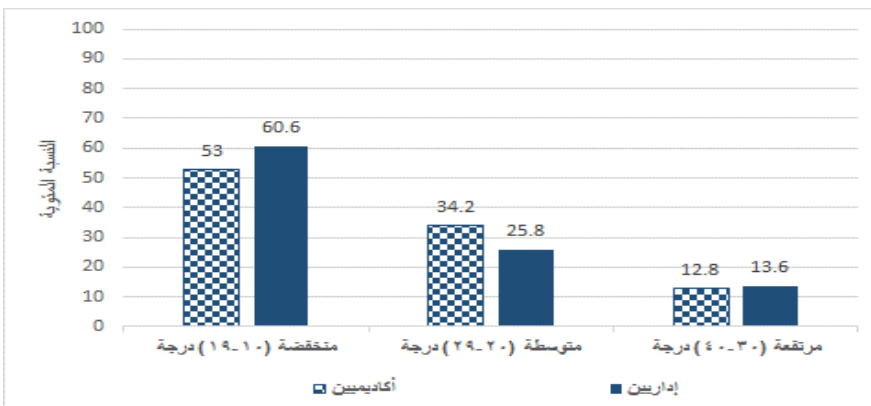
٨- مستوى تطبيق مبدأ النزاهة: يشير الشكل رقم (٨) أن مستوى تطبيق مبدأ النزاهة كان مرتفع من وجهة نظر ما يقرب من ثلاثة أرباع المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٧٣.٥%، بينما كان



شكل رقم (٨): مستوى تطبيق مبدأ النزاهة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

بلغت ٦٠.٦%، وربما يرجع ذلك لتبني الجامعة خطط غير واضحة وغير مدروسة بطريقة كافية، ووضع أهداف غير قابله للتطبيق الفعلي نظراً لعدم مناسبتها للوقت والإمكانيات سواء البشرية أو المادية.

٩- مستوى تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة: يشير الشكل رقم (٩) أن مستوى تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة كان منخفض من وجهة نظر أكثر من نصف المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٥٣%، كما كان منخفض من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الإداريين بنسبة

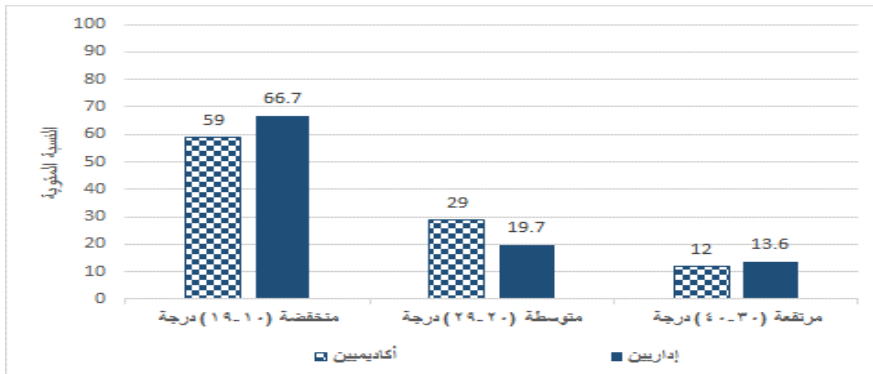


شكل رقم (٩): مستوى تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

من وجهة نظر ثلثي المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت ٦٦.٧%، وربما يرجع ذلك أيضاً لقلّة التمويل الكافي لتمكين الجامعة من تطوير نفسها وزيادة قدرتها على التنافسية مع الجامعات الأخرى.

١٠- مستوى تطبيق مبدأ التنافسية: يشير الشكل رقم (١٠) أن مستوى تطبيق مبدأ التنافسية كان منخفض من وجهة نظر أكثر من نصف المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت ٥٩%، كما كان منخفض

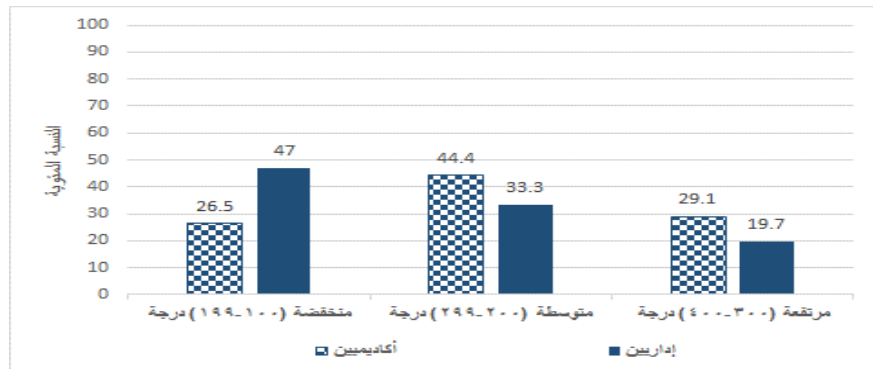




شكل رقم (10): مستوى تطبيق مبدأ التنافسية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

(2019)، بينما كان منخفض من وجهة نظر ما يقرب من نصف المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت 47%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Akhtar, 2017)، وتتفق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه من نتائج بخصوص المبادئ العشر المكونة للحوكمة الرشيدة.

11- مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة: يشير الشكل رقم (11) أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة كان متوسط من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت 44.4%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل مسلط، 2017)، (العنبي، 2018)، (أبو عجيلة،



شكل رقم (11): مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

على ذلك يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي، وهو ما يشير إلى وجود ضعف في الجانب المالي والتمويل لدى الجامعة يلمسه الأكاديميين والإداريين على حد سواء.

3- مبدأ الشفافية: لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ الشفافية، تم فرض الفرض البحثي الثالث، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ الشفافية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (3) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.01 في مستوى تطبيق مبدأ الشفافية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ 26.01، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البحثي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شناق، 2012)، (ناصر الدين، 2012)، وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه من زيادة فرص تبادل المعلومات بحرية لدى الأكاديميين عنه بالنسبة للإداريين.

4- مبدأ المساءلة القانونية: لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ المساءلة القانونية، تم فرض الفرض البحثي الرابع، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ المساءلة القانونية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (3) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى تطبيق مبدأ المساءلة القانونية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الإداريين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ 25.60، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البحثي، وهو ما يؤكد أن

ثانياً: اختبار معنوية الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حده، من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة والمتعلق باختبار معنوية الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حده، من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة، تم استخدام اختبار "Independent-Samples T test" لاختبار صحة الفروض الصفرية كما يلي:

1- مبدأ التنظيم الإداري: لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ التنظيم الإداري، تم فرض الفرض البحثي الأول، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التنظيم الإداري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (3) إلى عدم وجود فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التنظيم الإداري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي.

2- مبدأ الإدارة المالية: لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ الإدارة المالية، تم فرض الفرض البحثي الثاني، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ الإدارة المالية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (3) إلى عدم وجود فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ الإدارة المالية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وبناءً

معنوية في مستوى تطبيق مبدأ النزاهة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ في مستوى تطبيق مبدأ النزاهة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ ٣٢.٣٣، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البحثي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شناق، ٢٠١٢)، (ناصر الدين، ٢٠١٢).

٩- **مبدأ فاعلية المؤسسة:** لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ فاعلية المؤسسة، تم فرض الفرض البحثي التاسع، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى عدم وجود فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي، مما يشير إلى وجود قصور في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية على مستوى الأكاديميين والإداريين على حد سواء.

١٠- **مبدأ التنافسية:** لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ التنافسية، تم فرض الفرض البحثي العاشر، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى عدم وجود فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي، وهو ما يؤكد ما سبق التوصل إليه من ضعف القدرة التنافسية للجامعة على مستوى الأكاديميين والإداريين على حد سواء.

١١- **الحوكمة الرشيدة:** لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص الحوكمة الرشيدة، تم فرض الفرض البحثي الحادي عشر، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ ٢٥٦.٤٤، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البحثي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢)، (العريني، ٢٠١٤).

تطبيق القوانين والعقوبات على الإداريين يكون أكثر صرامة منه على الأكاديميين.

٥- **مبدأ المشاركة:** لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ المشاركة، تم فرض الفرض البحثي الخامس، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ المشاركة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ في مستوى تطبيق مبدأ المشاركة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ ٢٧.٨٧، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البحثي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شناق، ٢٠١٢)، (ناصر الدين، ٢٠١٢)، (العريني، ٢٠١٤)، وهو ما يؤكد تعدد قنوات التواصل والمشاركة المتاحة أمام الأكاديميين عنها أمام الإداريين.

٦- **مبدأ التمكين:** لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ التمكين، تم فرض الفرض البحثي السادس، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التمكين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى عدم وجود فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ التمكين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي، وهو ما يشير إلى ضعف استقلالية الجامعة وزيادة التدخل في عمل الأكاديميين والإداريين على حد سواء.

٧- **مبدأ رشادة اتخاذ القرار:** لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ رشادة اتخاذ القرار، تم فرض الفرض البحثي السابع، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق معنوية في مستوى تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عينة الدراسة"، وتشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ في مستوى تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ ٢٧.٧٩، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البحثي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شناق، ٢٠١٢)، (ناصر الدين، ٢٠١٢)، وهو ما يؤكد أن زيادة فرص المشاركة للأكاديميين ينتج عنها قرارات تتصف بالرشادة.

