



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية "جامعة طنطا أنموذجاً"

إعداد

د/ فاطمة محمد منير اللمعي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد

كلية التربية - جامعة طنطا

د/ أميمة حلمي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد

كلية التربية - جامعة طنطا

تاريخ الاستلام : ٣ ديسمبر ٢٠٢١م - تاريخ القبول : ٣٠ ديسمبر ٢٠٢١م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

مستخلص البحث باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلى التوصل لصياغة استراتيجية مقترحة من شأنها تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا كنموذجًا للجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف، فقد استعان البحث الحالي بالمنهج الوصفي لرصد درجة توافر معايير الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة طنطا. كما استعان بأسلوب التحليل البيئي SWOT (التحليل الرباعي)، وذلك لبناء الاستراتيجية المقترحة للتطوير. وقد سار البحث، تحقيقاً لأهدافه، وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث والذي تضمن (مقدمة البحث، مشكلته وأهدافه وأهميته، ومنهجه، حدوده وخطواته، فضلاً عن تحديد المصطلحات الرئيسية المستخدمة فيه).

الخطوة الثانية: استعراض الإطار النظري للبحث والذي تضمن عرضاً للأسس الفكرية لمدخل الحوكمة الرشيدة بالجامعات في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر "إطار نظري معياري".

الخطوة الثالثة: بناء "الاستراتيجية المقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا" بوصفها أنموذجًا للجامعات المصرية، وقد تطلب بناؤها اتباع الخطوات الفرعية التالية:

١. إجراء "دراسة ميدانية" للوقوف على واقع توافر معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، وأهم المشكلات التي تعيق تطبيقها (وذلك من وجهة نظر عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة)، بما يتيح الوقوف على أبرز نقاط القوة والضعف في بيئة جامعة طنطا. وقد تم الاعتماد على نتائج تلك الدراسة الميدانية في بناء استبانة التحليل البيئي (الاستراتيجي) الكمي لتقييم درجة تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية بجامعة طنطا واحتمالية استمرارها، من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

٢. إجراء تحليل بيئي (استراتيجي) كفي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للحوكمة في الجامعات المصرية عامةً، بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية (الخطوة الأولى من التحليل البيئي).

٣. إجراء تحليل بيئي (استراتيجي) كمي لتقييم درجة تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية بجامعة طنطا واحتمالية استمرارها من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير نتائجها وبناء مصفوفة التحليل الرباعي، وتحديد الخيارات والتوجهات الاستراتيجية، واختيار أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة للتطوير (الخطوة الثانية من التحليل البيئي).
٤. وضع مقترح لخطة تنفيذية لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية المقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا (خلال الفترة من ٢٠٢٢-٢٠٢٧)، وذلك على ضوء نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وملاح موقفها الاستراتيجي.
٤. عرض الاستراتيجية المقترحة على بعض أساتذة التخصص للحكم على مدى ملاءمتها لتحقيق الغرض الذي بنيت من أجله.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية- معايير الحوكمة الرشيدة- جامعة طنطا.

A Proposed Strategy for Activating Good Governance Standards in Egyptian Universities "Tanta University as a Model"

Abstract

The research aims at developing a proposed strategy for activating good governance standards at Tanta University, as a model of Egyptian Universities. To achieve this aim, the research employed the descriptive method to describe the degree of availability of good governance standards and its obstacles at Tanta University. It also used SWOT analysis to formulate the proposed strategy. The research followed the following procedural steps:

- **Step One:** defining the general framework of the research (through shedding light on its problem, objectives, importance, methodology, limitations and steps, as well as defining the main terms in the research).
- **Step Two:** identifying the theoretical framework of the research which included a presentation of the intellectual foundations of university good governance approach in the light of contemporary educational administrative thought "normative theoretical framework."
- **Step Three:** Building the proposed strategy for activating good governance standards at Tanta University by following these sub-steps:
 1. Describing the "field study" procedures to determine the degree of availability of good governance standards at Tanta University and the main obstacles hindering their application.
 2. Conducting qualitative analysis to assess elements of the internal and external environment affecting the governance of Egyptian public universities (the first step of strategic analysis).
 3. Conducting field quantitative analysis to assess elements of the internal and external environment affecting the governance of Tanta University as well as their impact and sustainability. Furthermore, establishing SWOT matrix, identifying strategic options and directions and selecting the most suitable for the proposed strategy (the second step of strategic analysis).
 4. Developing a suggested implementation plan to achieve the proposed strategic goals and objectives to activate good governance standards at Tanta University (during the period 2022-2027).
 5. Presenting the proposed strategy to a number of professional professors to determine its suitability for achieving its objectives.

Key Words: Strategy- Good Governance- Standards-Tanta University.

مقدمة البحث:

لقد أصبحت الحوكمة الرشيدة **Good Governance** من القضايا الملحة في الوسط الجامعي نتيجة التحديات الكثيرة والمتلاحقة التي تشهدها المجتمعات، والتي ألقت بظلالها على الجامعات، وفرضت عليها تبني مداخل إدارية جديدة تساعدها على التكيف مع تلك التحديات، وتُسهم في تحسين مخرجاتها، وتعزيز فاعليتها، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، فضلاً عن رفع قدرتها التنافسية في ظل بيئة أصبحت شديدة التغير والتنافسية.

ويعد "مدخل الحوكمة الرشيدة" أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي استعانت بها الجامعات المتقدمة لإصلاح تعليمها الجامعي، خاصة بعد التطور الحادث في معايير تصنيف الجامعات دولياً، وتطور نظم التعليم الجامعي المعتمدة؛ حيث أسهمت الحوكمة بشكل فاعل في الرقي بجودة الخدمات التي تقدمها (عباس، ٢٠١٩، ١٣٩). وقد اهتمت الكثير من دول العالم بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعاتها نظراً لما تحققه من أهداف؛ حيث تُسهم الحوكمة الرشيدة في "كبح الفساد ومنع بعض الممارسات غير الصحيحة، من قبيل الهياكل التنظيمية غير الفعالة، وضعف الرقابة، والتحيز في صنع واتخاذ القرارات من قبل القيادات الأكاديمية، مما يسهم في تعزيز قدرة الجامعات على تحقيق رسالتها وتعظيم مساهماتها بالمجتمع" (السالمي وهيلمز، ٢٠١٣، ١١٦). كما تعد الحوكمة الرشيدة ركيزة قوية للإصلاح التنظيمي؛ إذ إن "تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة والتي من أهمها المشاركة **Participation**، سيادة القانون **Rule of law**، الشفافية **Transparency**، المساءلة **Accountability**، الإنصاف **Fairness**، والكفاءة **Efficiency** يُمكن العاملين من أن يكونوا أكثر فاعلية في تقديم خدمات عالية الجودة، كما أنه يحميهم من التورط في سلوكيات الفساد" (Alaaraj & Ibrahim, 2014, 172). وعلاوة على ما سبق، فإن نظم حوكمة الجامعات تُعدُّ أحد محركات التغيير المهمة، وأحد العناصر الرئيسة لتحسين جودة المخرجات الجامعية؛ فكيفية إدارة المؤسسات الجامعية تُشكّل أحد العوامل الحاسمة في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها (World Bank, 2013, 2).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات في "تحقيق الميزة التنافسية للجامعات والارتقاء بسمعتها الأكاديمية وزيادة قدرتها على المنافسة الدولية في سوق التعليم العالمي؛ حيث ترتبط سمات الجامعات الناجحة عالمياً

بالقيادة الرشيدة" (القحطاني، ٢٠١٩، ٥٢)، وتشكل معايير الحوكمة مقومًا أساسيًا لتعزيز قيادة الجامعات، وتحسين ممارساتها التعليمية وتطوير أدائها (النوري، ٢٠١٦، ٢). فضلًا عن أهميتها "لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وبما يضمن تحقيق العدالة والموضوعية والحيادية التي تلغي المصالح وتحقق التوازن بين شفافية السياسات التربوية وعدالة الأنظمة والقوانين" (الزبون، ٢٠٢٠، ٢٣٤). وعلاوة على ما سبق، فإن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة يؤدي دورًا مهمًا في "تطوير البيئات التنظيمية، وتحقيق الإصلاح الإداري الذي يشكل أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة، ذلك النظام الذي يُسهم بشكل فاعل في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر، كما أنه يقضي على الفساد ويحصره في أضيق الحدود" (الحسيني، ٢٠١٩، ٥١٩).

ونتيجة لذلك، أصبح مفهوم "الحوكمة" واحدًا من أكثر مصطلحات العلوم الاجتماعية شيوعًا واستخدامًا في العالم المعاصر (Ansell & Torfing, 2016, 2)، وأصبحت الحوكمة الرشيدة بالجامعات في الآونة الأخيرة ميدانًا رطبًا للدراسة والبحث باعتبارها "مدخلًا إداريًا تتجسد خلاله منهجية وآليات السلطة في ممارسة الإدارة، فهي نتاج التفاعل الرسمي وغير الرسمي بين كل من الحكومة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص في رسم السياسات العامة للجامعات وتطويرها" (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٩٤). كما أن تبني معايير "الحوكمة الرشيدة" يمكن أن يغير أداء الجامعات للأفضل في ظل التحديات الراهنة، باعتبارها مدخلًا إداريًا يمكن أن يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، وذلك من خلال دعم صناعة واتخاذ القرار التشاركي، وتحسين أساليب الإدارة المستخدمة في تنظيم العمل، وتمكين أنظمة الرقابة، وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في الأداء.

ونظرًا لأهمية "الحوكمة الرشيدة" كمدخل لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي، فقد اهتمت الدولة المصرية بتضمين مفهوم الحوكمة بالمؤسسات التعليمية كافة، بما فيها المؤسسات الجامعية. وقد بدأ هذا المفهوم في الظهور، مع صدور القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ولائحته التنفيذية بالقرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧م، حيث حددت الهيئة معيارًا يخص "القيادة والحوكمة" ضمن المعايير القياسية لضمان الكفاءة والجودة بالجامعات المصرية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، ١٠٢). كما جاء استخدام مصطلح الحوكمة بالتعليم

الجامعي باستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م، وذلك من خلال تخصيص مسار خاص لـ "الحوكمة والإدارة المؤسسية" ضمن مسارات الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي المصري (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٨٤). وعلاوة على ما سبق، قد أكدت استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ على معايير الحوكمة، واعتبرتها ضمن مؤشرات رصد ومتابعة مدى تحقق أهداف التنمية المستدامة في مصر (المؤشر رقم ١٦) (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩، ١٥٥-١٥٦). وأكدت القيم الحاكمة للاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار ٢٠٣٠ كذلك على بعض معايير الحوكمة الرشيدة (معيارا الاستقلالية؛ الشفافية والأمانة العلمية) (ج.م.ع، ٢٠١٩، ٨).

مشكلة البحث:

وبالرغم من أهمية "الحوكمة الرشيدة" كمدخل إداري معاصر، وما يحققه من فوائد جمة في تطوير إدارة المؤسسات الجامعية وتحسين مخرجاتها الجامعية، وبالرغم من الجهود التي بذلتها وما زالت تبذلها الدولة المصرية (ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد) من حيث الاهتمام بتطبيق الحوكمة، من أجل الارتقاء بكفاءة الجامعات المصرية وتحسين جودتها، إلا أن الكثير من محاولات التطوير لم تحقق بعد النجاح المتوقع منها. إذ تكشف النظرة الفاحصة لواقع الجامعات المصرية، من خلال تحليل نتائج بعض البحوث والدراسات السابقة، وما جاء بعدد من الوثائق الرسمية، عن بعض أوجه القصور التي تكتنف حوكمة الجامعات المصرية، والتي تقلل من فاعلية الجامعات، وتضعف من قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة منها. وفيما يلي نعرض بإيجاز لبعض المؤشرات الدالة على تدني مستوى التطبيق لمعايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية؛ حيث:

- ضعف استقلالية الجامعات المصرية: فعلى الرغم من تأكيد الدستور المصري في مادته (٢١) (دستور مصر عام ٢٠١٤، ١٤)، وقانون تنظيم الجامعات في مادته الأولى (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، ٤) على أن الدولة المصرية تكفل استقلال جامعاتها، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى أن استقلال الجامعات يكاد يكون منتفياً. ولقد ساهم التشريع نفسه، متمثلاً في قانون تنظيم الجامعات بوصفه الإطار التشريعي الحاكم

للجامعات المصرية، بدرجة كبيرة في تفويض تلك الاستقلالية؛ حيث يتضمن مواداً^(١) تقيد حرية الجامعة في اتخاذ القرار، وقد أضعف ذلك من سلطة الجامعة؛ فلم تعد الجامعة قادرة على الانفراد بإدارة شؤونها، وما عملية تعيين رؤساء الجامعات ونوابهم وغيرهم من القيادات الجامعية في المستويات الإدارية الأدنى إلا تجسيداً لعدم استقلال الجامعة بقراراتها، ووقوعها تحت سيطرة السلطة السياسية (الزنفلي، ٢٠١٣، ٤٠٢). وقد أشارت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ١١٩) إلى إن غلبة الأوامر والنواهي السياسية الفوقية لضمان الأمن والهدوء في الحرم الجامعي، قد ساهم في تآكل استقلالية الجامعات. وأكدت دراسة أخرى (زاهر ونداء، ٢٠١٨، ٨٠٤) على أن ضعف استقلالية الجامعات المصرية مادياً وإدارياً، بسبب التدخل في كافة شؤون الجامعات من قبل السلطة السياسية خشية ظهور انتماعات سياسية أو دينية مغايرة لما تريده الدولة وسياستها، يعد من أهم أسباب تأخر أو غياب الجامعات المصرية عن التصنيفات العالمية.

- ضعف المشاركة المجتمعية في إدارة الجامعات المصرية؛ حيث غياب الحوار المجتمعي حول إدارة الجامعات والأسلوب الأمثل لتخطيط أنشطتها والبدائل التمويلية المتاحة للجامعات في ظل نظام متكامل من الرقابة والمتابعة (الجيبار، ٢٠١٨، ٢٤٧)، مما يشكل معوقاً كبيراً أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات، لكون المشاركة هي أحد أهم معاييرها الرئيسية.
- محدودية تطبيق معيار الشفافية: فقد أكدت التقارير الوصفية التي تتناول المؤشرات الكيفية لمنظومة التعليم العالي في مصر على غياب معيار الشفافية، والذي يعد من الركائز الأساسية لنظام الحوكمة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٧١)؛ فضلاً عن القصور الواضح في رصد مؤشرات الأداء التعليمي بشكل ممنهج، والتضارب في الإحصائيات المتوافرة عن المؤسسات الواحدة (المرجع السابق، ١٦٣).
- ضعف آليات المساءلة والمحاسبية بالجامعات المصرية؛ حيث "لا توجد عقوبات صريحة للمخالفات داخل الجامعات المصرية على الرغم من وجود بعض مظاهر الفساد بداخلها" (مخلص، ٢٠١٨، ١٣٣). فضلاً عن ضعف آليات إدارة وتقييم الأداء بكلياتها المختلفة، "فلا يتم تقييم الأداء المؤسسي بالجامعات في ضوء معايير موضوعية واضحة، مما أدى في بعض الأحيان إلى شيوع ثقافة الشللية والشخصنة والسعي لتحقيق المصالح الفردية"

(خليل وآخرون، ٢٠١٧، ١٣٩)، هذا بالإضافة إلى ضعف الأجهزة الرقابية على العمل الإداري ببعض الجامعات؛ فالتقارير السنوية التي يعدها الرؤساء غير كافية سواء لاكتشاف الأخطاء وتجنبها قبل حدوثها، أو للرقابة على الأداء (أحمد، ٢٠١٧، ٤).

- قصور الأداء الإداري لبعض القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية؛ حيث التمسك بالروتين والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين في إنجاز مهامهم، سيطرة الطابع النمطي التقليدي في الإدارة الجامعية والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة بها، فضلاً عن مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير (أهم، مصطفى، وعثمان، ٢٠١٩، ١٥٤)، وربما يرجع ذلك إلى غياب الشفافية وإهمال معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الإداريين، مما يؤثر في كفاءة الجهاز الإداري ببعض الجامعات المصرية (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٠١).

وبعد استعراض بعض المشكلات التي تكتنف حوكمة الجامعات المصرية، تجدر الإشارة إلى أن هذه المشكلات قد طالت أيضاً جامعة طنطا؛ فقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثتان للوقوف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا، من وجهة نظر عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (٧٥) عضواً ينتمون إلى كليات الجامعة المختلفة، عن ضعف التزام القيادات الجامعية بجامعة طنطا بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة؛ حيث انخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بكليات الجامعة المختلفة، قلة تفعيل معيار المحاسبية، انخفاض مستوى المشاركة من قبل أصحاب المصلحة في صنع القرارات الجامعية، ضعف تطبيق الحوكمة الالكترونية. وقد عزا أعضاء هيئة التدريس ذلك إلى وجود بعض المشكلات التي تحول دون تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا بالصورة المثلى لعل أهمها: غموض مفهوم الحوكمة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية، الافتقار إلى وجود دورات تدريبية تعريفية بالحوكمة ومعاييرها الأساسية ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة.

ويتضح مما سبق، أنه على الرغم من الجهود المبذولة على المستوى الرسمي لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، إلا أن هناك ثمة مشكلات تقف عائقاً أمام تطبيقها على النحو المنشود بمعظم الجامعات المصرية. ومن ثم، نبعت فكرة البحث الحالي

الذي يُعنى ببناء استراتيجية مقترحة من شأنها تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا بوصفها أنموذجًا للجامعات المصرية، نظرًا لكونها تتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المؤثرة في الجامعات المصرية كافةً. فعلى الرغم من أن جامعة طنطا لها هوية مستقلة تفرضها ظروف وعوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها، إلا إنها تواجه ذات التحديات التي تواجه معظم الجامعات المصرية، وتتأثر بذات الفرص المتاحة والتهديدات المؤثرة في البيئة الخارجية للمجتمع المصري بأسره.

وفي ضوء ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس الفكرية لمدخل الحوكمة الرشيدة بالجامعات في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
٢. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا وأهم معوقاتهما، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
٣. ما نتائج التحليل الكيفي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية كافةً؟
٤. ما نتائج التحليل الكمي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها؟
٥. ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا؟ وما درجة ملاءمة الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الهدف منها، وذلك من وجهة نظر بعض الخبراء في مجال التخصص؟

أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التوصل إلى صياغة استراتيجية مقترحة من شأنها تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا، وذلك استنادًا إلى نتائج قياس واقع تطبيق تلك المعايير بجامعة طنطا، ونتائج التحليل الكمي للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة تلك الجامعة. ويتوقع أن تُسهم الاستراتيجية المقترحة في تطوير الجامعة، وتحسين قدرتها التنافسية في ضوء ما تواجهه من تحديات.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي

(١) الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي في كونه:

- يتناول بالدراسة موضوعاً على درجة كبيرة من الأهمية: "الحوكمة الرشيدة" بالجامعات بوصفها تُشكّل أحد المداخل الإدارية المعاصرة، التي تسعى المؤسسات الجامعية كافةً نحو تطبيقها، والأخذ بها. فالحوكمة، والتي تعبر عن الكيفية التي تُدار وتراقب بها الجامعات من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، بما تتضمنه من معايير الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار الجامعي، تساعد الجامعات على الاضطلاع بدورها الرئيس في التصدي للتحديات التي تواجهها، الأمر الذي ينعكس على تطوير تلك الجامعات، وضمان جودة مخرجاتها، وتعظيم قدرتها التنافسية.
- يتوافق البحث مع الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تنادي بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، حتى يتسنى للجامعات في شتى أنحاء العالم أن تلعب دوراً ريادياً في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة. كما يساير المتغيرات التي يشهدها المجتمع المصري في الآونة الأخيرة والتي تفرض على الجامعات المصرية تفعيل معايير الحوكمة، من خلال الاتجاه إلى الحكم الذاتي الشامل، وتبني مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة في هياكلها التنظيمية المختلفة، حتى يتسنى لها تقديم خدمات وبرامج جامعية تتسم بالجودة، وتسهم في الارتقاء بمستوى خريجها ليتناسب مع الاحتياجات المجتمعية المتجددة، والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل في بيئة شديدة التغير والتنافسية.
- يتماشى هذا البحث مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي المصري حتى عام ٢٠٣٠ م والتي أكدت على "ضرورة تفعيل نظم الحوكمة وتعزيز دورها في التخطيط والمتابعة والتنفيذ"، ومتوافقاً مع مضامين استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" التي استهدفت "إحداث نقلة نوعية لأداء عمل الجامعات من خلال الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الحوكمة في ممارساتها الإدارية والمالية". كما يتزامن البحث مع التوجه المتزايد من قبل الدولة المصرية نحو الارتقاء بالأداء الجامعي عن طريق تطبيق معايير الجودة، والتي يأتي في مقدمتها معيار "القيادة والحوكمة".
- يتضمن استراتيجية مقترحة تستهدف تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا؛ من خلال دراستين ميدانيتين أجريتا للمرة الأولى على بيئة جامعة طنطا بهدف الكشف عن واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في كلياتها المختلفة (من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس العاملين بها)، والوقوف على أهم عناصر بيئتها الداخلية (جوانب القوة والضعف)، وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات) المؤثرة في حوكمة الجامعة (وذلك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية).

(٢) الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للبحث الحالي في أن النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث الحالي، من حيث تحديد المستوى الذي وصلت إليه جامعة طنطا في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ومعوقات ذلك، والاستراتيجية المقترحة التي خلص إليها البحث لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة يمكن أن تكون بمثابة البوصلة التي توجه القيادات الجامعية العليا بها إلى تطوير الجامعة، وزيادة قدرتها التنافسية على الصعيد المحلي، الإقليمي، والعالمي؛ حيث تستهدف الاستراتيجية المقترحة تفادي أوجه القصور والضعف، تحقيق رؤية ورسالة الجامعة، وتوجيهها صوب المأمول والمنشود في ضوء ظروف وعوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها سواء حالياً أو مستقبلاً.

حدود البحث:

يتحدد البحث طبقاً للحدود التالية:

(١) الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في جانبه النظري على تناول المرتكزات الفكرية المرتبطة بمدخل الحوكمة الرشيدة بالجامعات في الفكر الإداري التربوي المعاصر "إطار معياري"، من خلال تناول المحاور الفرعية التالية: مفهوم الحوكمة عامةً، ومفهومها في السياق الجامعي، فلسفة الحوكمة الرشيدة، أهمية الحوكمة الرشيدة، أهم معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات، وأخيراً تقديم استراتيجية مقترحة من شأنها تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا.

(٢) الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا بكلياتها المختلفة بلغ عددها (٣٤١) عضواً، وذلك لتحديد درجة توافر معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا من وجهة نظرهم. كما تم تطبيق استبانة التحليل البيئي على عينة من القيادات الجامعية، بلغ قوامها (٤٠) من القيادات الأكاديمية (الحالية والسابقة بجامعة طنطا)، وذلك لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا من وجهة نظرهم.

(٣) الحدود المكانية: اقتصر تطبيق أدوات الدراسة الميدانية بالبحث الحالي (استبانة رصد واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، واستبانة التحليل البيئي) على جامعة طنطا بوصفها الجامعة المستهدفة بالاستراتيجية المقترحة؛ فهي على الرغم من كونها إحدى الجامعات المصرية الإقليمية التي تتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية للمجتمع المصري برمته، إلا أن لها أيضاً خصوصيتها المرتبطة بمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها، والتي في ضوءها يتحدد موقفها الاستراتيجي، واختيار البديل الأنسب من بين الخيارات والبدائل الاستراتيجية الممكنة لبناء الاستراتيجية المقترحة للتطوير. هذا فضلاً عن كون جامعة طنطا هي مقر عمل الباحثين، الأمر الذي سهل عليهما إجراء التحليل الكمي للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعة، والذي يعد الركيزة الأساسية لوضع استراتيجية واقعية من شأنها تعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة من أجل تطوير الإدارة الجامعية، مع تجنب مواطن الضعف واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتفادي أي تهديد محتمل.

(٤) الحدود الزمانية: وقد تم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية بالبحث الحالي، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

منهج البحث وأدواته:

لقد استعان البحث الحالي بالمنهج الوصفي لرصد واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، ومعوقاتهما، وذلك من خلال أدوات الاستبانة، والتي طبقت على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة. كما استعان البحث كذلك بأسلوب التحليل البيئي (التحليل الرباعي) SWOT Analysis كأحد "الأساليب الاستشرافية التي يُعتمد عليها في بناء الاستراتيجيات بصفة رئيسة" (Aspan, Milanie & Khaddafi, 2015, 388)؛ فهو يعد أحد الأساليب الأكثر شيوعاً لإجراء التحليل الاستراتيجي؛ "إذ يعتمد على المعرفة التامة بالوضع الحالي للمنظمة واتجاهاتها الحالية، ويهتم كذلك بالاحتمالات المستقبلية للجوانب الإيجابية والسلبية داخل المنظمة وخارجها، مما يساعد في إعداد الخطط والقرارات الاستراتيجية للمنظمة (Balamuralikrishna & Dugger, 1995, 2).

وقد تبني البحث أحد النماذج الرائدة في التخطيط الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجيات، وهو نموذج **Wheelen & Hunger** (٢٠١٢) بمراحله الأربع: مرحلة التحليل البيئي، مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، مرحلة الرقابة والتقييم (**Wheelen & Hunger, 2012, 3**). وتم الالتزام بنموذج **PEST**^(٢) لدراسة وتحليل البيئة الخارجية (للقوف على الفرص المتاحة لاستثمارها، والتهديدات الخارجية لمحاولة تجنبها ومواجهتها)، وبالمحاور السبعة لنموذج **(7S)**^(٣) لدراسة وتحليل البيئة الداخلية (للقوف على نقاط القوة ومواطن الضعف) (هيبه، ٢٠١٦، ١٢٦، ١٢٨).

وأخيراً، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ساهمت في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS Statistical Package for social Sciences**؛ الإصدار رقم (٢٦) لإدخال بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً.

مصطلحات البحث:

وفيما يلي تحديد لأهم المصطلحات الواردة بالبحث الحالي، وهي:

(١) استراتيجية Strategy:

الاستراتيجية لغة: اسم ومصدر صناعي لعلم أعجمي، ويقصد بها "التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القاعدة والقمة لبلوغ الأهداف البعيدة المدى. وهي من الفنون العسكرية؛ إذ تشير إلى فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية (يُقَال: استراتيجية القوات المسلحة). وهي تمثل خطة شاملة في أي مجال من المجالات (يُقَال: وضعت الحكومة استراتيجية مستقبلية للنهوض بالاقتصاد القومي)، وتستخدم أيضاً في الخطاب السياسي (قاموس المعاني، ٢٠٢١: معنى لفظ استراتيجية). ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها: "فن تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يساعد في السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة" (Pearsall, 2001, 1837). وتُعرف الاستراتيجية بمعجم المصطلحات الإدارية بأنها "خطط رئيسة تتبناها الإدارة لإنجاز أهداف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يتوجب على الإدارة والمنافسين القيام به تحت ظروف مختلفة" (التويجري والبرعي، ١٩٩٣، ٣١٥).

أما الاستراتيجية اصطلاحًا؛ فهي من المصطلحات الحديثة نسبيًا في المجال التربوي والإداري؛ حيث جاءت إليه من المجال العسكري والذي يعد موطنها الأصل، وذلك كما يتضح من الأصل اللاتيني للكلمة؛ " إذ ترجع كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتشير إلى الفنون العسكرية والحربية، فهي تعني فن تخطيط العمليات في الحروب؛ حيث ارتبطت بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية" (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢، ٢٢).

وقد تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم الاستراتيجية؛

- إذ تعرفها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنها "مجموعة من المبادئ والأفكار التي تتناول الميدان التربوي بصورة شاملة ومتكاملة، وما يتضمنه من غايات وأهداف مشتقة من هذه المبادئ وأساليب تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ وتقويمه من أجل التطوير بشكل مستمر" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٦، ٢٠).
- كما تُعرّف الاستراتيجية بأنها "المسار الرئيس الذي تتخذه المؤسسة من بين خيارات وبدائل أخرى لتحقيق أهدافها في ضوء نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الممكنة (حافظ والبحيري، ٢٠١٠، ٩٨).
- وتتعامل الاستراتيجية بصفة عامة مع الجوانب الرئيسة والقضايا الأساسية للمؤسسة على المدى البعيد؛ فهي لا تركز على التفاصيل (Davies & Elison, 2004, 36)، وإنما هي شمولية وتكاملية؛ حيث توفر الاستراتيجية الإطار الشامل المتكامل للمؤسسة، ومن خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسة ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المؤسسة ومستقبلها، فهي صياغة شاملة لما يتم عمله في المستقبل (White, 2004, 6).
- وفي ضوء ما سبق، يمكن الخروج بأن الاستراتيجية تمثل أسلوبًا ومنهجًا استراتيجيًا للتطوير، وهي نتاج عملي لمنهجية التخطيط الاستراتيجي بمراحله وخطواته المعروفة. كما أنها تعد تعبيرًا عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات متاحة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته لنفسها في المستقبل، وهي تحتاج إلى خطة تنفيذية تساهم في تحقيق الغايات الكبرى والأهداف الاستراتيجية للتطوير.
- وعليه، يمكن تعريف الاستراتيجية إجرائيًا بالبحث الحالي بأنها إطار عام يصف مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن اتباعها لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة

طنطا، وهي تعبر عن مسار (بديل) تم اختياره من بين عدة مسارات (بدائل متاحة) للتطوير والإصلاح ومواجهة المستقبل بما يتضمنه من متغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة. وفي ضوءه، تم صياغة خطة تنفيذية مفصلة تشتمل على الغايات والأهداف الاستراتيجية والتي تم ترجمتها إلى أهداف إجرائية، وإجراءات للتطبيق في صورة أنشطة وآليات للتنفيذ، مع بيان مؤشرات الإنجاز والجهة المسؤولة عن التنفيذ والإطار الزمني المقترح لذلك، بما يسهم في تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا.

(٢) الحوكمة Governance:

الحوكمة لغةً لفظٌ حديثٌ أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة في عام ٢٠٠٢، حينما حاول تعريب كلمة "Governance" (أحمد، ٢٠٢٠، ٣٢٢)؛ حيث لم يرد في القواميس العربية على هذا الوزن، ولكنه مشتق من الجذر اللغوي (حَكَمَ). ففي معجم اللغة العربية المعاصرة، سمي هذا اللفظ "الحاكمية"؛ حيث نجد فيه "حَكَمَ البلاد أي تولى إدارة شؤونها، والحاكم أي المانع لأنه يمنع الخصمين عن النظام، وحاكمية (مفرد): مصدر صناعي من حاكم: منصب الحاكم أو وظيفته أو لقبه الوظيفي" (عمر، ٢٠٠٨، ٥٣٧-٥٣٨). أما في قاموس لسان العرب فنجد أن الحُكْمُ مصدر حَكَمَ يَحْكُمُ، ومعناه العُلمُ والفقهُ والقضاء بالعدل. ومن هذا قيل للحاكم بين الناس "حاكم" لأنه يمنع الظالم من الظلم. وحَكَمَ الشئ وأَحْكَمَهُ، كلاهما: منعه من الفساد (ابن منظور، د.ت، ٩٥١-٩٥٣). ويتضح من ذلك أن المعنى اللغوي لمصطلح الحوكمة يشير إلى الحُكْمُ من خلال السلطة، ويقصد به أيضًا إدارة شؤون دولة أو منظمة ما، وهو يرتبط بمنع أو رد الظلم أو الفساد عن طريق الحاكم الذي يؤدي هذا الدور من خلال وظيفته.

أما لفظة الحوكمة في اللغة الانجليزية فتشتق من الفعل "Govern" بمعنى يحكم، يهيمن، يسيطر، يوجه أو يؤثر تأثيرًا شديدًا في، يقرر، ويمارس السلطة. ومن ثم، فإن الحوكمة ترتبط في اللغة الانجليزية بمعاني الحكم، التوجيه، السيطرة (البعلبكي، ١٩٨٩، ٣٩٦). فالحوكمة تشير في الأساس إلى طريقة الحكم أو التوجيه أو الإدارة وتتداخل مع مصطلح "الحكومة" (Jessop, 2002, 30).

أما عن الحوكمة اصطلاحًا، فينتفق جميع العلماء على أنه يمكن تتبع أصل المصطلح في اللغة اليونانية واللاتينية القديمة بمعنى "التحكم في القارب" "Controlling the boat" أو " توجيه القارب" "Turn the boat" (Barzelis, Mejerè & Šaparnienė, 2012, 90)، وذلك نسبة إلى مهارات ربان السفينة وقدرته على قيادتها وسط الأعاصير والعواصف، وما يتوافر لديه من أخلاقيات وقيم نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، حتى يصل بهم إلى بر الأمان ويحقق مهمته بسلام، وكان يُطلق على هذا القبطان "القبطان المتحكم جيدًا" (أبو النصر، ٢٠١٥، ٣٩). ويستبدل مصطلح الحوكمة في بعض الأحيان بمصطلح "الإدارة الرشيدة" أو "الحكم الرشيد" وهما يحملان نفس الدلالة (زاهر وأحمد، ٢٠١٩، ٧٦). وقد تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم الحوكمة؛ ومنها:

- يعرفها البنك الدولي World Bank بأنها "التقاليد والمؤسسات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في بلد ما من أجل الصالح العام من حيث؛ عملية اختيار القائمين على السلطة القادرين على اتخاذ قرارات سياسية موثوقة، وقدرة الحكومات على إدارة مواردها وتنفيذ السياسات السليمة بفاعلية، واحترام كل من المواطنين والحكومات للمؤسسات التي تحكم تفاعلاتهم الاقتصادية والاجتماعية" (The World Bank, 2007, 2). ويرى البنك الدولي كذلك بأنها تشير إلى الطريقة التي تُمارَس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية. فالحوكمة الرشيدة، بالنسبة للبنك الدولي، مرادفة لإدارة التنمية السليمة Sound Development Management، وهي تتطلب وجود نظم للمساءلة، ومعلومات كافية وموثوقة، وكفاءة في إدارة الموارد وتقديم الخدمات العامة (The World Bank, 1992, 1).
- وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وبالتحديد حوكمة الشركات Corporate Governance بأنها "تلك الآليات والقواعد التي تضمن إدارة الشركات بشكل صحيح وفعال، من حيث التأكد من أن المديرين والموظفين يتصرفون بشكل ملائم، وفقًا للقوانين والممارسات السليمة، وذلك بغية المساعدة في بناء بيئة من الثقة، والشفافية والمساءلة اللازمة لتعزيز استثمارات طويلة الأجل، وتحقيق الاستقرار المالي،

وبالتالي دعم نمو أقوى، ومجتمعات أكثر شمولاً" (Allen & OECD, 2015, 7; Tommasi, 2001, 447).

- ويعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة United Nations Development Programme بأنها "نظام من القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بها المجتمع شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، من خلال التفاعلات التي تتم بينها داخل الدولة، وبينها والمجتمع المدني والقطاع الخاص" (UNDP, 2007, 1).
- أما الحوكمة الرشيدة Good Governance؛ فتشير إلى مساعي المنظمات الدولية (مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي) لتقييم وقياس جودة المؤسسات الحاكمة في البلدان النامية من حيث استقرارها Stability، تفاعلها Interaction، شفافيتها Transparency، استجابتها Responsiveness، عدالتها الإجرائية Procedural fairness، وفعاليتها Effectiveness، فضلاً عن التزامها بسيادة القانون Rule of law (Ansell & Torfing, 2016, 2). وتشير الحوكمة الرشيدة كمدخل إداري إلى "القدرة على الجمع بين المؤسسات المختلفة سواء الرسمية أو غير الرسمية، وتضمينها في عملية صنع القرار وتنفيذه، وذلك من خلال الانتقال من مفهوم الحكومة Government إلى مفهوم الحوكمة Governance والذي يستند إلى إشراك جميع أطراف المجتمع مع الحكومة في إدارة شؤونه" (الجمال، ٢٠١٤، ٢٩).
- أما بالنسبة لحكومة الجامعات؛ فتشير إلى كيفية قيام الجامعات بتحديد أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها (Jaramillo, et al., 2012a, 7)، وهي تشكل أحد العناصر الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين النتائج، كما تمثل عنصراً مهماً لإحداث التغيير بالمؤسسات الجامعية؛ فكيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها (Ibid, 3). كما تشير حوكمة الجامعة إلى كيفية تفاعل الهيئات المسؤولة عن الحوكمة؛ إذ تسعى الكليات والجامعات، من خلال الحوكمة، إلى تحقيق التوازن بين المصالح لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين والخريجين والمجتمع بأسره، وذلك عبر سلسلة من القنوات والوسائل series of channels and (Chen & Lin, 2021, 2) means.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الحوكمة إجرائيًا بالبحث الحالي بأنها قدرة جامعة طنطا على بلوغ أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة والتميز من خلال تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة المتمثلة في الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات الجامعية. ويتم قياس واقع الحوكمة بجامعة طنطا إجرائيًا من خلال استجابة أفراد عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة) على عبارات الاستبانة التي تقيس درجة توافر معايير الحوكمة الخمسة السابق الإشارة إليها بكلياتهم.

خطوات السير في البحث: فقد سار البحث، تحقيقًا لأهدافه، وفقًا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث والذي تضمن (مقدمة البحث، مشكلته وأهدافه وأهميته، ومنهجه، حدوده وخطواته، فضلًا عن تحديد المصطلحات الرئيسية المستخدمة فيه).

الخطوة الثانية: استعراض الإطار النظري للبحث والذي تضمن عرضًا للأسس الفكرية لمدخل الحوكمة الرشيدة بالجامعات في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر "إطار نظري معياري"، وذلك للتعرف على مفهوم الحوكمة بصفة عامة، ومفهومها في السياق الجامعي على وجه الخصوص، فلسفتها، أهميتها، أهم المعايير التي تستند إليها الحوكمة الجامعية الرشيدة.

الخطوة الثالثة: بناء "الاستراتيجية المقترحة لتفعيل الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا" بوصفها نموذجًا للجامعات المصرية، وقد تطلب بناؤها اتباع الخطوات الفرعية التالية:

١. إجراء "دراسة ميدانية" للوقوف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، وأهم المشكلات التي تعيق تطبيقها (وذلك من وجهة نظر عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة)، بما يتيح الوقوف على أبرز نقاط القوة والضعف في بيئة جامعة طنطا. وقد تم الاعتماد على نتائج تلك الدراسة الميدانية في بناء استبانة التحليل الكمي لتقييم درجة تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية بجامعة طنطا واحتمالية استمرارها، من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

٢. إجراء تحليل كافي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للحوكمة في الجامعات المصرية عامة، بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية (الخطوة الأولى من التحليل الاستراتيجي).

٣. إجراء تحليل كمي لتقييم درجة تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية بجامعة طنطا واحتمالية استمرارها من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير نتائجها وبناء مصفوفة

التحليل الرباعي، وتحديد الخيارات والتوجهات الاستراتيجية، واختيار أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة للتطوير (الخطوة الثانية من التحليل الاستراتيجي).

٤. وضع مقترح لخطة تنفيذية لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية المقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا (خلال الفترة من ٢٠٢٢-٢٠٢٧)، وذلك على ضوء نتائج تحليل بينتها الداخلية والخارجية، وملاح موقفا الاستراتيجي.

٤. عرض الاستراتيجية المقترحة على بعض أساتذة التخصص للحكم على مدى ملاءمتها لتحقيق الغرض الذي بنيت من أجله.

المحور الأول/ الأسس الفكرية لمدخل الحوكمة الرشيدة بالجامعات

وفيما يلي نعرض لبعض المرتكزات الفكرية المرتبطة بالحوكمة الجامعية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، من خلال تناول بعض المحاور الفرعية ذات الصلة وهي: مفهوم الحوكمة الجامعية، فلسفتها، أهميتها، وأهم معايير الحوكمة الرشيدة.

أولاً/ مفهوم الحوكمة الجامعية: وفيما يلي نعرض أولاً لمفهوم الحوكمة بصفة عامة، ثم نتنقل إلى مفهومها في السياق الجامعي على وجه الخصوص، وذلك كما يلي:

(١) مفهوم الحوكمة Governance:

يمثل مصطلح "الحوكمة" ظاهرة قديمة تماماً، لها مدلولات مختلفة في البلدان مختلفة. وقد ارتبط في بداية ظهوره بالشركات لمواجهة وقائع الفساد الإداري والمالي التي تسببت في انهيار العديد من المؤسسات بقطاع الأعمال، ولذا أطلق عليه في بداية تطبيقه حوكمة الشركات (Barzelis, Mejerè & Šaparnienè, Corporate Governance (90), op.cit, 2012). وتشير الموسوعة الموجزة لأخلاقيات العمل (CEBE) Concise Encyclopedia of Business Ethics أن مصطلح حوكمة الشركات "يستخدم عادة للإشارة إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم السلطة داخل الشركات؛ فهو ينطبق على سياسات الشركة وإجراءاتها التي تُحدد من يختار مجلس الإدارة، وماهي مسؤوليات المجلس وصلاحياته، ومن هو المسؤول في نهاية المطاف عن ممارسات الشركة" (CEBE: corporate governance).

أما عن الحوكمة اصطلاحاً؛ فيلاحظ تعدد التعريفات المقدمة لهذا المصطلح؛ إذ لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الفئات المختلفة سواء أكانوا اقتصاديين، إداريين، محللين

ماليين، محاسبين أو قانونيين؛ فكل تعريف يُعبر عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف، وقد تتباين التعريفات من مفهوم ضيق ينظر إلى بعد واحد من أبعاد الحوكمة، إلى مفهوم واسع وشامل لكل الأبعاد. وفيما يلي نعرض بعضاً من تلك التعريفات المتعددة التي قدمت لمصطلح الحوكمة:

- يقصد بالحوكمة بأنها ذلك "النظام الذي يتم من خلاله توجيه عمل المنظمة ومراقبته على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المسؤولية **Responsibility** والنزاهة **Integrity** والانفتاح **Openness**" (Shoulah, 2021, 199)
- كما تُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة من الآليات **Mechanisms** الإجراءات **Procedures**، الأنظمة **Systems**، القوانين **Laws**، والقرارات **Decisions** التي تضمن الانضباط **Discipline** والشفافية **Transparency** والإنصاف **Fairness**، بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تفعيل ممارسات الإدارة فيما يتعلق باستثمار الموارد الاقتصادية المتاحة لها مع ضمان مشاركة أصحاب المصلحة والمجتمع ككل (Alshaer, 2017, 216).
- تُعرّف الحوكمة كذلك بأنها "العمليات التفاعلية **Interactive Processes** التي يتم من خلالها توجيه المجتمع والاقتصاد نحو أهداف يتم التفاوض عليها بشكل جماعي **collectively negotiated objectives**؛ حيث لا يوجد طرف واحد لديه المعرفة والموارد والقدرات للحكم بمفرده، خاصة في المجتمعات ذات البنى المعقدة، ومن ثم، فهناك حاجة إلى التفاعل من قبل جميع الأطراف من أجل تبادل أو تجميع الأفكار والموارد والكفاءات المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة" (Meuleman, 2008, 9).
- وتعرف الحوكمة (من منظور التنمية الإنسانية)، وذلك في تقرير التنمية الإنسانية العربية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "الحكم الصالح الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع خيارات البشر وقدراتهم وفرصهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً. وفي هذا الإطار، يمكن النظر إلى الحكم الصالح على أنه ذلك الحكم الذي يتسم بالمشاركة والشفافية والمساءلة ويكون منصفاً وفعالاً ويعزز سيادة القانون. كما يكفل الحكم الصالح وضع الأولويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على أساس توافق واسع النطاق لجميع الآراء

بالمجتمع، بحيث تُسمَع فيه أصوات أكثر الفئات فقراً وضعفاً عند صنع القرارات المتعلقة بتوزيع موارد التنمية" (الأمم المتحدة، ٢٠٠٢، ١٠١).

وباستقراء التعريفات السابقة التي قدمت لمفهوم الحوكمة، على الرغم من تعددها واختلافها، يمكن أن نخرج منها بعدد من الاستنتاجات التي توضح ماهيتها؛ حيث إن:

- الحوكمة الرشيدة تعني المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في الحكم؛ حيث تمثل الإطار الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وسياساتها؛ فهي تشير إلى الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها.
- تركز الحوكمة بشكل رئيس على مجموعة من المعايير من أهمها: العدالة والشفافية والمساءلة والاستقلالية والمشاركة وإنفاذ القانون. ومن ثم تسهم الحوكمة في القضاء على أشكال الفساد كافة سواء الإداري أو المالي من خلال تفعيل تلك المعايير بالمؤسسات المجتمعية.
- الحوكمة تطبق بجميع قطاعات الدولة؛ فهي تشمل جميع مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، ويجب أن يلتزم الجميع بتفعيل مفهوم المشاركة فيما بينهم لضمان تحقيق التنمية المستدامة.
- الحوكمة الرشيدة، بوصفها تعبر عن الكيفية التي تمارس بها السلطة، ويتم من خلالها إدارة ومراقبة المؤسسات من جميع الأطراف ذات العلاقة والمؤثرة في الأداء، تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، كما تسهم في تحقيق الجودة والإنتاجية العالية من خلال مساعدة إدارة المؤسسة وتمكينها من الاستخدام الكفاء والفعال لإمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها، ولتحقيق أفضل الفوائد التي يمكن أن تعود بالنفع على المجتمع ككل.

(٢) مفهوم الحوكمة في السياق الجامعي:

أما عن مفهوم حوكمة الجامعات، والذي "ظهر مؤخراً لمحاولة إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم بما في ذلك البلدان العربية" (Shoulah, 2021, op cit, 199)، فقد تعددت التعريفات التي قدمت له. وقبل أن نعرض بعضاً من تلك التعريفات، يجدر بنا أن

نوضح الفرق بين كل من الحوكمة والحكومة، وبين الحوكمة والإدارة في مجال التعليم العالي والجامعي.

تعد حوكمة التعليم العالي **Governance** أوسع نطاقاً من حكومة التعليم العالي **Government**؛ فالحوكمة تتعلق بكيفية صناعة القرارات وتنفيذها، وتشمل جميع المشاركين في تلك العملية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي. أما حكومة التعليم العالي فتقتصر على الإجراءات القانونية والإدارية الرسمية لصنع القرار، وغالبا ما تركز على مستويات النظام والمستويات المؤسسية **system & institutional levels**. ويتم التركيز فيها على الجهات الفاعلة الرئيسية على المستوى الرسمي فقط؛ حيث يتم استبعاد الجهات الفاعلة غير الرسمية **informal actors** (Scott, 2020, 645). وبناء على ما تقدم، فإن حوكمة الجامعات أعم وأشمل من حكومة الجامعات من حيث كونها تتضمن جميع الترتيبات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تسمح لمؤسسات التعليم الجامعي بصنع القرارات واتخاذ الإجراءات لتنفيذها.

أما عن الفرق بين الحوكمة والإدارة، فهناك بعض الآراء التي تستخدمهما بشكل متداخل؛ حيث تُعرف الحوكمة بأنها " فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، أو " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح " (أبو النصر، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٣٩). أو أنها "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمحاسبية والمساءلة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة، وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية " (المرجع السابق، ٤٥).

بينما يمايز البعض الآخر بين الحوكمة والإدارة، ويرى أن كلاً منهما يختلف عن الآخر؛ حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات على أن أهم الفروق بين الحوكمة والإدارة تكمن في تحديد الفاعلين في صناعة القرار؛ حيث تعدد الفاعلين في الحوكمة الرشيدة بين الحكومة، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني (إبراهيم، صادق، وبغدادى، ٢٠١٥، ١-٢)؛ حيث تعرف الحوكمة بأنها "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية وعملية صنع القرار من خلال الاستناد إلى القواعد المنضبطة والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية من ناحية، والأطراف المرتبطة بها "أصحاب المصالح" من ناحية أخرى" (الدهدار، كحلة، والفرا، ٢٠١٧، ٦٦).

وترى دراسة أخرى إمكانية التمييز بين حوكمة الجامعات والإدارة الجامعية من حيث طبيعة المهام الموكولة لكل منهما؛ إذ تهتم الحوكمة بعملية وضع السياسات والأهداف بعيدة المدى، فضلاً عن استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف. أما الإدارة الجامعية فتهتم بطريقة توجيه الأفعال أو الأنشطة اليومية للمؤسسة. وبعبارة أخرى، فإن مهام الحوكمة ترتبط بالتوجيه والرقابة والتقييم، بينما تكمن مهام الإدارة في التخطيط والبناء والتشغيل؛ إذ تضطلع الحوكمة بتطوير استراتيجية المنظمة ووضع سياساتها أو الموافقة عليها ومنح الصلاحيات، فضلاً عن تحديد الرؤية والرسالة والقيم للمنظمة والحفاظ عليها، وهي بذلك من مسؤوليات الإدارة العليا، في حين تتولى الإدارة مهمة إبلاغ العاملين بالاستراتيجية والرؤية والرسالة وإدارة العمليات اليومية وإبلاغ الإدارة العليا بالنتائج، وهي بذلك تدخل ضمن مسؤوليات الإدارة الوسطى أو التنفيذية (الدeshان وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٢٧). وحوكمة الجامعات بهذا الشكل تشكل نظاماً رقابياً يضبط تنفيذ الإدارة للتوجيهات والتعليمات؛ فهي ترسم الإطار العام الذي تحقق المؤسسة في ضوءه أهدافها، وسياساتها بحالة من التماسك والتجانس الذي يسمح بالإجابة عن السؤال التالي: من المسؤول وما مصادر الشرعية التي تسمح له بتنفيذ القرارات عن طريق الأطراف المختلفة؟ (شبلي ومحسن، ٢٠٢٠، ٢٢-٢٣).

وعلاوة على كل ما سبق، تؤكد بعض الدراسات الأخرى أن الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة، بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً؛ فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات ومعايير التميز التي تطبق على مكونات الجامعة كلها على أساس من الشفافية، والمساءلة، والمشاركة بغية تحقيق جودة العمليات والمخرجات، وتحقيق مصلحة الجامعة وحماية مصالح كل من له علاقة بها، وذلك من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة، وهي تشكل أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل الجامعة؛ حيث يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عمليات الجامعة، ومن ثم في مخرجاتها (بخيت وشحيطة، ٢٠٢٠، ١٨٦؛ ناصر الدين، ٢٠١٢، ٣٤٥).

ويتضح مما سبق، أن هنالك علاقة وثيقة بين الإدارة والحوكمة، وأن حلقات الاتصال بين الاثنين ضرورية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. وفيما يلي نعرض بعضاً من

التعريفات المتعددة التي قدمت للحوكمة بالتعليم العالي بصفة عامة، وللجامعات على وجه الخصوص:

فالحوكمة بالتعليم العالي تشير إلى كل البنى، والعمليات، والأنشطة المتضمنة في التخطيط والتوجيه لمؤسسات التعليم العالي والعاملين بها" (السالمي وهيلمز، ٢٠١٣، مرجع سابق، ١١٦). كما أنها تشير إلى الوسائل التي من خلالها تدار وتنظم مؤسسات التعليم العالي، فهي تعني الطريقة التي يتم من خلالها العمل بتلك المؤسسات، وعلاقتها التنظيمية بأجهزة ومؤسسات الدولة الأخرى (Henkel, 2007, 87). أما الحوكمة الجامعية فتعرف بأنها:

- الإطار الذي يحدد من خلاله القيم داخل الجامعة، والنظام الذي تستخدمه في صنع القرارات وتخصيص الموارد والرسالة والمهام، وأنماط وهرم السلطة وعلاقة الجامعة بصفتها مؤسسة ترتبط مع العالم الأكاديمي بمختلف مؤسساته من الداخل، والمجتمع وعالم الأعمال من الخارج (شبلي ومحسن، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢٢).
 - عملية وضع آليات حاکمة لأداء أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وسياسات الإفصاح، ومعايير قياس الأداء ومحاسبة ومساءلة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية الإدارة والتقييم، وفي عملية صنع القرار، مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني هويتها وسمعتها من خلال معاييرها الخاصة في ظل قواعد عادلة للمنافسة (المفيز، ٢٠١٨، ٢٠٥).
 - الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة القرار الجامعي (مقيدش، ٢٠١٨، ٤٨٩).
 - منظومة متكاملة من الأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات عن طريق نقل الممارسات الإدارية من وضع الهياكل الجامدة، إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين المستويات الإدارية داخل الجامعة من جهة، وتقارب الجامعة مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من جهة أخرى (آل مسلط، ٢٠١٧، ٤٩٠).
- وبتحليل التعريفات السابقة، يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات التي توضح ماهيتها، والتي لا تختلف كثيراً عن ماهية الحوكمة بصفة عامة، إلا أنها تمارس في السياق الجامعي؛

حيث إن حوكمة الجامعات هي المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم الجامعة، بوصفها:

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها الرقابة على أداء الجامعة؛ بما يضمن جودة مخرجاتها، ويحقق سلامة ونزاهة السلوكيات، ومن ثم مواجهة الفساد الإداري في الجامعات.
- مجموعة من الآليات التي تضمن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، والتي من أهمها الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة الجامعية على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي.
- مجموعة من الآليات التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء الجامعي؛ فهي تحدد العلاقة بين إدارة الجامعة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالجامعة من ناحية أخرى، مع الاحتفاظ باستقلالية الجامعة التي تضمن لها القيام بمسؤولياتها وتنمية مصادرها، بما يتسق مع رؤيتها ورسالتها، خاصة وأن الجامعة تعتبر مؤسسة مهمة لها ما يميزها من قيم وأعراف أكاديمية لا بد من احترامها والحفاظ عليها.

ثانياً/ فلسفة الحوكمة الرشيدة:

هناك مجموعة من التحديات ذات البعد العالمي التي شهدتها المجتمعات المعاصرة في الآونة الأخيرة، والتي أُلقت بظلالها على الجامعات وإداراتها وقياداتها، ولعل من أهمها: العولمة، الثورة المعلوماتية والتكنولوجية المتسارعة، انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد، وغيرها من التحديات التي فرضت على الجامعات السعي حثيثاً لتطبيق أفضل الممارسات والمداخل الإدارية المعاصرة التي يمكن أن تسهم في بناء ميزة تنافسية للجامعات تمكنها من الانتقال من المحلية إلى العالمية. ولعل من بين تلك المداخل المهمة التي يمكن أن تعينها على تحقيق ذلك مدخل "الحوكمة الرشيدة".

لقد حظي مفهوم الحوكمة الرشيدة في السنوات الأخيرة باهتمامات كبيرة؛ حيث تعاضم اهتمام المجتمع الدولي بالحوكمة خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الاقتصاديات المتقدمة نتيجة لعدم كفاءتها وعدم اتصافها بالرشد، فضلاً عن انتشار الفساد المالي والإداري بين الشركات والمؤسسات خلال العقود القليلة

الماضية، وبالتحديد منذ بداية عقد التسعينات من القرن العشرين (عبد الرحمن، ٢٠١٩، ١). ومن ثم توجهت الأنظار إلى أهمية الحوكمة، وتعددت المبادرات الداعية للإصلاح وإلى تبني معايير الحوكمة الرشيدة التي تضمن ضبط العمل، وتنظم العلاقة بين المؤسسات في القطاعات المختلفة من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى، وتضمن النزاهة والشفافية في الإفصاح والمعلومات للمستفيدين، كما تُسهم في ذات الوقت في حماية المؤسسات من الأزمات التي ستعكس سلبيًا على الاقتصاد المحلي والعالمي (الحسيني، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٥١٩-٥٢٠).

ولقد اقترن مفهوم الحوكمة عالميًا بمفهوم التنمية البشرية المستدامة باعتباره مطلبًا أساسيًا وشرطًا ضروريًا لتحقيق استدامة التنمية البشرية والقضاء على الفقر؛ فهناك ارتباط وثيق بين الحوكمة (الحكم) والتنمية البشرية. ومن أهم سمات الحوكمة الرشيدة التي تؤدي إلى التنمية البشرية المستدامة: المشاركة، الشفافية، المساءلة، فضلًا عن استناده إلى تعزيز سيادة القانون، وإلى قواعد العدالة والإنصاف والكفاءة في التوظيف الأمثل للموارد المتاحة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧، ٥).

وقد كان لإعلان بولونيا Bologna process، والذي يستهدف تعزيز القدرة التنافسية الدولية لنظام التعليم العالي الأوروبي، دورًا في تعظيم الاهتمام بالحوكمة؛ ففي إطار هذا الإعلان شهد الاتحاد الأوروبي سلسلة من الإصلاحات لتعزيز الحوكمة واستقلالية الجامعات والتشديد على ضمان الجودة؛ حيث إن الجامعات لن تكون قادرة على الابتكار والتعامل مع التغيير ما لم تتمتع بالاستقلالية وتتحرر من الإفراط في التنظيم، وأن تخضع للمساءلة؛ أي أن تُقبل المساءلة المؤسسية الشاملة من قبل المجتمع بأسره عن نتائجها المتحققة، مما يعني الاعتراف بأهمية حوكمة التعليم العالي وتعزيز الحكم الذاتي لتحقيق الأهداف المرجوة (Commission of the European Communities, 2006, 5).

وعلاوة على ما سبق، فقد فرض ظهور الإدارة العامة الجديدة L'urgence (NGP) d'une nouvelle gestion publique باعتبارها مدخلًا تنظيميًّا جديدًا للقطاع العام إعادة النظر في الحوكمة الجامعية على المستوى العالمي. فوفقًا لهذا المدخل، أعطيت أهمية أقل لدور الدولة un role moins important a l'etat، في مقابل تعزيز قوى السوق plus important aux forces du marche، مما فرض استعارة أساليب

وأدوات من القطاع الخاص **Secteur prive** في إدارة الجامعات بطريقة أكثر تجارية؛ فقد تم تشجيع الجامعات على بيع خدماتها في مختلف الأسواق، وتطلب ذلك استحداث تنظيمات تضم جميع المستفيدين منها، وممن لديهم الحق في الإدارة وصنع القرارات، وهو ما فرض إعادة التفكير في ترتيبات جديدة للحوكمة. ومن ثم، فإن من بين الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالحوكمة الرشيدة التغير الحادث في دور الدولة من كونها الفاعل الرئيس في ممارسة السلطة من خلال صنع السياسات العامة للدولة، ووضع الخطط ومتابعة التنفيذ إلى وجود شركاء **acteurs** آخرين يشاركون في إدارة شؤون المجتمع، وذلك من خلال المجتمع المدني **la societe civile**، النقابات **syndicats**، والمنظمات غير الحكومية **les organisations non gouvernementales** (Salih, 2003, 10).

كما كان لثورات الربيع العربي في عام ٢٠١١م دورًا بارزًا في وضع نظم الحوكمة الرشيدة على المحك، وذلك في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا **Middle East and North Africa (MENA)**؛ حيث أكدت تلك الثورات على أهمية هذا المدخل؛ حيث باتت الجامعات تمثل المنطلق الحقيقي لتحقيق التنمية؛ فالجامعات ذات الأداء الجيد هي الفريدة من نوعها في توفير القيادة التي تشد الحاجة إليها (Jaramillo, 2012b). ولعل من أبرز التحديات التي شهدتها النظم التعليمية كافة في الآونة الأخيرة جائحة كورونا **COVID 19**، والتي مثلت تهديدًا حقيقيًا للمجتمعات كافة، سواء المتقدم منها أو النامي؛ حيث تعد الجائحة أهم كارثة صحية عالمية، أحدث انتشارها السريع تحديات صحية واقتصادية وبيئية واجتماعية هائلة لجميع سكان العالم. وتشهد على ذلك أعداد الإصابات والوفيات، والتي بلغت أكثر من ٢١٦٤١١١ مصابًا، ١٤٦١٩٨ متوفيًا في أكثر من ٢٠٠ دولة في جميع أنحاء العالم، (وذلك وفقًا لتقرير منظمة الصحة العالمية في أبريل ١٨ أبريل ٢٠٢٠م) (Chakraborty & Maaity, 2020, 1). لقد ألقت جائحة كورونا بظلالها على الواقع الاقتصادي والاجتماعي في معظم دول العالم بوصفها عابرة للقارات، وترك ذلك وجوبًا انعكاسات واضحة على الجامعات بصفة عامة، وعلى منظومة الإدارة الجامعية بها على وجه الخصوص؛ حيث شكلت تحديًا أمام القيادات الجامعية، في كيفية احتواء الأزمة، وضرورة العمل بفعالية للتعامل مع هذا الوباء.

وعلى المستوى المحلي، فقد شهد المجتمع المصري في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات والتحولات السريعة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية، منها انتشار الأجهزة التقنية ومواقع التواصل الاجتماعي، وضغوط المشكلات الاجتماعية. وقد صاحب هذه التغيرات قدرًا لا بأس به من التأثير على منظومة قيم المجتمع وسلوكه، حيث أصبح الفساد ظاهرة اجتماعية سلبية تهدد الإنسانية والحياة برمتها، كما يمثل تهديدًا خطيرًا للعديد من الأنظمة المجتمعية عامة، والتربوية على وجه الخصوص (محمد، ٢٠١٨، ٢٨١). ونتيجة لانتشار الفساد ببعض مؤسسات المجتمع المصري ومن بينها المؤسسات الجامعية، والذي أصبح ظاهرة خطيرة بل من أهم وأخطر مشكلات العصر الحالي، تظهر جليًا أهمية تعزيز معايير الحوكمة الرشيدة ومن أهمها النزاهة، الشفافية، العدالة، المشاركة، والمساءلة، وذلك للحفاظ على المجتمع ومؤسساته من الانهيار.

ونتيجة لأهمية الحوكمة ودواعي الاهتمام بها سواء على المستوى العالمي، الإقليمي

أو المحلي، فقد كانت مثار اهتمام العديد من المنظمات الدولية، ومن بينها:

- صندوق النقد الدولي: فقد أكد تقرير صندوق البنك الدولي على تأثير الحوكمة على التنمية، استنادًا إلى نتائج الأبحاث القائمة على مؤشرات الحوكمة العالمية والتي كشفت عن أن متوسط المكاسب التي تحققها التنمية المستدامة بفضل الحوكمة الرشيدة تعادل ٣٠٠% على المدى الطويل. فقد تبين وجود علاقة سببية بين حدوث أي تحسن في الحوكمة الرشيدة وبين حدوث ارتفاع ملحوظ في معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة، ارتفاع دخل الفرد بما يعادل ثلاثة أضعاف، فضلًا عن انخفاض نسبة وفيات الأطفال بمقدار الثلث. كما أثبتت الأبحاث أنه لا توجد أي دلائل على أنه يمكن تعويض ضعف الحوكمة بالدخل الإضافي في البلاد الغنية بالموارد؛ إذ إن ضعف الحوكمة يؤدي إلى ضعف النتائج التي يحققها التعليم والرعاية الصحية، والاستثمار العام، فهذا الضعف يسهم في تقويض أركان التنمية المستدامة (كاوفمان، ٢٠١٥، ٢٢).

- البنك الدولي: والذي اهتم بقياس واقع الحوكمة في الجامعات العربية؛ حيث صمم وزراء التعليم العالي وصناع القرار في الشرق الأوسط، تحت رعاية البنك الدولي في عام ٢٠٠٩م، بطاقة قياس حوكمة الجامعات **University Governance Screening Card (UGSC)** وذلك لتقييم مدى تطبيق الحوكمة في جامعات منطقة الشرق الأوسط

وشمال أفريقيا MENA، والكشف عما إذا ما كانت جامعات تلك المنطقة تتبع الممارسات الجيدة للإدارة التي تتناسب مع أهدافها المؤسسية، الأمر الذي يسمح برصد ما تحرزه تلك الجامعات من تقدم نحو بلوغ أهدافها المعلنة بمرور الوقت، وإجراء مقارنة معيارية لهذه الجامعات مع جامعات العالم. وقد نشرت نتائج القياس الأولي في تقرير (مارس ٢٠١٢) الذي شاركت فيه ٤١ جامعة في أربعة بلدان، هي: (مصر وتونس والمغرب والصفة الغربية وقطاع غزة) (Jaramillo, 2012a, 7)، ونشرت نتائج القياس الثاني في تقرير (يونيو ٢٠١٣) الذي شاركت فيه ١٠٠ جامعة من سبع دول (مصر وتونس، والمغرب، الجزائر، لبنان، العراق، الضفة الغربية وقطاع غزة) (Jaramillo, 2013, 1-39). وتعد هذه البطاقة أداة لقياس الأداء من خلال الاستعانة بمخططات توضح كيفية أداء الجامعات على أبعاد الحوكمة الخمسة التي تم التركيز عليها بهذه البطاقة وهي: الإطار العام Overall Context (المهام، السياق، والأهداف Mission, and Goals)، توجه الإدارة Management Orientation، المشاركة Participation، المساءلة Accountability، والاستقلالية (World Bank, 2017, Autonomy) (2-1). وتوفر بطاقة فحص حوكمة الجامعات الكثير من البيانات والمعلومات عن العناصر العديدة للحوكمة والإدارة، ومن ثم تسهم في تزويد الأوساط الجامعية، وخاصةً قاداتها بالمعلومات للاسترشاد بها في وضع الرؤى وصياغة عمليات الإصلاح والتحسين (Ruby, 2013, 62-63)

● منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ فقد أصدرت المنظمة مبادئ حوكمة الشركات OECD Principles of Corporate Governance؛ حيث أكد العديد من الخبراء والمحللين والاقتصاديين على أهمية مفهوم الحوكمة الرشيدة، ومدى تأثيرها في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى تحقيق مصلحة كل من الأفراد والمؤسسات والجمعيات، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول الناشئة والمتقدمة على حد سواء (OECD, 2004, 1).

ومن بين المؤشرات الدالة أيضاً على تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة، انعقاد العديد من المؤتمرات الدولية للحوكمة من قبل هيئات وطنية ودولية مختلفة، ومن أمثلة تلك المؤتمرات، على سبيل المثال فقط لا الحصر، مايلي:

- مؤتمر النزاهة الدولي الثاني الذي نظّمته الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الذي عقد في الرياض ٢٠ فبراير لعام ٢٠١٧ بعنوان (الحوكمة، الشفافية والمساءلة) والذي استهدف رفع الوعي بأهمية الحوكمة والشفافية والمساءلة، والقوانين والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، والاستفادة من تجارب الدول والمنظمات الدولية الناجحة في هذه المجالات، وتعزيز التعاون الدولي في مجال استرداد الموجودات. وقد أكد المؤتمر على أهمية تطبيق الحوكمة لمحاربة الفساد المالي والإداري في القطاع العام والخاص، ومراجعة الأنظمة بشكل دوري لتكون مواكبة للعصر وأكثر فاعلية في مكافحة الفساد (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ٢٠١٧).
 - المؤتمر الدولي الثاني ٢٠٢٠ الذي عُقد مؤخرًا (افتراضيًا)، ونظّمته هيئة مكافحة الفساد في دولة فلسطين بعنوان "سياسات النزاهة والشفافية والمساءلة بين النظرية والتطبيق"، بمشاركة عدد من المنظمات الدولية ذات العلاقة بمكافحة الفساد، وعدد من أجهزة مكافحة الفساد بمختلف دول العالم. وقد أكد المؤتمر على أن الفساد هو العدو الأول للتنمية والازدهار، وأن مكافحته من أهم أولويات الحوكمة والقيادة الرشيدة (هيئة مكافحة الفساد في دولة فلسطين، ٢٠٢٠).
 - المؤتمر الدولي لمكافحة الفساد الذي نظّمه برنامج الأمم المتحدة في مدينة شرم الشيخ بمصر وذلك عام ٢٠٢١م؛ حيث استضافت مصر خلال الفترة من ١٣-١٧ ديسمبر من عام ٢٠٢١ أعمال الدورة التاسعة لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (ويبلغ عدد الدول الموقعة على تلك الاتفاقية ١٨٩ دولة). وقد أكد أنطونيو غوتيريش " الأمين العام للأمم المتحدة، في افتتاحية المؤتمر، على أن "معالجة الفساد أمر ضروري لحماية حقوق الإنسان وتعزيز المساءلة الديمقراطية." (الأمم المتحدة، ٢٠٢١).
- ويتضح مما سبق، كيف أن مفهوم الحوكمة المؤسسية قد ارتبط ظهوره في البداية بالأزمات المالية التي شهدتها الاقتصادات العالمية، مما دفع الحكومات إلى البحث عن مخرج من تلك الأزمات، ثم لعبت تحديات أخرى دورًا في زيادة الاهتمام بهذا المفهوم الذي أصبح محورًا لاهتمام الدوائر السياسية والأكاديمية سواء على المستوى العالمي أو المحلي. وقد تبلورت فلسفة الحوكمة في محاربة الفساد والمحسوبية والبيروقراطية وسوء الإدارة من خلال تشجيع الشفافية والمساءلة. ونظرًا للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات

التي تبنت مفهوم الحوكمة سواء من حيث جودة إدارتها أو الأرباح التي حققتها، فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليخفف من الأزمة الحقيقية التي تمر بها إدارات بعض الجامعات، ويضمن لها تحقيق الجودة المطلوبة بتكلفة معقولة.

ثالثاً/ أهمية تبني مدخل الحوكمة الرشيدة بالجامعات :

انطلاقاً من كون الجامعة، في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية، تمثل أحد أقوى الآليات وأكثرها ثباتاً لتحقيق التنمية المستدامة والأهداف المجتمعية الأخرى، باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الموارد البشرية للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، فإن ذلك يفرض على إدارتها ضرورة مواكبة المداخل الإدارية المعاصرة لضمان إدارة الجامعات بطريقة فعالة، بما يساعدها على الاضطلاع بدورها الرئيس في التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجهها. ويعد "مدخل الحوكمة الرشيدة" أحد مداخل الإصلاح والتطوير الذي تسعى المؤسسات الجامعية نحو تطبيقه، والأخذ به، لما له من دور كبير في تطوير إدارة الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية، خاصةً ظل إشاعة ثقافة الحوكمة الرشيدة، بما تتضمنه من معايير سيادة القانون، المساءلة، الشفافية، العدالة، الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرارات الجامعية من خلال التوجه نحو اللامركزية، والمشاركة المجتمعية، وتمكين العاملين في المستويات الإدارية الأقل من المشاركة في صنع القرارات الجامعية.

ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة، وبالأخص حوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة، نظراً لكون أنظمة التعليم الجامعي في كافة أنحاء العالم تواجه تحديات كثيرة لعل أهمها تعزيز قدرة هذه الأنظمة على التجاوب مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية دائمة التغير، والتكيف مع عولمة الأسواق المدفوعة بالتكنولوجيا والسريعة التغير. فضلاً عن تحديات أخرى من قبيل تحسين سبل الحصول على خدمات تعليمية عالية الجودة، تزويد الطلبة بالمهارات المطلوبة في سوق العمل، والبحث عن مصادر تمويل جديدة لتلبية احتياجات الطلاب الذين باتوا أكثر تنوعاً (World Bank, 2013, op.cit, 4). ولكي تتمكن الجامعات من الاستجابة لتلك التغيرات السريعة بصورة متزايدة، فإنه يجب عليها إدخال بعض التغييرات في ممارساتها؛ فهي تحتاج إلى اتباع آليات وإجراءات تشجعها على تحسين أدائها، وإلى استخدام أدوات تمكنها من مراجعة أهدافها والنظر خارج نطاق جدرانها، وتقييم الإمكانيات والتهديدات.

تلك الأدوات يجب أن تستند إلى المعايير الأساسية التي تركز عليها الحوكمة الرشيدة، والمتمثلة في الشفافية والانفتاح، والمساءلة، والاشتمال وغيرها من المعايير (Ibid, 75-76).

وقد أوصت العديد من البحوث والدراسات السابقة بضرورة تطبيق الحوكمة الجامعية بوصفها تعبر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعات وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بها، وبالتالي فهي تعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة الإدارة الجامعية في الإفادة من مواردها وإمكانياتها المتاحة لضمان تحسين أدائها وجودة مخرجاتها وتحقيق التميز المؤسسي، ومن ثم ضمان وصولها إلى مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات. فقد أوصت تلك البحوث والدراسات بأهمية تطبيق الحوكمة الجامعية نظراً لمردودها الإيجابي على كافة المستويات؛ فقد كشفت دراسة الزبيدي والسامرائي (٢٠١٩) عن "وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة والأداء الجامعي المتميز بلغت 0.69 وهي قيمة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين" (الزبيدي والسامرائي، ٢٠١٩، ١١٧). كما كشفت دراسة المهدي (٢٠١٧) عن دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق جودة الأداء والتميز في المؤسسات التعليمية كافة بما فيها المؤسسات الجامعية (المهدي، ٢٠١٧، ٢٤٥).

ونظراً لأهمية الحوكمة في تحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمنظمات كافة، والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، فقد عُقدت العديد من المؤتمرات حول حوكمة الجامعات، من أمثلتها:

- المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية الذي عُقد في شهر مارس من عام ٢٠١٤م؛ حيث أطلق الأمين العام لمجلس حوكمة الجامعات العربية، " يعقوب ناصر الدين" بالدورة السابعة والأربعين من المؤتمر، مبادرة بعنوان "الحوكمة حتمية لا بد منها" بجامعاتنا العربية، كي تتمكن من الدخول إلى التصنيفات الدولية. فقد أشار بتلك المبادرة إلى أنه على الرغم من أن الجامعات العالمية المرموقة قد قطعت شوطاً طويلاً في إرساء قواعد الحوكمة لتعزيز كيانها وضبط أدائها، فإن الجامعات العربية لم تكن منتبهة بعد إلى حاجتها للحوكمة كوسيلة تعيد بها توثيق قواعد إدارة العملية الأكاديمية والبحثية. ولعل الغاية من تطبيق الحوكمة بالجامعات العربية هي مساعدة تلك الجامعات على بلوغ غاياتها الاستراتيجية؛ حيث يؤدي تطبيقها إلى تأطير العلاقة بين الجامعة ومجالسها،

وأصحاب المصالح، والعاملين فيها من أكاديميين وإداريين، وطلبتها، وذلك على أسس علمية واضحة، تُحدّد المسؤوليات، وتضع حدًّا للسلبات، ومنها الفساد واللامبالاة والترهل والهدر، نتيجة النظام الرقابي الذي يعبر عن مفهوم المساءلة، باعتبارها الذراع الثالث للحوكمة إلى جانب التشاركية والشفافية (ناصر الدين، ٢٠١٤).

- المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الذي نظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط في الفترة من ١١ - ١٣ مارس من عام ٢٠١٧م، بهدف تأصيل مفهوم الحوكمة وتطبيق معايير الحوكمة في الجامعات العربية، وتفعيل دور الحوكمة في إيجاد منهجية شاملة تضمن استقلالية الجامعات، فضلاً عن التعريف بتجارب الحوكمة الناجحة في التعليم العالي والقطاعات المشابهة في دول العالم. وقد أوصى المؤتمر بأهمية تطبيق الحوكمة الجامعية نظراً لمردودها الإيجابي على كافة المستويات، وبضرورة إنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير لتطبيقها، واعتبار الحوكمة أحد متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ووضع مؤشرات ومعايير لتقييم أداء الجامعات. كما أوصى بتأليف مساق تدريسي من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراءات وسلوك وظيفي (مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٧، ٢).

ويتضح مما سبق، أن الالتزام بتحقيق أعلى مستويات التطبيق لمعايير الحوكمة في الممارسات الإدارية والمالية للجامعات، من شأنه إحداث نقلة نوعية بها، والوصول بمستويات الأداء فيها للمنافسة على كافة المستويات: العربية والإقليمية والعالمية، ومن ثم، أصبح تبني معايير الحوكمة من قبل الجامعات مطلباً محلياً ودولياً قبل أن يكون مطلباً تنظيمياً انطلاقاً من كون الحوكمة أداة مهمة نحو تحقيق الأهداف وتعزيز جودة الجامعات. بل أصبح تطبيق معايير الحوكمة بالمجتمع بأسره على قدر كبير من الأهمية نتيجة العديد من المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي أثرت بالسلب في تحقيق التنمية الاقتصادية بالدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

رابعاً/ معايير الحوكمة الرشيدة للجامعات:

لقد تبنى البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة المعنون "الحوكمة والتنمية البشرية المستدامة" لعام ١٩٩٧م تسعة معايير رئيسة لحوكمة المؤسسات في جميع قطاعات الأعمال العامة والخاصة، تتلخص فيما يلي (UNDP, 1997, 2-3):

المشاركة participation؛ يجب أن يشارك جميع الفئات ذات العلاقة (رجال ونساء) في عملية صنع القرار، إما مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة تمتلك شرعية تمثيلهم. وتتأسس هذه المشاركة الواسعة على حرية التعبير، فضلاً عن القدرة على المشاركة البناءة. سيادة القانون Rule of Law: يجب أن تكون الأطر القانونية منصفة ومنفذة بشكل غير متحيز، ولا سيما القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان، ويتطلب ذلك شفافية القوانين ووضوحها وانسجامها عند التطبيق.

الشفافية Transparency: تُبنى الشفافية على أساس التدفق الحر للمعلومات والعمليات والمؤسسات، وأن تصل المعلومات مباشرة إلى الأشخاص المعنيين. وينبغي توفير المعلومات الكافية والدقيق، وإتاحة الفرصة أمام الجميع للاطلاع عليها وتوسيع دائرة المشاركة.

المساواة Equity؛ وتعني إعطاء حقوق متكافئة لجميع المستفيدين دون تمييز؛ فيتمتع الجميع (رجال ونساء) بفرص متساوية لتحسين أو الاحتفاظ برفاهيتهم.

المساءلة Accountability: وتعني وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين؛ إذ يكون صناع القرار في كل من الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الجمهور، وكذلك أمام أصحاب المصلحة المؤسسيين. وتختلف هذه المساءلة باختلاف المنظمة، وما إذا كان القرار داخلياً أم خارجياً للمؤسسة.

الفعالية والكفاءة Effectiveness & Efficiency؛ ينبغي أن تحقق العمليات والمؤسسات النتائج المرصية التي تستجيب تماماً لاحتياجات الجميع من خلال الاستفادة المثلى من الموارد.

الاستجابة Responsiveness وتعني محاولة المؤسسات والعمليات خدمة

أصحاب المصالح جميعاً دون استثناء أو تمييز

بناء التوافق/ الإجماع **Consensus Orientation**: وتشير إلى القدرة على التوسط بين مصالح جميع الفئات؛ إذ تعمل الحوكمة الرشيدة على تسوية وتوحيد اختلاف الآراء بشأن ما هو في مصلحة المجموعة، وحيثما أمكن، على السياسات والإجراءات.

الرؤية الاستراتيجية **Strategic Vision**: التي تهدف لتحسين أوضاع المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها، ويتطلب ذلك أن يمتلك القادة والجمهور منظوراً واسعاً وطويل الأجل عن الحوكمة الرشيدة والتنمية البشرية، إلى جانب الإحساس بما تحتاجه مثل هذه التنمية، فضلاً عن ضرورة إدراك التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يستند إليها هذا المنظور.

وقد اشتركت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في التركيز على بعض المعايير؛ حيث حددت معايير رئيسة في مجال حوكمة الشركات تغطي خمسة مجالات من بينها الإفصاح والشفافية، ودور أصحاب المصالح في الحوكمة، فضلاً عن المعاملة المتكافئة للمساهمين، وحقوق المساهمين، ومسئوليات مجلس الإدارة (OECD, 2015, 37). وقد أكد "دونالد جونستون" Donald J. Johnston أمين عام المنظمة على أن معايير الحوكمة غير ملزمة **Non-binding Standards**؛ حيث لا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تعكس الممارسات الجيدة **Good Practices**، وكذلك إرشادات موجهة عند التنفيذ. ومن ثم، يمكن لوضعي السياسات أن يستخدموا هذه المعايير عند صياغة الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات التي تعكس بيئتهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية، حيث يمكن تكييفها مع الظروف الخاصة بكل بلد ومنطقة (OECD, 2004, op.cit, 4, 13).

وقد حدد الأدب التربوي معايير الحوكمة الرشيدة للجامعات والتي تمثل مبادئ إرشادية تساعد على تحقيق الفعالية الإدارية بالجامعات، ومن ثم ينبغي على القيادات الجامعية مراعاتها وتطبيقها في سياستهم الأكاديمية والإدارية والمالية. ويمكن الإشارة إلى أهم المعايير التي وردت في العديد من الأدبيات التربوية التي بحثت في حوكمة الجامعات، من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

معايير حوكمة الجامعات المستخدمة في العديد من الأدبيات التربوية

المعايير أو المبادئ	الدراسة
الإتصاف والعدالة مع جميع أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها، التوجه الاستراتيجي للجامعة، ومستوى الأداء الفردي والمؤسسي.	Graham, Amos & Plumptre, 2003, 3.
الشفافية، المشاركة، المساءلة.	ناصر الدين، ٢٠١٢، ٣٤٥.
الإطار العام (السياق، الرسالة، الأهداف)، توجه الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة	World Bank, op.cit, 2013, 3-4
الشفافية والنزاهة، المساءلة، المشاركة.	الجمال، ٢٠١٤، ٢٨.
المشاركة، المساءلة، الشرعية، الكفاءة والفعالية، الاستجابة، الشفافية	أبو النصر، ٢٠١٥، ٥٧.
معايير حوكمة التعليم العالي التي وردت بالاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي المصري ٢٠١٦-٢٠٣٠ كانت كالتالي: الرؤية والرسالة والأهداف، الإدارة، الاستقلالية، المحاسبية، المشاركة (نفس المعايير التي أوردها البنك الدولي)	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٦، ٩٩.
الاستقلالية، المساءلة، الشفافية، الموضوعية، المشاركة	مخلص، ٢٠١٨، ١٢٣.
الإفصاح والشفافية، الاستقرار المالي/الإدارة المالية الرشيدة، السلطة، الاستشارة والمشاركة، الاستجابية، التمثيل، الكفاءة والفعالية، المساءلة والمحاسبية، سيادة حكم القانون، الرؤية الاستراتيجية	عمار، ٢٠١٩، ٧٤-٧٦.
الشفافية، المشاركة، المساءلة، التمكين، حكم القانون، اتخاذ القرار، الإدارة المالية، الفاعلية.	أحمد، ٢٠١٩، ٢٠٠-٢٠٢.
الاستقلالية الإدارية، الحرية الأكاديمية في إطار القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة الفعالة، التمكين الوظيفي	القحطاني، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٥٥-٥٦.
الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية	بوعتروس، ودهان، ٢٠١٩، ٣٠١-٣٠٠.
الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة، ديمقراطية القيادة، الكفاءة والفاعلية، سيادة القانون	عبد الرحمن، ٢٠١٩، ٨-٩.
الشفافية، المشاركة، المساواة، المساءلة، والفاعلية.	مومني، ٢٠١٩، ٥٦.
الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، الاستجابة	علي، ٢٠٢٠، ٥١٦.
الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الحرية الأكاديمية	الأحمري، ٢٠٢٠، ٣١٠.
الشفافية، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، الكفاءة والفعالية، الاستجابة	الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٣٢.
العدالة، الشفافية، المساءلة، والمشاركة	حمدي، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٤٠٦.
الشفافية، المشاركة، المساءلة	الزيون، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢٣٤.
سيادة الشفافية، المساءلة، المساواة، المحاسبية، الاستقرار المالي، الفعالية في حسن إدارة الموارد، التخلص من المحسوبية، التركيز على أهمية المدخلات لارتفاع جودة المخرجات.	البلوي، ٢٠٢٠، ٢٣٣-٢٣٤.
الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صناعة القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، الكفاءة والفعالية.	حمدان، بدوي، وحجازي، ٢٠٢١، ٧٠٣.

وباستقراء الجدول السابق، تبين تكرار ورود بعض المعايير في معظم الأدبيات التي تناولت معايير الحوكمة الرشيدة للجامعات. وفيما يلي نعرض للمعايير الخمسة الأكثر ورودًا في معظم الدراسات، وهي ذات المعايير التي تم إخضاعها للقياس بالدراسة الميدانية بالبحث الحالي (بالمحور الثاني)، والتي استهدفت رصد واقع توافر معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، وهي:

(١) الشفافية Transparency:

تمثل الشفافية النظام الأساسي للمنظمات، الذي يعتمد عليه قدرتها وفعاليتها، ليس فقط على مقابلة التحديات، وإنما على المنافسة والإبداع وحل المشكلات، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة (Bennis, et al., 2008, 2). وتعني الشفافية ببساطة الكشف عن حقيقة المنظمة؛ بمعنى أن تكون المنظمة واضحة بالنسبة للآخرين، الأمر الذي يتوقف عليه اختيارهم لها من عدمه (Oliver, 2004, 3). وتعد الشفافية عنصرًا رئيسًا للتنمية المؤسسية؛ وتعني الشفافية في نظم إدارة الحكم بصفة عامة خضوع الإجراءات والقرارات والنفقات الحكومية للمراقبة الجماهيرية، وتمكين المواطنين من إبداء آرائهم في القرارات التي تؤثر في طريقة حصولهم على الخدمات الأساسية والفرص الاقتصادية. وينطبق هذا على التعليم العالي تمامًا كما ينطبق على المؤسسات الاجتماعية والمالية والمؤسسات الأخرى والهيئات العامة؛ فالمؤسسات التي تُدار بنزاهة وشفافية تحسن الأحوال المعيشية للأفراد وتعزز الابتكار، وتعمل بفعالية أكبر من المؤسسات التي تتسم إدارتها بالإغلاق والتكتم (World Bank, 2013, op.cit, 1).

وتعد الشفافية التنظيمية Organizational Transparency أحد المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتمامًا متزايدًا في الآونة الأخيرة بوصفها آلية تسهم في توضيح صورة المنظمات أمام مجتمعاتها، وتتضمن الشفافية ثلاثة معانٍ رئيسة هي: الوضوح، الانفتاح، والاتصال. وتشير الشفافية إلى عملية التدفق الحر للمعلومات بين المنظمة والمستفيدين الحاليين والمستقبليين من ناحية، وبينها وبين أعضاء المجتمع المحلي من ناحية أخرى. وبدون الشفافية لا يثق العاملون فيما يقوله قادتها داخل المنظمة، ومن ثم ترتبط الشفافية بالثقة (Garsten & de Montoya, 2008, 4). كما تعني الشفافية الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل، وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته، وتسهم

في اتخاذ القرار بصورة صحيحة، ولكنها في الوقت ذاته لا تعني الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن الدولة، أو تلحق الضرر باقتصادها أو بأفرادها، أو تؤدي إلى عرقلة عملية اتخاذ القرار، أو تضر بالمصلحة العامة (عبد المجيد، ورخا، ٢٠١٨، ٣٥٢-٣٥٣). ونظرًا لأهمية الشفافية، فهي تُعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها، وحتى الجامعات.

والشفافية في السياق الجامعي تعني أن تُطرح الأفكار والآراء ويتم مناقشتها، والإفصاح عنها في الجامعة، وتشير إلى التدفق الحر للمعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها من قبل جميع المستفيدين سواء داخل الجامعة أو خارجها، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير والمشاركة، أي عندما تترسخ قيم الديمقراطية بالجامعة (عمار، ٢٠١٩، ٧٤). كما إنها تعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، مما يسهل حصول الأفراد على الخدمات التي يريدونها، ويسهم ذلك في تحقيق الرضا، وإشباع الحاجات، وزيادة الولاء والإنتاجية. كما تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، وإيجاد بيئة تنظيمية فاعلة (عبد المجيد، ورخا، ٢٠١٨، مرجع سابق، ٣٥٢-٣٥٣).

كما تسهم الشفافية في الحفاظ على نزاهة العمليات الأكاديمية والإدارية في جميع جوانب الحياة الجامعية؛ فهي تعد مكونًا أساسيًا لتحقيق النزاهة في اختيار قيادات الجامعة، وفي عمليات القبول للطلاب، وفي الامتحانات، وفي الوصول إلى الموارد المالية داخل الجامعات، ومن ثم التقليل من كل صور الفساد كالمحسوبية والوساطة، أو هدر المال العام (السالمي، وهيلمز، ٢٠١٣، ١١٩). وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الفساد والنزاهة؛ فكلما زادت قيم النزاهة والشفافية، كلما انخفض وتقلص مستوى الفساد داخل الجامعة والمجتمع بأسره (محمد، ٢٠١٨، مرجع سابق، ٢٨١). ومن ثم، تعد الإدارة بالشفافية في مقدمة السلوكيات التي ينبغي على القائمين بالعمل الإداري ممارستها بدرجة عالية من الوضوح لأنها تعد المعيار الأول الذي يُحكّم من خلاله على مدى صحة العمليات الإدارية ووضوحها، وما ينتج عنها من قرارات لدى جميع الأطراف. كما تعد الإدارة بالشفافية مدخلًا لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة كالفساد، وذلك من خلال الوضوح والعلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات (بيومي، محمد، وفضل، ٢٠١٩، ١٤٢).

(٢) المساءلة Accountability:

وتشير المساءلة إلى وجود أساليب مؤسسية مقننة لمساءلة المسؤولين والأفراد عن أعمالهم، ويرتبط تطبيق مبدأ المساءلة ارتباطاً مباشراً بتفعيل القوانين والأنظمة؛ فهي تمكن من مراقبة تصرفات الشخص المسئول، ومساءلته عن أعماله، مع إمكانية إقالته إذا أخل بثقة الناس أو تجاوز السلطة. فالمساءلة تكون مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحاييد ومنصف؛ إذ إنها ترتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتنسحب على جميع المواطنين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز (أحمد، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٢٠٠، ٢٠٢). وهناك مستويان من المساءلة؛ المساءلة الرأسيّة وهي تلك المساءلة التي تقوم بها جهة أو شخص يتمتع بالسلطة تجاه جهة أو شخص يخضع للمساءلة. وهناك المساءلة الأفقية وهي التي يقوم بها جهة أو شخص تجاه جهة أو شخص آخر في نفس مستوى المركز أي أن كل منهم يتمتع بقدر متساو من السلطة (حمدي، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٤٠٦). وجدير بالذكر أنّ مفهومًا المساءلة والمحاسبية ليسا مترادفين؛ فالمساءلة مرتبطة بالأفعال، بينما ترتبط المحاسبية بالنتائج المترتبة على تلك الأفعال، سواء أكانت مكافآت أو جزاءات. إذ قد تترتب على المساءلة وجود محاسبية إما في صورة مكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك توقيع نوع من العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية.

وقد أكدت الدراسات إلى أن المساءلة أو المحاسبية تمثل الوجه الآخر للحوكمة (إبراهيم، صادق، وبغدادي، ٢٠١٤، مرجع سابق، ٨)، وأنها تمثل الوجه الآخر للقيادة؛ فبدونها تصبح القيادة دكتاتورية (Shafritz, Russell, 2000, 187). وأن هنالك علاقة وثيقة بين كل من المساءلة والشفافية؛ فهما مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر؛ ففي غياب الشفافية لا يمكن بأي حال تطبيق المساءلة، فوضوح وشفافية المعلومات، والإفصاح عنها يُسهم في بناء أنظمة مساءلة نزيهة تستطيع من خلالها الإدارة التحقق من قدرة الأفراد العاملين بها على تنفيذ ما أنيط بهم من أعمال وفق ما هو محدد ومتفق عليه. وتسهم كل من الشفافية والمساءلة في قيام إدارة كفؤة وفعالة؛ حيث توفر الشفافية الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة تستطيع إيجاد الحلول

المبدعة للعديد من مشكلات الأجهزة الحكومية، وتضمن تنفيذ السياسات العامة للدولة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية (الطراونة، العضائيلة، ٢٠١٠: ٦٧، ٦٩-٧٠).

وتستند المساءلة في المؤسسات التعليمية إلى عدة مبادئ رئيسة منها: الالتزام (الالتزام المؤسسات والعاملين بها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل بلوغ النتائج المرجوة)، الشمولية (بحيث تشمل المساءلة كل العمليات والأنشطة والمخرجات المهمة)، الاستمرارية (بحيث يتم اكتشاف الأخطاء أول بأول، ومعرفة أسبابها، وتعديلها بصورة مستمرة)، المرونة (بحيث يكون نظام المساءلة مرناً قادراً على الاستجابة للتغيرات المتوقعة الحدوث)، فضلاً عن النظرة المستقبلية (بحيث يكون نظام المساءلة متوافقاً مع الظروف الحالية ومتطلبات المستقبل) (جوهر ورضوان، ٢٠١٣، ٢١-٢٥).

وتشير المساءلة في السياق الجامعي إلى تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها، فضلاً عن تمكين الأفراد من ذوي العلاقة، سواء من داخل الجامعة أو خارجها، من مراقبة العمل دون أن يكون ذلك سبباً في تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين. فهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (ناصر الدين، ٢٠١٢، مرجع سابق، ٣٤٥). وبالنسبة لقيادات الجامعة وإداريها، تمثل المساءلة الالتزام الأخلاقي والإداري بأن يوضحوا أداءهم، وأن يقدموا تقاريراً عن نتائج ذلك الأداء مع تحمل المسؤولية عن التطلعات التي لم تتحقق. وفي الحد الأدنى، فإن جميع مؤسسات التعليم العالي يجب أن تكون مطالبة قانونياً بتحقيق بعدين من المساءلة هما الأمانة في استخدام الموارد المالية، مقاسة بتدقيق خارجي، والنزاهة في تقديم الخدمات التعليمية، مقاسة بواسطة مراجعات خارجية لضمان الجودة (السالمي وهيلمز، ٢٠١٣، مرجع سابق، ١١٧).

لقد تزايد الاهتمام بالمساءلة في مؤسسات التعليم الجامعي نتيجة لكثرة الانتقادات التي وجهت لها بسبب عجزها عن مواكبة التطورات الحادثة في بيئتها. ومن ثم أصبح من الضرورة بمكان مساءلة الجامعات على أدائها، وذلك للتأكد من العمل يتم وفق المعايير المتفق عليها، للتحقق من قدرتها على تحقيق الأهداف المنتظرة منها (بو عتروس، ودهان، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٣٠٠-٣٠١). وقد اتضحت أهمية المساءلة بشكل أكبر في ظل قيام الحكومات في مختلف أنحاء العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية؛ إذ ترتبط

هذه الاستقلالية بتطبيق مبدأ المساواة لما يتم إحرازه من إنجازات على صعيد تحقيق أهداف الجامعات. وتتضمن المساواة، بوصفها أحد معايير الحوكمة الرشيدة، مساواة كل من المجالس الإدارية، القيادات الأكاديمية والإدارية، أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين. كما تتضمن الأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وجميع العاملين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر والتعامل مع سوء السلوك، وترتبط بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية (World Bank, 2013, op. cit, 3).