٨- **مبدأ النزاهة:** لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة فيما يخص مبدأ النزاهة، تم فرض الفرض البحثي الثامن، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي "لا توجد فروق

جدول رقم (٣): نتائج اختبار معنوية الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حده، من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين

المتغير	المتوسط الحسابي لاستجابات الأكاديميين	المتوسط الحسابي لاستجابات الإداريين	قيمة "ت"
التنظيم الإداري	٢٧.٢٥	٢٥.٨٣	١.٦٥٦
الإدارة المالية	٢٣.٢٦	٢٢.٩٢	٠.٣٦٨
الشفافية	٢٦.٠١	٢٣.٠٨	٣.٢٨٩**
المساءلة القانونية	٢٣.٨٩	٢٥.٦٠	١.٩٥٥*
المشاركة	٢٧.٨٧	٢٢.٤٢	٦.٢٢١**
التمكين	٢٤.٢٦	٢٢.٦٩	١.٧٤٢
رشادة اتخاذ القرار	٢٧.٧٩	٢٥.٠٢	٣.١٢٤**
النزاهة	٣٢.٣٣	٢٧.٤٢	٥.٦٦٣**
فاعلية المؤسسة	٢٢.١٧	٢١.٦٥	٠.٦٢٣
التنافسية	٢١.٦٠	٢١.١٧	٠.٥١٨
الحوكمة الرشيدة	٢٥٦.٤٤	٢٣٧.٨٠	٢.٣٢٦*

ن = ٢٤٩ \*\* مستوى دلالة ٠.٠١ \* مستوى دلالة ٠.٠٥

الأكاديميين هما: الاعتماد على نظام الرئاسة لا الفريق في إدارة اللجان والمجالس بالجامعة، ولا تمثل مجالس ولجان الجامعة كل الفئات العاملة بالجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة، بنسب بلغت ٦٤.٩%، ٥٨.٩% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: الافتقار لنظام محدد للمجالس واللجان يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة، وعدم وجود تمثيل لأفراد من مؤسسات المجتمع فيا لقطاع الخاص في مجالس ولجان الجامعة، بنسب بلغت ٧١.٩%، ٦١.٤% على الترتيب، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Yirdaw, 2016). لذا يجب مراعاة عدم التحيز لفئة معينة لتمثل باقي الفئات في اللجان والمجالس، وأن تكون المهام المنوطة بكل المراكز الوظيفية محددة وواضحة، وهو ما يشير إليه ماكس فيبر لتحقيق التوازن في المؤسسات الاجتماعية.

ثالثاً- أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين:

لتحقيق الهدف الثالث من الدراسة والمتعلق بتحديد أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، تم سؤال المبحوثين عن أهم المشكلات التي تحد من تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظرهم، وحساب التكرار لكل عبارة، ثم نسبته لإجمالي عينة الدراسة من كلاً من الأكاديميين وعددهم ١١٧ مبحوث والإداريين وعددهم ١٣٢ مبحوث، وجاءت النتائج كالآتي:

١- مبدأ التنظيم الإداري: يتضح من جدول رقم (٤) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ التنظيم الإداري من وجهة نظر

جدول رقم (٤): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ التنظيم الإداري بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الأكاديميين		الإداريين	
		التكرار	%	التكرار	%
١	الاعتماد على نظام الرئاسة لا الفريق في إدارة اللجان والمجالس بالجامعة	٧٦	٦٤.٩	-	-
٢	لا تمثل مجالس ولجان الجامعة كل الفئات العاملة بالجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة	٦٩	٥٨.٩	-	-
٣	عدم وجود معايير معتمدة لاختيار أعضاء المجالس واللجان وصلاحياتهم	٥٨	٤٩.٦	٨٠	٦٠.٦
٤	الافتقار لنظام محدد للمجالس واللجان يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة	-	-	٩٥	٧١.٩
٥	عدم وجود تمثيل لأفراد من مؤسسات المجتمع في القطاع الخاص في مجالس ولجان الجامعة	-	-	٨١	٦١.٤
٦	ليس هناك تقييم دوري مستمر لفعالية اللجان والمجالس بالجامعة	-	-	٦٣	٤٧.٧

بوضع خطط لتنويع الموارد المالية للجامعة وتطويرها، الافتقار لمصادر تمويل متعددة للجامعة بنسب بلغت ٦٧.٤%، ٥٩.١% على الترتيب، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Yirdaw, 2016). وهو ما يدعو إلى الاهتمام باستحداث مصادر تمويل ودعم ذاتي للجامعة وعدم الاكتفاء بالتمويل الحكومي الأمر الذي يهتم به الاتجاه الماركسي لتحسين الوضع الاقتصادي.

٢- مبدأ الإدارة المالية: يتضح من جدول رقم (٥) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ الإدارة المالية من وجهة نظر الأكاديميين هما: الافتقار لمصادر تمويل متعددة للجامعة، ندرة البرامج الأكاديمية المشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية والتي تدعم دخل للجامعة بنسب بلغت ٧٨.٦%، ٧٥.٢% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: عدم الاهتمام

جدول رقم (٥): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ الإدارة المالية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الأكاديميين		الإداريين	
		التكرار	%	التكرار	%
١	الافتقار لمصادر تمويل متعددة للجامعة	٩٢	٧٨.٦	٧٨	٥٩.١
٢	ندرة البرامج الأكاديمية المشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية والتي تدعم دخل للجامعة	٨٨	٧٥.٢	-	-
٣	عدم الاهتمام باستثمار البحث العلمي، والبرامج والاستشارات للقطاع العام والخاص كمصدر دخل لتمويل الجامعة	٨١	٦٩.٢	٥٩	٤٤.٧
٤	لا يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة الجامعة	٦١	٥٢.١	-	-
٥	عدم الاهتمام بوضع خطط لتنويع الموارد المالية للجامعة وتطويرها	-	-	٨٩	٦٧.٤
٦	لا يتم تحديد التمويل في ضوء تقارير تقييم الأداء	-	-	٧٤	٥٦.١

الجامعة بتوفير قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف أنشطتها بنسب بلغت ٧٦.٥%، ٥٩.٨% على الترتيب، لذا يجب الاهتمام بإيجاد قنوات تواصل تسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات ليستطيع جميع العاملين تكوين رؤية واضحة تساعد على العمل بكفاءة لسهولة توافر المعلومات الدقيقة لديهم.

٣- مبدأ الشفافية: يتضح من جدول رقم (٦) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ الشفافية من وجهة نظر الأكاديميين هما: الافتقار لتقارير دورية لأداء جميع العاملين، لا تتيح الجامعة نتائج التقييم المؤسسي للجميع بنسب بلغت ٧٠.١%، ٥٥.٦% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: عدم إفصاح الجامعة عن معايير المكافآت والحوافز لجميع العاملين، عدم اهتمام

جدول رقم (٦): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ الشفافية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الأكاديميين		الإداريين	
		التكرار	%	التكرار	%
١	الاقتراح لتقارير دورية لأداء جميع العاملين	٨٢	٧٠.١	١	-
٢	لا تتيح الجامعة نتائج التقييم المؤسسي للجميع	٦٥	٥٥.٦	٢	٣٨.٦
٣	لا تعلن إدارة الجامعة عن التحديات التي تواجه الجامعة في المستقبل	٥١	٤٣.٦	٣	٣٦.٤
٤	عدم إفصاح الجامعة عن معايير المكافآت والحوافز لجميع العاملين	-	-	١٠١	٧٦.٥
٥	عدم اهتمام الجامعة بتوفير قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف أنشطتها	-	-	٧٩	٥٩.٨
٦	تقييد حرية تداول المعلومات بالجامعة	-	-	٦٦	٥٠

تقوم بعمل تقارير تحدد مخصصات الجامعة من التمويل في ضوء وضعها، عدم اهتمام الجامعة بمراجعة وتقييم الأنظمة والقوانين التي على أساسها تتم عملية المساواة لتكون عادلة وتتمتع بقبول عام بنسب بلغت ٦٠.٦%، ٥٣.٨% على الترتيب، مما يبرز ضرورة المساواة في المساواة بين الجميع سواء قادة أو عاملين وألا يكون هناك محاباة لفئة معينة فتشعر بأنها فوق القانون، وهو ما تدعو إليه الماركسية بتحقيق العدل والمساواة في بيئة العمل.

٤- مبدأ المساواة القانونية: يتضح من جدول رقم (٧) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ المساواة القانونية من وجهة نظر الأكاديميين هما: افتقار الجامعة للأنحة عقوبات مفعلة تشمل جميع قيادتها والعاملين بها، ضعف مساواة مجالس الجامعة والكليات في ضوء أدوارهم ومسئولياتهم المحددة بنسب بلغت ٧٦.٩%، ٧٦.١% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: الافتقار لتقييم ورقابة أداء الجامعات من قبل جهات علمية مستقلة

جدول رقم (٧): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ المساواة القانونية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الأكاديميين		الإداريين	
		التكرار	%	التكرار	%
١	افتقار الجامعة للأنحة عقوبات مفعلة تشمل جميع قيادتها والعاملين بها	٩٠	٧٦.٩	١	-
٢	ضعف مساواة مجالس الجامعة والكليات في ضوء أدوارهم ومسئولياتهم المحددة	٨٩	٧٦.١	٢	-
٣	افتقار الجامعة لإدارة للمتابعة والرقابة الداخلية تتبع معايير وأنظمة واضحة وفعالة	٧٧	٦٥.٨	٣	-
٤	الافتقار لتقييم ورقابة أداء الجامعات من قبل جهات علمية مستقلة	٦١	٥٢.١	٤	٦٠.٦
٥	تقوم بعمل تقارير تحدد مخصصات الجامعة من التمويل في ضوء وضعها	٥٠	٤٢.٧	٥	٥٣.٨

لآليات مناسبة تمكن العاملين بها من المشاركة في تقييم أداء الإدارة العليا، بنسب بلغت ٧٩.٥%، ٦٣.٦% على الترتيب، لذا يجب تنويع سبل المشاركة على أن تكون مشاركة فعالة وليست شكلية ليشعر العامل بأن مشاركته بناءة لها دور في تقدم المؤسسة، وهو ما يهتم به الاتجاه الوظيفي باعتباره المؤسسة نسق مكون من أجزاء بينها اتصال دائم وفعال.