(٣) العدالة Equity:

تعني العدالة التنظيمية الإدارة العادلة للعاملين؛ حيث يشير المفهوم إلى ما يتصوره الموظفون حول مدى تعاملهم بشكل عادل في التنظيم، وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل الالتزام والرضا (Noruzy et al., 2011, 842). كما يشير أيضا إلى تصوراتهم إلى الإنصاف فيما يتعلق بتوزيع الموارد التنظيمية، وعدالة الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الموارد (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016, 536). وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من إنصاف في توزيع المخرجات أو عدالة وموضوعية في الإجراءات المتبعة أو عدالة في المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملون داخل المنظمات التي يعملون بها (العجمي، ١٩٩٨، ٧٧).

وتعد العدالة التنظيمية قيمة إنسانية واجتماعية عليا لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، وهي من القيم الإدارية الأكثر أهمية في المنظمات، وأحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي (بركات، ٢٠١٦، ١٢١). وقد وصفها Cremer بأنها الجانب الأكثر تأثيرها في جميع أنشطة أية منظمة؛ لكونها تسهم في توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز المهام المطلوبة بدقة، وتحقيق الأهداف المنشودة بجودة عالية (Cremer, 2005).
4. ويعد أي نظام إداري قائم على العدالة أداة رئيسة وفاعلة في الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، وإيجاد الشعور بالولاء لديهم؛ فقد أشارت العديد من الأدبيات التربوية عن وجود علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بإنتاجية وأداء الأفراد من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى، ولعل من أهمها؛ الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، الولاء الوظيفي، الدافعية، وسلوك المواطنة التنظيمية (مصطفى، ٢٠١٧، ١٣٥-١٣٧).

ويعد تحقيق العدالة بين جميع العاملين أحد أهم أهداف الحوكمة، ويقصد بها احترام حقوق جميع المواطنين دون النظر لجنسهم أو دينهم (حمدي، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٤٠٤). إذ تعرف الحوكمة بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على تحقيق العدالة وتطبيق القانون دون تمييز حيث يطبق القانون على الجميع ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية (أبو النصر، ٢٠١٥، مرجع سابق، ١٥). ولاشك أن تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي (حمدي، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٤١٩)، ويؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لدى جميع العاملين في السياق الجامعي، ومن ثم تحفيزهم على تجاوز حدود أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظيفتهم بشكل يفوق المهام المطلوبة منهم نتيجة شعورهم بأنهم جزء من الجامعة التي يعملون بها. وفي المقابل فإن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى تدني مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين، الأمر الذي يحول دون تنفيذهم لمسؤولياتهم ويؤثر سلبًا في مخرجات التعليم الجامعي (مصطفى، ٢٠١٧، مرجع سابق، ١٢٠-١٢١).

(٤) الاستقلالية Autonomy:

يتطلب تطبيق الحوكمة الرشيدة منح الجامعات مزيدًا من الاستقلالية كمطلب أساسي ومهم. فمن بين أهم معوقات الحوكمة الجامعية ضعف الممارسات الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية، ومحدودية منحها الاستقلالية في إدارة شؤونها، فضلًا عن هيمنة الجانب السياسي على الممارسات الجامعية (علي، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٥١٨). وتوجد ثلاثة أبعاد للاستقلالية هي (World Bank , 2013, op.cit, 3; Jaramillo, A. et al., 2012a, 28):

١/٤ الاستقلالية المالية: ويتم التعبير عنها من خلال بعض المؤشرات مثل قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، امتلاك الأراضي والمباني وبيعها، تجميع الاحتياطات وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال، واستثمار الأموال في الأصول (سواء المالية أو المادية)، وتقديم خدمات تعاقدية.

٢/٤ الاستقلالية الأكاديمية: ويتم التعبير عنها من خلال بعض المؤشرات مثل مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية أو إعادة تصميمها، وإدخال برامج الدرجات العلمية

أو إغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقدير عدد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج عملية التعليم، وطرق التدريس. ٣/٤ الاستقلالية التنظيمية (الإدارية): ويتم التعبير عنها من خلال بعض المؤشرات مثل مدى قدرة الجامعات على تحديد رسالتها وأهدافها، وبناء خططها واستراتيجياتها وتنفيذها، فضلاً عن استقلاليته في توظيف الموارد البشرية من حيث التعيين، الحوافز، الرواتب، والأداء الإداري.

ولاشك أن توافر مساحة من الاستقلالية والحرية الأكاديمية داخل البيئة الجامعية له دور مهم في تحقيق الإبداع والابتكار؛ حيث إن توافر الحرية الأكاديمية يكفل حق عضو هيئة التدريس في العمل الأكاديمي، وفي البحث دون تدخل خارجي، ومن ثم تكفل له حق اقتحام المشكلات بتعمق مما يجعله يضيف الجديد من المعارف، وذلك في إطار من الحرية والمسؤولية والمساءلة والمحاسبية (بدران وآخرون، ٢٠٠٥، ٩٠-٩١). وترتبط الاستقلالية بدرجة كبيرة بمفاهيم المساءلة والمحاسبية؛ فعندما تعطى الجامعات الحكومية الاستقلالية من قبل الدولة، فإنها في المقابل يجب أن تكون موضع مساءلة عن كيفية استخدامها للموارد الحكومية، ومدى توافق أعمالها مع أهداف السياسة العامة وأدائها الإجمالي (السالمي، وهيلمز، ٢٠١٣، مرجع سابق، ١٢٠)

(٥) المشاركة Participation:

وتعني المشاركة إتاحة الفرصة لجميع الفئات ذات العلاقة من المشاركة في وضع السياسات وقواعد العمل في المجالات المختلفة، وفي صنع القرارات ضمن الأطر القانونية (ناصر الدين، ٢٠١٢، مرجع سابق، ٣٤٥). وتهدف المشاركة الفعالة إلى إنتاج أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج وصنع القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ. ومن ثم، تجاوز الفجوة القائمة بين القائد والجمهور (الرئيس ومروؤسيه)، وإرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل حر وتداول سلمي للسلطة في ظل سيادة القانون. ولا بد أن تُبنى تلك المشاركة على أسس تضمن حقوق جميع الأطراف وتكفل وجود برامج ومشاريع فاعلة لتحقيقها، ولضمان ذلك يجب تبني استراتيجية

تحقق للجامعة تطلعاتها من خلال تلك الشراكة، من خلال استراتيجيات وسياسات عمل واضحة ومحددة (أحمد، ٢٠١٩، ٢٠٢). .

ويعكس هذا المعيار في السياق الجامعي مدى مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات الجامعية. وبالرغم من اتساع مجموعة أصحاب المصلحة ذات العلاقة بالجامعة تبعاً لنوع المؤسسة الجامعية، إلا أنهم عادة ما يكونون هم الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، الإداريون الخريجون، والحكومة، والاتحادات، وممثلو الصناعة، والمانحون، والجمعيات المجتمعية (World Bank, 2013, op.cit, 4). وتعد المشاركة أحد المعايير المهمة للحوكمة الجامعية الرشيدة؛ وهي تعني أن تتشاور الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الأكاديمي، الإداري أو المالي. ومن ثم يرتبط بالمشاركة مبدأ آخر ألا وهو التمثيل؛ إذ تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة أن يكون هناك تمثيل لكل الجهات ذات الصلة بالمجالس الرسمية المختلفة للحوكمة؛ تمثيل من قبل الهيئة التدريسية والإدارية، الطلاب والخريجين، فضلاً عن المجتمع المدني المحيط بالجامعة. وتسهم المشاركة في تحقيق لامركزية السلطة، وإلى تحسين مستوى الاستجابية؛ والتي يقصد بها درجة استجابة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لاحتياجات جميع أصحاب المصالح ذات العلاقة بالجامعة، ولكافة التغيرات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية ذات التأثير المباشر بالجامعة (عمار، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٧٤).

وبناء على ما تقدم، يتضح أن الحوكمة الجامعية تقوم على عدة معايير من أهمها تحقيق الشفافية التي تتيح العمل وفق آليات تتسم بالوضوح، وتتيح المعلومات والبيانات لذوي المصالح الداخليين والخارجيين، نشر قيم المساءلة والمحاسبية من خلال الممارسات والاجراءات التي تتخذها الجامعة، والتي تعطي حق المساءلة والمحاسبية لجميع الأطراف ذات العلاقة والمستفيدة من وجود الجامعة، والعدالة في التعامل وفي توزيع الموارد، وفي تطبيق القانون بين الجميع دون تمييز، وضمان الاستقلالية للجامعة بكافة أشكالها الأكاديمية، المالية والإدارية، مع تحقيق التوازن بين الاستقلالية والمساءلة. فضلاً عن المشاركة الجماعية الفاعلة لمختلف الجهات من داخل الجامعة وخارجها في وضع السياسات وصنع القرارات الجامعية، مع مراعاة تحقيق التوافق ومنع تضارب المصالح فيما بينهم، في إطار بيئة تشريعية وقانونية داعمة.

المحور الثاني/ الإطار التطبيقي للبحث: الدراسة الميدانية

وفي ضوء تحليل الأدب النظري والوقوف على أهم المرتكزات الفكرية للحوكمة الجامعية، وأهم المعايير التي تركز عليها الحوكمة الرشيدة بالجامعات في الفكر الإداري التربوي المعاصر، ظهرت الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية لرصد واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، بصفتها الجامعة المستهدفة بالاستراتيجية المقترحة، وانطلاقاً من أن أولى خطوات الإصلاح والتطوير تتطلب تشخيصاً للواقع، مما يتيح الوقوف على نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية للجامعة. ومن ثم كان لزاماً علينا قياس درجة تطبيق جامعة طنطا بكلياتها المختلفة لمعايير الحوكمة الرشيدة باعتبارها الركائز الأساسية للحوكمة ومن المؤشرات المهمة على الأداء الجامعي. وفيما يلي نعرض لأبرز ملامح الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الإشارة أولاً إلى إجراءات الدراسة الميدانية، ثم استعراض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها، تمهيداً لوضع استراتيجية مقترحة تسهم في تفعيل الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا من خلال محاولة تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية الحالية، وذلك على النحو التالي:

أولاً/ وصف إجراءات الدراسة الميدانية:

ويعرض هذا المحور إجراءات الدراسة الميدانية من خلال إلقاء الضوء على عدة محاور فرعية، لعل أهمها أهداف الدراسة الميدانية، عينة الدراسة والمجتمع الأصل، ومراحل إعداد أداة الدراسة، وأخيراً، الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة الميدانية، ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

(١) أهداف الدراسة الميدانية: وقد استهدفت الدراسة الميدانية الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

السؤال الثاني: ما أبرز المعوقات التي قد تحد من التطبيق السليم للحوكمة الرشيدة في مختلف كليات جامعة طنطا؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا تبعاً لتخصص الكلية (كليات نظرية / كليات عملية)^(٤)، أو تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة (عضو هيئة تدريس فقط/ عضو هيئة تدريس يشغل منصباً إدارياً حالياً أو سابقاً)، أو لاختلاف عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنة فأكثر)؟

(٢) مجتمع البحث وعينته:

وقد طبقت أداة البحث على عينة ممثلة^(٥) من أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة طنطا بلغ عددها (٣٤١) عضواً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية نتيجة لتطبيق الأداة إلكترونياً، بلغت نسبتها (٩.٦٥ %) من عدد أفراد المجتمع الأصل البالغ عددهم (٣٥٣٢) عضواً، وفقاً لآخر إحصاء صادر بدليل أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م (جامعة طنطا، ٢٠٢٠، ٨). ويوضح الجدولان التاليان نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصل، وتوزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المختلفة.

جدول (٣)

نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصل

تخصص الكلية	عدد الكليات	المجتمع الأصل	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصل
الكليات العملية	٨	٢٥٩٨	١٨١	٦.٩٧ %
الكليات النظرية	٦	٩٣٤	١٦٠	١٧.١٣ %
الإجمالي	١٤	٣٥٣٢	٣٤١	٩.٦٥ %

من إعداد الباحثين استناداً إلى البيانات الواردة من الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق

ودعم اتخاذ القرار بجامعة طنطا للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠، ص ٨ (ملحق ١)

ويتضح من الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (٣٤١) عضو هيئة تدريس، كما يتبين من الجدول أيضاً أن عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بعينة الدراسة أكبر من عدد أقرانهم من الكليات النظرية. ويأتي ذلك متسقاً مع اختلاف عدد أعضاء

هيئة التدريس بكلا النوعين من الكليات بالمجتمع الأصل؛ حيث إن عدد أعضاء هيئة التدريس بكل من الكليات العملية والنظرية بالمجتمع الأصل يقدر ب ٣٥٣٢ عضواً : منهم ٢٥٩٨ بالكليات العملية بنسبة ٧٣.٥٥ %، ٩٣٤ عضواً بالكليات النظرية بنسبة ٢٦.٤٥ % . ورُغم ذلك، يلاحظ أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الكليات النظرية بالنسبة لعدددهم في المجتمع الأصل كان أكبر من نسبتهم من الكليات العملية؛ حيث بلغت نسبة العينة من الكليات النظرية والعملية بالنسبة للمجتمع الأصل لكليهما ١٧.١٣ %، ٦.٩٧ % على التوالي. وقد يرجع ذلك إلى ظروف جائحة كورونا التي تمر بها البلاد، وما استتبعها من صعوبة توزيع الاستبانات ورقياً أو يدوياً بشكل مباشر على عينة الدراسة؛ فقد طبقت الاستبانة إلكترونياً^(٦)؛ حيث تم تمريرها إلى عينة الدراسة من خلال الموقع الرسمي لأعضاء هيئة التدريس لجامعة طنطا^(٧)، ومن خلال جروبات التواصل لأعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة. ونظراً لكون الباحثان تنتميان إلى كلية نظرية، فقد مكنتهما ذلك من التواصل مع عدد كبير من الزملاء بكليتهما أو بالكليات النظرية الأخرى بالجامعة.

جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها (ن=٣٤١)

المتغير	العدد	نسبة الفئة إلى عينة الدراسة
تخصص الكلية		
الكليات النظرية	١٦٠	% ٤٦.٩٢
الكليات العملية	١٨١	% ٥٣.٠٨
المركز الوظيفي		
عضو هيئة تدريس (فقط)	٢٣٢	% ٦٨.٠٤
عضو هيئة تدريس يشغل منصباً إدارياً (حالياً أو سابقاً)	١٠٩	% ٣١.٩٦
سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	١٦	% ٤.٦٩
من ٥ إلى أقل من عشر سنوات	٤٦	% ١٣.٤٩
عشر سنوات فأكثر	٢٧٩	% ٨١.٨٢
الإجمالي	٣٤١	% ١٠٠

وباستقراء الجدول السابق، يتضح أن العدد الإجمالي لأفراد عينة البحث بلغ (٣٤١) عضو هيئة تدريس، كانت النسبة الأكبر للكليات العملية بنسبة ٥٣.٠٨ % بالنسبة لمتغير تخصص الكلية، وذلك للمبررات سالفة الذكر. وقد بلغت أكبر نسبة طبقاً للمركز الوظيفي لصالح عضو هيئة التدريس فقط بنسبة ٦٨.٠٤ %، وهذه نتيجة طبيعية نظراً لكون عدددهم

في المجتمع الأصل مقارنة بمن يشغل منهم منصبًا قياديًا أو إداريًا على مستوى الكليات سواء حاليًا أو سابقًا. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فكانت أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس بعينة الدراسة لصالح من لديهم خبرة تفوق العشر سنوات ٨١.٨٢ %، وربما يعبر ذلك تعبيرًا صادقًا عن الواقع؛ إذ يتسق مع طبيعة وشكل الهرم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة ككل؛ حيث زيادة نسبة أعضاء هيئة التدريس من كبار السن ومن ذوي الخبرة صعوبة في اتجاه قمة الهرم. لقد أصبح الهرم مقلوبًا في جميع كليات الجامعة وفي معظم الجامعات المصرية، وذلك بسبب قلة التعيينات الجديدة، وعدم إحالة أعضاء هيئة التدريس إلى التقاعد؛ حيث يستمرون في عملهم كأساتذة متفرغين، ولعل هذا ما يبرر زيادة عدد من تجاوزت سنوات خبرتهم العشر سنوات ضمن عينة الدراسة الحالية.

(٣) أداة الدراسة الميدانية:

اتساقًا مع طبيعة الدراسة وتحقيقًا لأهدافها، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالبحث الحالي بهدف الكشف واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالكليات المختلفة لجامعة طنطا، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. وقد تم بناء الأداة واشتقاق عباراتها من الإطار النظري للبحث المتعلق بمعايير الحوكمة الرشيدة، والاطلاع على معظم الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث. وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين، هما: القسم الأول: والذي يشمل البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة والتي تتضمن: (تخصص الكلية، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة). أما القسم الثاني: عبارات الاستبانة، وقد اشتمل هذا القسم على عدد (٦٨) عبارة مقسمة إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: ويضم عدد (٥٠) عبارة تقيس درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، موزعة على خمسة معايير، تم قياس واقع تطبيق الحوكمة في جامعة طنطا في ضوءها، وهي كالتالي: المعيار الأول: الشفافية ويتكون من (١١) عبارة، المعيار الثاني: المساءلة ويتكون من (٩) عبارات، المعيار الثالث: العدالة ويتكون من (١٠) عبارات، المعيار الرابع: الاستقلالية ويتكون من (١٠) عبارات، والمعيار الخامس والأخير: المشاركة في صنع القرار الجامعي ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثاني: ويضم مجموعة من المعوقات التي قد تحد من التطبيق السليم لمعايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا بكلياتها المختلفة. ويتضمن هذا المحور (١٨) عبارة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، والذي يعبر عن درجة التوافر لكل مؤشر من المؤشرات الواردة بالاستبانة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة).

(٤) الخصائص السيكومترية لأداة البحث (صدق وثبات الأداة): تتمثل الخصائص السيكومترية في حساب الصدق والثبات بوصفهما من أهم أسس أدوات البحث، حيث إن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج البحث، ويمكن استعراض إجراءات حساب صدق وثبات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

١/٤ صدق الاستبانة **Validity**: ويقصد بصدق الاستبانة: أنها تقيس ما وضعت لقياسه. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالاستعانة بالطرق التالية:

١/٤ أ الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) **Face Validity**:

فقد تكونت الصورة المبدئية للاستبانة من (٧٥) عبارة موزعة على النحو التالي: (٥٥) عبارة بالمحور الأول، و ٢٠ عبارة بالمحور الثاني) (ملحق رقم ٢)، وقد تم عرضها على عدد (١٢) من المحكمين من الخبراء وذوي الخبرة في التخصص (ملحق رقم ٣)، بهدف أخذ آرائهم في تحديد مدى ملاءمة محاور الاستبانة لقياس الظاهرة موضوع الاهتمام بالبحث، والحكم على سلامة الصياغة للعبارات، ومدى ملاءمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وإبداء ما قد يروونه مناسباً من تعديل. وفي ضوء آراء ومقترحات المحكمين، تم حذف بعض العبارات، وتعديل صياغة بعض العبارات الأخرى، بحيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٦٨) عبارة موزعة على النحو التالي: (٥٠) عبارة بالمحور الأول، و ١٨ عبارة بالمحور الثاني) (ملحق رقم ٤).

١/٤ ب صدق الاتساق الداخلي للأداة **Internal Consistency**: تم التحقق من صدق الاستبانة أيضاً عن طريق حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد/ المحور الذي تنتمي إليه (بعد حذف العبارة)، وكذلك معاملات الارتباط بين درجات الأفراد على كل عبارة ودرجاتهم على الاستبانة ككل (بعد حذف درجة العبارة) **Cronbach's Alpha if Item Deleted**، باستخدام معامل

ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحاور التي تنتمي لها، وبينها والدرجة الكلية للأداة من خلال الجداول التالية (أرقام ٣-٥):

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المعيار الذي تنتمي إليه بالمحور الأول (ن=٣٤١)

المحور الأول/ معايير الحوكمة الرشيدة									
المشاركة		الاستقلالية		العدالة		المساءلة		الشفافية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٩٠٩**	١	٠.٩١٤**	١	٠.٩٠٢**	١	٠.٩٣٨**	١	٠.٩٠٥**	١
٠.٩٠٧**	٢	٠.٩١٤**	٢	٠.٩٠٥**	٢	٠.٩٤٤**	٢	٠.٩١٢**	٢
٠.٩٣٠**	٣	٠.٩١١**	٣	٠.٩٠٣**	٣	٠.٩٤٥**	٣	٠.٩٠١**	٣
٠.٩٠٨**	٤	٠.٩٠٥**	٤	٠.٩٠٢**	٤	٠.٩٤١**	٤	٠.٩٠٥**	٤
٠.٩٠٣**	٥	٠.٩٠٩**	٥	٠.٩٠٢**	٥	٠.٩٣٩**	٥	٠.٩٠٩**	٥
٠.٩٠٦**	٦	٠.٩١٠**	٦	٠.٩١٤**	٦	٠.٩٥٢**	٦	٠.٩٠٩**	٦
٠.٨٩٨**	٧	٠.٩٢٠**	٧	٠.٩٠٤**	٧	٠.٩٣٩**	٧	٠.٩٠٢**	٧
٠.٩٠٥**	٨	٠.٩١٦**	٨	٠.٩١٢**	٨	٠.٩٣٧**	٨	٠.٩٠٧**	٨
٠.٩٠٤**	٩	٠.٩١٩**	٩	٠.٩١٥**	٩	٠.٩٣٦**	٩	٠.٩١١**	٩
٠.٩٠٤**	١٠	٠.٩٠٧**	١٠	٠.٩٠٨**	١٠			٠.٩٠٩**	١٠
								٠.٩٠٥**	١١

** القيم كلها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١

باستقراء الجدول السابق، يتضح ارتباط جميع عبارات كل معيار من معايير الحوكمة الخمسة بالدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه كل عبارة، بمعاملات ارتباط موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠٠١؛ فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٠١ - ٠.٩١٢) بالنسبة للمعيار الأول (الشفافية)، وبين (٠.٩٣٦ - ٠.٩٥٢) بالنسبة للمعيار الثاني (المساءلة)، وبين (٠.٩٠٢ - ٠.٩١٥) بالنسبة للمعيار الثالث (العدالة)، وبين (٠.٩٠٧ - ٠.٩٢٠) بالنسبة للمعيار الرابع (الاستقلالية)، وبين (٠.٨٩٨ - ٠.٩٣٠) بالنسبة للمعيار الخامس (المشاركة في صنع القرار الجامعي)، مما يعني أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (بالمحور الثاني) (ن=٣٤١)

المحور الثاني/ المعوقات					
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٩٥٢**	٧	٠.٩٤٩**	١٣	٠.٩٥٣**
٢	٠.٩٥٢**	٨	٠.٩٤٩**	١٤	٠.٩٥١**
٣	٠.٩٥٢**	٩	٠.٩٤٨**	١٥	٠.٩٥٢**
٤	٠.٩٥٣**	١٠	٠.٩٥٣**	١٦	٠.٩٤٩**
٥	٠.٩٥١**	١١	٠.٩٥١**	١٧	٠.٩٥٠**
٦	٠.٩٥٠**	١٢	٠.٩٥٢**	١٨	٠.٩٥٠**

** القيم كلها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١

وباستقراء الجدول السابق، يتضح ارتباط جميع عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بمعاملات ارتباط موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١؛ فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٤٨ - ٠.٩٥٣)، مما يعني أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأداة (ن=٣٤١)

م	معامل الارتباط								
١	٠.٩٦٣**	١٥	٠.٩٦٣**	٢٩	٠.٩٦٣**	٤٣	٠.٩٦٣**	٥٧	٠.٩٦٤**
٢	٠.٩٦٤**	١٦	٠.٩٦٣**	٣٠	٠.٩٦٣**	٤٤	٠.٩٦٣**	٥٨	٠.٩٦٤**
٣	٠.٩٦٣**	١٧	٠.٩٦٣**	٣١	٠.٩٦٣**	٤٥	٠.٩٦٣**	٥٩	٠.٩٦٤**
٤	٠.٩٦٣**	١٨	٠.٩٦٣**	٣٢	٠.٩٦٣**	٤٦	٠.٩٦٣**	٦٠	٠.٩٦٣**
٥	٠.٩٦٣**	١٩	٠.٩٦٣**	٣٣	٠.٩٦٣**	٤٧	٠.٩٦٢**	٦١	٠.٩٦٤**
٦	٠.٩٦٣**	٢٠	٠.٩٦٣**	٣٤	٠.٩٦٣**	٤٨	٠.٩٦٢**	٦٢	٠.٩٦٤**
٧	٠.٩٦٣**	٢١	٠.٩٦٢**	٣٥	٠.٩٦٢**	٤٩	٠.٩٦٣**	٦٣	٠.٩٦٤**
٨	٠.٩٦٣**	٢٢	٠.٩٦٣**	٣٦	٠.٩٦٣**	٥٠	٠.٩٦٣**	٦٤	٠.٩٦٤**
٩	٠.٩٦٣**	٢٣	٠.٩٦٣**	٣٧	٠.٩٦٣**	٥١	٠.٩٦٣**	٦٥	٠.٩٦٥**
١٠	٠.٩٦٣**	٢٤	٠.٩٦٣**	٣٨	٠.٩٦٣**	٥٢	٠.٩٦٣**	٦٦	٠.٩٦٤**
١١	٠.٩٦٣**	٢٥	٠.٩٦٣**	٣٩	٠.٩٦٣**	٥٣	٠.٩٦٣**	٦٧	٠.٩٦٤**
١٢	٠.٩٦٢**	٢٦	٠.٩٦٣**	٤٠	٠.٩٦٣**	٥٤	٠.٩٦٢**	٦٨	٠.٩٦٤**
١٣	٠.٩٦٣**	٢٧	٠.٩٦٣**	٤١	٠.٩٦٣**	٥٥	٠.٩٦٢**		٠.٩٦٤**
١٤	٠.٩٦٣**	٢٨	٠.٩٦٣**	٤٢	٠.٩٦٣**	٥٦	٠.٩٦٣**		٠.٩٦٤**

** القيم كلها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١

وتُبين معاملات الارتباط في الجدول السابق أنها جميعها عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١؛ إذ تتراوح ما بين (٠.٩٦٢ - ٠.٩٦٥)، مما يوضح أن هناك ارتباط بين درجة كل عبارة من محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة ككل، ويشير ذلك إلى أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويدعم ذلك صدق الاتساق الداخلي للأداة، مما يعطي الثقة في استخدامها لقياس ما وضعت لقياسه.

٢/٤ ثبات الاستبانة **Reliability**: ويقصد بالثبات أن النتائج التي يتم الحصول عليها من الأداة لا تتغير تغيراً جوهرياً عند إعادة تطبيق الأداة مرة أخرى على نفس العينة تحت نفس الظروف، وقد تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" للاستبانة ككل، حيث بلغت قيمته (٠.٩٦٤)، وهو ما يشير إلى معامل ثبات مرتفع. كما تم حساب معاملات ثبات **Chronbach - α** لكل عنصر من الاستبانة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٨)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة	
٠.٩١٥	معيير الشفافية	المحور الأول معايير الحوكمة الرشيدة
٠.٩٤٧	معيير المساءلة	
٠.٩١٥	معيير العدالة	
٠.٩٢٠	معيير الاستقلالية	
٠.٩١٦	معيير المشاركة الفاعلة في صنع القرار	
٠.٩٥٤	معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة	المحور الثاني
٠.٩٦٤	إجمالي الاستبانة ككل	

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل عالٍ؛ إذ يقدر بـ (٠.٩٦٤)، وكذلك يتضح ارتفاع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والعناصر المتضمنة به والتي تراوحت ما بين (٠.٩١٥ - ٠.٩٥٤)، مما يشير إلى ثبات الأداة التي أعدت للتطبيق الميداني، وأنها مناسبة لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله. وبعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، بدأت عملية التطبيق؛ حيث تم تطبيقها إلكترونياً على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م (وبالتحديد في الفترة من ٢٠ أبريل - ٢٢ مايو)^(٨).

(٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS (Statistical Package For the Social Sciences)

الإصدار السادس والعشرين في حساب مايلي:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach؛ لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية؛ لتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean؛ لترتيب محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة، والانحرافات المعيارية Std. Deviation؛ لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples T Test؛ لمعرفة دلالات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين متوسطين، وتحديد اتجاه العبارات وذلك بالنسبة لمتغيري {تخصص الكلية (نظرية/ عملية)، المركز الوظيفي (عضو هيئة تدريس فقط/ عضو هيئة تدريس يشغل حالياً أو سابقاً منصباً إدارياً)}.
- تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA؛ لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة بين متوسطات أكثر من فئتين أو أكثر من مجموعتين، وذلك بالنسبة لمتغير {عدد سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر}، وتم استخدام اختبار LSD (أقل قيمة معنوية) Lowest significant difference، لمعرفة اتجاه الأثر أو الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول هذا المتغير^(٩).

▪ ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج، تم اعتماد المعيار التالي

الوصف/ درجة التوافر	مدى المتوسطات
بدرجة كبيرة	٣,٠٠-٢,٣٤
بدرجة متوسطة	٢,٣٣-١,٦٧
بدرجة ضعيفة	١,٦٦-١,٠٠

ثانياً/ عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: ويتضمن هذا المحور عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، ونبدأ فيه بعرض النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة ككل، ثم ننتقل بعد ذلك إلى استعراض النتائج التفصيلية لكل محور من محاورها، وذلك على النحو التالي:

(١) النتائج الإجمالية للاستبانة ككل: وفيما يلي نعرض النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة ككل، وذلك بهدف تكوين فكرة عامة عن مدى توافر معايير الحوكمة الرشيدة بكليات جامعة طنطا، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٩)

النتائج الإجمالية لمحوري الاستبانة (ن=٣٤١)

الترتيب	درجة التوافر	المتوسط العام لمدى القيام بالبعد	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٤	متوسطة	١.٨٣١٥	١١	المعيار الأول/ الشفافية
٥	متوسطة	١.٦٩٣٧	٩	المعيار الثاني/ المساءلة
٢	متوسطة	١.٨٤٣٩	١٠	المعيار الثالث/ العدالة
١	متوسطة	١.٩٦٣٦	١٠	المعيار الرابع/ الاستقلالية
٣	متوسطة	١.٨٣٩٣	١٠	المعيار الخامس/ المشاركة
متوسطة		١.٨٣٤٤	٥٠	إجمالي أبعاد المحور الأول
كبير		٢.٣٤٠٥	١٨	المحور الثاني/ المعوقات

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- تُطبّق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها الخمسة بدرجة متوسطة بجامعة طنطا (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها)؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على المحور الأول كله (١.٨٣٤٤). وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧-٢,٣٣).
- يتوافر كل معيار فرعي من معايير الحوكمة الرشيدة الخمسة بدرجة متوسطة؛ حيث كانت المتوسطات الحسابية لكل معيار على حده في المدى المتوسط. وتراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الخمسة ما بين (١.٦٩٣٧ - ١.٩٦٣٦). أما عن ترتيب معايير الحوكمة الرشيدة من حيث درجة التوافر بجامعة طنطا، فقد جاءت على النحو التالي: جاء المعيار الرابع: معيار "الاستقلالية" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٦٣٦)، مما يشير إلى أن هذا المعيار، وإن كان يتوافر بدرجة متوسطة إلا أن درجة توافره جاءت أعلى من المعايير الأخرى للحوكمة. بينما جاء المعيار الثاني:

معيار "المساءلة" في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي يقدر بـ (١.٦٩٣٧)، مما يشير إلى أنه المعيار الأقل في التطبيق مقارنة بالمعايير الأخرى. ثم جاءت المعايير الثلاثة: "العدالة"، "المشاركة في صنع القرار الجامعي"، "الشفافية" في الترتيب الثاني والثالث والرابع بدرجات توافر متوسطة؛ إذ بلغت المتوسطات الحسابية (١.٨٤٣٩، ١.٨٣٩٣، ١.٨٣١٥) للمعايير الثلاثة على التوالي. وتعكس النتائج المذكورة ضرورة اتخاذ إدارة الجامعة كافة التدابير اللازمة لضمان التطبيق الكفء والفعال لجميع معايير الحوكمة الرشيدة الخمسة، وذلك لتوجيه العمل الجامعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مع ضرورة إيلاء اهتمام خاص بمعيار المساءلة؛ إذ إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار، رغم تواجده في المدى المتوسط مثل باقي المعايير، إلا أنه أقرب إلى درجة التوافر الضعيفة بمتوسط حسابي يقدر بـ (١.٦٩٣٧)، وفقاً للنسب الموضحة بمعيار على معيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث.

• أما فيما يتعلق بدرجة توافر المحور الثاني الذي يتعلق بالمعوقات فقد جاءت بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي المعوقات (٢.٣٤٠٥)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث، يتضح أنه يقع في المستوى الكبير، والذي يمتد من (٢,٣٤ - ٣,٠٠)؛ مما يشير إلى وجود العديد من المعوقات التي قد تحد من التطبيق الصحيح لمعايير الحوكمة الرشيدة بكلية جامعة طنطا المختلفة، وأن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ليس على النحو المثالي المنشود، ويحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة الجامعية للعمل بشكل جاد على مواجهة هذه المعوقات، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الجامعة، وقدرتها على المنافسة في عصر أصبح شديد التنافسية.

(٢) النتائج التفصيلية لمحوري للاستبانة: وفيما يلي نعرض النتائج التفصيلية لاستجابات

أفراد عينة البحث حول محوري الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

١/٢ عرض وتحليل نتائج المحور الأول: درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في كليات جامعة طنطا (من وجهة نظر عضو هيئة تدريس بجامعة طنطا؛ ويتضمن هذا المحور استعراض لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر كل معيار من معايير الحوكمة الرشيدة الخمسة التي تضمنتهم الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

١/١/٢ درجة توافر المعيار الأول/ الشفافية؛ وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتقدير المعبر عن درجة التوافر، والترتيب لكل عبارة من عبارات المعيار، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١٠)
استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر معيار الشفافية (ن=٣٤١)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يوجد موقع إلكتروني للكلية يتضمن معلومات عنها تُحدَّث باستمرار.	٢.٠٧٩٢	٠.٧٧٢٤	متوسطة	٢
٢	يتم الإفصاح عن القرارات المتخذة بشفافية (سواء بمجالس الأقسام أو مجلس الكلية).	٢.٠٠٢٩	٠.٧٨٧٨	متوسطة	٤
٣	تنشر الكلية المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمنسوبها بشكل واضح ودقيق.	٢.١٠٨٥	٠.٦٩٦٦	متوسطة	١
٤	ترد الكلية بشفافية على استفسارات المستفيدين كافة (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، أعضاء مجتمع محلي).	١.٩٤٤٣	٠.٧٣٩٥	متوسطة	٥
٥	تتوافر أدلة (ورقية وإلكترونية) لجميع اللوائح والقوانين المنظمة والمعمول بها بالكلية، وتنتشر للمستفيدين.	٢.٠٢٣٥	٠.٦٩٨٣	متوسطة	٣
٦	تفصح الكلية عن المعايير التي يتم في ضونها اختيار أعضاء هيئة التدريس لشغل الوظائف الإدارية بها.	١.٧٨٥٩	٠.٧٦١٩	متوسطة	٦
٧	تعلن الكلية عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين بها (أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية).	١.٦٠٤١	٠.٧٥٨٤	ضعيفة	٩
٨	تُحل المشكلات الأكاديمية والإدارية بالكلية في إطار من الشفافية.	١.٧٢١٤	٠.٧٤٨٦	متوسطة	٨
٩	توفر الكلية قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن كافة العاملين بها.	١.٧٨٥٩	٠.٧٨٨٥	متوسطة	٦
١٠	تفصح الكلية عن ميزانيتها من خلال نشر تقرير مالي سنوي يوضح الإيرادات وجوانب الإنفاق.	١.٣٦٠٧	٠.٦٢٩٣	ضعيفة	١٠
١١	تنشر الكلية تقريراً دورياً عن إنجازاتها، وخططها المستقبلية.	١.٧٣٠٢	٠.٧٥٧٧	متوسطة	٧
	الإجمالي	١.٨٣١٥	٠.٥٧٣٦	متوسطة	

وباستقراء الجدول السابق المتعلق بدرجة توافر معيار الشفافية، يتضح ما يلي:

- أن إجمالي المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على المعيار قد بلغ (١.٨٣١٥)، ومقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث، يتضح أنه يقع

في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١.٦٧ إلى ٢.٣٣). وهذا يدل على أن معيار الشفافية يتوافر بدرجة متوسطة بكلية جامعة طنطا المختلفة. وربما ترجع هذه النتيجة إلى انتهاج إدارات كليات جامعة طنطا الأسلوب المركزي في الإدارة، والذي من مظاهره التحكم في أمور العمل، والاحتفاظ بالمعلومات وعدم نشرها بصورة واضحة، بغية الحفاظ على المركز الوظيفي، وتجنب ضياع السلطة. وربما يؤكد ذلك التفسير استجابات عينة البحث في محور المعوقات، والتي أكدت على "سيادة النزعة المركزية في إدارة الكلية" والتي اعتبروها أحد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا؛ حيث احتل الترتيب الثالث بين المعوقات التي يتضمنها المحور وعددها (١٨) معوقاً، بمتوسط نسبي بلغ ٢.٤٦٣٣، وانحراف معياري يقدر ب ٠.٦٨٣٤. وجدير بالتنبؤ به إلى أن استجابات عينة الدراسة بالمحور الثاني الذي يتعلق بالمعوقات قد أكدت بصفة عامة على انخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بكلية الجامعة المختلفة؛ حيث كان ضمن المعوقات التي تتوافر بدرجة كبيرة، بمتوسط نسبي بلغ ٢.٣٤٩٠، وانحراف معياري يقدر ب ٠.٧١٤٢، مما يشير إلى درجة انسجام عالية بين استجابات عينة البحث حول هذا المعوق.

- جميع عبارات المعيار الأول من حيث درجة توافرها كانت متوافرة بدرجة (متوسطة)، ماعدا العبارتين رقم (١٠)، (٧) ونصهما كالتالي: "تفصح الكلية عن ميزانيتها من خلال نشر تقرير مالي سنوي يوضح الإيرادات وجوانب الإنفاق" و"تعلن الكلية عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين بها"، حيث جاء توافرها بدرجة (ضعيفة)، بمتوسطات حسابية بلغت (١.٣٦٠٧، ١.٦٠٤١) على التوالي. ولذا، فقد احتلت هاتان العبارتان المرتبتين الأخيرتين (الترتيب العاشر والتاسع) مقارنة ببقية عبارات البعد.
- هذا في حين نجد العبارات أرقام (٣، ١، ٥) قد احتلت ترتيباً متقدماً مقارنة بالعبارات الأخرى التي توافرت بدرجة متوسطة؛ فقد احتلت تلك العبارات الترتيب الأول والثاني والثالث بمتوسطات حسابية بلغت (٢.١٠٨٥، ٢.٠٧٩٢، ٢.٠٢٣٥)، مما يشير إلى اهتمام إدارات كليات جامعة طنطا بدرجة معقولة نسبياً بـ "نشر المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمنسوبيها بشكل واضح ودقيق (العبارة رقم ٣ والتي احتلت المركز الأول)، وبوجود موقع إلكتروني للكليات يتضمن معلومات عنها تُحدَّث باستمرار

(العبارة رقم ١ والتي احتلت المركز الثاني)، و بتوفير أدلة (ورقية وإلكترونية) لجميع اللوائح والقوانين المنظمة والمعمول بها بالكليات (العبارة رقم ٣ التي احتلت المركز الثالث). وربما يعزى كون العبارة رقم (٣) قد احتلت المركز الأول، مقارنة بالعبارة الأخرى من حيث درجة التوافر المتوسطة، إلى أن الكليات تعد مستوى إداري تنفيذي يناط به إنفاذ التوجيهات الواردة لها من المستويات الإدارية الأعلى. وحتى يتسنى لها القيام بهذا الدور، فإنه ينبغي عليها نشر المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى بشكل واضح ودقيق لمنسوبيها. أما العبارة رقم (١) والتي احتلت الترتيب الثاني وبدرجة توافر متوسطة؛ فرُغم اتجاه جامعة طنطا بالفعل إلى التحول الرقمي تماشيًا مع سياسات الدولة المصرية في هذا الشأن، وما استتبع ذلك من إنشاء مواقع إلكترونية لكل كليات الجامعة لكي تُنشر من خلالها معلومات عن كل ما يجري بكليات الجامعة من فعاليات، ورُغم الوجود الفعلي لتلك المواقع الإلكترونية، إلا أنه ربما لم تشر استجابات عينة البحث إلى درجة توافر كبيرة لهذه العبارة لمحدودية تحديث المعلومات التي يتم نشرها على تلك المواقع بشكل دوري ومستمر. أما العبارة رقم (٥) والتي احتلت الترتيب الثالث، من حيث درجة التوافر المتوسطة، والتي تشير إلى اهتمام الكليات بتوفير أدلة (ورقية وإلكترونية) لجميع اللوائح والقوانين المنظمة والمعمول بها بالكليات، فربما يُفسر ذلك أيضًا في ضوء التحول الرقمي للجامعة؛ حيث بدأت في توفير أدلة إلكترونية للوائح الجامعية يسهل الاطلاع عليها من قبل المستفيدين، فضلًا عن أن توفير أدلة ورقية للوائح الجامعية يعد ضرورة ملحة لإنجاز العمل وفقًا للوائح المنظمة للعمل الجامعي في القطاعات المختلفة (سواء التدريس، البحث العلمي، أو خدمة المجتمع).

- إن توافر جميع الممارسات المرتبطة بمعيار معيار الشفافية بدرجة متوسطة باستثناء اثنتين يشير إلى أن إدارات الكليات تحتاج إلى أن تولي اهتمامًا أكبر بتلك الممارسات حتى تصل بها إلى درجة التوافر الكبيرة، مع ضرورة إيلاء اهتمام خاص بـ "الإعلان عن السياسات المتبعة بالكليات في منح الحوافز لجميع العاملين بها" (العبارة رقم ٧) و بـ "الإفصاح عن الميزانيات من خلال نشر تقرير مالي سنوي يوضح الإيرادات وجوانب الإنفاق" (العبارة رقم ١٠)، واللذان توافرتا بدرجة ضعيفة مقارنة ببقية الممارسات الأخرى الدالة على المعيار.

- وبشكل عام، تتفق نتيجة البحث الحالية مع نتيجة بعض البحوث والدراسات السابقة المصرية والعربية؛ حيث كشفت دراسة عبد المجيد، رخا (٢٠١٨) عن أن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في جميع مجالاتها قد جاءت بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ حيث نمطية إجراءات العمل وقلة التغيير أو التعديل عليها، واعتقاد إدارة الكلية بأن المحافظة على سرية المعلومات قد يؤدي إلى المحافظة على المصلحة العامة للعمل (عبد المجيد، رخا، ٢٠١٨، ٣٦٩)، فضلاً عن قلة وضوح سياسات المساءلة للجميع بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة؛ نظراً لأن إجراءات وسياسات المساءلة تخضع لإشراف الإدارة العليا بالجامعة، وغياب إعلان إجراءات نظام المساءلة لجميع العاملين على الموقع الإلكتروني للكلية (عبد المجيد، رخا، ٢٠١٨، ٣٧٤). كما توصلت دراسة (سعد، ٢٠١٤، ٢٣١)، والتي سعت إلى الكشف عن واقع التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإسكندرية بأبعاد الشفافية الإدارية، إلى أن درجة التزام عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجميع أبعاد الشفافية الإدارية قد جاءت بدرجة متوسطة. كما تتفق مع نتيجة بعض الدراسات التي أجريت خارج السياق المصري منها على سبيل المثال: دراسة كل من (الهندي، الغرير، وأحمد، ٢٠١٩، ٢١٩)، والتي استهدفت التعرف على درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية النسائية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، والتي أظهرت نتائجها أيضاً أن درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية قد جاءت "متوسطة" وفقاً لآراء عينة تلك الدراسة.
- هذا في حين تختلف أحد نتائج الدراسة الحالية المرتبطة بهذا المعيار مع ما توصلت إليه دراسة سليمان (٢٠٢٠)؛ حيث كشفت تلك الدراسة أن جامعة أسوان لا تمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين؛ فلا تنقل للعاملين بها المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق، حيث لا تتوافر لدى الجامعة وسائل اتصال ناجحة بين المستويات الإدارية (سليمان، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢٦٠، ٢٦٤)، في حين أكدت الدراسة الحالية على اهتمام إدارات كليات جامعة طنطا بنشر المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمنسوبيها بشكل واضح ودقيق؛ حيث جاءت تلك الممارسة في المركز الأول بالنسبة للممارسات المتعلقة بالشفافية، وربما يعزى ذلك الاختلاف إلى التباين في الممارسات المتبعة بالجامعات المصرية المختلفة.

٢/١/٢ درجة توافر المعيار الثاني/ المساءلة؛ وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتقدير المعبر عن درجة التوافر، والترتيب لكل عبارة من عبارات المعيار، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١١)
استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر معيار المساءلة (ن=٣٤١)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يوجد بالكلية آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات.	١.٦٣٦٤	٠.٧٠٠٦	ضعيفة	٦
٢	يوجد بالكلية بطاقات للوصف الوظيفي تُحدد اختصاصات جميع العاملين، ويتم محاسبتهم في ضونها.	١.٥٦٨٩	٠.٧١٨٧	ضعيفة	٧
٣	تلتزم الكلية بحاسبة المقصر في عمله بصرف النظر عن مركزه الوظيفي.	١.٨١٢٣	٠.٧١٥٣	متوسطة	٣
٤	تستخدم الكلية سجلات متابعة (واضحة ودقيقة) تضمن دقة المعلومات ومصداقيتها.	١.٧٠٣٨	٠.٦٩٢٥	متوسطة	٤
٥	تطبق الكلية نظامًا فعالاً للمراقبة الداخلية يوفر تقارير دورية حول مدى الالتزام بالخطط الموضوعية.	١.٨٢٤٠	٠.٧٣٤٥	متوسطة	٢
٦	تلتزم الكلية بتوفير مراجعين خارجيين لمراجعة التقارير الخاصة بتقييم أداء الكلية والتأكد من التزامها بمعايير الجودة.	١.٩٠٦٢	٠.٧٢٥٥	متوسطة	١
٧	يوجد بالكلية وحدة تنظيمية مختصة لاستقبال المقترحات أو الشكاوي من قبل أعضاء هيئة التدريس ليتم التعامل معها.	١.٥٨٦٥	٠.٧٩٠٩	ضعيفة	٨
٨	تسمح الكلية بمشاركة ممثلين عن المستفيدين في وضع قواعد المساءلة (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، أعضاء مجتمع محلي).	١.٥٣٠٨	٠.٧٠٩٠	ضعيفة	٩
٩	توجد بالكلية معايير دقيقة وواضحة لجودة الأداء والنتائج المتوقعة تتم المحاسبية في ضونها (لكل من الأفراد والوحدات واللجان أو المجالس).	١.٦٧٤٥	٠.٧١٣٠	متوسطة	٥
	الإجمالي	١.٦٩٣٧	٠.٥٨٠٨	متوسطة	

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن إجمالي المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على معيار المساءلة قد بلغ (١.٦٩٣٧)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، وهذا يدل على أن معيار المساءلة يتوافر بدرجة متوسطة بكلليات جامعة طنطا المختلفة. كما جاءت جميع عبارات المعيار الثاني، من حيث درجة

توافرها، متوافرة بدرجة (متوسطة)، ماعدا العبارات أرقام (١)، (٢)، (٧)، (٨)؛ حيث جاء توافرها بدرجة (ضعيفة)، بمتوسطات حسابية بلغت (١.٦٣٦٤، ١.٥٦٨٩، ١.٥٨٦٥، ١.٥٣٠٨) على التوالي. وقد احتلت هذه العبارات المراتب الأخيرة (الترتيب من ٦-٩) مقارنة ببقية عبارات البعد، مما يشير إلى غياب وجود آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات، الإفتقار إلى وجود وحدة تنظيمية مختصة لاستقبال المقترحات أو الشكاوي من قبل أعضاء هيئة التدريس ليتم التعامل معها، غياب وجود وحدة تنظيمية بكل كلية مختصة لاستقبال المقترحات أو الشكاوي من قبل أعضاء هيئة التدريس ليتم التعامل معها، فضلاً عن محدودية مشاركة ممثلين عن المستفيدين في وضع قواعد المساءلة (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، أعضاء مجتمع محلي)، ويعكس حاجة إدارات الكليات الجامعية الماسة إلى أن تولي اهتماماً أكبر بتلك الممارسات، والتي سبق الإشارة إلى درجة توافرها بدرجة ضعيفة، مقارنة ببقية الممارسات الأخرى الدالة على المعيار.

- هذا في حين نجد العبارتان أرقام (٦، ٥) قد احتلنا ترتيباً متقدماً مقارنة بالعبارات الأخرى التي توافرت بدرجة متوسطة؛ بمتوسطات حسابية بلغت (١.٩٠٦٢، ١.٨٢٤٠)، مما يشير إلى اهتمام إدارات كليات جامعة طنطا بدرجة معقولة نسبياً بـ " بتوفير مراجعين خارجيين لمراجعة التقارير الخاصة بتقييم أداء الكلية والتأكد من التزامها بمعايير الجودة" (العبارة رقم ٦ والتي احتلت المركز الأول)، وبـ "تطبيق نظام فعال للمراقبة الداخلية يوفر تقارير دورية حول مدى الالتزام بالخطط الموضوعة" (العبارة رقم ٥ والتي احتلت المركز الثاني)، وربما يرجع ذلك إلى تبني إدارة جامعة طنطا لفكر وثقافة الجودة الشاملة من خلال وحدات الجودة بالكليات ومركز ضمان الجودة بالجامعة، ولكون تلك الممارسات تدخل بشكل رئيس ضمن إجراءات تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد.
- وبشكل عام، تتفق نتيجة البحث الحالية مع نتيجة بعض البحوث والدراسات السابقة؛ حيث كشفت دراسة (عبد المجيد، رجا، ٢٠١٨، ٣٧٤) عن قلة وضوح سياسات المساءلة لجميع العاملين بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة نظراً لأن إجراءات وسياسات المساءلة تخضع لإشراف الإدارة العليا بالجامعة، وغياب إعلان إجراءات نظام المساءلة لجميع العاملين على الموقع الإلكتروني للكلية. كما تتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (سليمان، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢٧٣ - ٢٧٤)، والتي كشفت عن وجود مشكلات تتعلق

بتطبيق معيار المساءلة بجامعة أسوان لعل أهمها: أن إدارة الجامعة لا توفر مناخًا من النزاهة تتسم به إجراءات المساءلة بالجامعة. كما أن الجامعة بوصفها المسؤولة عن عملية المساءلة لا تهتم بتفعيل التغذية الراجعة الناتجة عن التقييم ألا وهي المحاسبية وقد يرجع عدم تفعيل نظام المساءلة إلى عدم تحديد المسؤولية الملقاة على عاتق كل شخص حتى يمكن مساءلته في ضوءها. وقد يعزى ذلك أيضا إلى شيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات، وإلى عديد من الترسبات الإجتماعية والمفاهيم المغلوطة والظواهر غير المرغوبة مثل المحاباة والمجاملات وغيرها، مما يؤدي إلى التركيز على نشر الإيجابيات المبالغ فيها، وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها.

٣/١/٢ درجة توافر المعيار الثالث/ العدالة؛ وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتقدير المعبر عن درجة التوافر، والترتيب لكل عبارة من عبارات المعيار، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١٢):
استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر معيار العدالة (ن=٣٤١)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تطبق الكلية معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع.	١.٦٤٨١	٠.٧٣٥٢	ضعيفة	٩
٢	توزع الكلية الموارد المادية والتقنية والمالية على جميع أقسامها العلمية بشكل عادل وفقاً للاحتياجات الفعلية.	١.٥٩٨٢	٠.٧٧٤٥	ضعيفة	١٠
٣	تتبع الكلية سياسة عادلة في توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بناءً على أدائهم وجداراتهم.	١.٦٦٥٧	٠.٧٣٥٤	ضعيفة	٨
٤	تتعامل الكلية بعدالة مع جميع أعضاء هيئة التدريس باختلاف نوعهم أو معتقدتهم.	١.٩٣٨٤	٠.٨٢٢	متوسطة	٣
٥	يتم تطبيق اللامحة والتعليمات على الجميع دون تمييز	١.٩١٥	٠.٨١٢٧	متوسطة	٥
٦	يتم توزيع الأعباء التدريسية أو الإدارية على جميع أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير موضوعية وعادلة.	١.٨٥٩٢	٠.٨٣٥٣	متوسطة	٧
٧	يتم توزيع أنصبة الإشراف على الرسائل العلمية بين أعضاء هيئة التدريس في التخصص الواحد بشكل عادل.	٢.٠٣٨١	٠.٨٠٩	متوسطة	١
٨	يتم توزيع عضوية لجان المناقشة والحكم بين أعضاء هيئة التدريس في التخصص الواحد بشكل عادل.	١.٩٨٨٣	٠.٧٨٩٦	متوسطة	٢
٩	يتم توزيع الفرص التدريبية على جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل.	١.٨٦٨	٠.٨١	متوسطة	٦
١٠	تراعى الكلية العدالة بين جميع أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ أي قرار بشأنهم.	١.٩٢٠٨	٠.٧٣٣٤	متوسطة	٤
	الإجمالي	١.٨٤٣٩	٠.٦٢٠٦	متوسطة	

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن إجمالي المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على معيار العدالة قد بلغ (١.٨٤٣٩)، مما يشير إلى أنه هذا المعيار يطبق بكليات جامعة طنطا المختلفة بدرجة متوسطة، وذلك بمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث. وقد جاء ذلك متسقاً مع استجابات عينة البحث على المحور الثاني الذي يتعلق بالمعوقات حيث عبر

أفراد العينة على أن المعوق التالي: "ضعف تطبيق العدالة والالتزام بمقتضياتها" يتوافر بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢٤٦٣.

• جميع عبارات المعيار الثالث من حيث درجة توافرها كانت متوافرة بدرجة (متوسطة)، ماعدا العبارات أرقام (٢)، (١)، (٣)؛ حيث جاء توافرهم بدرجة (ضعيفة)، بمتوسطات حسابية بلغت (١.٥٩٨٢، ١.٦٤٨١، ١.٦٦٥٧)، وقد احتلت هذه العبارات المراتب الثلاثة الأخيرة (الترتيب العاشر، التاسع، الثامن) على التوالي، مقارنةً ببقية عبارات البعد، مما يشير إلى القصور في توزيع الموارد المادية والتقنية والمالية على جميع الأقسام العلمية بالكليات بشكل عادل وفقاً للاحتياجات الفعلية، محدودية تطبيق معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع، فضلاً عن الافتقار إلى اتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بناءً على أدائهم وجدارتهم. الأمر الذي يعكس حاجة الإدارات الجامعية الماسة إلى أن تولي اهتماماً أكبر بتلك الممارسات المهمة نظراً لأهميتها في تطبيق معيار العدالة بوصفه أحد المعايير الرئيسية للحوكمة الرشيدة.

• ومن ناحية أخرى، نجد العبارات أرقام (٧، ٨، ٤) قد احتلت ترتيباً متقدماً مقارنةً بالعبارات الأخرى التي توافرت بدرجة متوسطة؛ بمتوسطات حسابية بلغت (٢.٠٣٨١، ١.٩٨٨٣، ١.٩٣٨٤)، مما يشير إلى اهتمام إدارات كليات جامعة طنطا بدرجة معقولة نسبياً بـ "توزيع أنصبة الإشراف على الرسائل العلمية بين أعضاء هيئة التدريس في التخصص الواحد بشكل عادل" (العبارة رقم ٧ والتي احتلت المركز الأول)، وبـ "توزيع عضوية لجان المناقشة والحكم بين أعضاء هيئة التدريس في التخصص الواحد بشكل عادل" (العبارة رقم ٨ والتي احتلت المركز الثاني). وربما يرجع ذلك إلى أن إدارة جامعة طنطا تناشد دوماً، من خلال مجالسها المختصة: مجلس الدراسات العليا بالجامعة، ومجلس الجامعة وما يصدر عنهما من قرارات، بضرورة مراعاة العدالة بين أعضاء هيئة التدريس في التخصص الواحد عند توزيع أنصبة الإشراف على الرسائل العلمية، وكذلك عند توزيع عضوية لجان المناقشة والحكم. كما تكشف نتائج الدراسة الحالية أن كليات جامعة طنطا تلتزم بالتعامل "بعادلة مع جميع أعضاء هيئة التدريس باختلاف نوعهم أو معتقدتهم" (العبارة رقم ٤ والتي احتلت المركز الثالث)، وذلك تماشياً مع توجهات الدولة المصرية في هذا الشأن، والتي تؤكد دوماً على منع التمييز لأي سبب كان كاختلاف النوع أو المعتقد

الديني؛ حيث تنص المادة (٥٣) من الدستور المصري على أن جميع المواطنين سواء أمام القانون، وهم متساوون في الحقوق والواجبات، لا تمييز بينهم بسبب الجنس أو العقيدة، أو اللون، أو اللغة أو الإعاقة، أو لأي سبب آخر. وتلتزم الدولة باتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على كافة أشكال التمييز، للدرجة التي أصبح معها التمييز، والحض على الكراهية جريمة، يعاقب عليها القانون (دستور مصر عام ٢٠١٤، المادة ٥٣، ٢٤-٢٥)

- ويشكل عام، تختلف نتيجة البحث الحالية مع نتيجة دراسة سليمان (٢٠٢٠)، والتي كشفت عن أن إدارة جامعة أسوان لا تراعي العدالة بين العاملين بالجامعة؛ فالجامعة لا تحاسب جميع العاملين بدون تحيز ولا تلتزم بالعدل في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم، بل توجد واسطة ومحسوبة في عملية تقييم العاملين، كما أنها لا توفر نظامًا عادلًا لتقديم الشكاوى والتظلمات (سليمان، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢٧١، ٢٧٣-٢٧٤).

كما إنها لا تراعي العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية نتيجة ضعف قناعة الجامعة بالأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين في صناعة القرارات (المرجع السابق، ٢٦٤).

٤/١/٢ درجة توافر المعيار الرابع/ الاستقلالية؛ وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتقدير المعبر عن درجة التوافر، والترتيب لكل عبارة من عبارات المعيار، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١٣):

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر معيار الاستقلالية (ن=٣٤١)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تتمتع الكلية بالحرية الكافية في تصميم أو تحديث هيكلها التنظيمي.	٢.٠٦١٦	٠.٨١٤٨	متوسطة	٤
٢	تتخذ الكلية القرارات الأكاديمية، والإدارية والمالية الخاصة بها باستقلالية تامة.	١.٩٧٠٧	٠.٧١٨٩	متوسطة	٥
٣	تنوع الكلية مصادر تمويلها دون قيود من أي جهة خارجية.	١.٧٠٦٧	٠.٦٧٨٨	متوسطة	١٠
٤	تتمتع الكلية بحرية أكاديمية تتيح لها استحداث البرامج الدراسية أو إلغاؤها أو دمجها.	١.٧٩٧٧	٠.٧٩٩٩	متوسطة	٩
٥	تقوم الكلية بتطوير البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس والتقييم دون تدخل خارجي	٢.٠٩٩٧	٠.٧٢٠٧	متوسطة	٣
٦	تتيح الكلية الفرصة لعضو هيئة التدريس لتقديم الاستشارات للجهات الخارجية مع مراعاة ضوابط العمل الجامعي.	١.٨٢١١	٠.٧٨٦١	متوسطة	٨
٧	يتاح لعضو هيئة التدريس الحرية الأكاديمية التي تسمح له بإمكانية نشر نتائجه مهمما كانت، مادامت مرتكزة على منهجية علمية دقيقة.	٢.٢٠٥٣	٠.٨٧٣٩	متوسطة	١
٨	تتاح الفرصة لعضو هيئة التدريس للتعبير عن آرائه بحرية مع الالتزام بالقواعد المنظمة للسلوك الجامعي.	١.٩٥٦	٠.٨٣٣٧	متوسطة	٦
٩	تضع الكلية النظم والقواعد الداخلية المنظمة للعمل بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.	٢.١٧٨٩	٠.٧٧٤٨	متوسطة	٢
١٠	تتمتع الكلية بالاستقلالية في رسم سياساتها وتوجهاتها المستقبلية بما يتلاءم واحتياجات المجتمع والتطورات العلمية العالمية.	١.٨٣٨٧	٠.٧٦٧٢	متوسطة	٧
	الإجمالي	١,٩٦٣٦	٠,٩٣٠٩	متوسطة	

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن إجمالي المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على معيار "الاستقلالية" قد بلغ ١,٩٦٣٦، مما يشير إلى أنه هذا المعيار يطبق بكليات جامعة طنطا المختلفة بدرجة متوسطة، وذلك بمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث. وقد احتل هذا المعيار المركز الأول من حيث التطبيق مقارنة بمعايير الحوكمة الرشيدة الأخرى (راجع ماجاء بالجدول رقم ٩).
- جاءت جميع عبارات المعيار الرابع من حيث درجة توافرها كانت متوافرة بدرجة (متوسطة)، مع اختلاف في درجة تطبيق الممارسات الدالة على المعيار؛ حيث نجد العبارات أرقام (٧)،

٩، ٥) قد احتلت المراتب الثلاثة الأولى مقارنة بالممارسات الأخرى التي توافرت أيضًا بدرجة متوسطة؛ بمتوسطات حسابية بلغت ٢.٢٠٥٣، ٢.١٧٨٩، ٢.٠٩٩٧، مما يشير إلى اهتمام إدارات كليات جامعة طنطا بدرجة معقولة نسبيًا بـ " إتاحة الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس التي تسمح له بإمكانية نشر نتائج أبحاثه مهما كانت، مادامت مرتكزة على منهجية علمية دقيقة." (العبارة رقم ٧ والتي احتلت المركز الأول)، وبـ " وضع النظم والقواعد الداخلية المنظمة للعمل للكليات بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها" (العبارة رقم ٩ والتي احتلت المركز الثاني)، و بـ " تطوير البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس والتقييم دون تدخل خارجي" (العبارة رقم ٥ والتي احتلت المركز الثالث).

• هذا في حين احتلت العبارات أرقام (٣، ٤، ٦) المراتب الثلاثة الأخيرة مقارنة بالممارسات الأخرى، وبمتوسطات حسابية بلغت ١.٧٠٦٧، ١.٧٩٧٧، ١.٨٢١١ على التوالي، وهذه الممارسات وأن توافرت بدرجة متوسطة تبعًا لمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث، إلا أن المتوسطات الحسابية أقرب إلى درجة التوافر الضعيفة، مما يشير إلى تدخل جهات خارجية في تمويل الجامعة، وأن كليات الجامعة لا تتمتع بالحرية الأكاديمية الكافية التي تتيح لها استحداث البرامج الدراسية أو إلغاؤها أو دمجها، فضلًا عن عضو هيئة التدريس بكليات الجامعة لا تتاح له الفرصة الكاملة لتقديم الاستشارات للجهات الخارجية، مما يعكس حاجة الإدارات الجامعية إلى أن تولي اهتمامًا أكبر بتلك الممارسات نظرًا لأهميتها في تطبيق معيار الاستقلالية بوصفه أحد المعايير الرئيسة للحوكمة الرشيدة.

• وربما يعزى حصول هذا المعيار "الاستقلالية" على مستوى متوسط لكون الجامعة مجال التطبيق الميداني إحدى الجامعات الحكومية، ومن ثم فهي تابعة لوزارة التعليم العالي التي تشكل المرجعية للجامعة في كافة القضايا الإدارية والمالية. فالجامعة شأنها شأن الجامعات الحكومية الأخرى ليست صاحبة الكلمة الطولى في كثير من القرارات خاصة فيما يتعلق بالميزانية والأمور المالية، وتعيين القيادات الأكاديمية. ورغم ذلك فالجامعة تتمتع بحرية تحديد رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية في ضوء ظروف بيئتها المحيطة وفي إطار التوجهات العامة للدولة.

• وبشكل عام، تتفق نتيجة البحث الحالية مع نتيجة دراسة محمد (٢٠١٩) والتي أكدت على أن أغلب الجامعات، بما في ذلك جامعة الفيوم، ما زالت تعتمد على الدولة كمصدر

رئيس لتمويل أنشطتها. وقد أكد الخبراء في تلك الدراسة على ضرورة الاهتمام بالمشاركة المجتمعية في تخطيط التعليم الجامعي وإدارته وتمويله، وعلى أهمية الحد من التدخل الحكومي في الشؤون الداخلية للجامعة مما يفقدها الاستقلالية التي تسعى إلى تحقيقها. وقد عزت الدراسة ذلك إلى اعتماد الجامعات على الدعم الحكومي بصفة أساسية، مما جعل الحكومة تتدخل في شؤونها الداخلية (محمد، ٢٠١٩، ١٥٤). كما أكدت دراسة حسن (٢٠١٧) على أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه عدداً من معوقات التغيير الاستراتيجي لعل أهمها أن الإدارات العليا هي التي تتولى طرح مبادرات التغيير الاستراتيجي، وتتولى مسؤولية التنفيذ لمشروعات التغيير أيضاً، فضلاً عن ضعف مشاركة المستويات التنظيمية الأخرى في طرح تلك المبادرات (حسن، ٢٠١٧، المستخلص).

٥/١/٢ درجة توافر المعيار الخامس/ المشاركة الفاعلة في صنع القرارات الجامعية؛ وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتقدير المعبر عن درجة التوافر، والترتيب لكل عبارة من عبارات المعيار، كما ينضح من الجدول التالي:

جدول (١٤):

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر معيار المشاركة (ن=٣٤١)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يتم اتباع أسلوب الحوار بالمجالس المختصة واللجان النوعية عند عملية صناعة واتخاذ القرارات.	٢.١٠٥٦	٠.٦٣٧٦	متوسطة	2
٢	يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات ذات العلاقة بمهامهم وحقوقهم.	١.٩١٧٩	٠.٧٠٢٣	متوسطة	4
٣	تتيح الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير أقسامهم العلمية أو الكلية.	٢.١٣٧٨	٠.٧٢٠٥	متوسطة	١
٤	تسمح الكلية للطلبة بإبداء رأيهم عند صنع القرارات الجامعية التي تخصهم.	١.٧٤٧٨	٠.٧٠٧٨	متوسطة	٧
٥	تسمح الكلية للمستفيدين (الطلبة والخريجين، المعنيين من المجتمع المحلي) بالاشتراك في تقييم البرامج التدريسية.	١.٦٩٥	٠.٧٢٨٢	متوسطة	٨
٦	يتم استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالكلية.	١.٥٥٤٣	٠.٧٤٨	<u>ضعيفة</u>	١٠
٧	تتيح الكلية الفرصة لممثلين من المجتمع المحلي للمشاركة في المجالس الرسمية.	١.٨٩٤٤	٠.٧٥٩٦	متوسطة	٥
٨	تتيح الكلية للمجتمع المحلي الاشتراك في التقييم الدوري لأداء الكلية.	١.٥٧١٨	٠.٧٢٦٦	<u>ضعيفة</u>	٩
٩	تتبنى الكلية النمط اللامركزي بمنح الصلاحيات للأقسام الأكاديمية والإدارية لاتخاذ القرارات التي تناسبها.	١.٩٣٥٥	٠.٦٥٢١	متوسطة	٣
١٠	تشارك الكلية جميع الأطراف المعنية على المستوى الأكاديمي والإداري عند وضع الخطة الاستراتيجية للكلية.	١.٨٣٢٨	٠.٧٣٠٦	متوسطة	٦
	الإجمالي	١.٨٣٩٣	٠.٥٤٤٩٦	متوسطة	

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن إجمالي المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على معيار المشاركة الفاعلة في صنع القرارات الجامعية قد بلغ (١.٨٣٩٣)، مما يشير إلى أنه هذا المعيار يطبق بكليات جامعة طنطا المختلفة بدرجة متوسطة، وذلك بمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه البحث. وربما يعزى حصول هذا المعيار "المشاركة" على مستوى متوسط نتيجة للتوجهات الحالية للجامعة؛ حيث تخطو الجامعة خطوات حثيثة لتشجيع العاملين على إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال تعيين بعض الخبراء من خارج الجامعة في مجالسها الرسمية، وتمثيل الطلبة في مجلس إدارة الجودة .

- جميع عبارات المعيار الخامس من حيث درجة توافرها كانت متوافرة بدرجة (متوسطة)، ماعدا العبارتين أرقام (٦)، (٨)؛ حيث جاء توافرها بدرجة (ضعيفة)، بمتوسطات حسابية بلغت ١.٥٥٤٣، ١.٥٧١٨، وقد احتلت هاتان العبارتان المرتبتين الأخيرتين (الترتيب العاشر والتاسع) على التوالي، مقارنة ببقية عبارات البعد، مما يشير إلى محدودية "استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالكليات" (العبرة رقم ٦ التي احتلت المركز العاشر)، فضلاً عن أن الكليات "لا تتيح للمجتمع المحلي بدرجة كافية الاشتراك في التقييم الدوري لأدائها" (العبرة رقم ٨ التي احتلت المركز التاسع)، مما يعكس حاجة الإدارات الجامعية الماسة إلى أن تولي اهتماماً أكبر بتلك الممارسات المهمة نظراً لأهميتها في تطبيق معيار المشاركة في صنع القرارات الجامعية كأحد معايير الحوكمة الرشيدة.
- ومن ناحية أخرى، نجد العبارات أرقام (٣، ١، ٩) قد احتلت ترتيباً متقدماً مقارنة بالعبارات الأخرى التي توافرت بدرجة متوسطة؛ بمتوسطات حسابية بلغت ٢.١٣٧٨، ٢.١٠٥٦، ١.٩٣٥٥ على التوالي، مما يشير إلى اهتمام إدارات كليات جامعة طنطا بدرجة معقولة نسبياً بـ "إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير أقسامهم العلمية أو الكلية" (العبرة رقم ٣ والتي احتلت المركز الأول)، وبـ "اتباع أسلوب الحوار بالمجالس المختصة واللجان النوعية عند عملية صناعة واتخاذ القرارات" (العبرة رقم ١ والتي احتلت المركز الثاني)، فضلاً عن اهتمامها "بتبني النمط اللامركزي في الإدارة من خلال منح الصلاحيات للأقسام الأكاديمية والإدارية لاتخاذ القرارات التي تناسبها" (العبرة رقم ٩ والتي احتلت المركز الثالث). وربما جاءت تلك الممارسات في مراتب متقدمة للترابط بينهم؛ فتبني إدارة الكليات للنمط اللامركزي في صنع القرارات ينعكس في الممارسة العملية من خلال اتباع أسلوب الحوار بالمجالس واللجان المختصة بصنع القرارات والتي يتاح فيها الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم في الموضوعات المرتبطة بتطوير الأقسام العلمية التي ينتسبون إليها، ومن ثم، تطوير الكلية التي يعملون بها.
- وبشكل عام، تتفق نتيجة البحث الحالية مع نتيجة بعض البحوث والدراسات السابقة؛ حيث كشفت دراسة عبد المجيد ورخا (٢٠١٨) عن أن جميع المؤشرات الدالة على تطبيق

معيار المشاركة قد جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة. وقد عزت الدراسة ذلك إلى القصور في تفعيل موقع الكلية وقلة الاعتماد على التقنيات الحديثة في الاتصال والتواصل سواء بين العاملين أو مع المجتمع المحلي، وغياب وجود قاعدة بيانات موحدة للكلية متاحة للجميع يسهل تحليلها وتصنيفها ومتابعتها بما ييسر عملية استخلاص المعلومات والإحصاءات التي تخدم المشاركة في صنع القرارات (عبد المجيد ورخا، ٢٠١٨، ٣٧١-٣٧٣). وتختلف مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (سليمان، ٢٠٢٠)؛ حيث كشفت عن ضعف السماح للعاملين بجامعة أسوان بالمشاركة في صناعة القرارات أو إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات الحاسمة، فضلاً عن أن معظم العاملين بالجامعة لا يشاركون في وضع معايير تقييم أدائهم. وقد عزت الدراسة ذلك إلى تمسك بعض القادة والمديرين في بعض الأحيان بالروتين والبيروقراطية في العمل، و نزوعهم نحو التسلط، ومن ثم تركيز السلطة والقرار والأمر بأيديهم، دون مراعاة احتياجات العاملين أو الاعتبارات بالشخصية عند اتخاذ القرارات الوظيفية (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٦٧-٢٦٨، ٢٧١).

٢/٢ عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: ويتضمن هذا المحور استعراض لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المعوقات التي تضمنتها الاستبانة، والتي قد تحد من التطبيق السليم للحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا (من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس بها)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٥)

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر معوقات الحوكمة الرشيدة (ن=٣٤١)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	غياب هياكل الحوكمة الإدارية عن التنظيم الرسمي للكلية والجامعة	٢.٢٢٢٩	٠.٦٨٤	متوسطة	١٧
٢	غموض مفهوم الحوكمة سواء لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.	٢.٤١٠٩	٠.٧٣٣٨	كبيرة	٥
٣	الافتقار إلى وجود دورات تدريبية تعريفية بالحوكمة ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	٢.٣٥١٩	٠.٦٧٢٥	كبيرة	٨
٤	قلة الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء هيئة التدريس.	٢.٤٣٩٩	٠.٦٧٧٤	كبيرة	٤
٥	جمود وبيروقراطية الإجراءات الإدارية.	٢.٣٦٩٥	٠.٦٣١٢	كبيرة	٦
٦	انخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بالكلية.	٢.٣٤٩٠	٠.٧١٤٣	كبيرة	٩
٧	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالكلية.	٢.١٦١٣	٠.٦٨٦٣	متوسطة	١٨
٨	ضعف اهتمام بعض القيادات الجامعية بتطبيق معايير الحوكمة الجامعية.	٢.٣١٩٦	٠.٦٨٢٠	متوسطة	١١
٩	غياب خريطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالكلية.	٢.٥٠٤٤	٠.٦٥٨١	كبيرة	١
١٠	ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تسمح بتطبيق الحوكمة الإلكترونية.	٢.٤٧٢١	٠.٦٣٩٤	كبيرة	٢
١١	سيادة النزعة المركزية في إدارة الكلية.	٢.٤٦٣٣	٠.٦٨٣٤	كبيرة	٣
١٢	ضعف قواعد البيانات والمعلومات المتوافرة بالكلية.	٢.٢٤٩٣	٠.٦٩٤١	متوسطة	١٥
١٣	ضعف تطبيق مبدأ المحاسبية مما يشجع على مخالفة القوانين واللوائح الجامعية بشكل متكرر.	٢.٣٤٣١	٠.٧٠٠٥	كبيرة	١٠
١٤	ضعف تطبيق العدالة والالتزام بمقتضياتها.	٢.٣٤٦٣	٠.٧٤٢٢	متوسطة	١٦
١٥	وجود حصانة خفية لبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالمستويات التنظيمية المختلفة للكلية.	٢.٣٦٦٦	٠.٧٤٥٩	كبيرة	٧
١٦	قلة الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في وضع السياسات أو صنع القرارات المتعلقة بهم.	٢.٢٨٧٤	٠.٦٨١٣	متوسطة	١٣
١٧	القصور في استطلاع آراء المستفيدين دورياً حول مدى جودة الخدمات المقدمة بالكلية.	٢.٣٠٢١	٠.٧٤٧٣	متوسطة	١٢
١٨	ضعف تمثيل الأطراف المعنية (الأكاديميين والإداريين والطلبة وأعضاء المجتمع المحلي) في المجالس واللجان ذات العلاقة.	٢.٢٦٩٨	٠.٦٨٤٢	متوسطة	١٤
	الإجمالي	٢.٣٤٠٥	٠,٥٢٣٢٧	كبيرة	

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من التطبيق السليم لمعايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا (من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس بها)؛ حيث إن إجمالي استجابات عينة البحث على محور المعوقات ككل جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي، بلغ ٢.٣٤٠٥، وأن كثير من المعوقات المذكورة بالجدول أعلاه (١٠ معوقات بالنسبة لـ ١٨) قد توافرت بدرجة كبيرة، وكانت كالتالي: غياب خريطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالكلية (احتل هذا المعوق المركز الأول في الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٥٠٤٤)، ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تسمح بتطبيق الحوكمة الإلكترونية (احتل المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ ٢.٤٧٢١)، سيادة النزعة المركزية في إدارة كليات الجامعة (احتل المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ ٢.٤٦٣٣)، قلة الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء هيئة التدريس (احتل المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ ٢.٤٣٩٩)، غموض مفهوم الحوكمة لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (احتل المركز الخامس، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٤١٠٩)، جمود وبيروقراطية الإجراءات الإدارية (احتل المركز السادس، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٦٩٥)، وجود حصانة خفية لبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالمستويات التنظيمية المختلفة للكلية (احتل المركز السابع، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٦٦٦)، الافتقار إلى وجود دورات تدريبية تعريفية بالحوكمة ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس (احتل المركز الثامن، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٥١٩)، انخفاض مستوى الشفافية الإدارية على المستويات التنظيمية كافة بكليات الجامعة (احتل المركز التاسع، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٤٩٠)، وأخيراً ضعف تطبيق مبدأ المحاسبية مما يشجع على مخالفة القوانين واللوائح الجامعية بشكل متكرر (احتل المركز العاشر، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٤٣١). وتحليل المعوقات السابقة يتضح أن بينها علاقة وثيقة وأن الكثير منها قد يكون سبباً في حدوث الآخر؛ إذ إن عدم وجود دورات تدريبية تعريفية بالحوكمة ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ربما يكون انعكاساً لقلّة الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد يكون أحد الأسباب الرئيسة وراء غموض مفهوم الحوكمة لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وغياب وجود

خريطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بكليات الجامعة. ويستتبع ذلك بطبيعة الحال ضعف تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا؛ حيث انخفضت مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية، ضعف تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية، وخاصة بالنسبة لبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالمستويات التنظيمية التي قد تتمتع بحصانة خفية تحول دون إخضاعها للمساءلة. ولعل تكامل استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور قد يكون شاهداً على مصداقية الاستجابات وتعبيرها تعبيراً صادقاً عن واقع الحال بجامعة طنطا.

• أما عن بقية المعوقات الثمانية المذكورة بالجدول والتي توافرت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث؛ فتشير أيضاً إلى وجود هذه المعوقات وإن كانت بدرجة أقل مقارنة بالمعوقات الأخرى، وكانت أقل تلك المعوقات والتي احتلت المراكز المتأخرة من حيث درجة التوافر: ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالكلية (احتل هذا المعوق الترتيب الثامن عشر والأخير، بمتوسط حسابي بلغ ٢.١٦١٣)، غياب هياكل الحوكمة الإدارية عن التنظيم الرسمي للكلية والجامعة (احتل هذا المعوق الترتيب (١٧)، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢٢٢٩). وربما يدل ذلك على توافر مستوى مناسب من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة بكليات الجامعة، فضلاً عن وجود الهياكل التنظيمية المسؤولة عن إدارة الكليات وحوكمتها ضمن التنظيم الرسمي، لكنها تحتاج إلى مزيد من التفعيل كي تؤتي ثمارها المرجوة بتطبيق معايير الحوكمة على أرض الواقع كما ينبغي أن يكون.

(٣) عرض وتحليل نتائج الاستبانة للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة؛ وفيما يلي نعرض للفروق بين استجابات عينة الدراسة حسب متغيراتها الثلاثة التالية؛ تخصص الكلية، المركز الوظيفي لعضو هيئة التدريس، وعدد سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

١/٣ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير تخصص الكلية؛ وتوضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير تخصص الكلية، من خلال الجدول التالي:

جدول (١٦)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير تخصص الكلية (ن = ٣٤١ : نظرية ١٦٠، عملية ١٨١).

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخصص الكلية	محاور الاستبانة
جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١٠	٤.٥٥٤-	٣٣٩	٤.٣٩٦٨	١٨.٥٣٨	نظرية	معياري
	٤.٦٨٩-	٢٩٩.٩٦	٧.٣٣٥	٢١.٥٦٩	عملية	الشفافية
	٩.٠٦٢-	٣٣٩	٣.٢٩٣	١٢.٧٩٤	نظرية	معياري
	٩.٣٤٢-	٢٩٥.٥٥	٥.٦٤٨٩	١٧.٤٠٩	عملية	المساءلة
	٨.١٤٠-	٣٣٩	٤.٩٧٢٨	١٥.٧٧٥	نظرية	معياري
	٨.٢٥٣-	٣٣٥.٤٤	٦.٢٤٥٦	٢٠.٧٩٦	عملية	العدالة
	٦.٠٩٤-	٣٣٩	٥.٥٧٦١	١٧.٥٣١	نظرية	معياري
	٦.١٤٢-	٣٣٨.٩٩	٦.٣٤٧	٢١.٤٩٧	عملية	الاستقلالية
	٦.٩٧١-	٣٣٩	٣.٩٩٨٥	١٦.٣٤٤	نظرية	معياري
	٧.١٣٣-	٣١٨.٠٩	٥.٩١١١	٢٠.٢٠٤	عملية	المشاركة
	-٦.٩٩٩	٣٣٩	٧.١٠٥٧	٤٥.٥١٩	نظرية	المحور الثاني
	-٦.٨٥٣	٣٢٢.٩١	١٠.١٢٨	٣٨.٩٤٥	عملية	المعوقات
	٧.٥٧٨-	٣٣٩	١٨.٩٢٨	٨٠.٩٨١	نظرية	الاستبانة
	٧.٧٧١-	٣١١.٩٢	٢٩.٢١٤	١٠١.٤٨	عملية	ككل (الإجمالي)

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر المعايير الخمسة للحوكمة الرشيدة تُعزى إلى تخصص الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية نظرية أو عملية؛ حيث جاءت قيم ت (t-test) بالنسبة لجميع المعايير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)؛ حيث بلغت قيمتها (٤.٥٥٤، ٩.٠٦٢، ٨.١٤٠، ٦.٠٩٤، ٦.٩٧١)، (٤.٦٨٩، ٩.٣٤٢، ٨.٢٥٣، ٦.١٤٢، ٧.١٣٣) بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بالكليات المختلفة للجامعة تبعا لتخصص الكلية (نظرية/ عملية). وكانت المتوسطات الأعلى لصالح الكليات العملية بالنسبة لجميع المعايير؛ حيث بلغت (٢١.٥٦٩ في مقابل ١٨.٥٣٨) بالنسبة لمعيار الشفافية (١٧.٤٠٩ في مقابل ١٢.٧٩٤) بالنسبة لمعيار المساءلة، (٢٠.٧٩٦ في مقابل ١٥.٧٧٥) بالنسبة لمعيار العدالة، (٢١.٤٩٧ في مقابل ١٧.٥٣١) بالنسبة لمعيار الاستقلالية، (٢٠.٢٠٤ في

مقابل ١٦.٣٤٤) بالنسبة لمعيار المشاركة، وذلك بالنسبة للكليات العملية والنظرية على التوالي. وربما يعزى ذلك إلى كون معظم الكليات العملية بجامعة طنطا قد حصلت على الاعتماد، مما قد يكون سبباً في تطبيق تلك الكليات لمعايير الحوكمة الرشيدة في ممارستها الإدارية، وذلك مقارنة بالكليات النظرية والتي لم تحصل أي من كلياتها على الاعتماد.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر المعوقات التي تحد من التطبيق السليم لمعايير الحوكمة الرشيدة تُعزى إلى تخصص الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية نظرية أو عملية؛ حيث جاءت قيم ت (t- test) بالنسبة لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)؛ حيث بلغت قيمتها (٦.٩٩٩، ٦.٨٥٣) بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي. وكان المتوسط الأعلى لصالح الكليات النظرية ذات المتوسط الحسابي الأعلى بالنسبة لهذا المحور؛ حيث بلغ (٤٥.٥١٩ في مقابل ٣٨.٩٤٥)، وذلك بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي. وهذه نتيجة منطقية تتسق مع النتيجة السابقة؛ حيث إن توافر المعوقات بدرجة كبيرة بالكليات النظرية نتيجة طبيعية لمحدودية تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها الخمسة في تلك الكليات للمبرر سالف الذكر.

٢/٣ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي لعضو هيئة التدريس؛ وتتضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي لعضو هيئة التدريس (لايشغل منصب إداري، يشغل حالياً/ شغل سابقاً منصباً إدارياً)، من خلال الجدول التالي:

جدول (١٧):

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي (ن = ٣٤١ : لا يشغل منصب إداري ٢٣٢؛ يشغل منصب إداري ١٠٩).

مستوى الدلالة**	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المركز الوظيفي	محاور الاستبانة
٠.٨٥٥	٠.١٨٣	٣٣٩	٦.٢٦٦	٢٠.١٩	لا يشغل	معيار الشفافية
٠.٨٥٦	٠.١٨٢	٢٠٦.٥٩	٦.٤٣١٧	٢٠.٠٥٥	يشغل	معيار المساءلة
٠.١٥٨	١.٤١٤	٣٣٩	٤.٩٧٩٦	١٥.٥١٧	لا يشغل	معيار المساءلة
٠.١٧٩	١.٣٤٨	١٨٨.٣٦	٥.٦٨٨٢	١٤.٦٦١	يشغل	معيار العدالة
٠.٣٣١	٠.٩٧٤-	٣٣٩	٥.٩١٨٤	١٨.٢١٦	لا يشغل	معيار العدالة
٠.٣٥٥	٠.٩٢٧-	١٨٧.٨٨	٦.٧٨١١	١٨.٩١٧	يشغل	معيار العدالة
٠.٦٦٨	٠.٤٣	٣٣٩	٦.٠١٤٨	١٩.٧٣٧	لا يشغل	معيار الاستقلالية
٠.٦٨٣	٠.٤٠٨	١٨٧.٣٢	٦.٩١٦٦	١٩.٤٢٢	يشغل	معيار المشاركة
٠.٠١٢**	٢.٥١٦-	٣٣٩	٥.٤٦٥٨	١٧.٨٨٨	لا يشغل	معيار المشاركة
٠.٠١٢**	٢.٥٤٨-	٢١٨.٢٥	٥.٢٨٠٢	١٩.٤٦٨	يشغل	معيار المشاركة
٠.٦٩٢	٠.٣٩٦	٣٣٩	٩.٣٧١٢	٤٢.١٦٨	لا يشغل	محور ٢ المعوقات
٠.٦٩٤	٠.٣٩٤	٢٠٧.٨	٩.٥٥٦٥	٤١.٧٣٤	يشغل	محور ٢ المعوقات
٠.٧٥٥	٠.٣١٢-	٣٣٩	٢٥.٨٥٨	٩١.٥٤٧	لا يشغل	الاستبانة ككل
٠.٧٦٦	٠.٢٩٩-	١٩٠.٤٩	٢٩.١٤٣	٩٢.٥٢٣	يشغل	الاستبانة ككل

** جميع القيم غير دالة (ما عدا معيار المشاركة)

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر المعايير الأربعة التالية للحوكمة الرشيدة: الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية تُعزى لمتغير المركز الوظيفي لعضو هيئة التدريس (كونه يشغل منصباً إدارياً أم لا يشغل)؛ حيث جاءت قيم ت (t- test) بالنسبة للأبعاد الأربعة المشار إليها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث أيضاً حول درجة توافر المعوقات التي قد تحد من تطبيق الحوكمة الرشيدة بكليات جامعة طنطا المختلفة، ولا حتى بالنسبة للاستبانة ككل بمحورها، مما يشير إلى وجود اتفاق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس كافة (سواء من يشغل منهم منصب إداري أو لا يشغل منصب إداري) حول الاستبانة ككل وما تضمنته من محاور أو أبعاد؛ أي أنه لا يوجد تباين بين آراء أعضاء هيئة التدريس باختلاف مركزهم الوظيفي حول درجة تطبيق معظم أبعاد الحوكمة الرشيدة أو معوقاتها بكليات جامعة طنطا المختلفة.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر المعيار الخامس من معايير الحوكمة الرشيدة: المشاركة في صنع القرارات الجامعية تُعزى لمتغير المركز الوظيفي لعضو هيئة التدريس (كونه يشغل منصبًا إداريًا أم لا يشغل)؛ حيث جاءت قيم ت (t- test) بالنسبة لهذا المعيار دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ حيث بلغت قيمتها (٢,٥١٦، ٢,٥٤٨) بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي. وكان المتوسط الأعلى لصالح الكليات العملية ذات المتوسط الحسابي الأعلى بالنسبة لهذا المعيار؛ حيث بلغ (١٩,٤٦٨ في مقابل ١٧,٨٨٨)، وذلك بالنسبة للكليات العملية والنظرية على التوالي. وربما يُعزى ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس الذي يشغل منصبًا إداريًا أو سبق له وأن تقلد منصبًا إداريًا أقدر على الحكم على مدى توافر هذا المعيار الذي يشير إلى كيفية صناعة واتخاذ القرارات الجامعية، وذلك بحكم منصبه الإداري وخبرته الإدارية من خلال المشاركة على الرسمي في المجالس واللجان المختلفة التي تصنع فيها تلك القرارات..

٣/٣ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة؛

ولتحديد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على محوري الاستبانة وعلى الاستبانة ككل، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA؛ والذي يستخدم لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة بين متوسطات أكثر من فئتين أو أكثر من مجموعتين، كما يتضح في الجدولين التاليين رقما ١٨، ١٩):

جدول (١٨)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة (وفقاً لمتغير سنوات الخبرة)

محاور الاستبانة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الأول (أبعاد الحوكمة الرشيدة)	أقل من ٥ سنوات	١٦	٩٦.٨١٣	١٧.٣٩
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٦	٩٢.٦٠٩	٢٥.٦٦١
	١٠ سنة فأكثر	٤٠	٧٥.٩٧٥	٢٠.٠٠١
المحور الثاني (المعوقات)	أقل من ٥ سنوات	١٦	٣٨.٦٨٨	٧.٨٨٨٦
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٦	٤١.٢٣٩	٩.٢٤٥٣
	١٠ سنة فأكثر	٤٠	٤٦.٠٧٥	٦.٤٧٠٤
الاستبانة ككل	أقل من ٥ سنوات	١٦	١٣٥.٥	٢١.١١٦
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٦	١٣٣.٨٥	٢٦.٢٤٦
	١٠ سنة فأكثر	٤٠	١٢٢.٠٥	١٤.٨٩٦

جدول (١٩)

يوضح نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة (وفقاً لمتغير سنوات الخبرة)

محاور الاستبانة	تحليل (ANOVA)	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى ** الدلالة
المحور الأول (المعايير)	بين المجموعات	٧٨٤٣.٠٠٤	٢	٣٩٢١.٥٠٢	٧.٨٠٠	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٤٩٧٧٠.٣٦٩	٩٩	٥٠٢.٧٣١		
	المجموع	٥٧٦١٣.٣٧٣	١٠١			
المحور الثاني (المعوقات)	بين المجموعات	٨١١.٢٧١	٢	٤٠٥.٦٣٥	٦.٢٦٢	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٦٤١٢.٥٨٢	٩٩	٦٤.٧٧٤		
	المجموع	٧٢٢٣.٨٥٣	١٠١			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٣٦٦٥.٦٢٦	٢	١٨٣٢.٨١٣	٣.٩١٦	٠.٠٢٣
	داخل المجموعات	٤٦٣٣٩.٨٣٥	٩٩	٤٦٨.٠٧٩		
	المجموع	٥٠٠٠٥.٤٦١	١٠١			

** جميع القيم دالة

وباستقراء الجدولين السابقين، يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة {عدد سنوات الخبرة المقاسة: أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر} بالنسبة لمحوري الاستبانة، والاستبانة ككل. ولتحديد اتجاه الأثر/ الفروق، تم استخدام اختبار LSD (أقل قيمة معنوية)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٠)

يوضح نتائج اختبار LSD لحساب اتجاه الفروق بين مجموعات أفراد العينة

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسطات	عدد سنوات الخبرة		محاوير الاستبانة
			أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات إلى أقل من ١٠	
٠.٥٢	٦.٥٠٧٧	٤.٢٠٣٨	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات إلى أقل من ١٠	المحور الأول (معايير الحوكمة)
٠.٠٠٢	٦.٦٣٢٤	*٢٠.٨٣٧٥	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٥٢	٦.٥٠٧٧	-٤.٢٠٣٨	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات إلى أقل من ١٠	
٠.٠٠١	٤.٨٤٧٤	*١٦.٦٣٣٧	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٠٠٢	٦.٦٣٢٤	-٢٠.٨٣٧٥*	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	
٠.٠٠١	٤.٨٤٧٤	-١٦.٦٣٣٧*	٥ سنوات إلى أقل من ١٠		
٠.٢٧٧	٢.٣٣٥٩	-٢.٥٥١٦	٥ سنوات إلى أقل من ١٠	أقل من ٥ سنوات	المحور الثاني (معوقات الحوكمة)
٠.٠٠٢	٢.٣٨٠٧	*-٧.٣٨٧٥	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٢٧٧	٢.٣٣٥٩	٢.٥٥١٦	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات إلى أقل من ١٠	
٠.٠٠٧	١.٧٤	*-٤.٨٣٥٩	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٠٠٢	٢.٣٨٠٧	*٧.٣٨٧٥	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	
٠.٠٠٧	١.٧٤	*٤.٨٣٥٩	٥ سنوات إلى أقل من ١٠		
٠.٧٩٣	٦.٢٧٩٤	١.٦٥٢٢	٥ سنوات إلى أقل من ١٠	أقل من ٥ سنوات	الاستبانة ككل
٠.٠٣٨	٦.٣٩٩٨	*١٣.٤٥٠٠	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٧٩٣	٦.٢٧٩٤	-١.٦٥٢٢	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات إلى أقل من ١٠	
٠.٠١٣	٤.٦٧٧٤	*١١.٧٩٧٨	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٠٣٨	٦.٣٩٩٨	-١٣.٤٥٠٠*	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	
٠.٠١٣	٤.٦٧٧٤	-١١.٧٩٧٨*	٥ سنوات إلى أقل من ١٠		

وفيما يلي نعرض النتائج الإحصائية التي تتناول المقارنات البيئية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، والتي وردت بالجدول السابق، وذلك على النحو التالي:

❖ **بالنسبة للمحور الأول الذي يتعلق بدرجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا: تشير النتائج الإحصائية إلى ما يلي:**

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة: (أقل من ٥ سنوات)، وفئة (١٠ سنوات فأكثر)، وذلك على المحور الأول. وهذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأعلى، والذي يخص فئة (أقل من خمس سنوات)؛ حيث إن المتوسط الحسابي لهذه الفئة قد بلغ (٩٦.٨١٣)، في مقابل (٧٥.٩٧٥) المتوسط الحسابي لفئة (١٠ سنوات فأكثر) (راجع الجدول رقم ١٨).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة: (٥ سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، و فئة (١٠ سنوات فأكثر)، وذلك على ذات المحور. وهذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأعلى، والذي يخص فئة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)؛ حيث إن المتوسط الحسابي لهذه الفئة قد بلغ (٩٢.٦٠٩)، في مقابل (٧٥.٩٧٥) (المتوسط الحسابي لفئة ١٠ سنوات فأكثر) (راجع الجدول رقم ١٨).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث من فئة (أقل من ٥ سنوات)، وفئة (٥ سنوات إلى أقل من عشر سنوات) على ذات المحور؛ حيث بلغت النسبة (٠,٥٢) وهي أكبر (٠,٠٥) أي أنها غير دالة إحصائياً، وذلك لتقارب الفئتين في سنوات الخبرة، وخضوعهم لذات القوانين والأنظمة الجامعية وإجراءات التطبيق، ومن ثم لم تظهر فروق بينهم في تقييم واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا.