٥- مبدأ المشاركة: يتضح من جدول رقم (٨) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ المشاركة من وجهة نظر الأكاديميين هما: لا يتم اختيار أعضاء المجالس واللجان من خلال عملية تصويت، افتقار الجامعة لآليات مناسبة تمكن العاملين بها من المشاركة في تقييم أداء الإدارة العليا، بنسب بلغت ٦٣.٢%، ٥٨.١% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: لا يسمح بمشاركة جميع المعنيين بصورة جماعية في اتخاذ القرارات، افتقار الجامعة

جدول رقم (٨): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ المشاركة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الأكاديميين		الإداريين	
		التكرار	%	التكرار	%
١	لا يتم اختيار أعضاء المجالس واللجان من خلال عملية تصويت	٧٤	٦٣.٢	١	-
٢	افتقار الجامعة لآليات مناسبة تمكن العاملين بها من المشاركة في تقييم أداء الإدارة العليا	٦٨	٥٨.١	٢	٦٣.٦
٣	لا يسمح بمشاركة جميع المعنيين بصورة جماعية في اتخاذ القرارات	-	-	١٠٥	٧٩.٥
٤	لا تفعل الجامعة مشاركة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية في وضع وتطوير أنظمة وتعليمات الجامعة الداخلية	-	-	٧٠	٥٣
٥	عدم تفعيل الجامعة لرابط على موقعها لاستقبال المقترحات وتهتم بها	-	-	٥١	٣٨.٦

٧٨.٨% ، ٦١.٤% على الترتيب، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (جارميلو، ٢٠١٢)، ومن هذا المنطلق يجب على الجامعة أن توفر مزيد من الاستقلالية للعاملين للقيام بمهامهم بالشكل الذي يرونه مناسب دون تدخل منها، ولن تتحقق الاستقلالية إلا بوجود الثقة في أداء العاملين الأمر الذي يستوجب تأهيلهم عن طريق توفير فرص للتدريب وتنمية المهارات في مجالات عملهم، ومن ثم الاعتماد عليهم، وهو ما يشير إليه اتجاه العلاقات الإنسانية لرفع الروح المعنوية وزيادة الحماس.

٦- مبدأ التمكين: يتضح من جدول رقم (٩) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ التمكين من وجهة نظر الأكاديميين هما: عدم إسناد الجامعة المهام الأكاديمية والإدارية بناءً على المؤهلات العلمية، بعض الأحيان يحدث تدخل مباشر من الإدارة، مما لا يمنح القادة والعاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم، بنسب بلغت ٧٠.٩%، ٦٣.٢% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: هناك تمييز في تقسيم العمل داخل الجامعة على الأفراد، لا توفر الجامعة برامج وتيسيرات بالقدر الكافي لتنمية قدرات ومهارات العاملين بها، بنسب بلغت

جدول رقم (٩): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ التمكين بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الأكاديميين		الإداريين	
		التكرار	%	التكرار	%
١	عدم اسناد الجامعة المهام الأكاديمية والإدارية بناءً على المؤهلات العلمية	٨٣	٧٠.٩	١	-
٢	بعض الأحيان يحدث تدخل مباشر من الإدارة، مما لا يمنح القادة والعاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم	٧٤	٦٣.٢	٢	-
٣	قلما تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية في العمل وتشجعها	٥١	٤٣.٦	٣	٤٠.٩
٤	تقيد الجامعة حرية الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية في تطوير وتبسيط الإجراءات الخاصة بأداء عملهم.	٥٠	٤٢.٧	٤	٣٦.٤
٥	هناك تمييز في تقسيم العمل داخل الجامعة على الأفراد	-	-	-	٧٨.٨
٦	لا توفر الجامعة برامج وتيسيرات بالقدر الكافي لتنمية قدرات ومهارات العاملين بها	-	-	-	٦١.٤
٧	لا تدعم الجامعة تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات المتعلقة بالعمل.	-	-	-	٥٤.٥

وتقديم المقترحات قبل اتخاذ القرارات، بعض الأحيان تفتقر الجامعة لاتخاذ القرارات بموضوعية دون تحيز بنسب بلغت ٦٥.١%، ٦٤.٤% على الترتيب، ومن ثم يجب أن تتخذ القرارات من أسفل لأعلى وليس العكس للتأكد من أنها تقابل الاحتياجات الفعلية وتنال رضا أغلب العاملين بالمؤسسة.

٧- رشادة اتخاذ القرار: يتضح من جدول رقم (١٠) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار من وجهة نظر الأكاديميين هما: بعض القرارات لا تتخذ وفق أولويات الجامعة واحتياجاتها، قد لا يكون القرار المتخذ أفضل بديل بين عدة خيارات، بنسب بلغت ٥٨.٩%، ٤٤.٤% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: لا تسمح الجامعة دائماً بإبداء الرأي

جدول رقم (١٠): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ رشادة اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الأكاديميين		الإداريين	
		التكرار	%	التكرار	%
١	بعض القرارات لا تتخذ وفق أولويات الجامعة واحتياجاتها	٦٩	٥٨.٩	١	٤٦.٢
٢	قد لا يكون القرار المتخذ أفضل بديل بين عدة خيارات	٥٢	٤٤.٤	٢	٥٠
٣	لا تسمح الجامعة دائماً بإبداء الرأي وتقديم المقترحات قبل اتخاذ القرارات	-	-	-	٦٥.١
٤	بعض الأحيان تفتقر الجامعة لاتخاذ القرارات بموضوعية دون تحيز.	-	-	-	٦٤.٤
٥	أحياناً لا يتم اتخاذ القرار في ضوء معلومات دقيقة	-	-	-	٥٩.٨

في المعاملة بين جميع العاملين، يقل بعض العاملين بالجامعة الهدايا أو المجاملات بنسب بلغت ٧٧.٣%، ٥٣% على الترتيب، وليتحقق مبدأ النزاهة يجب أولاً تعزيز ولاء العاملين للمؤسسة عن طريق الدعم المادي وفقاً للاتجاه الماركسي والدعم النفسي وفقاً لاتجاه العلاقات الإنسانية.