❖ **وبالنسبة للمحور الثاني الذي يتعلق بدرجة توافر معوقات تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا: فتشير النتائج الإحصائية بالجدول إلى ما يلي:**

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة: (أقل من ٥ سنوات)، وفئة (١٠ سنوات فأكثر)، وذلك على محور المعوقات، لصالح المتوسط الأعلى، والذي يخص فئة (١٠ سنوات فأكثر)؛ حيث إن المتوسط الحسابي لهذه الفئة قد بلغ (٤٦.٠٧٥)، في مقابل (٣٨.٦٨٨) المتوسط الحسابي لفئة (أقل من خمس سنوات) (راجع الجدول رقم ١٨).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة: (٥ سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، وفئة (١٠ سنوات فأكثر)، وذلك على ذات المحور. وهذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأعلى، والذي يخص فئة (١٠ سنوات فأكثر)؛ حيث إن المتوسط الحسابي لهذه الفئة قد بلغ (٤٦.٠٧٥)، في مقابل (٤١.٢٣٩) المتوسط الحسابي لفئة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) (راجع الجدول رقم ١٨).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث من فئة (أقل من ٥ سنوات)، وفئة (٥ سنوات إلى أقل من عشر سنوات) على ذات المحور؛ حيث بلغت النسبة (٠.٢٧٧) وهي أكبر (٠,٠٥) أي أنها غير دالة إحصائياً، وذلك لتقارب الفئتين في سنوات الخبرة.

• وربما تُعزى النتائج السابقة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الأحدث: من ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات)، أو من فئة (٥ سنوات إلى أقل من عشر سنوات) يشكلون الفئة الأقل خبرة والأقل قدرة على الحكم على درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بكليات الجامعة المختلفة، وذلك مقارنة بأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة التي تفوق عشر سنوات. وتؤكد النتائج، على المحور الثاني الخاص بالمعوقات التي تحد من تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، التفسير السابق؛ حيث كانت الفروق بين فئات الخبرة ذاتها على محور المعوقات لصالح من ينتمون إلى فئة (عشر سنوات فأكثر)، ومن ثم فإن تلك النتيجة تتسق مع استجابتها على المحور الأول حول درجة توافر معايير الحوكمة الرشيدة.

وبناء على ما تقدم، فقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية بالبحث الحالي عن أبرز مواطن الضعف، وأوجه القصور التي تكتنف التطبيق السليم لبعض معايير الحوكمة الرشيدة بكليات جامعة طنطا، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، والتي ينبغي أخذها في الاعتبار عند بناء الاستراتيجية المقترحة؛ تلك الاستراتيجية التي تستهدف تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا من خلال وضع غايات وأهداف استراتيجية وإجرائية وآليات للتنفيذ من شأنها دعم وتعزيز المعايير التي تتوافر بدرجة متوسطة، والتغلب على المعوقات التي تؤدي إلى تطبيق بعض المعايير بدرجة ضعيفة. ومن ثم، فقد كانت نتائج الدراسة الميدانية الحالية ركيزة أساسية من ركائز بناء الاستراتيجية المقترحة للتطوير؛ لأنها ساهمت

في تشخيص الواقع الفعلي لمدى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا، ولفتت الانتباه إلى نقاط القوة التي تحتاج إلى تعزيز، ومواطن الضعف التي تحتاج إلى معالجة.

المحور الثالث/ التحليل الكيفي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية

المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية

وبعد أن عرضنا في المحور الأول إطارًا نظريًا حول الأسس الفكرية لمدخل الحوكمة الرشيدة؛ مفهومها، فلسفتها، أهميتها، معاييرها (كإطار معياري)، ورصدنا في المحور الثاني واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، وأهم المعوقات التي تحد من التطبيق السليم لتلك المعايير (كإطار تطبيقي)، يأتي هذا المحور كخطوة أولى من مرحلة التحليل البيئي (الاستراتيجي) التي سيتم في ضوءها بناء الاستراتيجية المقترحة.

ويتضمن المحور الحالي تحليلًا كميًا لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية عامةً، وقد تمت الاستعانة بأسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis) في إجراء هذا التحليل، والذي مكننا من دراسة وتشخيص أبرز العناصر ذات الأثر في الظاهرة موضوع الاهتمام، والتي تتكون من أربعة عناصر رئيسة شكلت اسم هذا الأسلوب وهي: نقاط القوة **Strenghts**، والضعف **Weakness** (عناصر البيئة الداخلية)، فضلًا عن الفرص المتاحة **Opportunities** والتهديدات المؤثرة **Threats** (عناصر البيئة الخارجية). كما تم الاعتماد على نتائج هذا التحليل الكيفي في بناء استبانة استطلاع رأي القيادات التي تم في ضوءها التحليل الكمي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا على وجه الخصوص، بوصفها الجامعة المستهدفة بالاستراتيجية المقترحة (المحور الرابع من البحث).

ولكن قبل أن نعرض لنتائج التحليل الكيفي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية، يجدر بنا أن نعرض في عجالة للجهود المصرية المبذولة في مجال تطبيق الحوكمة بالجامعات في ضوء ما يشهده المجتمع المصري من تغيرات وتحولات تمتد بآثارها على أداء التعليم الجامعي المصري.

أولاً/ الجهود المصرية المبذولة في مجال تطبيق الحوكمة بالجامعات:

تعد مصر من أوائل الدول العربية التي اهتمت بتطبيق مفهوم الحوكمة ومبادئها على مستوى المجتمع المدني؛ فقد شهد المجتمع المصري عددًا من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، من أهمها: التحول نحو الليبرالية بمعناها السياسي والاقتصادي، وضغط المشكلات الاجتماعية بالدرجة التي أصبحت تهدد النظام القيمي العام في المجتمع، فضلًا عن تراجع مؤشر الهجرة للدول العربية الخليجية، وتدني جودة النظام التعليمي، مما استلزم صياغة عقد اجتماعي جديد بين المواطن ودولته والبحث عن فلسفة جديدة للحكم. وجاء مفهوم (الحوكمة) كمفهوم معاصر صاغته المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين كفكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم حياة كريمة على المستويين الاقتصادي والسياسي، بل والمستوى الاجتماعي أيضًا (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٩٨؛ الجمال، ٢٠١٤، ٩).

لقد بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر منذ عام ٢٠٠١م، من خلال مبادرة وزارة الصناعة، حيث وجدت الوزارة أن برامج الإصلاح الاقتصادي في مصر لا تكتمل إلا بوضع إطار يحكم عمل القطاع الخاص (علي وشحاته، ٢٠٠٧، ١٤). وقد كانت الحاجة إلى إحداث تغيير جوهري في حوكمة المجتمع المصري موضوعًا متكررًا عبر عقود سابقة. وقد جاء ذلك في إطار مشاركة مصر في "مبادرة الحكم الرشيد" من أجل التنمية في الدول العربية التي تدعمها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وبرنامج إدارة الحكم في المنطقة العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد اشتملت هذه المبادرة على برنامج سياساتي واسع النطاق لزيادة شفافية الحكومات ومساءلتها ومسئوليتها وكفاءتها ومشاركتها، وركزت على تحقيق إصلاحات محددة تستهدف منع الفساد (البنك الدولي، ٢٠١٠، ٨٢). ثم بدأت مصر في السعي قدمًا إلى أن يشمل نطاق الحوكمة قطاعًا أكبر من المؤسسات، ليشمل المؤسسات التعليمية سواء التعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي.

وعلى صعيد الجامعات، بدأ مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي في الظهور مع صدور القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والقرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للقانون السابق، وينص على أنها هيئة قومية مستقلة، وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة،

وتتبع رئيس مجلس الوزراء. وتعد الهيئة ثمرة الجهود المخططة لإصلاح وتطوير التعليم المصري بوصفها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها، وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها وزيادة قدراتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ٣). وتتمثل رسالة الهيئة في ضمان الجودة والتطوير المستمر ورفع كفاءة الأداء لمؤسسات التعليم العالي المصرية، وكذلك اكتساب ثقة المجتمع في خريجها بالاعتماد على موارد بشرية متميزة ومنتجة، وبناء على آليات تقويم معترف بها عالمياً من خلال إطار عمل مستقل ومحايد ويتسم بالشفافية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٥، ١٥). وفي ضوء ذلك تسعى الهيئة إلى التقويم الشامل لمؤسسات التعليم الجامعي وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية، ولكل نوع من مؤسسات التعليم الجامعي.

وقد حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد معايير الاعتماد اللازمة لضمان الكفاءة والجودة بالجامعات، وذلك من خلال محورين رئيسيين هما؛ المحور الأول يدور حول القدرة المؤسسية للجامعات **Institutional Capacity**. أما المحور الثاني فيتناول الفاعلية التعليمية للجامعات **Educational Effectiveness**. وتقع القيادة والحوكمة ضمن مجال القدرة التنافسية كأحد المجالات التي وضعتها الهيئة لاعتماد المؤسسات الجامعية، وتتضمن الممارسات التطبيقية لمؤسسات التعليم الجامعي في مجال القيادة والحوكمة ما يلي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، مرجع سابق، ١٠٢-١٠٦):

- اختيار القيادات الأكاديمية: حيث ينبغي أن يتم اختيار القيادات الأكاديمية بالمؤسسة الجامعية على أساس مجموعة من المعايير الموضوعية المعلنة والموثقة والتي تحقق تكافؤ الفرص ومنها: السجل الوظيفي الذي يشهد بالالتزام والنزاهة، النشاط العلمي، والقدرات الإدارية والقيادية، والمشاركة في الأنشطة والخدمات الطلابية، والمساهمة في مجالات الجودة والتطوير، المشاركة في الأنشطة القومية، والتعاون مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين. ويجب أن تحرص المؤسسة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس الفعالة عند اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.

- نمط القيادة الجامعية وممارسات المجالس الرسمية: حيث ينبغي على المؤسسة الجامعية أن تتبنى نمطاً ديمقراطياً، يشجع على المشاركة وإبداء الرأي وحرية النقد والابتكار، ويجب أن تتصف ممارسات المجالس الرسمية بالمؤسسة بالفاعلية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم والتعلم والبحث العلمي. وينبغي أن تراعي القيادة العليا تطبيق أسلوب المشاركة في صنع القرارات، تقبل النقد الذاتي وتشجيع المبادأة والابتكار، فضلاً عن دعم المجالس الرسمية لكي تتحمل مسؤوليتها كاملةً في مناقشة القرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم، وتطوير البرامج واتخاذ القرارات التي تكفل فاعلية أدائها لدورها الأكاديمي، ومتابعة تنفيذ القرارات.
- تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية: حيث تحدد المؤسسات الجامعية الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية الحالية والمرشحة مستقبلياً وفقاً للأساليب العلمية، ووضع خطة للتدريب في ضوء هذه الاحتياجات، وتوفير المخصصات المالية اللازمة للتدريب، والحرص على جودة البرامج التدريبية وملاءمة توقيتها لظروف عمل الفئة المستهدفة حتى تكون جاذبة لهم، وأخيراً أن تضع المؤسسة مؤشرات لتقييم فاعلية تدريب القيادات، ومراجعة محتوى البرامج التدريبية في ضوء التغذية الراجعة من المتدربين وبناء على الأثر الذي أحدثه التدريب في القيادات.
- دعم القيادات الأكاديمية لإدارة نظم الجودة الداخلية: حيث يجب على المؤسسات إنشاء نظم للمعلومات والتوثيق، مع الحرص على دقة المدخلات وتحديثها باستمرار، مع الحرص على توفير نظام فعال لحفظ واستدعاء وإتاحة تداول الوثائق.
- دور القيادات الأكاديمية في تنمية التمويل الذاتي؛ فمن بين الأدوار المهمة للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي ما يتعلق بتنمية الموارد الذاتية المؤسسية بأن تتوافر لديها خطة موثقة وواقعية لتنمية الموارد تحرص فيها على تنويع مصادر التمويل الذاتي، وعلى تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص، فضلاً عن تنمية ودعم العلاقات التفاعلية مع قطاعات الإنتاج والخدمات في المجتمع المحيط بالمؤسسة الجامعية، من خلال تحديد القطاعات التي يتم التعاون معها وتكوين شراكات أو اتفاقيات أو مشروعات في مجالات الاهتمام المختلفة.

• التقييم المستمر لكفاءة الإدارة الجامعية: وذلك من خلال استمرارية وتعزيز التطوير بالجامعة، بالاعتماد على نتائج التقييم والموضوعي لكفاءة العملية الإدارية، ووضع آليات لتقويمها، وتحديد المؤشرات النوعية والكمية، ومشاركة جميع الأطراف في عملية الأطراف في عملية التقييم، والاستفادة من نتائج التقييم المستمر في التطوير.

وقد وجهت الحكومة المصرية اهتمامها إلى علاج المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية من خلال تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي HEEP الذي تضمن ستة مشروعات رئيسية^(١٠) (جمعة، ٢٠١٨، ١١٦)، تستهدف جميعها تحسين جودة وكفاءة نظام التعليم الجامعي من خلال إعادة الهيكلة المؤسسية، استحداث أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء، خلق آليات مستقلة لضمان الجودة، والإصلاح التشريعي. وتم إنشاء وحدة لإدارة هذه المشروعات بوزارة التعليم العالي، وقامت كل جامعة بإنشاء وحدة لإدارة مشروعات التطوير، على أن تكون تلك الوحدة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وتتبع الإدارة العليا للجامعة (حنفي، العباسي، والقصي، ٢٠١٣، ٢٤٥). ولقد كان من أهم مخرجات مشروع تقييم الأداء وضمان الجودة إنشاء نظام لضمان جودة التعليم والاعتماد بالجامعات المصرية، والذي يتضمن على نظام داخلي لضمان الجودة يتم عن طريق مؤسسات التعلم الجامعي نفسها، عملية خارجية لتقييم الجودة واعتمادها تديرها الهيئة المسؤولة عن ضمان الجودة والاعتماد، ويتم بمقتضاها اعتماد الجامعات (الحسيني، ٢٠١٥، ٣٦٥).

كما جاء استخدام الحوكمة بالتعليم الجامعي ضمن استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ وذلك من خلال تخصيص مسار خاص للحوكمة والإدارة المؤسسية كأحد مسارات الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي المصري. وقد تحددت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لهذا المسار من أهمها: ضرورة السعي إلى تطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، تعزيز المرونة في إطار واضح من المحاسبية، التميز في القيادة والشفافية والتعاون، إيجاد نوع من التنسيق والتكامل بين التعليم العالي وقبل الجامعي، والبحث العلمي والتعليم التقني والتطبيقي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٨٤).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن الجامعات المصرية قد اتجهت إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تطبيق المعايير القياسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان

جودة التعليم والاعتماد والتي من بينها معيار القيادة والحوكمة. وأخذت كل جامعة في وضع خطة استراتيجية للتطوير المؤسسي بها، وذلك في إطار المبادرات التي بذلت لإصلاح نظام الحوكمة بالجامعات المصرية.

ثانياً/ نتائج التحليل الكيفي للعناصر المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية عامةً:

وفيما يلي نعرض لنتائج التحليل الكيفي لعناصر كل من البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية كافةً، وهو تحليلٌ نظريٌّ وثانقيٌّ من منظور الأدبيات، استند إلى تحليل العديد من الوثائق المصرية الرسمية، فضلاً عن مسح نتائج عدد من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، كما سيتضح فيما يلي:

(١) نتائج التحليل الكيفي لعناصر البيئة الخارجية:

ويقصد بالبيئة الخارجية **Outer Environment** وهي تشير إلى مجموعة العوامل الثقافية المختلفة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية المتضمنة في نموذج PEST)^(٢) التي تقع خارج حدود المؤسسة الجامعية وخارج نطاق رقابة إدارتها، ولكنها تؤثر في حوكمتها، وفي ممارساتها الإدارية، وتتخذ الإدارة الجامعية كافة التدابير في محاولة التكيف معها ، ويتم ذلك من خلال إلقاء الضوء على أبرز الفرص المتاحة والتهديدات المؤثرة في البيئة الخارجية، وذلك على النحو التالي:

١/١ الفرص المتاحة: وفيما يلي إشارة لأبرز الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للجامعات المصرية، والتي قد تؤثر بدرجة أو بأخرى في حوكمة تلك الجامعات:

❖ حوكمة الجامعات المصرية أحد مداخل تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠؛ فلقد أطلقت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في مصر استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، لتكون إطاراً حاكماً لخطط التنمية في مصر حتى عام ٢٠٣٠م، تكونت من إحدى عشر محوراً رئيساً من بينها محور خاص بالتعليم (المحور السابع)، ومحور خاص بالشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية (المحور الرابع) (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ٩٨، ١٣٦). وقد أكدت الاستراتيجية على مؤشرات الحوكمة، واعتبرتها ضمن مؤشرات رصد ومتابعة تحقق أهداف التنمية المستدامة في مصر (المؤشر رقم ١٦) (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩أ، مرجع سابق، ١٥٥-١٥٦).

❖ تأكيد القيم الحاكمة للاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار ٢٠٣٠ على بعض معايير الحوكمة الرشيدة: حيث تضمنت تلك القيم تأكيداً أيضاً على معيار "الاستقلالية"؛ حيث ضرورة الحفاظ على استقلال الجامعات في اتخاذ قراراتها فيما يخص إطلاق حرية البحث العلمي، ما دامت لا تتنافى مع قيمه الأخلاقية. فضلاً عن تأكيدها على معيار "الشفافية والأمانة العلمية"؛ حيث ضرورة التعامل الواضح والأمين مع كل ما يتعلق بعملية البحث العلمي، من قبيل مراعاة حقوق النشر والملكية الفكرية، وغيرها من القيم الأخلاقية للبحث العلمي (ج.م.ع، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٨).

❖ الإدارة والحوكمة أحد المسارات المهمة باستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٥-٢٠٣٠؛ حيث اعتمدت خطة الحكومة لتطوير التعليم العالي على مجموعة من المسارات والأهداف الاستراتيجية والمشروعات والمبادرات والتي ترتبط بشكل وثيق بخطة التنمية المستدامة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٨٦). وقد تضمنت الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي في مصر اثنتي عشر مساراً، خُصص المسار التاسع، بعنوان "الإدارة والحوكمة" **Management & Governance**، والذي يتناول منظومة التعليم العالي وإدارة مؤسساتها المختلفة، انطلاقاً من أن لكل مؤسسة جامعية نظام إداري يختلف عن المؤسسات الأخرى (المرجع السابق، ٧١). وقد أكدت الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي بمصر حتى عام ٢٠٣٠ م على ضرورة تفعيل نظم الحوكمة وتعزيز دورها في التخطيط والمتابعة والتنفيذ؛ حيث إن التأكيد على مبدأ الحوكمة يضمن وضوح دور الوزارة والهيئات المختلفة في العمليات الإدارية المختلفة دون حدوث أي تضارب في المصالح فيما بينها (المرجع السابق، ١٦٠).

❖ حوكمة الجامعات أحد معايير قياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية؛ فقد وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بوصفها الهيئة المسؤولة عن ضمان الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية المختلفة، ومن بينها الجامعات، معاييراً قياسية لضمان الجودة والاعتماد، كان من بينها مجال الحوكمة والقيادة كأحد المجالات الفرعية المندرجة تحت مجال القدرة المؤسسية، ذلك المجال المسؤول عن تحديد المواصفات العامة للمؤسسة الجامعية، والتي تعكس قدرتها على القيام بوظائفها المنوطة بها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ب، ٢٧-٣٣).

❖ وجود تشريعات تكفل استقلال الجامعات المصرية وحرية البحث العلمي؛ إذ يؤكد الدستور المصري لعام ٢٠١٤ كما سبق وأن أشرنا آنفاً في مادته (٢١) على أن الدولة تكفل استقلال الجامعات وتوفر التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية (دستور عام ٢٠١٤، مرجع سابق، ١٤)، كما تكفل الدولة الحرية الأكاديمية البحثية التي تتيح للباحثين ارتياد جميع المجالات البحثية ودون سيطرة أي جهة، ودون تهيب أو خوف، وذلك بالمادة (٢٣) من الدستور نفسه، والتي تنص على: " تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة" (المرجع السابق، ١٥). كما يؤكد قانون تنظيم الجامعات كذلك (قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢) على حرية واستقلال الجامعة في إدارة شئون نفسها؛ إذ تنص تلك المادة الأولى من القانون على أن الدولة "تكفل استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج" (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، مرجع سابق، المادة ١، ٤). وتمثل تلك التشريعات (ممثلة في الدستور وقانون تنظيم الجامعات) وما جاء بهما أحد أهم الفرص المتاحة بالنسبة للجامعات المصرية، حيث ترسخ لأحد أهم معايير الحوكمة الرشيدة "الاستقلالية"، شريطة الحرص على تفعيلها، وانتقالها إلى واقع ملموس على أرض الواقع.

❖ كما أن الاستقلالية شرطاً لاعتماد الجامعات المصرية؛ حيث تشتمل عملية تقويم واعتماد الجامعات المصرية على محورين رئيسيين: المحور الأول يقيس الفكر الاستراتيجي والابتكاري والسياسات الحاكمة للجامعة، والمحور الثاني يخص تقويم الأداء والتطوير المستمر، ويتضمن كل محور مجموعة من المعايير والعناصر التي تعبر بدقة عن مضمونه المستهدف في القياس والتقويم. ويعد عنصر "الاستقلالية والاعتماد على الذات" أحد عناصر معايير الفكر الاستراتيجي والابتكاري، والتي تندرج تحت المحور الأول (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ٦)، ويؤكد هذا العنصر على الشخصية المتفردة لكل جامعة عن باقي الجامعات الأخرى، والتي تعكس نوع وتأثير القوى والمتغيرات المختلفة للبيئة التي تمارس الجامعة أنشطتها من خلالها، وتقدم لها مخرجاتها المتنوعة (المرجع السابق، ١٤)، يؤكد كذلك على أهمية تطبيق معيار الاستقلالية، كأحد معايير الحوكمة بوصفه شرطاً لاعتماد الجامعات المصرية.

❖ وجود إطار قانوني يحدد هيكل حوكمة الجامعات المصرية متمثلاً في قانون تنظيم الجامعات 'قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م"، والذي يحدد من خلال مواد البنية التنظيمية للجامعات المصرية من حيث؛ تحديد المجالس المسؤولة عن حوكمة الجامعات المصرية سواء على مستوى الجامعات ككل (متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات)، أو على مستوى كل جامعة (متمثلة في مجلس الجامعة والمجالس النوعية، مجالس الكليات واللجان المنبثقة عنها، ومجالس الأقسام)، مع تحديد اختصاصات كل من تلك المجالس، وكيفية تسيير العمل الجامعي وانطلاقه في اتجاه تحقيق أهداف الجامعة (ج.م.ع: قانون تنظيم الجامعات، ٥-١٧).

❖ اهتمام القيادة السياسية بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي أسفر عن تحقيق إنجازات متنوعة في مجال التطوير والجودة والحوكمة، لعل من أهمها وجود مجموعة من الخطط القومية لإصلاح التعليم الجامعي في مصر (رؤية مصر ٢٠٣٠، الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي)، وإصدار حزمة من القوانين بهدف ضبط التشريعات الحاكمة لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي^(١١)، حدوث تطور وزيادة ملموسة في أعداد الجامعات المصرية^(١٢)، نمو وزيادة أعداد الطلبة المقيدين بمؤسسات التعليم الجامعي^(١٣)، نمو وزيادة أعداد الخريجين من التعليم الجامعي^(١٤)، زيادة وتطور معدلات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي^(١٥)، تدشين المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية المعلوماتية للجامعات المصرية^(١٦). هذا فضلاً عن الإنجازات التي حققتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال مواجهة أزمة انتشار فيروس كورونا المستجد^(١٧). وتعكس هذه المؤشرات وغيرها اهتمام الدولة المصرية بقطاع التعليم الجامعي على المستوى القومي، مما له انعكاساته وتأثيراته الواضحة في تطوير الجامعات، ومستوى جودتها وحوكمتها.

٢/١ التهديدات: وفيما يلي نستعرض أبرز التحديات المجتمعية والتي تمثل تهديدات تواجه منظومة التعليم الجامعي المصري، وتؤثر سلباً في حوكمة الجامعات المصرية:

❖ غياب قانون مُلزم للجامعات بالحصول على الاعتماد في فترة محددة؛ فعلى الرغم من أن الحوكمة أحد معايير الاعتماد التي أقرتها الهيئة المسؤولة عن ضمان الجودة والاعتماد، وبرغم تأكيد استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ في المحور السابع منها

على ضرورة حصول مؤسسات التعليم العالي المصرية على الاعتماد؛ حيث استهدفت الاستراتيجية أن تصل نسبة المؤسسات الحاصلة على الاعتماد بمصر من قبل هيئة ضمان الجودة إلى ٨٠% عام ٢٠٣٠م بدلاً من ٧.٥٠ (الوضع قبل صدور الاستراتيجية في عام ٢٠١٥م) (ج.م.ع، ٢٠١٥، مرجع سابق ١٦٢). إلا أن الإطار التشريعي الحالي لا يتضمن إلزاماً للمؤسسات الجامعية بالتقدم والحصول على الاعتماد مما يضاعف من أهمية الاعتماد، ولا يرسل الرسالة الصحيحة عن كونه أولوية ضمن أولويات الدولة (المرجع السابق، ١٦٣). كما لم يحدد القانون صراحة العقوبات التي يمكن أن تقع على الجامعات، إذا لم تحرص على تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (مخلص، ٢٠١٨، مرجع سابق، ١٣٣). وليس أدل على ذلك من أنه لا توجد جامعة مصرية معتمدة حتى الآن، بل يوجد فقط عدد من الجامعات التي حصلت بعض كلياتها على الاعتماد.

❖ موقع مصر المتأخر على مؤشر أهداف التنمية المستدامة؛ حيث يشير تقرير أهداف التنمية المستدامة **SDG Sustainable Development Goals Report** أن مصر تحتل المركز (٩٢) من بين (١٦٢) دولة، شملهم التقرير، وذلك وفقاً لإحصاء عام ٢٠١٩م (Sachs, et al, 2019, 182). ولعل ذلك يعكس حال الحوكمة في مصر؛ حيث تندرج مؤشرات الحوكمة (كما سبق وأن أشرنا) ضمن مؤشرات رصد ومتابعة تحقق أهداف التنمية المستدامة في مصر (المؤشر رقم ١٦) (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩م أ مرجع سابق، ١٥٥-١٥٦).

❖ موقع مصر المتأخر على مؤشر التعليم العالي والتدريب: حيث يشير تقرير التنافسية على مستوى العالم العربي لعام ٢٠١٨م، وتقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٧/٢٠١٨ إلى تراجع موقع مصر على مؤشر التعليم العالي والتدريب **Higher education and training Quality of the education system** فقد احتلت مصر المركز ١٣٧ / ١٠٠ على مستوى العالم، والمركز ١٣٧/١٣٠ على مؤشر جودة التعليم (World Economic Forum, 2018, 105; Schwab, 2017, 111) ونتيجة لذلك، فقد استهدفت رؤية مصر ٢٠٣٠ أن يكون ترتيب مصر (٤٥) على مؤشر محور التعليم العالي والتدريب في عام ٢٠٣٠م (ج.م.ع، ٢٠١٥، مرجع سابق، ١٦١).

❖ موقع مصر المتأخر على بعض مؤشرات الحوكمة في تقرير التنافسية العالمية: حيث يشير تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٩م إلى تراجع موقع مصر بين دول العالم على بعض المؤشرات الدالة على الحوكمة؛ إذ تحتل المركز ١٤١/٧٧ على مؤشر حوكمة الشركات Corporate Governance، والمركز هو ١٤١/٩١ على مؤشر الشفافية Transparency، المركز ١٤١/٩٨ على مؤشر المرونة Flexibility، والمركز ١٤١/٧٧ على مؤشر مشاركة أصحاب المصلحة Multi-stakeholder collaboration (Schwab, 2019, 199-200). وتعكس تلك المراكز تراجع تطبيق مؤشرات الحوكمة في أجهزة الدولة المصرية، ومنها بطبيعة الحال المؤسسات الجامعية.

❖ ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية على المستوى العالمي: حيث تُظهر التقارير الدولية لتقييم الجامعات على مستوى العالم غياب الجامعات المصرية أو موقعها المتأخر على خريطة تصنيف شنغهاي للجامعات لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م؛ حيث لا توجد أي جامعة مصرية ضمن أول ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم على هذا التصنيف؛ فبعد أن كانت جامعة القاهرة هي الجامعة الوحيدة التي ظهرت في قائمة أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم، وفقاً لتصنيف عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، حيث حصلت على (المركز ٤٥٢) (World University Rankings CWUR 2018/2019)، لوحظ تراجع موقع جامعة القاهرة اعتباراً من العام ٢٠٢٠/١٩ لتحتل المركز (٥٣٦) وفقاً لتصنيف عام ٢٠٢٠/١٩م (World University Rankings CWUR 2019/2020)، واستمر التراجع لتحتل المركز (٥٥٨) في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ (-) (World University Rankings CWUR 2020-2021)، ثم المركز (٥٤٦) وفقاً لتصنيف عام ٢٠٢٢/٢١ (Top Universities in Egypt in 2021-2022 CWUR). ولما كانت تلك التصنيفات هي المرجعية التي يُستدل بها على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات، ومدى تقدمها ومواكبتها لآخر المستجدات العالمية، أصبح السعي وراء تحقيق مركز متقدم في التصنيفات العالمية هدفاً أساسياً لكل جامعات العالم. ويعد موقع الجامعات المصرية المتأخر في تلك التصنيفات دليلاً على ضعف مستوى قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض بذل المزيد من الجهد لتطوير الجامعات المصرية ورفع قدراتها على المنافسة

الدولية لتحتل مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية. ونتيجة لذلك، فقد استهدفت رؤية مصر ٢٠٣٠ أن يصل عدد الجامعات المدرجة في ترتيب أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم وفقاً لتصنيف شنغهاي إلى (٧) جامعات عام ٢٠٣٠ م (ج.م.ع، ٢٠١٥، مرجع سابق، ١٦١)، بدلاً من جامعة واحدة قبل عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ م.

❖ ضعف الاستقلال الإداري للجامعات المصرية؛ تلك الاستقلالية التي تعد الأداة التي تعين الجامعة على أداء رسالتها والقيام بدورها القيادي المنتظر منها في تطوير المجتمع. فعلى الرغم مما نص عليه دستور البلاد (دستور عام ٢٠١٤) وما جاء بالإطار القانوني الحاكم للجامعات المصرية (قانون تنظيم الجامعات) من تأكيد على أن الجامعات كيانات مستقلة، إلا أن الواقع يشير إلى أن حرية الجامعات واستقلالها قد أصبح مجرد حبر على ورق. ويؤكد ذلك مجموعة من المؤشرات منها: أن "الإدارة الجامعية لا تملك وضع قوانينها، ولا تستطيع تعيين قيادتها الجامعية دون موافقة جهات أخرى، وأن الجامعات المصرية تخضع إدارياً لرقابة العديد من الجهات الرقابية دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوار تلك الجهات. كما أن دور الجامعات المصرية يعد هامشياً فيما يتعلق بوضع اللوائح الداخلية بها؛ حيث إن من سلطتها اقتراح اللوائح فقط، أما الموافقة عليها تظل في يد المجلس الأعلى للجامعات، كما أن المجلس الأعلى للجامعات هو الذي يصدر قرارات إنشاء الكليات والأقسام والبرامج بالجامعات" (العباسي، ٢٠١٥، ٧٢-٧٣). فلقد منح القانون المجلس الأعلى للجامعات سلطة واسعة في السيطرة على الجامعات المصرية مما أضعف من استقلاليتها (سواء الأكاديمية أو الإدارية والمالية)، وأصبحت بهذا الشكل لا تتمتع بالاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات الأساسية التي تخصها.

❖ ضعف الاستقلال المالي للجامعات المصرية: أما فيما يتعلق بالاستقلال المالي، فعلى الرغم مما نصت عليه المواد (١٨٩)، (١٩٤)، (٢٥٢) من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية على "أن الجامعة لها حق التصرف في أموالها وفي إدارة تلك الأموال بنفسها" (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، مرجع سابق، المادة ١٨٩، ٣٤)، وأن لكل جامعة موازنة خاصة بها تعد من نمط موازنات الهيئات العامة" (المرجع السابق، المادة ٢٥٢، ١١١)، و"أن لرئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات وأمين الجامعة، كل في دائرة اختصاصه، سلطة نقل الاعتمادات من بند إلى آخر في موازنة الجامعة" (المرجع السابق،

المادة ١٩٤، ٣٥)، مما يشير إلى إتاحة مساحة واسعة من الاستقلالية للجامعات في إدارة إيراداتها المالية، إلا أن الممارسة الفعلية تكشف عن أن السلطة العليا يظل لها الكلمة العليا في هذا المجال؛ إذ إن "مسؤولي الجامعات والقائمين على إدارتها في الواقع لديهم حرية تصرف محدودة في الموازنات المخصصة لها، فضلاً عن الافتقار إلى توافر القدر الكافي من المرونة للجامعات حيال إعادة توزيع الموارد عبر أبواب الموازنة، أو تغيير بنود الميزانية" (عبد الحافظ وحسين، ٢٠١٩، ٢٠). ولعل ذلك يتنافى أيضاً مع مبدأ استقلالية الجامعات وحريتها في إدارة شؤونها ومواردها المالية.

❖ ضعف الاستقلال الأكاديمي بالجامعات المصرية؛ فرغم تأكيد دستور مصر لعام ٢٠١٤، وقانون تنظيم الجامعات على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، إلا أن الواقع يشير أيضاً إلى انحسار مساحة الاستقلالية والحرية الأكاديمية؛ حيث تم تفرغ النص الدستوري والقانوني من أي مضمون أو محتوى حقيقي للحرية البحثية. وربما نتج ذلك من اختلال التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي الذي تتطلبه حرية البحث العلمي وحرية التعبير عن الرأي وبين مقتضيات الإشراف الحكومي الذي يرتبط بالتمويل، والذي يفرض سيطرة كاملة للحكومة على الجامعات. فضلاً عن الفهم الخاطئ لمفهوم الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات. ومن ثم، أصبح هامش الحرية الأكاديمية البحثية التي تتمتع بها الجامعات بالغ الضيق؛ فليست الجامعات مستقلة، ولا هي تتمتع بالحرية التي يتكلم عنها الكثير (أحمد، ٢٠١٨، ١٧١). ويؤكد ذلك مع ما جاء بالسيناريو المرجعي لدراسة (ضاحي عام ٢٠٠٩)، والذي استشرّف فيها مستقبل الحريات الأكاديمية البحثية بالجامعات المصرية حتى عام ٢٠٢٠م؛ حيث أكد على أنه سوف يستمر تضيق الحريات الأكاديمية والبحثية وعدم السماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في القضايا العامة بحثاً ورأياً ومشورة خارج نطاق السيطرة الحكومية، بالإضافة إلى مزيد من التدخل في شؤونهم بأشكال غير مباشرة (ضاحي، ٢٠٠٩، ١٨٢). ولذا، تشير إحدى الدراسات إلى "أن أعضاء هيئة التدريس أو الباحثين لا يتمتعون بمساحة كافية في ممارسة حرياتهم الأكاديمية في مجال البحث العلمي والنشر، ومجال التعبير عن الرأي والنقد تجاه القضايا المجتمعية التربوية والسياسية" (يونس، ٢٠١٦، ١٢٤، ١٤٧). وهو ما يتنافى مع

الحوكمة الأكاديمية التشاركية الفعالة، والتي من أهم مبادئها الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس (هاشم وآخرون، ٢٠١٦، ١٣٩).

- ❖ المركزية الشديدة في حوكمة التعليم العالي المصري: وربما يعزى ذلك إلى أن التشريع نفسه ينحو منحى المركزية؛ فقد ساهم قانون تنظيم الجامعات، بوصفه الإطار التشريعي الحاكم للجامعات المصرية بدرجة كبيرة، في ترسيخ المركزية الشديدة في حوكمة التعليم العالي المصري؛ حيث منح القانون المجلس الأعلى للجامعات سلطة واسعة في السيطرة على الجامعات المصرية. ويبدو ذلك جلياً في عدد من مواد قانون تنظيم الجامعات، وهي:
 - تشير المادة رقم (١٤) من قانون تنظيم الجامعات (والمعدلة بالقانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٢) إلى تأكيد التشريع على مركزية وبيروقراطية القرارات؛ فمن خلال مراجعة المادة المذكورة، والتي تنص على أن "القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في القانون تكون ملزمة للمجالس الأدنى" (ج.م.ع: قانون تنظيم الجامعات، المادة ١٤، ٦). وتنص المادة (١٦) من ذات القانون على أن قرارات المجالس لا تكون نهائية في أي مسألة من المسائل مالم ينص عليها المجلس الأعلى للجامعات (المرجع السابق، المادة ١٦، ٦). ويتبين من ذلك أن سياسات الجامعات تخضع لسياسات المجلس الأعلى للجامعات؛ حيث سيطرة المجلس الأعلى للجامعات على القرارات الجامعية كافة؛ فالقرار الملزم في كل الأحوال هو قرار وزير التعليم العالي باعتباره رئيس المجلس الأعلى للجامعات، ويقتصر دور مجالس الكليات ومجالس الأقسام في معظم الأحيان على اقتراح القرارات، كما أن إقرار قرارات تلك المجالس لا يكون إلا من خلال سلسلة كبيرة من الإجراءات الإدارية، ومن ثم يكون دور تلك المجالس في اتخاذ القرارات دوراً شكلياً، وهو ما يؤثر على ممارسة الجامعة لإدارتها الذاتية لشئونها الخاصة، ويسهم في تكريس تبعية الجامعات للدولة وبالتالي يقلل من مساحة الاستقلالية المتاحة لها. فالجامعات الحكومية في مصر، برغم أن القانون يصفها بأن لها "شخصية اعتبارية"، إلا أنها مغرقة في المركزية الشديدة عبر هيئات مجزأة وطبقات رقابة متعددة، وتمارس هيئات مركزية مختلفة سلطات تغرق في التدخل في التفاصيل التنفيذية الدقيقة. فضلاً عن أنها تعامل كما لو كانت هيئات حكومية أو مؤسسات خاضعة لرقابة الدولة. ويعد المجلس الأعلى

- للجامعات كما سبق وأن أشرنا تجسيدًا لتلك الآلية المركزية في إدارة وحوكمة الجامعات المصرية؛ فهو يمثل الآلية الرئيسية التي تتدخل من خلالها الدولة في شؤون الجامعات.
- كما تؤكد المادة (١٩) مكرراً من القانون، والمضافة بالقانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤م على التوجه المركزي أيضاً؛ حيث تنص على رئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي للمجلس الأعلى للجامعات والمجالس المنبثقة عنه للمجالس المختلفة (المجلس الأعلى لشئون التعليم والطلاب، والمجلس الأعلى للدراسات العليا والبحوث، والمجلس الأعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة)، وتقدم المجالس كافة تقاريرها وقراراتها للمجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير لتقرير ما يراه في شأنها، واتخاذ القرار، وهو ما يعني تعارضاً وتداخلاً في السلطات والاختصاصات.
 - وتنص المادتان (٢٥)، (٢٩) من القانون على أن وزير التعليم العالي له وحده حق ترشيح رئيس الجامعة ونوابه، ثم يصدر قرار بتعيينهم من قبل رئيس الجمهورية؛ فالمادة (٢٥) تؤكد على أنه "يصدر قرار بتعيين رئيس الجامعة من قبل رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي" (ج.م.ع: قانون تنظيم الجامعات، المادة ٢٥، ٩)، أما المادة (٢٩) فتتضمن على أن تعيين نائب رئيس الجامعة "يكون بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي، وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة" (المرجع السابق، المادة ٢٩، ٩).
 - كما يتولى رئيس الجامعة بدوره تعيين القيادات الإدارية بالكليات، وذلك حسبما جاء بالمادة (٤٣) (من القانون والمعدلة بالقانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٩)، والتي تتضمن أن رئيس الجامعة المختص يعين عميد الكلية أو المعهد للجامعة، كما يجوز له أيضاً إقالة العميد من منصبه بقرار مسبب من رئيس الجامعة إذا أخل بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية (المرجع السابق، المادة ٤٣، ١٤-١٥). كما نصت المادة (٤٧) بشأن وكلاء الكليات (المعدلة بالقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٣، ثم بالقانون رقم ١٨ لسنة ١٩٧٣) على أن تعيينهم أيضاً يكون بقرار من رئيس الجامعة، بناء على ترشيح العميد (المرجع السابق، المادة ٤٣، ١٤-١٥). ولعل ذلك يتنافى مع مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تقوم على المشاركة الفاعلة في صنع القرار.

❖ تهديدات أخرى تتعلق بالإطار التشريعي الحاكم للجامعات المصرية؛ إذ تكشف القراءة التحليلية لنصوص الإطار التشريعي الرئيس الحاكم للجامعات المصرية "قانون تنظيم الجامعات"، عن بعض التهديدات الأخرى التي تواجهها المجالس المختلفة المسؤولة عن حوكمة الجامعات المصرية، سواء فيما يتعلق بكيفية تشكيلها أو الاختصاصات المنوطة بكل منها، حيث:

- يوجد تكرار في توزيع المسؤوليات بين المجالس المختصة بحوكمة الجامعة على المستويات التنظيمية المختلفة، ويتضح ذلك من خلال تحليل محتوى المادتين (١٩، ٢٣) من القانون؛ فبينما تنص المادة (١٩) من قانون تنظيم الجامعات على أن وضع اللائحة التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية للكليات والمعاهد، وتنظيم قبول الطلبة بالجامعات وتحديد أعدادهم تدخل ضمن مهام المجلس الأعلى للجامعات (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، مرجع سابق، المادة ١٩، ٧)، نجد المادة (٢٣) من القانون ذاته تُدخِل تلك الاختصاصات ضمن مهام مجلس الجامعة (المرجع السابق، المادة ٢٣، ٨)، مما يؤكد على وجود تداخل بين أدوار المجالس المختلفة، والذي يعد موعقاً لتفعيل الحوكمة؛ حيث يستوجب تطبيقها على نحو سليم التحديد الدقيق للاختصاصات والأدوار بين الهياكل التنظيمية المختلفة.

- لا يراعي القانون الطبيعة الخاصة للمؤسسات الجامعية؛ حيث يتعامل مع العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بنفس طرق التعامل مع غيرهم من العاملين الآخرين في الدولة. ويتضح ذلك من مراجعة المادة (١٥٧) من الباب الرابع (الذي يتعلق بالعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس) حيث تنص المادة المذكورة على: "أن أحكام العاملين المدنيين في الدولة تسري على العاملين بالجامعات من غير أعضاء هيئة التدريس" (المرجع السابق، المادة ١٥٧، ٣١).

- كما أن القانون لا يراعي أيضاً الاختلافات الكائنة بين مؤسسات التعليم العالي المختلفة؛ فتشكيل المجالس الرسمية على مستوى الجامعة والكلية واختصاصات كل منهما واحدة. ورغم اختلاف ظروف وطبيعة كل جامعة، بل وكل كلية من حيث أهدافها وتوجهاتها النابعة من رؤيتها ورسالتها، إلا أنه يلاحظ من تحليل مواد القانون، أن شكل ودرجة

- المشاركة في حوكمة الجامعات تكاد تكون واحدة. فضلاً عن أن مهام مجالس الأقسام واحدة بموجب القانون، بغض النظر عن الاختلافات الكائنة بين الأقسام المختلفة.
- أن معظم الاختصاصات التي يقوم بها مجلس القسم قد وردت مرتبطة بكلمة "اقتراح"، الأمر الذي يضعف من مشاركة مجلس القسم في صنع القرار الجامعي، وذلك على الرغم من أن مجلس القسم من المفترض أن يكون الركيزة الأساسية التي تستند إليها عملية صناعة القرارات الجامعية بوصفه الوحدة الإجرائية الرئيسية للتعليم الجامعي. وهو أمر يتعين مراجعته في ظل التوجه العالمي الراهن نحو لا مركزية صنع القرارات الجامعية.
 - أن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم لا يشاركون في اختيار رئيس مجلس القسم؛ حيث يتم تعيينه بقرار من رئيس الجامعة، مما يضعف الدور الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المهمة داخل القسم والتي تتمثل في اختيار رئيسه. فضلاً عن أن القانون لم ينص على تمثيل الطلاب والجهات المستفيدة من القسم في مجلسه، كما لم ينص على ضرورة إشراك الهيئة المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين في مجلس القسم.
- ❖ تقادم التشريعات والنظم والآليات الحاكمة للتعليم العالي في مصر؛ فقد كشف تحليل الوضع الراهن لمنظومة التعليم العالي في مصر في إطار رسالة وحدة التخطيط الاستراتيجي ومجالات عملها بوضع خطة استراتيجية للتعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠م عن أن تقادم التشريعات والنظم والآليات الحاكمة للتعليم العالي، وعدم مواكبتها النسبية مع متطلبات العصر تعد من أهم التحديات بالبيئة الخارجية التي تواجه منظومة التعليم العالي في مصر (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٧٨-٧٩). فضلاً عن الافتقار إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية أو معايير الأداء الجامعي، وكثرة الإجراءات البيروقراطية عند الحديث عن إحداث تغييرات في البناء الأكاديمي أو البرامج أو أساليب الإعداد (الدهشان، ٢٠٢٠، ٣٤).
- ❖ زيادة حدة التنافسية بين الجامعات على المستويين المحلي والعالمي؛ إذ تشهد الجامعات في القرن الحادي والعشرين تغييرات متسارعة وتحديات كبيرة سواء على المستوى المحلي أو العالمي في ظل التحديات التي يتعرض لها المجتمع المصري بجميع مؤسساتها، ومن أهمها ظاهرة العولمة والتطور التكنولوجي. " فالبيئة التنظيمية سريعة التغير وذات المنافسة

الشديدة التي تواجهها الجامعات المصرية في عصر مجتمع واقتصاد المعرفة تعد من أبرز المتغيرات المؤثرة في حوكمة الجامعات، والتي تفرض وجود نوع من القادة المتميزين والمتفردين. فضلاً عن أن الريادية، والتي تستند إلى الإبداع والمشاركة والتمكين والشفافية، والحوكمة، العدالة التنظيمية، تعد من أهم متطلبات القيادة الناجحة، ومن أبرز المتغيرات المعاصرة التي تؤثر في قيادة المنظمات المعاصرة "(الجيار، ٢٠١٨، مرجع سابق، ٢٤٨). وفي ظل التحديات المعاصرة كذلك، "تحولت معايير جودة الأداء من المعايير المحلية إلى المعايير العالمية" (ضاحي، ٢٠٢٠، ١٠٣)، وحدث تحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التنافسية، مما أدى إلى زيادة حدة التنافسية بين الجامعات على المستويين المحلي والعالمي، الأمر الذي يفرض على الجامعات ضرورة السعي نحو تحقيق التميز في الأداء على نحو يضمن لها تحسين قدرتها التنافسية على كافة المستويات. علاوة على ماسبق، فإن "إنشاء الجامعات الخاصة، وزيادة أعداد الطلبة الراغبين في الالتحاق بها، وتنوع رغباتهم قد أدى مثل تهديدًا للجامعات الحكومية نتيجة لزيادة حدة التنافسية بينها وبين الجامعات الخاصة" (زاهر وندا، ٢٠١٨، مرجع سابق، ٧٩٩ - ٧٨٠).

❖ ضعف تمويل التعليم الجامعي، نتيجة الاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي؛ حيث إن الاعتماد على الدولة كمصدر رئيس لتمويل التعليم الجامعي يضع قيودًا أمام إمكانية التطوير فيه، خاصة وأن المخصصات المالية الحكومية غالبًا ما تكون عرضة للنقص، نظرًا لأنها عادة ما تكون مرتبطة بالظروف العامة التي تحيط بالميزانية العامة للدولة، وما قد يواجهها من مشكلات أو أزمات. ومن ثم، فعلى الرغم من الارتفاع المطرد في معدلات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي المصري من الإنفاق العام للدولة عبر الأعوام المتتالية، إلا أن تلك الزيادة تعد أقل بكثير مما قد تبدو عليه ظاهريًا، إذا أخذ في الاعتبار الارتفاع المتزايد في معدلات القيد بمرحلة التعليم الجامعي، فضلاً عن ارتفاع الأسعار، والانخفاضات المستمرة في القوة الشرائية للعملة المحلية، والتي أدت إلى أن يكون الإنفاق الحقيقي على التعليم الجامعي في تناقص، وأصبح التمويل بصفة عامة غير كاف. والكفاية هنا لا يقصد بها كفاية التمويل لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي لاستمرارها

فحسب، وإنما كفاية التمويل لضمان جودة أدائها الأكاديمي والبحثي بما يتيح لها المنافسة على المستويين الإقليمي و الدولي (مصطفى، ٢٠٢١، ١٣٠-١٣١).

❖ انتشار جائحة كورونا والتي شكلت تهديداً لنظام التعليم العالي وحوكمتها؛ حيث يؤكد الوضع الراهن على حاجة الإدارات الجامعية أكثر من أي وقت مضى إلى تفعيل منظومة الحوكمة الرشيدة، والتي تتضمن متابعة الإجراءات في تلك الظروف الاستثنائية، بما يضمن الاستثمار الجيد للموارد، وبناء الاستراتيجيات ذات الكفاءة التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لتجاوزها، خاصة في ظل تعدد السيناريوهات المتوقعة (حمدان، بدوي، وحجازي، ٢٠٢١، مرجع سابق، ٧٠٧).

(٢) نتائج التحليل الكيفي لعناصر البيئة الداخلية:

ويقصد بالبيئة الداخلية Interior environment وهي مجموعة العوامل المرتبطة ببيئة العمل داخل المؤسسة الجامعية، وتؤثر فيها وفي حوكمتها، والتي تم اختصارها في نموذج (7S)^(٣). إن التحليل الكيفي للعناصر الفاعلة في البيئة الداخلية للجامعات المصرية، والذي يتم فيه تحليل عناصر المنظومة الجامعية من خلال تحديد نقاط القوة التي تتميز بها والعمل على تعزيزها، وتحديد مواطن الضعف والخلل ومحاولة الارتقاء بها وتحويلها إلى نقاط قوة لصالح الجامعة، يسهم بقدر كبير في مساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى، وموقعاً متميزاً داخل التصنيفات العالمية للجامعات سواء على المستوى المحلي، الإقليمي، أو الدولي. ونظراً لكون نقاط القوة والضعف ترتبط بالبيئة الداخلية لكل جامعة حسب إمكاناتها وظروفها، وذلك بخلاف عناصر البيئة الخارجية والتي قد يكون من بينها ما يؤثر على الجامعات قاطبةً، فسوف نكتفي بعرض أبرز نقاط القوة والضعف المؤثرة في معظم الجامعات، وذلك كما يلي:

١/٢ نقاط القوة: وتتمثل أهم نقاط القوة بالبيئات الداخلية لمعظم الجامعات المصرية فيما يلي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٧٨):

❖ انتشار ثقافة الجودة وحصول بعض كليات الجامعات على الاعتماد، فضلاً عن وجود تراكم خبرات في مجال مشروعات تطوير التعليم العالي.

❖ توجه المؤسسات الجامعية نحو إقامة شراكة واتفاقات تعاون مع بعض المؤسسات التعليمية الدولية.

- ❖ توافر كوادر بشرية متميزة من أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات، مع احتكاك البعض منهم بالمجتمع الدولي من خلال البعثات، فضلاً عن توافر خبرات إدارية متراكمة المعرفة.
- ❖ وجود إنتاج علمي مميز بالجامعات المصرية يمكن أن يسهم في حل المشكلات المجتمعية المختلفة، وبالذات مشكلات الصناعة، إذا تم الاهتمام بتسويق نتائجه.
- ٢/٢ مواطن الضعف: حيث تعاني الجامعات المصرية من ضعف في أدائها وقدرتها التنافسية وغيابها عن معظم التصنيفات الدولية نتيجة لعوامل عديدة من بينها غياب عناصر الحوكمة. وفيما يلي نستعرض أبرز مواطن الضعف التي تكتنف معظم الجامعات المصرية:
- ❖ تدني مستوى الوعي لمفاهيم الإدارة والحوكمة الرشيدة أو التطبيق لمبادئها، ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية:

- غياب المبادئ الخاصة بالشفافية؛ فمن المؤشرات الأساسية لنظام الحوكمة وجود آليات واضحة لتحقيق الشفافية وللرقابة الذاتية من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والمتابعة والاطلاع على الوثائق (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٧١). إن محدودية وجود آلية لجمع المعلومات عن مؤسسات التعليم العالي، وضعف وجود نظم للمعلومات والتكنولوجيا في الأعمال الإدارية بمعظم الجامعات المصرية يستتبعه اعتماد الإدارة على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها، وتكدس أعداد الإداريين مما يزيد من أعباء البيروقراطية، ويضعف القدرة على الإنجاز الكفاء والسريع نتيجة لاتباع نظم إدارية قديمة (علي، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٥٠٤).
- ضعف المشاركة من قبل أصحاب المصالح في صنع القرارات الجامعية؛ حيث تعاني الجامعات الحكومية المصرية من ضعف مشاركة المستويات التنظيمية الأخرى في طرح مبادرات التغيير الاستراتيجي؛ فالإدارة العليا هي التي تتولى طرح مبادرات التغيير الاستراتيجي، وهي التي تتولى مسئولية التنفيذ لمشروعات التغيير أيضاً، فضلاً عن ضعف دور الجامعة في تنسيق جهود الأفراد، وتمسك الناس بما اعتادوا عليه من سلوكيات (حسن، ٢٠١٧، مرجع سابق، المستلخص). هذا فضلاً عن أن عزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأنشطة العامة داخل الجامعة وكلياتها، ربما بسبب عبء العمل التدريسي والإداري، يشكل معوقاً كبيراً أمام الحوكمة الرشيدة، لأن مشاركة

أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعة تعد من أهم سمات الحوكمة الحوكمة الأكاديمية التشاركية الفعالة بالجامعات (هاشم وآخرون، ٢٠١٦، مرجع سابق، ١٣٨).

❖ إهمال معايير التميز والاقتدار عند اختيار القيادات الجامعية، وذلك بالرغم من أن القيادات الجامعية الفاعلة ذات الرؤية تمثل المحرك الرئيس الذي يقوم عليه العمل الجامعي، ويعتمد عليها نجاح جامعات العالم المتقدم التي تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية (الجيار، ٢٠١٨، مرجع سابق ٢٤٧-٢٤٨). إن غياب معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الجامعية، وما يستتبعه من تدني كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات المصرية يعد أحد أسباب تدني مستوى أداء الجامعات المصرية، وتأخر ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٣٥، ٢١٩٤-٢١٩٥).

❖ غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات المصرية؛ إذ إن الجامعات المصرية لا تبدي تفاعلاً إيجابياً نحو تفعيل مدخل القيادة الاستراتيجية؛ حيث ترسخ وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة بالجامعات المصرية، وقلة إطلاع القيادات الجامعية على القضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع الجامعي بصفة مستمرة، ومحاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط الجيد وبالمشاركة لأعضاء المجتمع الأكاديمي. وربما يعزى ذلك إلى اعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط (سليمان، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢٠١)، أو إلى رغبة بعض القيادات الجامعية في التمسك بالمعايير التقليدية المألوفة لديهم، والاعتماد على الأساليب التقليدية في الأداء، أملاً في المحافظة على امتيازاتهم، مما يؤثر على مخرجات الجامعات المصرية (خليل وآخرون، مرجع سابق، ٢٠١٧، ١٣٩-١٤٠). هذا، فضلاً عن القصور في توظيف جوانب القوة وتعظيمها، وضعف استغلال الفرص المتاحة واستثمارها، واتباع الجامعات لنظام نمطي لا يساير التطور ولا يتوافق مع متطلبات العصر. ومن ثم تحولت الجامعات المصرية إلى مؤسسات تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح، وغاب عنها طابع التجديد والابتكار (الجيار، ٢٠١٨، مرجع سابق، ٢٤٧ - ٢٤٨).

❖ وجود الكثير من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية التي تتحكم في النظم الجامعية بالمجتمع المصري؛ حيث طغيان الجو البيروقراطي بقوانينه ونظمه ولوائحه ومجالسه، وتحكمه في رسالة الجامعة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مع أن الوضع الصحيح هو أن تكون البيروقراطية في خدمة الرسالة، وأن تشغل بالوفاء باحتياجاتها (إبراهيم، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ١١٨-١١٩). وربما يعزى ذلك إلى غياب وجود فلسفة عامة أو استراتيجية مستقبلية محددة، وغياب فلسفة للإصلاح والتطوير في التعليم الجامعي المصري تبعاً لغياب النظرة المنظومية (محمد، ٢٠١٩، ١١٩)، وافتقار الجامعات المصرية إلى وجود وثيقة معلنة وواضحة تتفق عليها جميع المؤسسات المجتمعية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية) لتحقيق الصدارة للجامعات المصرية على المستوى الدولي (خليل وآخرون، ٢٠١٧، مرجع سابق، ١٤٠).

❖ غياب ثقافة النظام داخل الجامعات المصرية وسيادة ثقافة الأفراد (سياسة الشخصية)، ويتضح ذلك جلياً من خلال تغير السياسات عند تغيير القيادات سواء على مستوى الإدارة بالكليات أو الأقسام، أو على مستوى الإدارة العليا بالجامعة، فضلاً عن جمود الإجراءات الإدارية لكثرة القواعد واللوائح والإجراءات البيروقراطية، وقلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية وصعوبة الاتصالات الأفقية والرأسية سواء المساعدة أو الهابطة. فقد نالت الإدارة الجامعية في مصر قسطاً وافراً من الإهمال عبر السنين (العباسي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ٧١-٧٢).

❖ غياب التنسيق وضعف الاتصال بين المؤسسات الجامعية وبينها وبين مؤسسات المجتمع وخطط التنمية؛ حيث ندرة وجود علاقات وروابط مع القيادات السياسية والمستفيدين من التطور في المجتمع المدني. وربما يعزى ذلك إلى ضعف الإعلام عن منجزات مشروعات التطوير في الجامعات بالقدر الكافي، وقلة التركيز على مردود هذا التطوير وربطه باحتياجات المجتمع (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢١١٢). ويستتبع ذلك تقلص دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في العملية التعليمية؛ حيث تعاني مؤسسات التعليم العالي من ضغط الروابط بينها وبين قطاع الصناعة، وربما يؤدي الافتقار إلى وجود كيان قومي مسؤول عن ربط خريجي الجامعات بجهات التوظيف من أهم أسباب ذلك (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق، ١٦٣-١٦٤).

ويعد عرض التحليل الكيفي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية، حاولنا من خلاله الوقوف على أهم الفرص المتاحة والتهديدات المؤثرة في الجامعات المصرية قاطبةً، وكذلك أبرز نقاط القوة والضعف المؤثرة في معظم الجامعات المصرية، تم بناء استبانة لاستطلاع رأي القيادات الجامعية بجامعة طنطا (الخطوة التالية من التحليل الاستراتيجي). وقد تم تضمين تلك الاستبانة، والتي أعدت خصيصًا لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا؛ أبرز ما تم التوصل إليه من حقائق خلال المرحلة الأولى من التحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي الكيفي)، وذلك بهدف قياس درجة تأثير كل عنصر من تلك العناصر واحتمالية استمراره في بيئة جامعة طنطا بالتحديد، بوصفها الجامعة المستهدفة بالاستراتيجية المقترحة.

المحور الرابع/ التحليل الكمي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في

حوكمة جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

ويأتي هذا المحور استكمالاً لمرحلة التحليل البيئي باستخدام تحليل SWOT، باعتبارها المرحلة الأهم من مراحل بناء استراتيجية التطوير المقترحة؛ فبعد أن عرضنا في المحور السابق تحليلاً كفيًا لبيئة الجامعات المصرية بصفة عامة، نستعرض في هذا المحور بالتفصيل إجراءات الدراسة الميدانية التي أجريت بهدف التحليل البيئي (الاستراتيجي) لبيئة جامعة طنطا بعناصرها ومكوناتها، حيث تم إعداد أداة التحليل الكمي والتي تمثلت في استبانة استطلاع رأي القيادات الأكاديمية بجامعة طنطا. وقد تضمنت الأداة على عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وكذلك عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) المتاحة حالياً والمحتمل استمرارها مستقبلاً، وذلك بهدف تحديد أهمية تلك العناصر وترتيب أولوياتها من خلال حساب متوسط أوزانها النسبية، بما يسمح بتحديد أهم العناصر المستهدفة، واستبعاد العناصر الأقل أهمية وتأثيراً، وذلك تمهيداً لبناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix، والوصول إلى تحديد الموقف الاستراتيجي لجامعة طنطا على ضوء نتائج هذا التحليل، واستخلاص البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم تحديد أنسب تلك البدائل لبناء الاستراتيجية المقترحة لتطورها.

وقبل أن نعرض لنتائج التحليل الاستراتيجي لبيئة جامعة طنطا، نقدم في عجلة سريعة نبذة عن جامعة طنطا (من حيث نشأتها، رؤيتها ورسالتها)، فضلاً عن أبرز نقاط القوة والضعف بالجامعة، والتي تم التوصل إليها من واقع تحليل بعض الوثائق الرسمية، ومن مسح نتائج عدد من الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت على جامعة طنطا، وكشفت عن واقع تلك الجامعة فيما يتعلق بجوانب عديدة، وأخيراً نعرض إجراءات الدراسة الميدانية التي أجريت بهدف التحليل الكمي لبيئة جامعة طنطا بعناصرها المختلفة، وذلك على النحو التالي:

أولاً/ نبذة عن جامعة طنطا (النشأة، الرؤية، الرسالة):

تعد جامعة طنطا إحدى الجامعات الإقليمية، وهي واحدة من ضمن الجامعات المصرية الحكومية، والتي يبلغ عددها (٢٧) جامعة حكومية، وتقع جامعة طنطا في وسط الدلتا بمحافظة الغربية، ويضم إقليم الدلتا نسبة ٢٢% من سكان جمهورية مصر العربية، وتؤثر هذه الكثافة السكانية في زيادة معدلات الالتحاق بتلك الجامعة. تأسست جامعة طنطا في البداية بموجب القرار الجمهوري رقم ١٤٦٨ لعام ١٩٦٢ كفرع لجامعة الإسكندرية؛ حيث نص القرار المذكور على إنشاء كلية الطب بطنطا، وتلى ذلك إنشاء كليات العلوم والتربية بطنطا، والزراعة بكفر الشيخ عام ١٩٦٩، ثم صدر بعد ذلك القانون رقم ٩٤ لعام ١٩٧٢م، والذي نص على إنشاء "جامعة وسط الدلتا" بطنطا، ثم عدل الاسم لاحقاً في عام ١٩٧٣م، ليصبح "جامعة طنطا"، والتي تعد خامس أقدم جامعة من حيث النشأة في مصر؛ إذ تم إنشائها بعد الجامعات التالية: (القاهرة، أسيوط، الإسكندرية، عين شمس)^(١٨) (جامعة طنطا: خطة البحث العلمي لجامعة طنطا، ٥).

هذا، وتضم جامعة طنطا أربعة عشر كلية هي: الطب (أقدم كليات الجامعة)، طب الأسنان، التمريض، الصيدلة، العلوم، الهندسة، الزراعة، الآداب، الحقوق، التجارة، التربية، التربية الرياضية، التربية النوعية، والحاسبات (أحدث كليات الجامعة حيث انشئت عام ٢٠١٩م) (جامعة طنطا، ٢٠٢٠، ٥). تضم كليات الجامعة المختلفة عدد (٣٥٣٢) عضو هيئة تدريس، وعدد (٢٠١٨) من معاوني أعضاء هيئة التدريس ليبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٥٥٥٠) عضواً، وذلك في العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م (المرجع السابق، ٨).

وتسعى جامعة طنطا من خلال كلياتها وإدارتها المختلفة إلى تحقيق رؤية الجامعة، والتي تتمثل في: "السعي إلى التميز محلياً وإقليمياً ودولياً، وأن تكون رائدة في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة". أما عن رسالة الجامعة فتتمثل في: "الحرص على بناء بيئة أكاديمية فاعلة، من خلال تلبية احتياجات الطلاب المعرفية والمهارية في إطار من قيم المجتمع وتقاليده، إتاحة فرص التعليم والتنمية المهنية للخريجين في شتى القطاعات لتواكب التقدم وتحقق طموحات سوق العمل، والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية للعديد من التخصصات في ضوء متطلبات خطط التنمية. كما تتعهد الجامعة بتوفير مقومات الإبداع في مختلف مجالات البحث العلمي المنهجي الجاد لتطوير العلوم والمعرفة والتنمية المستدامة، وحل المشكلات المجتمعية" (جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠، ٧٧).

وانطلاقاً من حرص جامعة طنطا على تحسين جودة خدماتها، ورفع كفاءة مخرجاتها وتعزيز دورها التنموي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، فقد أعدت الجامعة خطة استراتيجية للأعوام ٢٠١٥-٢٠٢٠، انسجاماً مع الإطار العام للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠. وقد شملت الخطة الاستراتيجية مسارات استراتيجية تعكس طموح الجامعة في أن يكون لها دورٌ رياديٌّ في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتتمثل أهم مسارات وغايات جامعة طنطا في المسارات الأربعة التالية: "رفع كفاءة القدرة المؤسسية لتحسين الوضع التنافسي، الارتقاء بالمنظومة التعليمية ورفع الجدارات التنافسية للطلاب والخريجين، تطوير منظومة البحث العلمي وتحقيق التنافسية والتميز والابتكار، وأخيراً تعزيز محاور ومجالات الشراكة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة لتحقيق التنمية المستدامة" (المرجع السابق، ٧٩).

ومن بين المبادئ الحاكمة لاستراتيجية جامعة طنطا: توطيد مركز الجامعة التنافسي، والاعتماد على أفضل الممارسات العالمية، بوصفه الطريق للنجاح والبقاء في المستقبل الممتد، حسن اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية ومساءلتها عن الأداء والتطوير المؤسسي كأساس لتفعيل أي تطوير هيكلي داخلي، والذي يجب أن يبدأ من القمة، وتطبيق اللامركزية وإعادة الهيكلة الداخلية تنظيمياً ومالياً وإدارياً وأكاديمياً وبشرياً وتطوير أنظمتها باتجاه التوجه بالتخطيط والنتائج والتقييم وتنمية الموارد الذاتية، هذا فضلاً عن ضرورة ترسيخ العمل

الاستراتيجي في تنظيم الجامعة بحيث يصبح جزءاً أصيلاً مستقلاً عن القيادات الجامعية المتعاقبة (جامعة طنطا، ٢٠١٨)

ثانياً/ أبرز نقاط القوة والضعف في جامعة طنطا:

وفيما يلي إطلالة سريعة على بعض الحقائق المهمة عن جامعة طنطا، والتي تعد بمثابة وصفاً كفيًا نظريًا للبيئة الداخلية للجامعة وعناصرها المختلفة (أبرز نقاط القوة ومواطن الضعف)، وذلك من واقع تحليل بعض الوثائق الرسمية، ونتائج الدراسات السابقة التي رصدت واقع الجامعة:

(١) أبرز نقاط القوة:

وفيما يلي نعرض لأبرز نقاط القوة، والتي تشير إلى ملامح التميز بالجامعة:

- ❖ تتمتع جامعة طنطا بموقع جغرافي فريد في وسط الدلتا؛ حيث يتوسط عدد من المحافظات، مما يؤدي إلى زيادة عدد الراغبين في الالتحاق بالجامعة من محافظات مختلفة (محافظات الغربية والمنوفية، والدقهلية، وكفر الشيخ) (جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، ٦٢، ٦٤). وليس أدل على ذلك من زيادة أعداد الطلبة المقيدون بجامعة طنطا، ونمو وتزايد أعداد الخريجين منها عبر السنوات المتتالية^(١).
- ❖ تحتل جامعة طنطا سمعة طيبة بين الجامعات المحلية والعربية والإفريقية؛ إذ تتقدم جامعة طنطا على المستوى المحلي والعربي والأفريقي في بعض التصنيفات الدولية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٢١)
يبين موقع جامعة طنطا محلياً وعربياً وإقليمياً

نوع التصنيف	سنة التصنيف	محلياً	عربياً	إقليمياً
Webometrics	٢٠٢١	١٠	٣٩	٣١
Times Higher education	٢٠٢١	١٠	٢٠	١٧
CWUR	٢٠٢١/٢٠٢٠	١٠	-	-
Us News	٢٠٢١	١٠	-	٣٤
UniRank	٢٠٢١	١٠	٩٠	٩٦
URAP	٢٠٢١/٢٠	٨	٢١	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع للمصادر التالية:

- ❖ Ranking Web of Universities, Tanta University Rankings (January 2021)
- ❖ Times Higher Education, THE World University Ranking 2021
- ❖ World University Rankings 2020-2021 CWUR
- ❖ The U.S. News Rankings: Best Global Universities, Tanta University Rankings (2021)
- ❖ UniRank 2021 Egyptian University Ranking
- ❖ University Ranking by Academic Performance, URAP, 2020/2021 Rankings

❖ تبني إدارة الجامعة لفكر وثقافة الجودة الشاملة من خلال وحدات الجودة بالكليات ومركز ضمان الجودة بالجامعة، وتوجه الجامعة نحو تحقيق الاعتماد المؤسسي في كليات الجامعة المختلفة، والذي أسفر عن حصول معظم الكليات العملية بالجامعة على الاعتماد المؤسسي، فضلاً عن وجود آلية لمتابعة تنفيذ نظم الجودة بالأقسام الأكاديمية والإدارية (جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، ٦٣).

❖ مشاركة جامعة طنطا في مشروعات تطوير التعليم وغيرها من المنح والمشروعات البحثية ومشروعات الاعتماد المقدمة من وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي، وصندوق دعم العلوم والتكنولوجيا (STDF) والاتحاد الأوروبي (HORIZON). فضلاً عن تأسيس روابط قوية مع منظمات قومية وعالمية بهدف تطوير فرص التعاون وتبادل الخريجين (المرجع السابق، ٦٥).

❖ يتوافر بجامعة طنطا أعضاء هيئة تدريس على مستوى عالمي؛ حيث تم تصنيف ١٣ عالمًا من جامعة طنطا ضمن قائمة جامعة ستانفورد لأفضل ٢% من علماء العالم لعام ٢٠٢٠ م (جامعة طنطا: وحدة التصنيف الدولي).

❖ وجود العديد من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص والتي تسهم في تلبية احتياجات المجتمع، وخدمة الجامعة والبيئة المحيطة بها، ووجود وسائل لقياس مستوى رضا

الأطراف المجتمعية نحو خدمات المجتمع وتنمية البيئة التي تقدمها سنويًا. هذا فضلًا عن توافر مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم بمبنى التطوير بالجامعة (جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، ٦٢-٦٣).

❖ ظهور جامعة طنطا ضمن الجامعات الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة طبقًا لتصنيف التايمز الخاص بتأثير الجامعات في المجتمع من خلال تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ حيث جاءت في الترتيب (٤٠١-٦٠٠) عالميًا في هذا التصنيف. فقد حققت الجامعة مراكز متقدمة في المعايير الخاصة بالتصنيف ضمن أفضل جامعات العالم^(٢٠) (جامعة طنطا: جامعة طنطا ضمن الجامعات الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة طبقًا لتصنيف التايمز). ويعكس ذلك حرص جامعة طنطا على تعظيم دورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمجتمع الداخلي والخارجي، وذلك في إطار رؤية واستراتيجية مصر ٢٠٣٠ (جامعة طنطا: استراتيجية التنمية المستدامة بجامعة طنطا).

❖ تقدم جامعة طنطا خدمات استشارية ومجتمعية على نطاق واسع في مختلف المجالات كوسيلة من وسائل دعم المجتمع، وتنمية الموارد الذاتية، وذلك من خلال مراكز التميز العلمية والبحثية الموجودة بها، والتي تقدم العديد من الخدمات الاستشارية والمجتمعية. فضلًا عن توافر بنية أساسية من المنشآت التعليمية والإدارية، بالإضافة إلى قاعات المؤتمرات والمراكز البحثية ومقار الوحدات الخدمية (جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، ٦٢).

(٢) أبرز نقاط الضعف: وفيما يلي إشارة لبعض أوجه القصور بالجامعة:

❖ عدم حصول بعض كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة المختصة بذلك، بما يؤثر على القدرة التنافسية للكليات (المرجع السابق، ٦٣)؛ فلم تحصل أي كلية نظرية بجامعة طنطا على الاعتماد إلى الآن برغم ما تبذله الجامعة من جهود في هذا الإطار.

❖ ضعف الشراكة مع المنظومة الصناعية بإقليم الدلتا، وضعف ارتباط مشروعات البحث العلمي بالجامعة مع متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل. وربما يعزى ذلك إلى عدم وجود مركز تسويق بالجامعة يتولى مسؤولية تسويق الأنشطة البحثية والخدمات المجتمعية، أو لغياب وجود نظام فعال لدعم الاتصال بين الوحدات ذات الطابع الخاص

والمجتمع المحلي والإقليمي، وينتج عن ذلك ضعف العوائد المادية لمشروعات البحث العلمي بالجامعة (المرجع السابق، ٦٤).

❖ ضعف ثقة المجتمع المدني في الجامعة نتيجة عدم ربط التوجهات البحثية للجامعة بالاستراتيجيات العامة للتنمية في الدولة، وقلة التركيز على البحوث ذات الطبيعة التطبيقية والتطويرية والتي تسهم بشكل مباشر في حل المشكلات المجتمعية (المرجع السابق، ٨٣).

❖ رغم موقع جامعة طنطا المتقدم على المستوى المحلي والعربي والإفريقي، إلا أن موقعها متأخر على المستوى الدولي مقارنة ببعض الجامعات المصرية الأخرى؛ ففي تصنيف شنغهاي للجامعات لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢؛ لم تكن جامعة طنطا بين أفضل ١٠٠٠ جامعة على مستوى العالم بهذا التصنيف مقارنة بالجامعات المصرية الأخرى؛ حيث جاءت في المركز (١٤٧٣)، في حين وجدت أربع جامعات مصرية ضمن تلك الشريحة (٢١) (World University Rankings 2021/2022). كما جاء موقع جامعة طنطا متأخرًا ببعض التصنيفات الدولية الأخرى: حيث جاءت جامعة طنطا في المركز (١٦٤٧) عالميًا في تصنيف Webometrics لعام ٢٠٢١، والمركز (١٠٠١+) بتصنيف Times Higher education للعام ٢٠٢١، وفي المركز ١٠٢٢ وفقًا لتصنيف Us News لعام ٢٠٢١، وفي المركز (٣٢٧٨) وفقًا لتصنيف UniRank لعام ٢٠٢١، وفي المركز ٣٠٠٠/٩٧٥ بالتصنيف العالمي للجامعات للأداء الأكاديمي المتميز University URAP Ranking by Academic Performance لعام ٢٠٢١/٢٠ م.

❖ الزيادة المستمرة المتتالية في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة والتي لا يقابلها زيادة في الإمكانيات والتجهيزات، مما يؤثر سلبيًا في جودة الخدمات المقدمة للطلبة، وفي جودة الخريج (جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، ٨٢).

❖ انخفاض عدد براءات الاختراع الصادرة بمكتب البراءات المصري من جامعة طنطا خلال الفترة الزمنية ما بين أعوام (٢٠١٠-٢٠٢٠)؛ حيث تقدر بخمس براءات ممنوحة فقط (جامعة طنطا: بيان بعدد براءات الاختراع الصادرة بمكتب البراءات المصري من جامعة طنطا). فضلًا عن قلة عدد المشروعات البحثية الممولة من داخل الجامعة مع تناقص عددها في السنوات الأخيرة^(٢٢).

❖ انخفاض نسبة النشر العلمي الدولي في جامعة طنطا؛ حيث يبلغ عدد الأبحاث المنشورة دولياً بجميع كليات الجامعة (٢٢٩٣) بحثاً خلال الأعوام (٢٠١٣-٢٠١٩)، مع ملاحظة أن الكليات النظرية، والكليات النظرية العملية تكاد تختفي تماماً من قائمة الكليات التي تنشر دولياً؛ في حين تستأثر كليات أخرى بالنصيب الأكبر من هذه النسبة؛ إذ نشرت كلية العلوم وحدها (١٠٢٩) بحثاً من المستوى الإجمالي للبحوث المنشورة دولياً في الفترة الزمنية المذكورة آنفاً (إدارة العلاقات الثقافية، ٢٠١٩).

❖ انخفاض عدد الجوائز الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا (سواء كانت جوائز تشجيعية، تقديرية، جوائز الأداء)؛ حيث يبلغ عددها ما بين الأعوام (٢٠١١-٢٠١٩)، (٩٩) جائزة فقط، لجميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا والبالغ عددهم (٢٥٧٣) وفقاً لإحصاء عام ٢٠١٨/٢٠١٩ م (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، ٢٠١٩).

❖ المنافسة الشديدة مع الجامعات المحلية والإقليمية في ظل اعتماد بعض كلياتها، مما أدى إلى هجرة الطلاب إلى جامعات أخرى مجاورة، فضلاً عن هجرة بعض الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالجامعات الخاصة نتيجة للحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها بعكس الجامعات الحكومية (جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، ٦٥).

❖ بيروقراطية اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الجامعة، فضلاً عن زيادة الضغوط على الجامعة لتبني التمويل الذاتي لأنشطتها، خاصة في ظل القيود المالية والإدارية، وعدم التأكد من انتظام زيادة الميزانيات السنوية المخصصة للجامعة من قبل الحكومة (المرجع السابق، ٦٥-٦٦).

❖ ضعف المخصصات المالية المتاحة للجامعة سنوياً، والتي لا تفي بتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية بشكل كامل، ويترتب على ذلك قصور التجهيزات التكنولوجية، ضعف تجهيز معامل العلمية، عدم كفاية المصادر النقدية المتاحة للإنفاق على البحث العلمي (المرجع السابق، ٦٤).

❖ قصور دور جامعة طنطا في الوفاء بتوفير متطلبات تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسيها من إنتاج ونشر وتطبيق المعرفة (الإتربي، ٢٠١٧، ١٦٩)، فضلاً عن انخفاض ميزانية الكليات بالجامعة، ضعف قدرة الجامعة على توفير مستلزمات البحث

العلمي، ضعف المساهمة في نفقات النشر العلمي في المجالات والمؤتمرات المحلية والدولية، ضعف تسويق البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وجود نوع من العزلة بين مراكز البحث العلمي المحلية، وعملية الإنتاج والتطوير في كثير من المجالات، ضعف إدارة حقوق الملكية الفكرية للابتكارات، ضعف تطبيق آليات فعالة لاستثمار المعرفة، وضعف التقويم المستمر لنتائج البحوث في تحقيق العائد منها في ضوء المتطلبات المتغيرة للتنمية المجتمعية (المرجع السابق، ١٥٧، ١٦١، ١٦٥).

ثالثاً/ عرض إجراءات إعداد وتطبيق استبانة التحليل البيئي:

في ضوء منهجية البحث، وحتى يتسنى إجراء التحليل الكمي لتقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا، تم إعداد أداة البحث (استبانة التحليل البيئي) في صورتها الأولية (ملحق رقم ٥) والتي تضمنت على بعض عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات)، تمهيداً للتعرف على أي العناصر هي الأكثر والأقل تأثيراً في حوكمة الجامعة. وقد تم بناء الاستبانة استناداً إلى المصادر التالية:

- نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على جامعة طنطا (التي وردت بالمحور الثاني من البحث)، والتي تم من خلالها حصر المؤشرات الدالة على معايير الحوكمة الرشيدة المتوافرة بالجامعة بدرجة كبيرة، وتلك التي بها ضعف أو قصور).
- نتائج التحليل الكيفي للبيئة الخارجية (التي وردت بالمحور الثالث من البحث)، والتي تم التعرف من خلالها على أهم الفرص والتهديدات المؤثرة بدرجة أو بأخرى في الجامعات المصرية قاطبة، بما فيهم جامعة طنطا.
- نتائج التحليل النظري للبيئة الداخلية لجامعة طنطا (التي وردت في "ثانياً" من المحور الحالي)، والتي تم التعرف من خلالها على أبرز نقاط القوة ومواطن الضعف ببيئة جامعة طنطا.

وقد بلغ إجمالي عبارات أداة البحث في صورتها الأولية من (٥٥) عبارة موزعة على بعدين، يشتمل كل بعد منهما على محورين، كما يوضحهما الجدول التالي:

جدول (٢٢)

أبعاد ومحاور وعدد عبارات الصورة الأولية لاستبانة التحليل البيئي

عدد العبارات	عنوان المحور	المحور	الأبعاد
١٢	نقاط القوة	١	أولاً/ عناصر البيئة الداخلية
١٧	مواطن الضعف	٢	
١٣	الفرص	٣	ثانياً/ عناصر البيئة الخارجية
١٣	التحديات	٤	
٥٥	مجموع عبارات الاستبانة		

وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من أساتذة التخصص في مصر لتحكيمها بلغ عددهم (٨) محكمًا (ملحق رقم ٦)، وقد أسفر التحكيم عن إجراء تعديلات على عبارات الاستبانة تضمنت؛ حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، وتبديل موقع بعض العبارات من بعد لأخر. وقد اشتملت الأداة في صورتها النهائية على (٦٠) عبارة موزعة على بعدين وأربعة محاور فرعية، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٣)

أبعاد ومحاور وعدد عبارات الصورة النهائية لاستبانة التحليل البيئي

عدد العبارات	عنوان المحور	المحور	الأبعاد
١٨	نقاط القوة	١	أولاً/ عناصر البيئة الداخلية
١٨	نقاط الضعف	٢	
١٢	الفرص	٣	ثانياً/ عناصر البيئة الخارجية
١٢	التحديات	٤	
٦٠	مجموع عبارات الاستبانة		

وجدير بالذكر بأنه لم يتم حساب ثبات أداة البحث نظرًا للطبيعة المتغيرة لمحتوى هذا النوع من الأدوات (استبانة التحليل البيئي)؛ فقد تتحول بعض نقاط الضعف إلى قوة خلال عمليات التحسين التي تقوم بها كليات الجامعة، خاصة في ظل التوجه المتزايد لحصول الكليات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وقد تتحول بعض التحديات إلى فرص أو العكس نتيجة التغير المستمر والمتلاحق لعناصر البيئة الخارجية المحيطة، والتي قد يصعب السيطرة عليها.

وبعد التوصل إلى الصورة النهائية لاستبانة التحليل البيئي (ملحق رقم ٧)، تم تطبيقها على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية الحالية والسابقة بجامعة طنطا (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم، مدير وحدة أو مركز على مستوى الكلية أو الجامعة) بلغ عددها (٤٠) قياديًا، بوصفهم الفئة الأقدر بحكم خبرتهم الإدارية على تقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا، وذلك من خلال إعطاء القيمة المناسبة لدرجة

التأثير والتي تشير إلى تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية في الظاهرة موضوع الاهتمام وتتراوح قيمته ما بين (١-٥)؛ حيث تشير الدرجة (١) إلى درجة التأثير الأقل، أما الدرجة (٥) فتشير إلى درجة التأثير الأعلى للعنصر. كما تم إعطاء القيمة المناسبة لدرجة احتمالية استمرارية التأثير، والتي تشير إلى احتمالية استمرار كل عنصر في التأثير. وتتراوح قيمة احتمالية التأثير ما بين (١-١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١) أقل احتمالية لاستمرارية العنصر في التأثير، بينما تشير الدرجة (١٠) إلى أقصى احتمالية لاستمرارية العنصر في التأثير.

وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية إما باليد، أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي أو عبر البريد الإلكتروني. وقد امتدت عملية التطبيق حوالي شهرين اعتباراً (خلال شهري يوليو وأغسطس) من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠ م. وقد تم تفريغ الاستمارات يدوياً، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS (الإصدار رقم ٢٦)؛ حيث :

- تم حساب المتوسط الحسابي لكل من درجات التأثير واحتمالية الاستمرار لكل العبارات عن طريق قسمة مجموع درجات الاستجابات على عدد أفراد العينة.
- تم حساب متوسط الوزن النسبي للعبارات وفقاً لما يلي: متوسط الوزن النسبي لكل عبارة (درجة أهميتها) = حاصل ضرب متوسط درجة التأثير للعنصر X متوسط احتمالية البقاء أو الاستمرارية لذات العنصر.
- تم ترتيب بنود الاستمارة وفقاً لمتوسطات أوزانها النسبية، وذلك من خلال الاعتماد على الدرجة (٣) لتمثل درجة تأثير المتوسط للعبارة، والدرجة (٥) لتمثل درجة استمرار المتوسط لذات العبارة. ومن ثم فإن الدرجة ١٥ تمثل الوزن النسبي المرجح لهذه العبارات، وأن حصول العبارة على متوسط وزن نسبي (أصغر من ١٥) تعني أنها عبارة غير مؤثرة، وعليه يتم استبعادها. أما العبارات التي تحصل على متوسط وزن نسبي (أكبر من ١٥) فتعني أنها عبارة مؤثرة، ويجب دراستها جيداً والتركيز عليها.

رابعاً/ عرض نتائج تقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية لجامعة طنطا:

وفيما يلي عرض لأهم النتائج الخاصة بتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا من خلال الجداول أرقام من (٢٤) إلى (٢٧). وقد تم ترتيب العناصر في كل جدول، تبعاً لمتوسط أوزانها النسبية، كما يلي:

(١) النتائج الخاصة بتحليل عناصر البيئة الداخلية لجامعة طنطا: ويقصد بتحليل البيئة الداخلية التعرف على مجموعة العناصر الأساسية التي تتوافر في بيئة جامعة طنطا؛ أي تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف وأماكن الخلل في محاولة للارتقاء بها، وتحويها إلى نقاط قوة لصالح المؤسسة، يمكن أن تساعدها في اكتساب قدرة تنافسية متميزة بين الجامعات الأخرى سواء داخل الإقليم أو داخل التصنيفات العالمية للجامعات. وفيما يلي عرض النتائج الخاصة بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

١/١ النتائج الخاصة بنقاط القوة **Strenghts** ، ويرمز لها في الجدول بالرمز (S): ويوضح الجدول التالي نقاط القوة بالبيئة الداخلية بجامعة طنطا من حيث درجة تأثيرها، ودرجة احتمالية استمرار تأثيرها، ومتوسطهما، ومتوسط الأوزان النسبية (أهميتها)، وترتيبها تنازلياً وفقاً لهذا المتوسط:

جدول (٢٤)

يوضح الترتيب التنازلي لدرجة أهمية نقاط القوة المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتوسط أوزانها النسبية

م	العبرة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
S 2	تبنى إدارة جامعة طنطا لفكر الجودة الشاملة وثقافتها من خلال وجود وحدات الجودة بكلياتها ومركز ضمان الجودة بالجامعة.	١٩٩	٤.٤٢	٣٤٥	٧.٦٧	٣٤.٣٠	١
S 15	إتاحة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئات تدريسها التي تسمح لهم بنشر نتائج أبحاثهم مهما كانت، مادامت مرتكزة على منهجية علمية دقيقة.	١٨٨	٤.١٨	٣٦٧	٨.١٦	٣٤.١١	٢
S 1	وجود خطة استراتيجية بالجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.	١٩٣	٤.٢٩	٣٤٧	٧.٧١	٣٣.٠٨	٣
S 5	وجود موقع إلكتروني لكليات الجامعة يتضمن معلومات عنها تُحدَّث باستمرار.	١٨٢	٤.٠٤	٣٥٤	٧.٨٧	٣١.٧٩	٤

م	العبارة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
S 13	توافر خبرات إدارية متراكمة المعرفة، وكوادر بشرية متميزة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	١٨٣	٤.٠٧	٣٤٠	٧.٥٦	٣٠.٧٧	٥
S 16	وضع النظم والقواعد الداخلية المنظمة للعمل للكليات بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.	١٧٥	٣.٨٩	٣٤٦	٧.٦٩	٢٩.٩١	٦
S 12	اتباع أسلوب الحوار بالمجالس المختصة واللجان النوعية عند صناعة القرارات واتخاذها بكليات الجامعة	١٧٧	٣.٩٣	٣٤٠	٧.٥٦	٢٩.٧١	٧
S 10	التعامل بعدالة مع جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة باختلاف نوعهم أو معتقداتهم.	١٧١	٣.٨٠	٣٥٠	٧.٧٨	٢٩.٥٦	٨
S 3	حصول بعض كليات الجامعة على الاعتماد.	١٧٧	٣.٩٣	٣٢٤	٧.٢٠	٢٨.٣٠	٩
S 17	تطوير البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس والتقييم بالكليات دون تدخل خارجي.	١٦٨	٣.٧٣	٣٣٩	٧.٥٣	٢٨.٠٩	١٠
S 11	إتاحة كليات الجامعة الفرصة لأعضاء هيئات تدريسها لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير أقسامهم العلمية أو كلياتهم.	١٧٠	٣.٧٨	٣٣٠	٧.٣٣	٢٧.٧١	١١
S 4	تمتع جامعة طنطا بسمعة طيبة بين الجامعات المحلية والعربية والإفريقية.	١٦٩	٣.٧٦	٣٢٥	٧.٢٢	٢٧.١٥	١٢
S 14	تتوافر بكليات الجامعة أدلة (ورقية وإلكترونية) لجميع اللوائح المنظمة والمعمول بها بالكليات.	١٦٤	٣.٦٤	٣٢٩	٧.٣١	٢٦.٦١	١٣
S 18	تبني النمط اللامركزي في إدارة كليات الجامعة من خلال منح الصلاحيات للأقسام الأكاديمية والإدارية لاتخاذ القرارات التي تناسبها.	١٥٩	٣.٥٣	٣٢٤	٧.٢٠	٢٥.٤٢	١٤
S 9	توزيع أنصبة الإشراف على الرسائل العلمية وعضوية لجان المناقشة والحكم بين أعضاء هيئة التدريس التخصص الواحد بشكل عادل.	١٥٧	٣.٤٩	٣٢٦	٧.٢٤	٢٥.٢٨	١٥
S 6	نشر كليات الجامعة المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمنسوبيها بشكل واضح	١٥٤	٣.٤٢	٣٠٤	٦.٧٦	٢٣.١٢	١٦

م	العبارة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	ودقيق.						
S 7	تطبيق نظام فعال للمراقبة الداخلية بكليات الجامعة يوفر تقاريرًا دورية حول مدى الالتزام بالخطط الموضوعية.	١٥٠	٣.٣٣	٢٩٧	٦.٦٠	٢١.٩٨	١٧
S 8	استعانة كليات الجامعة بمراجعين خارجيين لمراجعة التقارير الخاصة بتقييم الأداء والتأكد من التزامها بمعايير الجودة.	١٤٣	٣.١٨	٣٠٦	٦.٨٠	٢١.٦٢	١٨
	مجموع متوسطات الوزن النسبي					٥٠٨.٥١	

ويوضح الجدول السابق أن متوسطات الوزن النسبي لنقاط القوة المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة) قد حصلت جميعها على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)، ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة بصورة إيجابية واضحة، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

٢/١ النتائج الخاصة بنقاط الضعف Weakness ويرمز لها في الجدول بالرمز (W): ويوضح الجدول التالي نقاط الضعف بالبيئة الداخلية بجامعة طنطا من حيث درجة تأثيرها، ودرجة احتمالية استمرار تأثيرها، ومتوسطهما، ومتوسط الأوزان النسبية (أهميتها)، وترتيبها تنازليًا وفقًا لهذا المتوسط:

جدول (٢٥)

يوضح الترتيب التنازلي لدرجة أهمية نقاط الضعف المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتوسط أوزانها النسبية

م	العبرة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
W 13	الافتقار إلى اتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بناءً على أدائهم وجداراتهم.	١٧٢	٣.٨٢	٣٢٤	٧.٢٠	٢٧.٥٠	١
W 17	محدودية "استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالكليات.	١٧٦	٣.٩١	٣١٠	٦.٨٩	٢٦.٩٤	٢
W 18	قلة إشراك للمجتمع المحلي في التقييم الدوري لأداء الكليات.	١٧١	٣.٨٠	٣١٠	٦.٨٩	٢٦.١٨	٣
W 10	محدودية الإعلان عن السياسات المتبعة بالكليات في منح الحوافز لجميع العاملين بها.	١٦٧	٣.٧١	٣١٢	٦.٩٣	٢٥.٧١	٤
W 4	غياب وجود إجراءات محددة توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة.	١٧٠	٣.٧٨	٣٠٣	٦.٧٣	٢٥.٤٤	٥
W 1	غموض مفهوم الحوكمة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية بجامعة طنطا.	١٦٣	٣.٦٢	٣١٦	٧.٠٢	٢٥.٤١	٦
W 5	عدم حصول بعض كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة المختصة.	١٦٧	٣.٧١	٣٠٣	٦.٧٣	٢٤.٩٧	٧
W 12	القصور في توزيع الموارد المادية والتقنية والمالية على جميع الأقسام العلمية بالكليات بشكل عادل وفقاً للاحتياجات الفعلية.	١٦٢	٣.٦٠	٣٠٧	٦.٨٢	٢٤.٥٥	٨
W 14	سيادة النزعة المركزية في إدارة الجامعة.	١٦٣	٣.٦٢	٣٠٤	٦.٧٦	٢٤.٤٧	٩
W 2	تدني مستوى التطبيق لمعايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة.	١٦٢	٣.٦٠	٣٠٥	٦.٧٨	٢٤.٤١	١٠
W 3	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة.	١٦٥	٣.٦٧	٢٩٦	٦.٥٨	٢٤.١٥	١١
W 9	محدودية تطبيق معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع.	١٦٣	٣.٦٢	٢٩٧	٦.٦٠	٢٣.٨٩	١٢
W 16	ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تسمح بتطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة.	١٦٧	٣.٧١	٢٨٩	٦.٤٢	٢٣.٨٢	١٣

م	العبارة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب	
W 11	ضعف الإفصاح عن الميزانيات من خلال نشر تقرير مالي سنوي يوضح الإيرادات وجوانب الإنفاق	١٥٧	٣.٤٩	٣٠١	٦.٦٩	٢٣.٣٥	١٤	
W 15	الافتقار إلى وجود دورات تدريبية تعريفية بالحوكمة ضمن دورات تنمية القدرات بالجامعة.	١٦٢	٣.٦٠	٢٩١	٦.٤٧	٢٣.٢٩	١٥	
W 6	ضعف تطبيق مبدأ المحاسبية بكليات الجامعة، مما يشجع على مخالفة القوانين واللوائح الجامعية.	١٥٦	٣.٤٧	٢٩٥	٦.٥٦	٢٢.٧٦	١٦	
W 7	غياب وجود آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات بكليات الجامعة.	١٥٩	٣.٥٣	٢٩٠	٦.٤٤	٢٢.٧٣	١٧	
W 9	انخفاض مستوى الشفافية الإدارية بجمع المستويات التنظيمية بكليات الجامعة.	١٥٢	٣.٣٨	٢٩٣	٦.٥١	٢٢.٠٠	١٨	
مجموع متوسطات الوزن النسبي							٤٤١.٥٧	

ويوضح الجدول السابق أن متوسطات الوزن النسبي لنقاط الضعف المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة) قد حصلت هي الأخرى على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)، ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة بصورة إيجابية واضحة، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

وينضج من تقييم وتحليل عناصر البيئة الداخلية أن جامعة طنطا بها جوانب قوة يمكن تفعيلها واستثمارها في تفعيل الحوكمة الرشيدة بكلياتها المختلفة، وأن هناك بعض نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجتها بما ينعكس بالإيجاب على الموقف التنافسي للجامعة.