٨- مبدأ النزاهة: يتضح من جدول رقم (١١) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ النزاهة من وجهة نظر الأكاديميين هما: يقبل بعض المسؤولين بالجامعة الهدايا أو المجاملات، قد تتعامل القيادات في المناقصات والتعاملات الربحية مع مؤسسات تربطهم بها صلة أو علاقة، بنسب بلغت ٢٤.٨%، ١٤.٥% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: أحياناً لا تتبع القيادات مبدأ المساواة

جدول رقم (١١): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ النزاهة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الإداريين		الأكاديميين	
		الترتيب	%	الترتيب	%
١	يقبل بعض المسؤولين بالجامعة الهدايا أو المجاملات	٤	٤٨.٩	١	٢٤.٨
٢	قد تتعامل القيادات في المناقصات والتعاملات الربحية مع مؤسسات تربطهم بها صلة أو علاقة	٥	٤٤.٧	٢	١٤.٥
٣	أحياناً لا تتبع القيادات مبدأ المساواة في المعاملة بين جميع العاملين	١	٧٧.٣	-	-
٤	يقبل بعض العاملين بالجامعة الهدايا أو المجاملات	٢	٥٣	-	-
٥	يفتقر بعض العاملين بالجامعة الدقة والولاء في أداء المهام	٣	٥٢.٣	-	-

هيئة التدريس والإداريين، بنسب بلغت ٨٢.٦%، ٧٦.٥% على الترتيب، وتحقق فاعلية المؤسسة بتوفير قدر كاف من الشفافية مما يستدعي ضرورة التحديد الدقيق لمعايير التقييم والتوظيف والترقية، كذلك ترتبط بالنزاهة في الاختيار وفقاً لهذه المعايير دون تمييز، وهو ما يتفق مع الاتجاه الوظيفي الذي يركز على كيفية تحقيق المؤسسة كنسق لأهدافها بفعالية.

٩- مبدأ فاعلية المؤسسة: يتضح من جدول رقم (١٢) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة من وجهة نظر الأكاديميين هما: عدم الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية، الافتقار لمعايير محددة لتقييم أعضاء هيئة التدريس والإداريين، بنسب بلغت ٧١.٨%، ٦٥.٨% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: عملية التوظيف بالجامعة لا تعتمد بشكل رئيسي على الكفاءة، الافتقار لمعايير محددة لتقييم أعضاء

جدول رقم (١٢): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ فاعلية المؤسسة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الإداريين		الأكاديميين	
		الترتيب	%	الترتيب	%
١	عدم الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية	٤	٦٠.٦	١	٧١.٨
٢	الافتقار لمعايير محددة لتقييم أعضاء هيئة التدريس والإداريين	٢	٧٦.٥	٢	٦٥.٨
٣	لا يشترك جميع العاملين بالجامعة في تحقيق الأهداف	٥	٥٦.١	٣	٦٠.٧
٤	عملية التوظيف بالجامعة لا تعتمد بشكل رئيسي على الكفاءة	١	٨٢.٦	-	-
٥	يفتقر الدليل التنظيمي للجامعة لتوصيف وظيفي دقيق للمهام والمسؤوليات لجميع الوظائف الإدارية	٣	٦٢.٩	-	-

الفعلي لمعايير الجودة العالمية في نظامها الإداري، افتقار الجامعة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع بنسب بلغت ٥٦.١%، ٥٠.٨% على الترتيب، لذا يجب توفير قنوات تواصل بين الجامعة وباقي الجامعات إقليمياً ودولياً على أن يكون تواصل بناء يتم فيه استيراد الأفكار الملائمة والقابلة للتطبيق الفعلي وفقاً للوضع التنظيمي والمالي للجامعة.

١٠- مبدأ التنافسية: يتضح من جدول رقم (١٣) أن أهم مشكلتان تحدان من تطبيق مبدأ التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين هما: قلة الانفتاح على مؤسسات التعليم العالي العالمية للاستفادة من خبراتها، افتقار الجامعة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع، بنسب بلغت ٦٧.٥%، ٦٠.٧% على الترتيب، بينما من وجهة نظر الإداريين فكانتا: تفقر إدارة الجامعة للتطبيق

جدول رقم (١٣): أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبدأ التنافسية بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين

م	المشكلات	الإداريين		الأكاديميين	
		الترتيب	%	الترتيب	%
١	قلة الانفتاح على مؤسسات التعليم العالي العالمية للاستفادة من خبراتها.	-	-	١	٦٧.٥
٢	افتقار الجامعة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع.	٢	٥٠.٨	٢	٦٠.٧
٣	تفتقر إدارة الجامعة للتطبيق الفعلي لمعايير الجودة العالمية في نظامها الإداري.	١	٥٦.١	٣	٥٧.٣
٤	ليس هناك تشجيع كاف من إدارة الجامعة للأبحاث الموجهة لخدمة المجتمع.	-	-	٤	٥٢.١
٥	عدم الاستعانة بكفاءات علمية دولية من ذوي التخصصات المختلفة.	-	-	٥	٤٦.١

## توصيات الدراسة

التعليم الوطنية، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

- ٦- جاراميلو، أدريانا، (٢٠١٢): "الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، فرنسا.
- ٧- الجوزي، ذهبية، (٢٠١٣): "الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- ٨- الحسيني، السيد محمد، (١٩٧٥): "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم"، دار المعارف، مصر.
- ٩- الدقي، نور الدين، (٢٠١٥): "تمويل التعليم العالي في الوطن العربي: الوثيقة الرئيسية"، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، ٢٢-٢٦ ديسمبر، الإسكندرية، مصر.
- ١٠- الشماع، خليل محمد، (٢٠٠٧): "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ١١- العتيبي، عبد الله، (٢٠١٨): "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ملحق ٢، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ١٢- العريني، منال عبد العزيز (٢٠١٤): "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة التربوية المتخصصة، مجلد (٣)، عدد (١٢)، الأردن.
- ١٣- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (٢٠٠٥): "الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، تونس.
- ١٤- حسين، سلامة عبد العظيم، (٢٠٠٥): "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٥- حسن، أميرة محمد علي، (٢٠٠٧): "نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع"، ورقة عمل، المؤتمر السادس للتعليم العالي ومتطلبات التنمية، كلية التربية، جامعة البحرين، ٢٢-٢٤ نوفمبر.
- ١٦- خضري، ياسمين محمد، (٢٠١٢): "نحو معايير للحكم الرشيد في التعليم"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم-اليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، ٢-٣ سبتمبر، القرية الذكية، القاهرة.
- ١٧- زكريا، خضر، (١٩٨٩): "النظريات الاجتماعية المعاصرة"، مطبوعات جامعة دمشق، دمشق.
- ١٨- زهري، زينب محمد، (١٩٨٥): "أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي"، المنشأة العامة للنشر والإعلان، الطبعة الأولى، طرابلس، ليبيا.
- ١٩- سراج الدين، إسماعيل، (٢٠٠٩): "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"، سلسلة منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، مصر.
- ٢٠- سليمان، محمد مصطفى، (٢٠٠٩): "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

في ضوء العرض السابق للنتائج تقترح الدراسة الراهنة بعض التوصيات التي من الممكن أن تسهم في زيادة مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي، وذلك كما يلي:

- ١- إجراء تعديلات في التنظيم الإداري بالجامعة من خلال استحداث وحدة إدارية للحوكمة تختص بنشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وكيفية تطبيق مبادئها ومن ثم المراقبة والتقييم.
- ٢- تنويع الموارد ومصادر التمويل عن طريق قيام الجامعة باستحداث برامج أكاديمية تدرج داخل الجامعة، بالإضافة إلى التعاقد مع مؤسسات المجتمع المدني لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية واستشارات فنية لهم بمقابل مادي.
- ٣- وضع خطط استراتيجية تضمن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية عن طريق موازنتها بين المهام الاستراتيجية بعيدة المدى، والمهام التشغيلية قصيرة المدى.
- ٤- تطوير الموقع الإلكتروني للجامعة والتأكد من تحديث بياناته باستمرار وتزويده بكافة البيانات والتقارير والمعلومات المتعلقة بسير العمل بالجامعة، وتفعيل رابط للشكاوى والمقترحات يتم فيه تحديد مدة زمنية للرد على الشكاوى أو المقترح.
- ٥- إجراء تعديلات على نظم تقلد المناصب الإدارية العليا والقيادات بالجامعة، تعتمد على الانتخاب وليس التعيين، بالإضافة لإصلاح المنظومة التشريعية للتعليم العالي لتسمح بمزيد من الاستقلالية للجامعات.
- ٦- زيادة التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاعات الصناعية والتجارية وأرباب العمل والتأكيد على تمثيلهم بالمجالس باللجان للإفادة من خبراتهم العملية.
- ٧- استحداث هيئة رقابية مستقلة تختص بمراقبة الأداء ومتابعة سير العمل، مع تفعيل لائحة عقوبات تطبق على جميع العاملين بالجامعة دون تمييز، وتقوم بنشر نتائج التقييم المؤسسي بعلانية وبصورة دورية.
- رفع مستوى التنافسية عن طريق زيادة عدد البروتوكولات بين الجامعة والجامعات الإقليمية والعالمية لتتيح تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، تسجيل رسائل ماجستير ودكتوراه بإشراف علمي مشترك، إجراء بحوث علمية مشتركة، وعقد ورش عمل لتبادل الخبرات والإفادة منها في المجال الأكاديمي والإداري.