(٢) تحليل عناصر البيئة الخارجية لجامعة طنطا: ويقصد بتحليل البيئة الخارجية التعرف على مجموعة العناصر التي تقع خارج حدود جامعة طنطا، ويظهر تأثيرها في أداؤها العام وفي حوكمتها. وقد تمثل تلك العناصر اتجاهات مرغوبة أو مواقف أفضل يتوقع أن تدعم جهود الجامعة في تحقيق أهدافها وهي ما يطلق عليها "فرص". وقد تكون عبارة عن مواقف أو اتجاهات غير مرغوبة يتوقع أن تعيق جهودها وهي ما يطلق عليها "تهديدات". وفيما يلي عرض النتائج الخاصة بتحليل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة):

١/٢ النتائج الخاصة بالفرص المتاحة Opportunities ويرمز لها في الجدول بالرمز (O):
ويوضح الجدول التالي الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية بجامعة طنطا من حيث درجة تأثيرها،
ودرجة احتمالية استمرار تأثيرها، ومتوسطهما، ومتوسط الأوزان النسبية (أهميتها)، وترتيبها
تنازلياً وفقاً لهذا المتوسط:

جدول (٢٥)

يوضح الترتيب التنازلي لدرجة أهمية الفرص المتاحة والمؤثرة في حوكمة جامعة طنطا من وجهة نظر
القيادات الأكاديمية وفقاً لمتوسط أوزانها النسبية

م	العبرة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
0 7	وجود إطار قانوني ينظم إدارة الجامعات المصرية وحوكمتها متمثلاً في قانون تنظيم الجامعات، قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، وتعديلاته الملحقه به.	١٩٤	٤.٣١	٣٧٩	٨.٤٢	٣٦.٢٩	١
0 5	اعتبار حوكمة الجامعات أحد معايير قياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية.	١٨٩	٤.٢٠	٣٥٨	٧.٩٦	٣٣.٤٣	٢
0 12	وجود معايير محددة على المستوى الرسمي لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات	١٨٤	٤.٠٩	٣٦٧	٨.١٦	٣٣.٣٧	٣
0 8	اهتمام القيادة السياسية بمنظومة التعليم العالي والجامعي، والذي أسفر عن وجود إنجازات متنوعة في مجال الجودة والحوكمة.	١٨٥	٤.١١	٣٦٢	٨.٠٤	٣٣.٠٤	٤
0 10	تدشين المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية المعلوماتية للجامعات، والتي تعد مقوماً ضرورياً لتطبيق الحوكمة الالكترونية	١٧٩	٣.٩٨	٣٧٠	٨.٢٢	٣٢.٧١	٥
0 11	زيادة معدلات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي.	١٧٩	٣.٩٨	٣٦٥	٨.١١	٣٢.٢٨	٦
0 4	اعتبار الإدارة والحوكمة أحد المسارات المهمة باستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٥-٢٠٣٠.	١٨٥	٤.١١	٣٥٢	٧.٨٢	٣٢.١٤	٧
0 1	وجود تشريعات تكفل استقلال الجامعات في إدارة شئونها.	١٨٩	٤.٢٠	٣٢٤	٧.٦٠	٣١.٩٢	٨
0 6	التأكيد على الاستقلالية بوصفها أحد العناصر المهمة لعملية تقويم واعتماد الجامعات المصرية	١٨٠	٤.٠٠	٣٥٧	٧.٩٣	٣١.٧٢	٩
0	إصدار حزمة من القوانين بهدف	١٧٢	٣.٨٢	٣٦٩	٨.٢٠	٣١.٣٢	١٠

م	العبارة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب	
9	ضبط التشريعات الحاكمة لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي.							
0 2	تأكيد القيم الحاكمة بالاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار على بعض معايير الحوكمة الرشيدة	١٨٢	٤.٠٤	٣٣٩	٧.٥٣	٣٠.٤٢	١١	
0 3	تأكيد استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ على أن حوكمة الجامعات المصرية أحد مداخل تحقيق التنمية المستدامة.	١٧٨	٣.٩٦	٣٣٧	٧.٤٩	٢٩.٦٦	١٢	
مجموع متوسطات الوزن النسبي							٣٨٨.٣	

ويوضح الجدول السابق أن متوسطات الوزن النسبي للفرص المتاحة قد حصلت جميعها على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)، ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العبارات المؤثرة بصورة إيجابية وذلك من وجهة نظر عينة البحث من القيادات الأكاديمية، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

٢/٢ النتائج الخاصة بالتهديدات المتوقعة Threats ويرمز لها في الجدول بالرمز (T): ويوضح الجدول التالي التهديدات المتوقعة بالبيئة الخارجية بجامعة طنطا من حيث درجة تأثيرها، ودرجة احتمالية استمرار تأثيرها، ومتوسطهما، ومتوسط الأوزان النسبية (أهميتها)، وترتيبها تنازلياً وفقاً لهذا المتوسط:

جدول (٢٦)

يوضح الترتيب التنازلي لدرجة أهمية التهديدات المتوقعة والمؤثرة في حوكمة جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتوسط أوزانها النسبية

م	العبرة	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرار	متوسط احتمالية الاستمرار	متوسط الوزن النسبي	الترتيب	
T 9	ضعف كفاية التمويل الحكومي للتعليم الجامعي.	١٩٣	٤.٢٩	٣٤٨	٧.٧٣	٣٣.١٦	١	
T 10	المركزية الشديدة في حوكمة التعليم العالي المصري	١٨٢	٤.٠٤	٣٣٤	٧.٤٢	٢٩.٩٨	٢	
T 8	هيمنة وزارة التعليم العالي على الجامعات المصرية، مما يؤدي إلى ضعف استقلالها المالي والإداري	١٧٨	٣.٩٦	٣٣٠	٧.٣٣	٢٩.٠٣	٣	
T 6	تقادم التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي بما لا يتواءم مع متطلبات العصر	١٨٠	٤.٠٠	٣١٤	٦.٩٨	٢٧.٩٢	٤	
T 5	تدخل جهات خارجية في اختيار القيادات الأكاديمية المسؤولة عن إدارة الجامعة.	١٧٤	٣.٨٧	٣٢١	٧.١٣	٢٧.٥٩	٥	
T 12	غياب ثقافة النظام داخل الجامعات المصرية وسيادة ثقافة الأفراد (سياسة الشخصنة)	١٧٢	٣.٨٢	٣١٨	٧.٠٧	٢٧.٠١	٦	
T 4	تأخر موقع الجامعات المصرية بالتصنيفات العالمية المختلفة.	١٧٢	٣.٨٢	٣١١	٦.٩١	٢٦.٤٠	٧	
T 3	تأخر موقع مصر على مؤشر التعليم العالي والتدريب بتقارير التنافسية على المستوى العربي والعالمي.	١٦٨	٣.٧٣	٣١٣	٦.٩٦	٢٥.٩٦	٨	
T 11	تدني كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات المصرية	١٦٦	٣.٦٩	٣١٤	٦.٩٨	٢٥.٧٦	٩	
T 1	كون الإطار التشريعي الحالي لا يتضمن إلزاماً للمؤسسات الجامعية بالتقدم والحصول على الاعتماد خلال فترة محددة.	١٧٠	٣.٧٨	٣٠٥	٦.٧٨	٢٥.٦٣	١٠	
T 7	قلة مراعاة قانون تنظيم الجامعات للطبيعة الخاصة لمؤسسات التعليم العالي والجامعي المختلفة، والاختلافات بينها.	١٦٨	٣.٧٣	٣٠٤	٦.٧٦	٢٥.٢١	١١	
T 2	تأخر موقع مصر على مؤشر أهداف التنمية المستدامة، مما يمثل تحدياً أمام تحقيق مؤشرات الحوكمة.	١٦٨	٣.٧٣	٣٠٣	٦.٧٣	٢٥.١٠	١٢	
مجموع متوسطات الوزن النسبي							٣٢٨.٧٥	

ويوضح الجدول السابق أن متوسطات الوزن النسبي لنقاط الضعف قد حصلت هي

الأخرى على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)، ومن ثم فجميعها يقع

في نطاق العبارات المؤثرة بصورة إيجابية واضحة ومن ثم يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

ويتضح من نتائج تحليل البيئة الخارجية لجامعة طنطا، أن الجامعة أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي لو تمت الاستفادة منها يمكن أن تسهم في دعم المركز التنافسي للجامعة، وفي تحقيق رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. وعلى الجانب الآخر، هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي ينبغي على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها للتقليل من آثارها السلبية على مسيرة تحقيق رسالتها وغاياتها.

(٣) ملخص نتائج التحليل البيئي لجامعة طنطا:

وفيما يلي نعرض عناصر القوة، الضعف، الفرص والتهديدات الأكثر أهمية وتأثيراً في حوكمة جامعة طنطا، والتي تم التوصل إليها من المسح البيئي لجامعة طنطا باستخدام أسلوب SWOT، ويمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول (٢٧)

يوضح عناصر القوة، الضعف، الفرص والتهديدات الأكثر أهمية وتأثيراً في حوكمة جامعة طنطا

عناصر الضعف	عناصر القوة	
١. الافتقار إلى اتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بناءً على أدائهم وجداراتهم.	١. تبني إدارة جامعة طنطا لفكر الجودة الشاملة وثقافتها من خلال وجود وحدات الجودة بكلياتها ومركز ضمان الجودة بالجامعة.	تقييم عناصر البيئة الداخلية بجامعة طنطا
٢. محدودية "استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالكلية".	٢. إتاحة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئات تدريسيها التي تسمح لهم بنشر نتائج أبحاثهم مهما كانت، مادامت مرتكزة على منهجية علمية دقيقة.	
٣. قلة إشراك المجتمع المحلي في التقييم الدوري لأداء الكليات.	٣. وجود خطة استراتيجية بالجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.	
٤. محدودية الإعلان عن السياسات المتبعة بالكلية في منح الحوافز لجميع العاملين بها.	٤. وجود موقع إلكتروني لكلية الجامعة يتضمن معلومات عنها تُحدَّث باستمرار.	
٥. غياب إجراءات محددة توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة.	٥. توافر خبرات إدارية متراكمة المعرفة، وكوادر بشرية متميزة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	
٦. غموض مفهوم الحوكمة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية بجامعة طنطا.	٦. وضع النظم والقواعد الداخلية المنظمة للعمل للكلية بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.	
٧. عدم حصول بعض كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة المختصة.	٧. اتباع أسلوب الحوار بالمجالس المختصة واللجان النوعية عند صناعة القرارات واتخاذها بكلية الجامعة.	
٨. القصور في توزيع الموارد المادية والتقنية والمالية على جميع الأقسام العلمية بالكلية بشكل عادل وفقاً للاحتياجات الفعلية.	٨. التعامل بعدالة مع جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الجامعة باختلاف نوعهم	
٩. سيادة النزعة المركزية في إدارة الجامعة.		
١٠. تدني مستوى التطبيق لمعايير الحوكمة		

<p>الرشيدة بالجامعة.</p> <p>١١. ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة.</p> <p>١٢. محدودية تطبيق معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع.</p> <p>١٣. ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تسمح بتطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعة.</p> <p>١٤. ضعف الإفصاح عن الميزانيات من خلال نشر تقرير مالي سنوي يوضح الإيرادات وجوانب الإنفاق</p> <p>١٥. الافتقار إلى وجود دورات تدريبية تعريفية بالحوكمة ضمن دورات تنمية القدرات بالجامعة.</p> <p>١٦. ضعف تطبيق مبدأ المحاسبية بكلية الجامعة، مما يشجع على مخالفة القوانين واللوائح الجامعية.</p> <p>١٧. غياب وجود آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات بكلية الجامعة.</p> <p>١٨. انخفاض مستوى الشفافية الإدارية بجميع المستويات التنظيمية بكلية الجامعة.</p>	<p>أو معتقداتهم.</p> <p>٩. حصول بعض كليات الجامعة على الاعتماد.</p> <p>١٠. تطوير البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس والتقييم بالكليات دون تدخل خارجي.</p> <p>١١. إتاحة كليات الجامعة الفرصة لأعضاء هيئات تدريسها لإبداء وجهة نظرهم في المسائل المتعلقة بتطوير أقسامهم العلمية أو كلياتهم.</p> <p>١٢. تمتع جامعة طنطا بسمعة طيبة بين الجامعات المحلية والعربية والإفريقية.</p> <p>١٣. تتوافر بكلية الجامعة أدلة (ورقية والكترونية) لجميع اللوائح المنظمة والمعمول بها بالكليات.</p> <p>١٤. تبني النمط اللامركزي في إدارة كليات الجامعة من خلال منح الصلاحيات للأقسام الأكاديمية والإدارية لاتخاذ القرارات التي تناسبها.</p> <p>١٥. توزيع أنصبة الإشراف على الرسائل العلمية وعضوية لجان المناقشة والحكم بين أعضاء هيئة التدريس التخصص الواحد بشكل عادل.</p> <p>١٦. نشر كليات الجامعة المعلومات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأعلى لمنسوبيها بشكل واضح ودقيق.</p> <p>١٧. تطبيق نظام فعال للمراقبة الداخلية بكلية الجامعة يوفر تقاريرًا دورية حول مدى الالتزام بالخطط الموضوعية.</p> <p>١٨. استعانة كليات الجامعة بمراجعين خارجيين لمراجعة التقارير الخاصة بتقييم الأداء والتأكد من التزامها بمعايير الجودة.</p>	<p>أهم التهديدات المؤثرة</p>
<p>أهم التهديدات المؤثرة</p> <p>١. ضعف كفاية التمويل الحكومي للتعليم الجامعي.</p> <p>٢. المركزية الشديدة في حوكمة التعليم العالي المصري</p> <p>٣. هيمنة وزارة التعليم العالي على الجامعات المصرية، مما يؤدي إلى ضعف استقلالها المالي والإداري</p> <p>٤. تقادم التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي بما لا يتواءم مع متطلبات العصر</p> <p>٥. تدخل جهات خارجية في اختيار القيادات الأكاديمية المسؤولة عن إدارة</p>	<p>أهم الفرص المتاحة</p> <p>١. وجود إطار قانوني ينظم إدارة الجامعات المصرية وحوكمتها متمثلاً في قانون تنظيم الجامعات، قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، وتعديلاته الملحقة به.</p> <p>٢. اعتبار حوكمة الجامعات أحد معايير قياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية.</p> <p>٣. وجود معايير محددة على المستوى الرسمي لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات.</p> <p>٤. اهتمام القيادة السياسية بمنظومة التعليم العالي والجامعي، والذي أسفر عن</p>	<p>تقييم عناصر البيئة الخارجية بجامعة طنطا</p>

<p>الجامعة.</p> <p>٦. غياب ثقافة النظام داخل الجامعات المصرية وسيادة ثقافة الأفراد (سياسة الشخصية)</p> <p>٧. تأخر موقع الجامعات المصرية بالتصنيفات العالمية المختلفة.</p> <p>٨. تأخر موقع مصر على مؤشر التعليم العالي والتدريب بتقارير التنافسية على المستوى العربي والعالمي.</p> <p>٩. تدني كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات المصرية</p> <p>١٠. كون الإطار التشريعي الحالي لا يتضمن إلزاماً للمؤسسات الجامعية بالتقدم والحصول على الاعتماد خلال فترة محددة.</p> <p>١١. قلة مراعاة قانون تنظيم الجامعات للطبيعة الخاصة لمؤسسات التعليم العالي والجامعي المختلفة، والاختلافات بينها.</p> <p>١٢. تأخر موقع مصر على مؤشر أهداف التنمية المستدامة، مما يمثل تحدياً أمام تحقيق مؤشرات الحوكمة.</p>	<p>وجود إنجازات متنوعة في مجال الجودة والحوكمة.</p> <p>٥. تدشين المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية المعلوماتية للجامعات، والتي تعد مقوماً ضرورياً لتطبيق الحوكمة الإلكترونية</p> <p>٦. زيادة معدلات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي.</p> <p>٧. اعتبار الإدارة والحوكمة أحد المسارات المهمة باستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٥-٢٠٣٠.</p> <p>٨. وجود تشريعات تكفل استقلال الجامعات في إدارة شئونها.</p> <p>٩. التأكيد على الاستقلالية بوصفها أحد العناصر المهمة لعملية تقويم واعتماد الجامعات المصرية</p> <p>١٠. إصدار حزمة من القوانين بهدف ضبط التشريعات الحاكمة لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي.</p> <p>١١. تأكيد القيم الحاكمة بالاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار على بعض معايير الحوكمة الرشيدة.</p> <p>١٢. تأكيد استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ على أن حوكمة الجامعات المصرية أحد مداخل تحقيق التنمية المستدامة.</p>
---	---

المحور الخامس/ الاستراتيجية المقترحة لتنفيذ معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا

ويأتي هذا المحور ختاماً للبحث ونتائجاً لخطوات ومراحل بناء الاستراتيجية المقترحة، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية من نتائج تمثلت في تحديد المرتكزات الفكرية لمدخل الحوكمة الرشيدة بالجامعات في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر (كإطار معياري)، وفي ضوء استعراض نتائج التحليل البيئي الكيفي لتقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعات المصرية بصفة عامة (تحليل نظري)، وارتكازاً على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على جامعة طنطا بمرحلتها: الأولى التي استهدفت الكشف عن درجة توافر معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا بكلياتها المختلفة، وأهم المعوقات التي قد تحد من تطبيقها بالشكل الصحيح (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها)، والثانية التي استهدفت تقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا (وذلك

من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية). وفي ضوء كل ماسبق، أمكن صياغة الاستراتيجية المقترحة التي تستهدف تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا، والتي يمكن عرضها في مجموعة المراحل والخطوات التالية:

أولاً/ الإطار المرجعي للاستراتيجية (المنطلقات الاستراتيجية والمبادئ الحاكمة):

فيما يلي نعرض الإطار المرجعي للاستراتيجية المقترحة من خلال إلقاء الضوء على منطلقاتها الاستراتيجية (والتي نَقُصِدُ بها المبررات التي دعت إلى بناء الاستراتيجية المقترحة)، والمبادئ الحاكمة لها، وذلك على النحو التالي:

(١) المنطلقات الاستراتيجية: إذ تعتمد الاستراتيجية المقترحة على عدد من المنطلقات: منطلقات عالمية، وأخرى محلية، فضلاً عن بعض المنطلقات النظرية والميدانية، والتي يمكن عرضها كما يلي:

١/١ منطلقات عالمية: من أبرز تلك المنطلقات تعاضد اهتمام المجتمع الدولي بالحوكمة لما لها من أهمية متنامية في ضمان كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمات كافة، ومن بينها المؤسسات الجامعية، ولعل من أهم الدواعي والمؤثرات الدالة على ذلك:

❖ تحديات القرن الحادي والعشرين ذات البعد العالمي والتي أَلْقَتْ بظلالها على الجامعات وإداراتها وقياداتها والتي فرضت على الجامعات السعي حثيثاً لتطبيق أفضل الممارسات والمداخل الإدارية المعاصرة، من بينها مدخل الحوكمة الرشيدة.

❖ تعدد المبادرات الداعية للإصلاح وتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الاقتصاديات المتقدمة نتيجة لعدم كفاءتها وعدم اتصافها بالرشد، فضلاً عن انتشار الفساد سواء المالي أو الإداري بالمجتمعات كافة خلال العقود القليلة الماضية.

❖ اقتران مفهوم الحوكمة عالمياً بمفهوم التنمية البشرية المستدامة باعتباره مطلباً أساسياً وشرطاً ضرورياً لتحقيق استدامة التنمية البشرية والقضاء على الفقر.

❖ اهتمام العديد من المؤسسات الدولية بقياس واقع الحوكمة، وتناول مفهوم الحوكمة بالتحليل والدراسة، ومن بينها صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- ❖ ظهور الإدارة العامة الجديدة باعتبارها مدخل تنظيمي جديد للقطاع العام، فرض إعادة النظر في الحوكمة الجامعية على المستوى العالمي.
- ❖ ثورات الربيع العربي في عام ٢٠١١ التي وضعت نظم الحوكمة الرشيدة في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على المحك، وأكدت على أهمية هذا المدخل.
- ❖ إعلان بولونيا، حيث شهد الاتحاد الأوروبي، ففي إطار هذا الإعلان، سلسلة من الإصلاحات لتعزيز الحوكمة واستقلالية الجامعات والتشديد على ضمان الجودة.
- ❖ انعقاد العديد من المؤتمرات الدولية للحوكمة من قبل هيئات وطنية ودولية مختلفة، مما يعكس تزايد الاهتمام العربي والعالمي بموضوع الحوكمة..
- ٢/١ منطلقات محلية: تأتي الاستراتيجية المقترحة للتطوير بالبحث الحالي استجابة للعديد من المنطلقات المحلية التي تعد من أبرز دواعي التغيير الاستراتيجي بالجامعات الحكومية بصفة عامة، وتفرض الاهتمام بالحوكمة الجامعية، ولعل أهمها:
- ❖ أهمية تبني مدخل الحوكمة الرشيدة للارتقاء بالمجتمع المصري عامةً، والجامعات المصرية على وجه الخصوص، خاصة وأن المتأمل لموقع مصر على المستوى الدولي يلاحظ تأخرها على بعض المؤشرات ذات الصلة الوثيقة بالحوكمة. كما يشير واقع الجامعات المصرية إلى أنها تواجه الكثير من المشكلات التي تحول دون الانطلاقة الصحيحة في مشروعات التطوير، وتقلل من إمكانية النجاح في تحقيق الأهداف الجامعية، وليس أدل على ذلك من:
- موقع مصر المتأخر على بعض مؤشرات الحوكمة في تقرير التنافسية العالمية.
- موقع مصر المتأخر على مؤشر أهداف التنمية المستدامة، علمًا بأن حوكمة الجامعات تعد أحد مداخل تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة.
- موقع مصر المتأخر على مؤشر التعليم العالي والتدريب.
- تراجع التصنيف الدولي للجامعات المصرية على المستوى العالمي.
- المركزية الشديدة في حوكمة التعليم العالي المصري.
- تدني مستوى الوعي لمفاهيم الحوكمة الرشيدة أو التطبيق لمعاييرها.
- القصور في الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- وجود الكثير من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية التي تتحكم في النظم الجامعية.

• غياب التنسيق وضعف الاتصال بين المؤسسات الجامعية وبينها وبين مؤسسات المجتمع.

❖ أهمية تبني مدخل الحوكمة بالجامعات المصرية في ظل جائحة كورونا؛ حيث إن تلك الأزمة قد شكلت تهديداً لنظام التعليم العالي المصري برمته، ومنظومة الإدارة الجامعية على وجه الخصوص. كما أن انتشار ظاهرة الفساد ببعض مؤسسات المجتمع المصري يفرض أيضاً ضرورة تبني هذا المدخل والذي يسهم في تعزيز قيم ومبادئ الحوكمة الرشيدة ومن أهمها النزاهة، الشفافية، العدالة، المشاركة، والمساءلة، وذلك للحفاظ على المجتمع ومؤسساته من الانهيار.

❖ الاهتمام بالحوكمة في إطار المساعي الحثيثة التي تُبذل على كافة المستويات في سبيل تطوير الجامعات المصرية ومنظومة التعليم العالي ككل؛ حيث تأتي الاستراتيجية المقترحة التي تستهدف تفعيل الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية في إطار تلك المساعي، انطلاقاً من كون الحوكمة أهم سبل تطوير الجامعات المصرية، وأهم الآليات التي تسهم في تحقيق التزامات استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك شريطة تطبيقها بشكل صحيح .

٣/١ منطلقات نظرية: إذ تأتي الاستراتيجية المقترحة للتطوير استجابة للعديد من المنطلقات النظرية، لعل أهمها:

❖ أهمية دور الجامعات في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية، انطلاقاً من كون الجامعة تمثل أحد أقوى الآليات تحقيقاً للتنمية المستدامة والأهداف المجتمعية الأخرى، الأمر الذي يفرض على إدارتها ضرورة مواكبة المداخل الإدارية المعاصرة لضمان إدارة الجامعات بطريقة فعالة في ضوء ما تواجهه من تحديات.

❖ أهمية مدخل الحوكمة الرشيدة كمدخل إداري معاصر للإصلاح والتطوير تسعى المؤسسات الجامعية نحو تطبيقه، والأخذ به، لما له من دور كبير في تطوير إدارة الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية، وذلك في ظل إشاعة ثقافة الحوكمة الرشيدة، بما تتضمنه من معايير سيادة القانون، المساءلة، الشفافية، العدالة، الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرارات الجامعية من خلال التوجه نحو اللامركزية، والمشاركة المجتمعية، وتمكين العاملين في المستويات الإدارية الأقل من المشاركة في صنع القرارات الجامعية.

❖ تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة وبالأخص حوكمة الجامعات في ظل التغيرات السريعة بصورة متزايدة التي تشهدها المجتمعات في السنوات الأخيرة.

❖ نتائج العديد من البحوث والدراسات السابقة التي أوصت بضرورة تطبيق الحوكمة الجامعية لأهميتها في تحقيق جودة الأداء والتميز في المؤسسات التعليمية كافة بما فيها المؤسسات الجامعية.

❖ أهمية تبني الفكر الاستراتيجي لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية: حيث إن استمرار الجامعات المصرية في بيئة تخضع لضغوط تنافسية كبيرة مرهونٌ بمدى قدرتها على تصميم استراتيجيات تتماشى مع ما تقتضيه الأوضاع الراهنة والمستقبلية.

❖ تبني أحد النماذج الرائدة في التخطيط الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجيات، وهو نموذج **Wheelen & Hunger (٢٠١٢)**. فضلاً عن الالتزام بنموذج **PEST** لدراسة وتحليل البيئة الخارجية، وبالمحاور السبعة لنموذج **(7S)** لدراسة وتحليل البيئة الداخلية.

٤/١ منطلقات ميدانية:

حيث تم بناء الاستراتيجية في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة طنطا، وأهم المعوقات التي قد تحد من تطبيقها بالشكل الصحيح في تلك الجامعة (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها) بوصفها الجامعة المستهدفة بالاستراتيجية المقترحة. وفيما يلي أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية بالبحث الحالي:

❖ غياب بعض مؤشرات الحوكمة الرشيدة بكليات جامعة طنطا؛ فقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن الممارسات التالية تتوافر بدرجة ضعيفة في جامعة طنطا بكلياتها المختلفة:

• ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص معيار الشفافية: تعلن الكلية عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين بها (أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية)، تفتح الكلية عن ميزانيتها من خلال نشر تقرير مالي سنوي يوضح الإيرادات وجوانب الإنفاق.

• ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص معيار المساءلة: يوجد بالكلية آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات، يوجد بالكلية بطاقات للوصف الوظيفي تُحدّد اختصاصات جميع العاملين، ويتم محاسبتهم في ضوءها، يوجد بالكلية وحدة تنظيمية مختصة لاستقبال المقترحات أو الشكاوي من قبل أعضاء هيئة التدريس ليتم التعامل معها، تسمح الكلية

بمشاركة ممثلين عن المستفيدين في وضع قواعد المساءلة (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، أعضاء مجتمع محلي).

● ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص معيار العدالة: تطبق الكلية معاييرًا موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع، توزع الكلية الموارد المادية والتقنية والمالية على جميع أقسامها العلمية بشكل عادل وفقًا للاحتياجات الفعلية، تتبع الكلية سياسة عادلة في توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بناءً على أدائهم وجدارتهم.

● ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص معيار المشاركة الفاعلة في صنع القرار الجامعي: يتم استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالكلية، تتيح الكلية للمجتمع المحلي الاشتراك في التقييم الدوري لأداء الكلية.

❖ وجود عدد من المعوقات والتي تحد من التطبيق السليم للحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا؛ حيث تتوافر المعوقات التالية بدرجة كبيرة في جامعة طنطا بكلياتها المختلفة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس بها:

- غموض مفهوم الحوكمة سواء لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
- الافتقار إلى وجود دورات تدريبية تعريفية بالحوكمة ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- قلة الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء هيئة التدريس.
- جمود اللوائح والتشريعات الجامعية.
- انخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بالكلية.
- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالكلية.
- غياب خريطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالكلية.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تسمح بتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- سيادة النزعة المركزية في إدارة الكلية.
- وجود حصانة خفية لبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالمستويات التنظيمية المختلفة للكلية.

وبناء على ما تقدم، ونتيجة لما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية بالبحث الحالي من غياب التطبيق السليم لبعض معايير الحوكمة الرشيدة بكليات جامعة طنطا، ووجود بعض المعوقات المسببة لذلك، مما يشير إلى وجود نقاط ضعف، وأوجه قصور تحتاج إلى دعم وتطوير، الأمر الذي دفع الباحثين إلى صياغة استراتيجية تستهدف اتخاذ إجراءات تنفيذية محددة من شأنها تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا.

(٢) المبادئ الحاكمة للاستراتيجية: وتتخلص أهم المبادئ الحاكمة للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

- ❖ مبدأ التوازن: ويتمثل في التوازن بين القضايا الاستراتيجية التي تشكل هيكل استراتيجية تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا، بحيث لا يطغى الاهتمام بقضية ما عن مراعاة باقي القضايا الاستراتيجية الأخرى.
- ❖ مبدأ المرونة: ومع الأخذ بمبدأ التوازن خلال تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ينبغي أن تكون المرونة محوراً حاكمًا لترتيب الأولويات، وذلك في حال حدوث شيء من التعارض بين أهداف الاستراتيجية والخطط الحالية القائمة بالجامعة.
- ❖ مبدأ التكامل: ويقوم على جعل الاستراتيجية المقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا جزء لا يتجزأ من استراتيجية الجامعة حتى يتسنى تحقيق الأهداف المنشودة من كل منهما، بحيث تتكامل الاستراتيجية المقترحة للتطوير مع ما جاء بالخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢٠-٢٠٢٥ م.
- ❖ مبدأ التجديد: يعتبر التجديد والتطوير مبدأً حتمياً لأي منظمة تتشدد الاستمرار والبقاء داخل دائرة المنافسة في القرن الحالي، وهذا لن يتحقق إلا باستراتيجيات تقوم على التجديد والتغيير للأفضل.
- ❖ مبدأ قبول التغيير: إذ يعتمد تنفيذ الاستراتيجية المقترحة للتطوير على قبول جميع الأطراف المعنية للتغيير والتطوير، حتى يتسنى لهم المشاركة الفعالة في صناعة التغيير، واتخاذ التدابير اللازمة لإجراء الإجراءات التنفيذية التي تتضمنها الاستراتيجية، والتي من شأنها تصحيح الوضع الاستراتيجي القائم بالجامعة.

ثانياً/ مرحلة التحليل البيئي **Environmental Scanning**: يشكل التحليل البيئي، لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا، أساساً موضوعياً لوضع استراتيجية واقعية من شأنها الانتقال بالوضع الراهن إلى الوضع الأمول في المستقبل، والمستهدف بالاستراتيجية المقترحة. وتتضمن هذه المرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لجامعة طنطا، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المؤثرة في البيئة الخارجية، وترتيب عناصرها، وذلك بحساب أوزانها النسبية، ومن ثم ترتيبها حسب أولوية تأثيرها في حوكمة جامعة طنطا. وقد تمت الاستعانة بأسلوب التحليل الرباعي **SWOT Analysis** لتحليل الوضع الاستراتيجي الراهن لجامعة طنطا؛ حيث إن بناء الاستراتيجية بشكل صحيح يتطلب تحليل الفجوة **Gap analysis** بين ما هو كائن (الوضع الاستراتيجي الحالي للجامعة)، وما ينبغي أن يكون (الوضع الاستراتيجي المستهدف)، ثم تحويل نتائج هذا التحليل إلى أهداف قابلة للتطبيق، وصياغة بدائل متنوعة (مصفوفة التحليل الرباعي)؛ منها ما يعتمد على التغلب على نقاط الضعف والحد من التهديدات والمخاطر، ومنها ما يركز على الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجامعة. ويقدم لنا التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية بياناً لما تمتلكه الجامعة من مقدرات جوهرية يمكن أن تقودها إلى تحقيق أفضل النتائج.

واستناداً إلى نتائج التحليل البيئي لجامعة طنطا^(٢٣)، تم بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية، وأبرز المجالات الاستراتيجية في ضوء البديل الأنسب للتطبيق في جامعة طنطا، كما سيتضح فيما يلي:

(١) بناء مصفوفة التحليل الرباعي **SWOT Matrix**: وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل وتقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بجامعة طنطا، أمكن بناء مصفوفة التحليل الرباعي، والتي توضح التفاعل بين تلك العناصر والمزاوجة بينها لتحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية، واختيار أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة للتطوير. حيث إن أسلوب **SWOT** يتضمن بجانب البعد الوصفي التشخيصي القائم على وصف وتحديد عناصر البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية المؤثرة في الظاهرة موضوع الدراسة، بعداً آخر تقويمياً يعتمد على المزاوجة بين الجوانب الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية بهدف بناء مصفوفة التحليل الرباعي **SWOT Matrix**، واستخلاص مجموعة من البدائل والخيارات الاستراتيجية المناسبة التي تساعد في صياغة الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الأهداف

الاستراتيجية المتوخاة" (Wang & Zhang, 2020, 1250). والشكل التالي يوضح

مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix:

Internal Environment البيئة الداخلية		External Environment الفرص (O) opportunities
Weaknesses (W) ضعف	Strengths (S) قوة	
استراتيجية الضعف والفرص (W/O)	استراتيجية القوة والفرص (S/O)	
١. تعزيز البنية التحتية التكنولوجية لجامعة طنطا بما يسمح بتطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعة من خلال استثمار المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية بالجامعات المصرية (W13+O5).	١. استثمار تمتع جامعة طنطا بسمعة طيبة بين الجامعات على المستوى المحلي والعربي والإفريقي، وتوظيف اهتمام القيادة السياسية بمنظومة التعليم العالي، ووجود إطار قانوني ينظم حوكمة الجامعات المصرية في تحقيق مزيد من الارتقاء بجامعة طنطا ورفع قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي (S12 + O4, O1).	
٢. تبني النمط اللامركزي في إدارة الجامعة لتفعيل التشريعات التي تكفل استقلال الجامعات في إدارة شؤونها والتي تؤكد على الاستقلالية بوصفها أحد العناصر المهمة لعملية تقويم واعتماد الجامعات المصرية (W9 +O8, O9).	٢. استثمار حصول بعض كليات جامعة طنطا على الاعتماد في إطار كون الحوكمة أحد معايير جودة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية، في دعم وتعزيز تطبيق معايير الحوكمة بجامعة طنطا (S9 + O2).	
٣. السعي الحثيث من خلال اتخاذ كافة التدابير التي تضمن حصول جميع كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة المختصة لتفعيل التوجيهات الرسمية التي تعتبر الحوكمة أحد معايير قياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية وشرطاً لحصولها على الاعتماد (W7+O2).	٣. الاستفادة من تبني إدارة جامعة طنطا لفكر الجودة الشاملة من خلال وجود مراكز ووحدات الجودة بالجامعة والكليات، فضلاً عن استعانة كليات الجامعة بمراجعين خارجيين للتأكد من الالتزام بمعايير الجودة، واستثمار حقيقة كون الحوكمة أحد المسارات المهمة في استراتيجية تطوير التعليم العالي، ٢٠١٥-٢٠٣٠، وبرؤية مصر ٢٠٣٠، في تحقيق إنجازات على صعيد ترسيخ مفاهيم الحوكمة والجودة بما يسهم في رفع مكانة الجامعة وحصول جميع كلياتها على الاعتماد (S1, S18+ O7, O12).	
٤. اتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز على منسوبي الجامعة بناء على أدائهم وجداراتهم، وتوزيع الموارد المختلفة على جميع الأقسام العلمية بالكليات بشكل عادل في ضوء الاحتياجات الفعلية، مع تطبيق معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع لتعزيز معيار العدالة بوصفه أحد معايير الحوكمة الرشيدة وذلك في ظل اهتمام القيادة السياسية بمنظومة التعليم العالي وتطبيق الحوكمة باعتبارها أحد المسارات المهمة باستراتيجية الحوكمة المصرية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٥-٢٠٣٠ م. (W1, W8, W12 + O4, O7).	٤. الاستفادة من تكامل وانسجام الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا مع الخطط الاستراتيجية لإصلاح التعليم في مصر مثل استراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي، ٢٠١٥-٢٠٣٠، والاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار، واستراتيجية التنمية	
٤. تحسين مستوى تطبيق الشفافية الإدارية بجميع المستويات التنظيمية بكليات جامعة طنطا من خلال الإفصاح عن الميزانيات عبر نشر تقرير مالي سنوي للإيرادات وجوانب الإنفاق، والإعلان عن السياسات المتبعة بالكليات في منح الحوافز بجميع العاملين		

<p>بالجامعة، كل ذلك في إطار اهتمام القيادة السياسية بإصدار حزمة من القوانين لضبط منظومة التعليم العالي وانطلاقاً من كون الشفافية أحد معايير الحوكمة الرشيدة والتي تمثل أحد المسارات المهمة باستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٥-٢٠٣٠، فضلاً عن كونها تشكل أحد معايير قياس الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية (W18, W14, W4 + O4, O10, O7).</p> <p>٥. تفعيل مبدأ المحاسبية بكليات جامعة طنطا من خلال إيجاد آليات محددة للرقابة على الأداء وتحديد الانحرافات وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقييم الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالجامعة من خلال استطلاع آرائهم، وإشراك المجتمع المحلي في التقييم الدوري لأداء الكليات، كل ذلك في إطار اهتمام القيادة السياسية بإصدار حزمة من القوانين لضبط منظومة التعليم العالي وانطلاقاً من كون المحاسبية أحد معايير الحوكمة الرشيدة والتي تمثل أحد المسارات المهمة باستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٥-٢٠٣٠، فضلاً عن كونها تشكل أحد معايير قياس الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية. (W16, W17, W2, W3 + O4, O10, O7)</p> <p>٦. تحسين مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة من خلال، ورفع مستوى الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بمفهوم الحوكمة الرشيدة عن طريق إدراج دورات تعريفية بالحوكمة الرشيدة ومعاييرها ضمن دورات تنمية القدرات بالجامعة وذلك في إطار تفعيل الإطار القانوني الذي ينظم حوكمة الجامعات المصرية، وانسجاماً مع استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تؤكد على أن حوكمة الجامعات تشكل أحد مداخل تحقيق التنمية المستدامة. (W10, W11, W6, W15 + O1, O12)</p>	<p>المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ في الاستجابة لتوجهات الدولة المصرية من خلال ترسيخ معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز منظومة البحث العلمي والابتكار وتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع المصري (S3+O7, O11, O12).</p> <p>٥. الاستفادة من وضع جامعة طنطا لنظم وقواعد داخلية منظمة للعمل في كلياتها، واستثمار وجود إطار قانوني ينظم حوكمة الجامعات المصرية، وإصدار الدولة المصرية لحزمة من القوانين لضبط منظومة التعليم العالي المصري، في تكامل وتضافر التشريعات على المستوى القومي والمؤسسي بما يضمن تطوير إدارة جامعة طنطا وحوكمتها (S6 + O1, O10).</p> <p>٦. الاستفادة من وجود موقع إلكتروني بجامعة طنطا وكلياتها المختلفة يتضمن معلومات تُحدَّث باستمرار، وذلك في إطار تدشين المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية الإلكترونية على مستوى الجامعات المصرية، يسهم في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وترسيخ معيار الشفافية في إنجاز الأعمال (S4+O5).</p> <p>٧. استثمار توافر خبرات إدارية متراكمة المعرفة في جامعة طنطا، ووجود معايير محددة على المستوى الرسمي لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات في ضمان توافر قيادات أكاديمية كفوة قادرة على حوكمة الجامعة، شريطة الاختيار الجيد للقيادات في ضوء المعايير المحددة على المستوى الرسمي، وإتاحة فرص تدريب فعالة لتلك القيادات لرفع مستوى الوعي والممارسة للحوكمة الرشيدة لديهم (S5+O3).</p> <p>٨. الاستفادة من اتباع أسلوب الحوار عند صناعة القرارات بالمجالس الجامعية واللجان بجامعة طنطا، ومنح الصلاحيات للأقسام الأكاديمية</p>
--	--

	<p>والإدارية لاتخاذ القرارات التي تخصها مع إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإبداء آرائهم فيما يخصهم، مع تفعيل التشريعات الرسمية التي تكفل استقلالية الجامعة وتؤكد عليها كأحد العناصر المهمة لعملية تقويم واعتماد الجامعات المصرية، كل ذلك يسهم في ترسيخ الاستقلالية الإدارية كأحد المعايير الرئيسية للحوكمة الرشيدة (S7, S14, S11 + O8, O9).</p> <p>٩. الاستفادة من إتاحة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئات تدريسيها بجامعة طنطا التي تسمح لهم بنشر نتائج أبحاثهم مهما كانت، مادامت مرتكزة على منهجية علمية دقيقة، فضلاً عن تطوير البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس والتقييم بالكليات دون تدخل خارجي، مع تفعيل التشريعات الرسمية التي تكفل استقلالية الجامعة في ترسيخ الاستقلالية الأكاديمية كأحد المعايير الرئيسية للحوكمة الرشيدة (S2, S10 +O8, O9).</p> <p>١٠. الاستفادة من وجود خطة استراتيجية بالجامعة تحدد رؤيتها ورسالتها، ومن إتاحة الفرصة لكليات الجامعة من وضع النظم والقواعد التي تتناسب مع تلك الرؤية والرسالة، واستثمار اهتمام القيادة السياسية بمنظومة التعليم العالي المصري والتي تجسد في زيادة معدلات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي في تعزيز استقلالية الجامعة المالية كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة بما يكفل تنمية موارد مالية إضافية لتعزيز الموقف المالي للجامعة بما يتعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المنتظرة منها (S3, S6+ O4, O6).</p>	
<p>Weaknesses (W) ضعف استراتيجية الضعف والتهديد (W/T)</p>	<p>Strengths (S) قوة استراتيجية القوة والتهديد (S/T)</p>	<p>١٥</p>

<p>١. تبني سياسة عادلة بناء على معايير موضوعية سواء في توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة، أو في تقييم الأداء بالنسبة للجميع، أو في توزيع الموارد المختلفة على جميع الوجدات والأقسام العلمية بكليات الجامعة لتعزيز ثقافة النظام داخل الجامعات المصرية والتغلب على سياسة ثقافة الشخصنة السائدة بالجامعات المصرية. (W1, W12, W8 + T6).</p> <p>٢. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقييم أداء القيادات الإدارية بالكلية من خلال استطلاع رأيهم وذلك للتغلب على مشكلة تدني كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات، نتيجة تدخل جهات خارجية في اختيار القيادات الأكاديمية المسؤولة عن إدارة وحوكمة الجامعة (W2 + T9, T5).</p> <p>٣. تفعيل مشاركة المجتمع المحلي في التقييم الدوري لأداء كليات الجامعة للتغلب على المركزية الشديدة في حوكمة التعليم العالي المصري (W3+T2).</p> <p>٤. اتخاذ كافة التدابير والإجراءات الكفيلة بحصول كليات الجامعة على الاعتماد للتغلب على مشكلة كون الإطار التشريعي الحالي لا يتضمن إلزاماً للمؤسسات الجامعية بالتقدم والحصول على الاعتماد (W7+T10).</p> <p>٥. وضع آليات محددة توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة لمواجهة مشكلة تدني كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة (W5+T9).</p> <p>٦. استحداث آليات محددة لتوزيع الموارد المختلفة (المادية، والتقنية، والمالية) على جميع الأقسام والكليات في ضوء الاحتياجات الفعلية لتقليل الهدر مما يساعد على التغلب على مشكلة ضعف كفاية التمويل الجامعي (W8+T1).</p> <p>٧. تبني النمط اللامركزي في إدارة الجامعة لتعزيز استقلالية الجامعة والتغلب على مشكلة هيمنة وزارة التعليم العالي على الجامعات المصرية، وقلّة مراعاة القانون للاختلافات الكائنة بين مؤسسات التعليم الجامعي (W9+ T3, T11).</p> <p>٨. تحسين البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة بما يسمح بتطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك حتى يتسنى للتعليم</p>	<p>١. الاستفادة من وجود خطة استراتيجية بالجامعة وتضمين رؤيتها توفير فرص تمويلية بديلة، يمكن أن يسهم في التغلب على ضعف كفاية التمويل الحكومي للتعليم الجامعي (S3+T1).</p> <p>٢. الاستفادة من تبني النمط اللامركزي في إدارة الكليات واتباع أسلوب الحوار عند صناعة القرارات الجامعية، وتفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير أقسامهم وكلياتهم لتقليل هيمنة وزارة التعليم العالي ومركزية حوكمة التعليم العالي المصري (S14, S7, S11 + T3, T2).</p> <p>٣. الاستفادة من الخبرات الإدارية المتراكمة المعرفة بجامعة طنطا، وإتاحة الفرصة لها لوضع النظم والقواعد المنظمة للعمل يمكن أن يسهم في تحديث التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي بما يتواءم مع متطلبات العصر (S5, S6+T4).</p> <p>٤. استثمار الكوادر البشرية والإدارية المتوافرة بجامعة طنطا في ظل تبني النمط المركزي في إدارة كليات الجامعة لتعزيز دورهم في اختيار القيادات الأكاديمية القادرة على إدارة الجامعة، بعيداً عن تدخل أي جهات خارجية (S5, S14+T5).</p> <p>٥. الاستفادة من من الخبرات الإدارية المتراكمة المعرفة بجامعة طنطا في تحسين كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات المصرية (S5+T9).</p> <p>٦. تفعيل النمط المركزي في إدارة كليات الجامعة، وتعزيز فرص الكليات في وضع النظم والقواعد الداخلية بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها لتحسين فرص مراعاة الاختلافات الكائنة بين مؤسسات التعليم الجامعي المختلفة (S6, S14+T11).</p> <p>٧. استثمار ما تتمتع به جامعة طنطا من سمعة طيبة بين الجامعات، وتبني إدارة الجامعة لفكر الجودة الشاملة وثقافتها والذي أثمر بحصول معظم كلياتها العملية على الاعتماد في تحسين موقع مصر بالتصنيفات</p>
--	---

<p>الجامعي مواكبة متطلبات العصر وتحدياته (W 13+T4).</p> <p>٩. رفع مستوى التطبيق لمعايير الحوكمة الرشيدة من خلال تحسين مستوى التطبيق لمبدأ المحاسبية ومبدأ الشفافية الإدارية وغيرها من المبادئ بكليات الجامعة لتحسين موقع الجامعات المصرية على خريطة التصنيفات العالمية، وتحسين موقعها على مؤشر التعليم العالي ومؤشر أهداف التنمية المستدامة (W10, W16, W18 + T7, T8, T12).</p>	<p>العالمية وعلى مؤشر التعليم العالي والتدريب (S12, S1, S9+ T7, T8).</p> <p>٨. الاستفادة من وجود موقع إلكتروني للجامعة وكلياتها، وتوافر أدلة ورقية وإلكترونية لجميع اللوائح المنظمة للكليات، واستثمار نشر كليات الجامعة للمعلومات التي تصدر عن الجهات الإدارية الأعلى لمنسوبيها في تعزيز معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة الرشيدة مما ينعكس إيجاباً على تحسين موقع مصر على خريطة التصنيفات العالمية وعلى مؤشر أهداف التنمية المستدامة.</p> <p>(S4, S13, S16 +T7, T12)</p> <p>٩. الاستفادة من تطبيق مبدأ العدالة كأحد معايير الحوكمة الرشيدة من خلال التعامل مع جميع منسوبي الجامعة بعدالة بغض النظر عن نوعهم أو معتقدتهم ، وتوزيع الأعباء الأكاديمية على جميع أعضاء هيئة التدريس ممن ينتمون الى التخصص الواحد بإنصاف في القضاء على سياسة الشخصنة وتعزيز ثقافة النظام داخل الجامعات المصرية (S8, S15 +T6).</p> <p>١٠. استثمار تمتع كليات جامعة طنطا بحرية تطوير البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس والتقييم بالكليات دون تدخل خارجي، وإتاحة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئات تدريسيها التي تسمح لهم بنشر نتائج أبحاثهم مهما كانت، مادامت مرتكزة على منهجية علمية دقيقة في تعزيز معيار الاستقلالية الأكاديمية كأحد معايير الحوكمة الرشيدة مما يسهم في تحسين موقع مصر بالتصنيفات العالمية وعلى مؤشر التعليم العالي والتدريب (S10, S2 + T7, T12).</p>
--	---

شكل (١) يوضح مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix (من إعداد الباحثين)

(٢) وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية (Strategic Choices): انطلاقاً من كون الاستراتيجية تعبر عن "الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً لغايتها؛ حيث تعدد عادة طرق الوصول إلى كل غاية من الغايات، ومن ثم تأتي تشكيلة من البدائل الاستراتيجية والتي يتم المفاضلة بينها واختيار البديل المناسب من هذه البدائل وفق معايير منها الإمكانيات المتاحة والعوائق المحتملة والتكلفة، وسرعة الوصول إليه والعوائد المتوقعة" (الحري، جلال، إبراهيم، ٢٥٩، ٢٠٠٧-٢٦٠)، فإنه باستقراء مصفوفة التحليل الرباعي الموضحة في الشكل السابق، والتي تم من خلالها الدمج والتفاعل بين كل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا، أمكن الخروج بأربعة أنواع من البدائل أو الخيارات الاستراتيجية، والتي قد تُمثّل احتمالات التحرك الاستراتيجي للجامعة تجاه تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة، ويمكن الاستفادة منها في مرحلة صياغة الاستراتيجية المقترحة للتطوير وفق معطيات الوضع الحالي للجامعة. وهذه البدائل الأربعة هي:

١/٢ البديل الأول: تعظيم نقاط القوة لاستثمار الفرص (S/O) (التوجه الريادي/ الهجومية Offensive)؛ ويستهدف هذا البديل تحقيق الريادة والتميز لجامعة طنطا من خلال تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة (فكرًا وممارسةً) في بيئة العمل الجامعي، وذلك بالتركيز على استثمار وتعظيم جوانب القوة الموجودة ببيئتها الداخلية إلى أقصى حد ممكن، بما يتيح لها الاستفادة واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وبذلك تصبح الجامعة في مركز ريادي.