## المراجع

- ١- أبو عجيلة، عيسى أحمد، (٢٠١٩): "أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها"، المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، كلية العلوم التقنية، جامعة سبها، ٤-٦ مارس، ليبيا.
- ٢- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٥): "المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي"، ورقة عمل، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ٣- الأخرس، صفوح، (١٩٨٤): "علم الاجتماع العام"، المطبعة الجديدة، دمشق.
- ٤- آل مسلط، محمد بن أحمد، (٢٠١٧): "ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة"، مجلة كلية التربية، مجلد (٣٣)، عدد (١٠)، كلية التربية، جامعة أسبوط، مصر.
- ٥- البنك الدولي، (٢٠١٠): "مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر"، سلسلة مراجعات سياسات

- ٣١- ناصر، محمد العديلي، (١٩٩٥): "السلوك الإنساني والتنظيمي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ٣٢- نجم، نورة عدنان، (٢٠١٧): "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٣٣- نور، نوال، (٢٠١١): "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعلم العالي"، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 34- Ahmed, H. (2016): "Strategic Alternatives for Transforming Public Egyptian Universities to World-Class Universities", European scientific Journal, April Edition, Vol. 12, No. 10.
- 35- Akhtar, M. (2017): "Issues of Universities Governance in Pakistan", Journal of Elementary Education, Punjab University, Vol.22, No 2.
- 36- Lee, W. (2010): "Higher Education Governance and University Autonomy in China". Globalization, Societies and Education, Zhejiang University, vol. 8, Issue 4.
- 37- Sabandar, Y. (2018): "The Implementation Of Good University Governance In The Private Universities In Makassar (Indonesia)", Revista Espacios. Vol. 39 (N02).
- 38- Schwab, K. (2018): "The Global Competitiveness Report", World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- 39- Yirdaw, A. (2016): "Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance". SAGE Journal Volume: 6 issue: 1, Santa Barbara, USA.
- ٢١- شناق، راضي محمد النهار، (٢٠١٢): "مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢٢- عبد المطلب، عبد الحميد، (٢٠٠٨): "المنظور الاستراتيجي"، الدار الجامعة، القاهرة، مصر.
- ٢٣- محمد، ضحوا بيومي، (٢٠١١): "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين الشمس، القاهرة، ٩ يوليو.
- ٢٤- محمد، ماهر أحمد حسن، (٢٠١٥): "حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٣١)، عدد (٤).
- ٢٥- محمد، مديحة فخري محمود، (٢٠١١): "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد (١٨)، عدد (٧٣)، مصر.
- ٢٦- محمد، مصطفى عبد السميع، (٢٠٠٧): "التعليم العالي والعولمة توجهات وانعكاسات" قراءة في وثيقة وطنية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتب الفني، القاهرة.
- ٢٧- مسعد، نفين عبد المنعم، (٢٠٠٥): "دليل المفاهيم والمصطلحات، في الدليل العربي حول حقوق الإنسان والتنمية"، تحرير محسن عوض، المنظمة العربية لحقوق الإنسان، القاهرة.
- ٢٨- مقيدش، نزيهة، (٢٠١٠): "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية - دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.
- ٢٩- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، (٢٠١٠): "مراجعات السياسات التعليمية الوطنية التعليم العالي في مصر"، منظمة التعاون والتنمية، باريس، فرنسا.
- ٣٠- ناصر الدين، يعقوب عادل، (٢٠١٢): "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مجلد (٢٠١٢)، عدد (٦٢)، عمان، الأردن.



## Rational Governance in Higher Education Institutions in Sharkia Governorate

Heba Allah A. A. Laban

Agric. Econ. Dept., Branch of Rural Sociol., Fac. Agri., Zagazig Univ., Egypt

*Received: 12/11/2019*

**Abstract:** The study aimed to identify the level of applying rational governance in higher education institutions in Sharkia governorate and its principles: Administrative organization, financial management, transparency, legal accountability, participation, empowerment, decision-making rationality, integrity, effectiveness of the institution, and competitiveness separately, testing the significance of differences in the level of applying rational governance in higher education institutions in Sharkia governorate and its principles individually from the point of view of academics and administrators, and identifying the most important problems that limit the application of rational governance principles in higher education institutions in Sharkia governorate from the point of view of the respondents. The study was conducted at Zagazig University in Sharkia governorate, and the Faculty of Commerce (literary college) and the Faculty of Veterinary Medicine (practical college) were chosen by simple random sample, an inventory was made of the number of employees according to the staff (academics, administrators) of each faculty. The respondents were selected by 20% of the total employees of each staff in the two colleges together, where the number of academics 117 respondents, while the number of administrators reached 132 respondents and the data were collected by a questionnaire, starting from October until the end of November 2018. Statistical analysis of these data was used as follows: percentages, frequencies, arithmetic average, Alpha-Cronbach stability coefficient, and Independent-Samples T test. The study reached the most important results: The level of applying rational governance in higher education institutions in Sharkia governorate was average from the point of view of the majority of academic respondents by 44.4%, while it was low from the point of view of the majority of administrators respondents by 47%. It also showed that there are significant differences at the level of 0.05 in the level of applying rational governance from the point of view of academics and administrators, and these differences in favor of the category of academics with the highest average of 256.44.

**Key words:** Rational governance, Higher Education Institutions, Sharkia governorate