٢/٢ البديل الثاني: معالجة مواطن الضعف لاستثمار الفرص (W/O) (التوجه الدفاعي/ الإصلاحية Defensive)؛ ويعتمد هذا البديل على معالجة جوانب الضعف بالبيئة الداخلية لجامعة طنطا وتقليلها إلى أقصى درجة ممكنة، بما يتيح لها الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية. وتتخذ الجامعة في هذه الحالة التوجه الدفاعي عن ذاتها، أو ما يعرف بالتوجه الإصلاحية الذي يستهدف معالجة فجوات الأداء.

٣/٢ البديل الثالث: تعظيم نقاط القوة للحد من التهديدات (S/T) (التوجه التكيفي Adjust)؛ ويستهدف هذا البديل أن تتكيف جامعة طنطا مع التغيرات المحيطة بها، وذلك من خلال التركيز على الاستفادة مما لديها من جوانب قوة، ومحاولة تعظيمها واستثمارها إلى أقصى

درجة ممكنة، بما يسهم في الحد من التهديدات الخارجية التي تواجهها، وتخفيضها إلى أقل قدر ممكن.

٤/٢ البديل الرابع: معالجة مواطن الضعف للحد من التهديدات (W/T) (المحافظة على البقاء Survive)؛ ويستهدف هذا البديل محاولة المحافظة على بقاء جامعة طنطا واستقرارها (قدر الإمكان)، وذلك من خلال معالجة جوانب الضعف ببيئتها الداخلية، ومحاولة الحد من التهديدات الخارجية الحالية والمحتملة التي تلوح آثارها السلبية في الأفق، وتخفيض أثرها إلى أقل قدر ممكن، وذلك أملاً في منع تدهور الأوضاع القائمة بها.

(٣) تحديد البديل الاستراتيجي الأنسب لبناء استراتيجية التطوير المقترحة: وترى الباحثتان أن البديل المرجح اختياره من البدائل الأربعة السابقة، والذي يمكن أن يساعد في سد الفجوة الاستراتيجية هو التوجه الريادي أو استراتيجية النمو والتوسع^(٤) (البديل الأول)، وذلك للأسباب التالية:

- يتبين من خلال عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية لجامعة طنطا، ومن خلال تحليل التوازن بين عناصر القوة والضعف بالجامعة، أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لعناصر القوة تقدر (٥٠٨.٥١)، وهو ما يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لجوانب الضعف والذي بلغ (٤٤١.٥٧)، مما يوضح أن جامعة طنطا بها جوانب قوة يمكن تفعيلها واستثمارها في تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بكلياتها المختلفة، وأن جوانب القوة بجامعة طنطا والتي يمكن الاستفادة منها واستثمارها أكثر من نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة بالجامعة، بما ينعكس بالإيجاب على الموقف التنافسي للجامعة.
- يتبين من خلال عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية لجامعة طنطا، ومن خلال تحليل التوازن بين الفرص والتهديدات، أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص تقدر (٣٨٨.٣)، وهو ما يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديدات والذي بلغ (٣٢٨.٧٥)، مما يوضح أن جامعة طنطا لديها فرص يمكن استثمارها في تفعيل تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بكلياتها، وأن الفرص المتاحة أمام الجامعة، والتي لو يمكن الاستفادة منها أكثر من التهديدات الحالية والمحتملة ببيئتها الخارجية.
- يتبين من خلال نتائج تقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة جامعة طنطا أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لعناصر القوة والفرص معا يقدر ب

(٨٩٦.٨١)، وهو يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لعناصر الضعف والتهديدات (يقدر ب ٧٧٠.٣٢)، مما يؤكد على أن الجامعة بها من جوانب القوة، والفرص المتاحة التي لو تم استثمارها بشكل جيد، فإن ذلك سيعزز توجهها الريادي، وسينعكس إيجاباً على الجامعة، وعلى تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بكلياتها المختلفة.

• يتماشى البديل المرجح مع رؤية الجامعة ومسارات خططها الاستراتيجية التي تركز على حرص الجامعة على التطوير المستمر من أجل تحقيق الريادة والتميز على المستويات كافة؛ محلياً وإقليمياً ودولياً. ومن ثم، فإن البديل المرجح يمكن أن يسهم في دعم المركز التنافسي للجامعة، وفي تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، خاصة وأن الجامعة في حالة حراك مستمر لتعزيز قدرتها التنافسية على خريطة التصنيفات العالمية، وتسعى إلى تحقيق تلك الغاية بوسائل شتى. ويمكن لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة أن يلعب دوراً بارزاً في بلوغ تلك الغاية.

(٤) تحديد أهم القضايا/ المجالات الاستراتيجية **Strategic Issues**: تعرف القضية الاستراتيجية بأنها أحداث، تطورات، واتجاهات لديها من التأثير على أداء المنظمة ما يجعل أعضائها، وصناع القرار الاستراتيجي مجمعين على أهميتها وضرورتها (Ansoff, 1980, 132; Dutton & Duncan, 1987, 280). وتوصف بأنها؛ تستلزم تكاتف موارد مؤسسية عديدة، تؤثر بقوة على تقدم أداء المؤسسة، ذات توجه مستقبلية، لها نتائج متعددة الوظائف، تتطلب الاهتمام بالبيئة الخارجية، تختص بشؤونها القيادات العليا بالمؤسسة (Abedin, et al , 2015, 30). واستناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، والتي كشفت عن واقع تطبيق معايير الحوكمة بكليات جامعة طنطا المختلفة، وترتيب تلك المعايير طبقاً لدرجة التوافر، وكذلك في ضوء نتائج التحليل البيئي، ومصفوفة التحليل الرباعي، والبدايل الاستراتيجية المختلفة والبديل الأنسب لسد الفجوة الاستراتيجية، تم تحديد القضايا والمجالات الاستراتيجية وأولويات التطوير فيما يلي:

١/٤ مجال المعايير: حيث تستهدف الاستراتيجية المقترحة تحسين مستوى التطبيق لمعايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة؛ إذ إن تبني معايير الحوكمة من قبل الجامعات يُعدّ مطلباً محلياً ودولياً قبل أن يكون مطلباً تنظيمياً انطلاقاً من كون الحوكمة أداة مهمة نحو تحقيق الأهداف وتعزيز جودة الجامعات. هذا، وقد كشفت الدراسة الميدانية بالبحث الحالي، والتي رصدت واقع

تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة، عن الحاجة الماسة إلى اتخاذ كافة التدابير الممكنة لدعم وتعزيز تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة؛ حيث أشارت النتائج الإجمالية والتفصيلية إلى: أن إجمالي توافر المعايير في جامعة طنطا قد جاءت بدرجة متوسطة (وهو مؤشر غير مرض)، فضلاً عن أن بعض المؤشرات المرتبطة ببعض معايير الحوكمة تتوافر بدرجة ضعيفة في الجامعة، فضلاً عن أن بعض المعوقات، التي قد تحد من التطبيق السليم للحوكمة الرشيدة، تتوافر بدرجة كبيرة بجامعة طنطا.

٢/٤ مجال البنية التنظيمية: إذ إن تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعة لا يمكن أن يتحقق دون تطوير البنية التنظيمية بجامعة طنطا بما يتناسب ومتطلبات تطبيق معايير الحوكمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- نشر ثقافة الحوكمة فكرياً وممارسة لدى جميع منسوبي الجامعة بدءاً من القيادات الأكاديمية والإدارية، ومروراً بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، ووصولاً للطلبة والجهات المستفيدة بالمجتمع المحلي.
- تحديث الهيكل الحالي المسؤول عن حوكمة الجامعة، بالتأكيد على ضرورة جود كادر أكاديمي وإداري كفاء بالجامعة قادر على تحويل المعلومات النظرية حول الحوكمة إلى ممارسات عملية مندمجة مع الأداء الجامعي.
- التوجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية؛ تماشياً مع متطلبات العصر والمرحلة الحالية في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد، ويتطلب ذلك تحسين البنية التحتية الاليكترونية بالجامعة، والتي تسمح بتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية بالجامعة، من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية التي تسهم في تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجامعة، وإيصال المعلومات لعمالها الداخليين والخارجيين، وذلك في إطار تطبيق المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية بالجامعات المصرية.

ثالثاً/ مرحلة صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation: تمثل مرحلة صياغة الاستراتيجية، والتي تعد المرحلة الثانية من مراحل بناء الاستراتيجية، بعد مرحلة التحليل البيئي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية وفقاً لنموذج Wheelen & Hunger، مدخلاً

مهماً في تحديد الأبعاد الاستراتيجية للجامعة المتمثلة في الرؤية والرسالة وتحديد القيم، والغايات والأهداف الاستراتيجية في كل مجال من المجالات الاستراتيجية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة؛ بهدف تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا. ويمكن عرض عناصر ومكونات الاستراتيجية المقترحة على النحو التالي:

(١) الرؤية **Vision**: "تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا بهدف الوصول إلى مؤسسة جامعية رائدة قوامها النزاهة والشفافية، العدالة، الاستقلالية، المساءلة عن الأداء والنتائج، فضلاً عن المشاركة الفاعلة في صنع القرار الجامعي من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة، بعيداً عن الفردية والمحسوبية".

(٢) الرسالة **Mission**: تُحدّد الرسالة المنهجية التي يتم في ضوئها تنفيذ الأنشطة الهادفة إلى تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا؛ حيث تترجم الرسالة إلى مجموعة من المبادرات وبرامج العمل الممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة بالجامعة. ويمكن صياغة رسالة الاستراتيجية المقترحة كما يلي: "تسعي الجامعة إلى تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في كل الجوانب داخل الجامعة، وتذليل كافة المعوقات التي يمكن أن تحول دون ذلك، بما يسهم في الارتقاء بالجامعة، وينعكس إيجاباً على جودة العمل وتطويره والارتقاء بمخرجاته".

(٣) القيم الحاكمة **Values**: تُمثّل القيم المؤسسية عادةً مظلةً جامعةً لمنظومة المبادئ والممارسات الواجب تبنيها من قبل الجامعة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. وتتمثل القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة في مجموعة المعايير التي ترتكز عليها الحوكمة الرشيدة وهي:

١/٣ الشفافية: والتي تعني الوضوح والإفصاح عما يدور في الجامعة، وأن تكون المكاشفة والمصارحة هي الممارسة السائدة في الاجتماعات والمجالس الجامعية، مع سهولة تدفق المعلومات داخل الجامعة بما يسهل استخدامها وتطبيقها من قبل العاملين في الجامعة، كما تيسر وصول المعلومات الدقيقة والموضوعية لعملائها الخارجيين دون تأخير. إن تبني تلك القيمة في جميع جوانب الحياة الجامعية يُسهم في الحفاظ على نزاهة العمليات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. فالمعلومات تغذى الشفافية والمحاسبية، وتؤدي إلى تفعيل الحوكمة بالجامعة.

٢/٣ المُساءلة: والتي تعني أن تتوافر بالجامعة أسس واضحة للمراقبة والمحاسبة عن أي تقصير، تُطبَّق بكل شفافية على جميع منسوبي الجامعة، ودون استثناء بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة. كما تعني المساءلة تمكين الأطراف ذات العلاقة من مراقبة الأداء الجامعي سواء من داخل الجامعة أو خارجها دون أن يترتب على ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين.

٣/٣ العدالة: والتي تعني أن تتوافر بالجامعة أطر قانونية عادلة تُنفَّذ بنزاهة على الجميع (سواء أفراد أو وحدات إدارية أو أقسام علمية)، مع ضرورة توخي مبدأ العدالة في المعاملة مع الجميع، وفي توزيع المخرجات التنظيمية، وفي توفير سبل الارتقاء وتلبية الاحتياجات. ٤/٣ الاستقلالية: أن يكون للجامعة الاستقلال الأكاديمي، الإداري والمالي الذي يكفل لها اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية (في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية)، وتحمل مسؤولية جودة أدائها ومخرجاتها أمام مجتمعها الخارجي.

٥/٣ المشاركة في صنع القرار الجامعي: وهي تعني تطبيق أسلوب الحوار في التوصل للقرارات الجامعية بمشاركة جميع منسوبي الجامعة (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلاب)، بالإضافة إلى مُمثلي المؤسسات المجتمعية المستفيدة من الخدمات الجامعية. وأن تتيح مجالس الحوكمة الجامعية لهم فرصة المشاركة كذلك في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.

(٤) الغايات والأهداف الاستراتيجية **Strategic Goals & Objectives**: تعد الغايات والأهداف الاستراتيجية نقطة الانطلاق لوضع الخطة التنفيذية لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، منها تُشتق المؤشرات ومقاييس الأداء، وفي ضوءها يتم تقييم أداء الأفراد. فهي تشبه البوصلة التي توجه صانعي القرارات نحو تحقيق الأهداف المرجوة. وفيما يلي نعرض لأبرز الغايات والأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها بالاستراتيجية المقترحة للتطوير:

الغاية الأولى: تحسين مستوى التطبيق لمعايير الحوكمة الرشيدة بجميع المستويات التنظيمية بالجامعة، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال مجموعة الأهداف الاستراتيجية التالية: تحسين مستوى الشفافية الإدارية، تعزيز معيار المساءلة والمحاسبية، ترسيخ الاستقلالية بكافة أبعادها، تفعيل معيار المشاركة، وتعزيز مبدأ العدالة.

الغاية الثانية: تطوير البنية التنظيمية بجامعة طنطا بما يتناسب ومتطلبات تطبيق الحوكمة. ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال مجموعة الأهداف الاستراتيجية التالية: نشر ثقافة الحوكمة فكرياً وممارسة لدى جميع منسوبي الجامعة، تحديث الهيكل الحالي المسؤول عن حوكمة الجامعة، والتوجه نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية.

رابعاً/ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية **Strategy Implementation**: لن تكون هناك جدوى من الاستراتيجية المقترحة ورؤيتها ورسالتها وما تتضمنه من غايات وأهداف استراتيجية مالم توضع موضع التنفيذ والتطبيق العملي؛ حيث إن استراتيجية بدون خطة تنفيذية تعني هلامية التخطيط وضياح جهوده وعدم جدواه. ومن ثم لا بد من وضع خطة للتنفيذ أو خطة العمل **Action Plan**، والتي تكون بمثابة خريطة تفصيلية وتوجيهية لعملية التطبيق والتنفيذ الناجح؛ حيث تتضمن مجموعة الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال وضع أهداف إجرائية وأنشطة للتنفيذ، ومؤشرات الأداء والإنجاز، ومسؤولية التنفيذ، والمدى الزمني المقترح. فضلاً عن تحديد المتطلبات اللازمة لنجاح الاستراتيجية على الوجه المأمول، وتوقع المعوقات المحتملة التي يمكن أن تواجه عملية التنفيذ ووضع سبل ومقترحات للتغلب عليها.

(١) ملامح الخطة التنفيذية:

وفيما يلي عرض ملامح الخطة التنفيذية المقترحة لتفعيل الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا، وذلك في إطار خطة استراتيجية متوسطة المدى يُقترح تنفيذها على مدار ٥ سنوات (خلال الأعوام التالية ٢٠٢٢-٢٠٢٧)، علماً بأنه يتم تقدير تكلفة الاستراتيجية طبقاً للموازنة العامة للدولة، وميزانية الجامعة والاتفاقيات التي يمكن توقيعها بين الجامعة والشركاء المحليين والدوليين. ويمكن توضيح إجراءات الخطة التنفيذية في صورتها النهائية بالجدول التالي:

جدول (٢٨)

الخطة التنفيذية لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن
مجال المعايير الغاية الأولى: تحسين مستوى التطبيق لمعايير الحوكمة الرشيدة بجميع المستويات التنظيمية بالجامعة	أ. تحسين مستوى الشفافية الإدارية	١/أ إتاحة البيانات والمعلومات لجميع المستفيدين في الوقت المناسب. ٢/أ الإفصاح عن التعليمات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة ٣/أ الإفصاح عن السياسات العامة للجامعة ٤/أ	١/أ/١ تحديد آليات تدفق المعلومات، ونشرها من خلال الوسائل الإعلامية المتاحة. ٢/أ/١ تأمين حصول أعضاء هيئة التدريس والعاملين على المعلومات التي تخصهم وتداولها فيما بينهم. ٣/أ/١ إعلام طلاب الجامعة بالتعليمات التي تخصهم. ٤/أ/١ سهولة إيصال المعلومات من إدارة الكلية إلى الأطراف ذات العلاقة بالمجتمع الخارجي. ١/٢/أ نشر لوائح العمل الداخلية على الموقع الإلكتروني للكلية. ٢/٢/أ مراعاة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة منسوبيها والمتعاملين معها. ٣/٢/أ الإعلان عن القرارات التي تتخذ بصورة واضحة فور صدورها. ٤/٢/أ توضيح أي غموض يظهر في اللوائح المنظمة للعمل بالكلية. ١/٣/أ الإعلان بوضوح عن رؤية الجامعة ورسالتها. ٢/٣/أ الإعلان عن الأهداف التنظيمية، والمخاطر المتوقعة وخطط التصدي لها. ٣/٣/أ الإعلان عن السياسات المتبعة في منح الحوافز لجميع منسوبي الجامعة. ٤/٣/أ الإفصاح عن معايير شغل الوظائف القيادية والإدارية بالجامعة. ١/٤/أ الإفصاح عن جميع تقارير الأداء.	* وجود موقع الكروني للجامعة يتم الوصول إليه بسهولة لمتابعة أي جديد مع التحديث المستمر * وجود قاعدة بيانات بالجامعة تكون المرجع الرئيس لمن يريد الحصول على أي معلومة عنها. * وجود كتيب خاص بالتعليمات واللوائح والقوانين. * إصدار أدلة إرشادية توضح إجراءات العمل. * نشر لوائح العمل الداخلية على الموقع الإلكتروني للكلية. * اجتماعات ولقاءات تعقد مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة للإفصاح عن المعلومات التي تخصهم. * وجود منشورات صادرة من الجامعة لتوعية الطلبة والجمهور	* قطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع بالتعاون مع وحدة ضمان الجودة بالجامعة ووحدات الجودة ووحدات IT بالكليات المختلفة	مستمر

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن
	ب. تعزيز معايير المساءلة والمحاسبية	ب/١ تقييم أداء (إنجازات) الجامعة بشكل دوري	أ/٤/٢ الإفصاح عن الوضع المالي للجامعة. أ/٤/٣ نشر نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية. أ/٤/٤ الإفصاح/الإعلان عن كافة البدلات والحوافز والمكافآت التي تمنح للكادر الأكاديمي أو الإداري. ب/١/١ إيجاد آليات محددة للرقابة على الأداء الجامعي وتقييمه. ب/١/٢ استحداث آليات واضحة للإبلاغ عن الانحرافات وحالات الفساد. ب/١/٣ توفير إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة. ب/١/٤ توفير نظام مراجعة خارجية لتقييم الأداء. ب/١/٥ مساهلة المجالس عن قراراتها ومستوى أدائها في ضوء معايير محددة ومعلنة ب/١/٦ تحديد أساليب تقييم أداء الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية. ب/١/٧ توفير نظام لتلقي المقترحات أو الشكاوى والتعامل معها ب/١/٨ استحداث جهة في الهيكل التنظيمي تتولى مسؤولية المساهلة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب ب/١/٩ تحديد قواعد وإجراءات المساهلة، والإعلان عنها على الموقع الإلكتروني للكلية ب/٢/٢ تعريف جميع منسوبي الجامعة القواعد المطلوب الالتزام بها بها وعواقب مخالفتها	بأنشطتها. * نشر تقرير مالي سنوي للإيرادات وجوانب الإنفاق * وجود تقارير دورية عن أداء الكلية * توافر منشور يوضح إجراءات ومعايير اختيار القيادات الأكاديمية * وجود نظام إعلامي بالجامعة، يوفر التواصل الفعال بين مختلف الوحدات * وجود إدارة خاصة لاستقبال المقترحات والشكاوى والتعامل معها * وجود وحدة بالهيكـل التنظيمي تتولى مهمة الرقابة ومساهلة العاملين. * توافر سجلات متابعة واضحة ودقيقة تضمن دقة المعلومات ومصادقيتها. * وجود تقارير دورية تقدمها المجالس الرسمية عن مدي تحقيقها لأهدافها. * وجود لجان داخلية وخارجية	* قطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع بالتعاون مع أمين الكلية (الإدارة الحسابية بالكلية) للووقوف على الوضع المالي المخصصات المالية وجوانب الإنفاق المختلفة * وحدة الجودة بالكلية بالتعاون مع عميد الكلية وأمين الكلية * وجود لجنة إعلامية برئاسة وكيل الكلية لشؤون البيئة وخدمة المجتمع * مجلس الكلية	مستمر

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن	
		الجامعة دون استثناء للمساءلة عن الأداء والنتائج	ب/٣/٢ مساهمة القيادات الإدارية والأكاديمية عن الأداء والتطوير المؤسسي. ب/٤/٢ تطبيق إجراءات المساءلة في ضوء معايير موضوعية، وبناءً على معلومات موثوق بها. ب/٥/٢ تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالكلية. ب/٦/٢ الاستفادة من تقارير تقييم الأداء لتحفيز العاملين. ب/٧/٢ توثيق نتائج عملية تقييم العاملين بكل دقة. ب/٨/٢ وجود تدرج في العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها. ب/٩/٢ وضع قواعد أو لوائح تنظم حقوق النظم.	مشكلة لمتابعة الأداء الجامعي. * وجود سجلات توثق عملية تقييم العاملين بكل دقة. * وجود وحدة للنزاهة للإبلاغ عن حالات الفساد داخل الجامعة. * وجود آليات شفافة للتعين في المناصب الإدارية. * وجود آليات محددة للرقابة على الأداء وتحديد الانحرافات. * وجود أنظمة وتعليمات واضحة للتقييم داخل الجامعة * توفير مدونات سلوك خاصة والالتزام بها من قبل العاملين. * وجود أدلة إرشادية لإجراءات سير العمل. * وجود تقارير موثقة ومفصلة عن كيفية إنفاق المخصصات المالية بالجامعة. * وجود مسارات واضحة لصنع واتخاذ القرار الجامعي وحسن	بوصفه المسؤول سواء عن استحداث وحدات جديدة بالهيكل التنظيمي بالكلية أو عن تشكيل اللجان المختلفة سواء لمتابعة الأداء أو لتلقي مقترحات وشكاوى أعضاء المجتمع الأكاديمي أو للإبلاغ عن الفساد * مجلس الكلية بالتعاون مع وحدة الجودة بالكلية * تشكيل لجنة على مستوى كل كلية للتأكد مع تنفيذ الميثاق الأخلاقي	مستمر	
	ب/٣ تحديد قواعد المساءلة بالتشاور مع جميع الأطراف المعنية:	ب/٣/٢ مساهمة القيادات الإدارية والأكاديمية عن الأداء والتطوير المؤسسي. ب/٤/٢ تطبيق إجراءات المساءلة في ضوء معايير موضوعية، وبناءً على معلومات موثوق بها. ب/٥/٢ تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالكلية. ب/٦/٢ الاستفادة من تقارير تقييم الأداء لتحفيز العاملين. ب/٧/٢ توثيق نتائج عملية تقييم العاملين بكل دقة. ب/٨/٢ وجود تدرج في العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها. ب/٩/٢ وضع قواعد أو لوائح تنظم حقوق النظم. ب/١٠/٣ إتاحة الفرصة لممثلين عن هيئة التدريس في وضع قواعد المساءلة، وتقييم أداء قيادات الكلية والجامعة. ب/١١/٣ إشراك المجتمع المحلي في التقييم الدوري لأداء الجامعة. ب/١٢/٣ إشراك جميع متلقي الخدمات الجامعية في مساهمتها عن مخرجاتها. ب/١٣/٤ السماح للعاملين بتقييم أداء الكلية بكل شفافية. ب/١٤/٥ صياغة مدونات للسلوك بالجامعات، بالتشاور مع جميع الأطراف المعنية. ب/١٥/٦ تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المشاركين في المجالس واللجان الجامعة، وتفعيل دورهم في تقويم أداء المجالس التي يشاركون فيها. ج/١/١ إتاحة مزيد من الحرية					

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن
	ج. ترسيخ معيار الاستقلالية بأبعادها المختلفة	١/ج تعزيز الاستقلالية الإدارية	للجامعة من صياغة أهدافها وتنظيماتها وهياكلها، وتحديد أولوياتها وإستراتيجياتها، في ضوء ظروفها البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة التي تعمل في إطارها. ج/١/٢ منح المزيد من الصلاحيات للأقسام الأكاديمية والإدارية لاتخاذ القرارات التي تخصها ج/١/٣ إتاحة مزيد من الفرص لأعضاء هيئة التدريس لإبداء آرائهم فيما يخصهم ج/١/٤ تفعيل التشريعات الرسمية التي تكفل استقلال الجامعات في إدارة شؤونها ج/١/٥ دعم لا مركزية الإدارة الجامعية في إطار علاقة كل مستوى تنظيمي بالمستويات التنظيمية الأخرى. ج/١/٦ تعزيز اتباع أسلوب الحوار عند صناعة القرارات بالمجالس واللجان الجامعية. ج/٢/١ منح الجامعة مساحة أوسع لتحديد ميزانياتها، وأولوياتها المالية. ج/٢/٢ منح المزيد من الحرية للجامعة لتحديد طرق تخصيص الميزانية المخصصة لها بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. ج/٢/٣ منح المزيد من الحرية للجامعة للاستثمار في أصولها المالية والمادية وفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها. ج/٢/٤ منح المزيد من الحرية للجامعة في تنوع مصادر تمويلها	تفكيده لضمان المسؤولية والمساءلة التي تضمن للجامعات تحقيق أهدافها.	ومتابعة إجراءات سير العمل وتقدم تقارير لمجلس الكلية * الوحدة الحسابية بالكلية برئاسة أمين الكلية لتقديم التقارير المفصلة عن ميزانية الكلية وينود الإنفاق * مجلس الكلية بتحديد مسارات وخطوط الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة وسبل مساعدتها	مستمر

الزمن	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية	المجال/ الغاية
مستمر			<p>مع وضع نظم مالية ومحاسبية أكثر انضباطاً ومرونة.</p> <p>ج/٥/٢ إتاحة الفرصة لممثلين من إدارة الجامعة في وضع قواعد صرف الميزانية.</p> <p>ج/١/٣ إتاحة المزيد من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئات تدريسيها بالجامعة لنشر نتائج أبحاثهم مهما كانت، مادامت مرتكزة على منهجية علمية دقيقة.</p> <p>ج/٢/٣ منح الكليات حرية تصميم أو تطوير البرامج الدراسية دون تدخل خارجي.</p> <p>ج/٣/٣ منح الكليات حرية اختيار منهجيات التدريس تقييم مخرجات التعليم دون تدخل خارجي.</p> <p>د/١/١ احترام آراء الأغلبية عند صنع واتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير الجامعة.</p> <p>د/٢/١ إصدار اللوائح والأنظمة التي تمكن من المشاركة الفاعلة في صنع القرار</p> <p>د/٣/١ منح أعضاء هيئة التدريس بالجامعات فرصة المشاركة الفعالة في صنع القرار الجامعي</p> <p>د/٤/١ كفالة حق الطلبة واتحاداتهم في المساهمة في صنع القرارات التي تمس مصالحهم</p> <p>د/٥/١ زيادة مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تخصهم.</p> <p>د/٦/١ إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي من المشاركة في صياغة قرارات معبرة عن احتياجاته وتوقعاته من الجامعة</p> <p>د/١/٢ تفعيل مشاركة المجتمع المحلي في التقييم الدوري لأداء</p>	<p>ج/٣</p> <p>تعزيز الاستقلالية الأكاديمية</p> <p>د/١</p> <p>تعزيز المشاركة في صنع القرارات الرشيدة في البيئة الجامعية</p>	<p>د.</p> <p>تفعيل معيار المشاركة</p>	
مستمر		<p>* وجود مشاركة للطلاب في مجالس صناعة القرارات.</p> <p>* وجود مشاركة لبعض الشخصيات العامة في المجالس الجامعية</p> <p>* وجود آليات تسمح تدفق المعلومات التي تتسم بالشفافية والدقة بما يدعم المشاركة في صنع القرارات الرشيدة في البيئة الجامعية</p>				

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن
			الجامعة. ٢/٢/د تفعيل مشاركة مُمثلين من المجتمع المحلي في المجالس الجامعية ٢/د ٣/٢/د تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير أقسامهم وكلياتهم ٤/٢/د زيادة مشاركة العاملين في تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر. ٥/٢/د إتاحة الفرصة للطلبة للمشاركة في المجالس واللجان الرسمية عند مناقشة الأمور التي تخصهم. ١/١/هـ اتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز والبدلات والمكافآت بناء على معايير الأداء المتميز ٢/١/هـ توزيع الفرص التدريبية على جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بشكل عادل ٣/١/هـ توزيع الموارد المادية والتقنية والمالية على الكليات والأقسام العلمية بشكل عادل وفقاً للاحتياجات الفعلية ٤/١/هـ توزيع الأعباء التدريسية أو الإدارية على جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في ضوء معايير موضوعية وعادلة. ٥/١/هـ توزيع مهام تنفيذ القرارات على العاملين دون تحيز ١/٢/هـ تقييم الأداء بشكل عادل على الجميع بناء على معايير موضوعية. ٢/٢/هـ تطبيق التعليمات واللوائح والقواعد التنفيذية على الجميع دون تمييز.	* وجود آليات فعالة لضمان تطبيق اللوائح على الجميع دون تمييز أو تحيز * وجود آليات محددة لتوزيع الموارد المختلفة على الكليات والأقسام * وجود ميثاق أخلاقي يكفل تعزيز مبدأ العدالة على الجميع دون تمييز	* تشكيل لجنة حكماء على مستوى الجامعة وكل كلية منوطة بمراعاة العدالة بين أعضاء المجتمع الأكاديمي	مستمر

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن
		٢/هـ توخي العدالة في تطبيق الإجراءات (تعزير العدالة الإجرائية).	٣/٢/هـ ضمان حصول جميع الأطراف ذات المصلحة على حقوقها دون تمييز ٤/٢/هـ منح فرص متكافئة لجميع منسوبي الكلية في المشاركة في صناعة القرار الجامعي. ٥/٢/هـ إصدار قرارات عادلة (البعد عن القرارات ذات الفكر المتحيز). ١/٣/هـ التعامل مع جميع منسوبي الكلية بعدالة باختلاف نوعهم أو معتقداتهم. ٢/٣/هـ مراعاة العدالة بين جميع منسوبي الكلية عند اتخاذ أي قرار بشأنهم.		وفض المنازعات الناجمة عن عدم مراعاة معيار العدالة سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات الإدارية أو الأقسام الأكاديمية	
		٣/هـ توخي العدالة في التعامل مع الجميع (العدالة التفاعلية)				
مجال البنية التنظيمية الغاية الثانية تطوير البنية التنظيمية بجامعة طنطا بما يتناسب ومتطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة	أ/ رفع مستوى الوعي بمعايير الحوكمة واستراتيجيات تطبيقها بين أطراف العمل وقطاعاته المختلفة	أ/١ نشر ثقافة الحوكمة فكرًا وممارسةً في المجتمع الجامعي	أ/١/١ إدراج دورات تعريفية عن الحوكمة الرشيدة ضمن دورات تنمية القدرات بالجامعة. أ/١/٢ إنشاء قاعدة بيانات عن الحوكمة في الجامعة تكون المرجع الرئيس لمن يريد الحصول على أي معلومة عنها. أ/١/٣ تشكيل فريق عمل متخصص يناط به تدريب الأفراد بالجامعة على تطبيق الحوكمة. أ/١/٤ وضع أدلة إرشادية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة. أ/١/٥ تأليف مقرر دراسي حول الحوكمة وأهدافها ووسائل تطبيقها	* عقد ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة عن الحوكمة ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وإعداد القادة. * وجود قاعدة بيانات عن الحوكمة في الجامعة. * وجود مقرر دراسي ضمن البرامج الجامعية حول الحوكمة الرشيدة.	* مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالتعاون قطاع شئون البيئة ووحدات ضمان الجودة بالكليات المسؤولة عن إقامة ورش العمل	مستمر

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن
			تأكيداً على أن الطلبة جزء لا يتجزأ من مجموعة الأشخاص المتأثرين ويؤثرون بأهداف وإنجازات المؤسسة.	* وجود فريق عمل متخصص مسؤول عن تدريب الأفراد بالجامعة. على	والندوات التوعوية لجنة * شؤون التعليم والطلاب	مستمر
		٢/أ	٦/١/أ ترسيخ سياسات داعمة لروح العمل الفريقي لتوليد وإنتاج الحوكمة وتشاركتها	* وجود أدلة إرشادية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة.	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
		٢/أ	١/٢/أ تشكيل مجلس إدارة الوحدة الذي سيقود الجامعة عند بدء تفعيل الاستراتيجية.	إرشادية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالجامعة.	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
		٢/أ	٢/٢/أ تشكيل الفريق المسؤول بالوحدة عن نشر التوعية بالحوكمة ورفع درجة تطبيقها.	* وجود هيكل تنظيمي رسمي لوحدة الحوكمة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
		٢/أ	٣/٢/أ تشكيل فريق المتابعة بالوحدة المسؤول عن التأكد من الإنجاز ضمن الزمن المخصص لتنفيذ الاستراتيجية.	* وجود قواعد لمساءلة أعضاء الهيكل التنظيمي المسؤول عن وحدة الحوكمة	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
		٢/أ	٤/٢/أ التحديد الدقيق للاختصاصات والأدوار لأفراد الهيكل التنظيمي لوحدة الحوكمة.	المسؤول عن وحدة الحوكمة	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
		٢/أ	٥/٢/أ تحديد نطاق السلطة والمسؤولية للأفراد المشاركين بالوحدة.	* ربط الحوكمة برؤية الجامعة	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
		٢/أ	٦/٢/أ وضع آليات المساءلة عن أداء الوحدة.	ورسالتها ويكون الالتزام بتطبيقها ضمن أهداف خطتها الاستراتيجية * توافر توصيف وظيفي محدد لعملية تعيين القيادات الجامعية والوظائف المختلفة بالجامعة.	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
	ب.	ب/١	ب/١/١ اتباع عمليات اختبار نزاهة للقيادات الجامعية في ضوء معايير تنافسية مهنية عادلة بعيداً عن تدخل أي جهات خارجية مما يتيح اختيار القيادات الجامعية المؤهلة والقادرة على القيام بمسؤوليتها على خير وجه.	ضمن أهداف خطتها الاستراتيجية * توافر توصيف وظيفي محدد لعملية تعيين القيادات الجامعية والوظائف المختلفة بالجامعة.	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر
	تحديث الهيكل الحالي المسؤول عن حوكمة الجامعة	وجود كادر أكاديمي وإداري كفاء قادراً على قيادة مسيرة تفعيل الحوكمة الرشيدة بالجامعة	ب/١/٢ توفير فرص تدريب فعالة ومتطورة لتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية على تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة.	* تنظيم دورات تدريبية وورش عمل ولقاءات عن الحوكمة المؤسسية	الطلاب لاقتراح فكرة استحداث مقرر دراسي حول الحوكمة و مجلس الكلية للرفع الى مجلس شؤون التعليم والطلاب على مستوى الجامعة مركز ضمان الجودة بالجامعة	مستمر

الزمن	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية	المجال/الغاية
مستمر		لتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية على تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة. * وجود أدلة مكتوبة ومعتمدة توضح طريقة تشكيل هيكل المجالس واللجان الجامعية بمستوياتها المختلفة، وإجراءات تشكيلها ونظم مساهمتها عن أدائها. * وجود وثائق وأدلة مطبوعة تتضمن تحديداً دقيقاً لاختصاصات وأدوار مجالس ولجان الحوكمة المختلفة على مختلف المستويات * وجود بطاقات وصف وظيفي تحدد بدقة أدوار مختلف الفئات المشاركة في مجالس ولجان الحوكمة منعا لتداخل الأدوار والاختصاصات. * وجود خطة لإشراك جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالتناوب في مجالس الحوكمة.	ب/١/٣ تعزيز التنافس بين الكفاءات الأكاديمية والإدارية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال تبني سياسة الحوافز للأداء المتميز. ب/١/٤ مساهلة القيادات الإدارية والأكاديمية عن تطبيق وتفعيل الحوكمة بالجامعة ضمن نظام محاسبي ورقابي دقيق. ب/٢/١ التحديد الدقيق لاختصاصات المجالس المختلفة المسؤولة عن حوكمة الجامعة على مختلف المستويات (الجامعة، الكليات، الأقسام، الوحدات) والتنسيق بينها وذلك لتأطير العلاقة بين المجالس المختلفة . ب/٢/٢ توفير أدلة مكتوبة ومعتمدة توضح طريقة تشكيل هيكل المجالس واللجان الجامعية بمستوياتها المختلفة وتوضح كذلك إجراءات ومعايير اختيار أعضائها، مع مراعاة أن يكون ذلك في ضوء أسس موضوعية قائمة على الجدارة والخبرة. ب/٢/٣ إشراك الطلاب في حوكمة الجامعات على أن يكون التمثيل الطلابي تمثيلاً حقيقياً ومؤثراً وليس شكلياً. ب/٢/٤ تمثيل جهات خارجية بمجالس الحوكمة الجامعية من خلال توسيع قاعدة مشاركة الشخصيات العامة في المجالس الجامعية على تنوعها. ب/٢/٥ إشراك ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجالس الحوكمة على مستوى	ب/٢ اعتماد تنظيم هيكل مجالس ولجان الحوكمة بالجامعة يضم ممثلين من الجهات المختلفة ذات الصلة		
مستمر						

الزمن	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية	المجال/ الغاية
مستمر		<p>* وجود خطة تدريب سنوية لتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى الوعي بالحوكمة ومتطلباتها وحفزهم على المشاركة في حوكمة كلياتهم.</p> <p>* عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع جميع أعضاء المجتمع الجامعي (طلبة، هيئة تدريس، هيئة معاونة، إداريين) للتعرف على أرائهم في القرارات المهمة المتخذة من قبل مجالس ولجان الحوكمة على مستوى الكلية وتوفير تغذية راجعة حولها.</p> <p>* إشراك أعضاء خارجيين في هياكل الحوكمة الجامعية؛ تضم ممثلين من المجتمع المحلي بوصفهم أصحاب المصلحة.</p> <p>* اتباع أسلوب الحوار في المجالس واللجان الرسمية</p>	<p>الكليات.</p> <p>ب/٦/٢ التحديد الدقيق لأدوار ومسؤوليات الأفراد المختلفين المشاركين في تلك المجالس، مع مراعاة أن تتناسب المسؤوليات المناطة بكل فئة مع قدر السلطات الممنوحة لها.</p> <p>ب/١/٣ اتباع الأسلوب التشاركي عند عملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية، وذلك للاستفادة من الخبرات والاختصاصات المختلفة لجميع الأعضاء المشاركين في المجلس.</p> <p>ب/٢/٣ وضع قواعد ولوائح تنظم مشاركة الجهات المختلفة ذات الصلة في تقرير شؤون الجامعة وإدارتها بما في ذلك صناعة القرار.</p> <p>ب/٣/٣ منح مجالس الحوكمة الجامعية المزيد من السلطات والصلاحيات بحيث تتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في صنع القرارات التي تخصها والتي التي تتفق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، دون اللجوء إلى جهة تنظيمية أعلى.</p> <p>ب/٤/٣ توفير مناخ ديمقراطي داعم للمشاركة؛ مناخ يسوده العدالة والنزاهة والثقة المتبادلة بين الأعضاء داخل مجالس الحوكمة الجامعية على مختلف المستويات.</p> <p>ب/٥/٣ منح الأعضاء بالمجالس الرسمية فرص أكبر للتعبير عن الآراء، احترام الأفكار والمقترحات المقدمة منهم.</p>	<p>ب/٣ تفعيل النمط الإداري التشاركي الذي يعتمد على الانتقال بالسلطة من مفهوم الحكومة إلى مفهوم الحوكمة</p>		

المجال/ الغاية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	جهة التنفيذ	الزمن
	ج. تحديث نموذج الحوكمة المتبع بالجامعة	ج/١ التوجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية	ب/٣/٦ منح المجالس الحق في اختيار القيادات، وفي تحديد سياسات الجامعة الداخلية. ب/٣/٧ تحديد طرق وأساليب محددة لدمج الأعضاء الجدد في المجالس واللجان بتعريفهم بالمجلس ودوره وكيف يمكن المشاركة في تحقيق أهداف المجلس والواجبات والمهام التي يتعين عليهم القيام بها. ج/١/١ تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الضرورية لإدارة عمليات الحوكمة. ج/١/٢ استحداث آليات لإيصال الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن الجامعة لعملائها الداخليين أو الخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات. ج/١/٣ إنشاء شبكة معلومات إدارية لتطوير وربط كافة وحدات وأقسام الجامعة. ج/١/٤ التقليل من استخدام المعاملات الورقية. ج/١/٥ توفير دليل مكتوب ومعتمد يوضح إجراءات استخدام نظم المعلومات. ج/١/٦ وضع استراتيجية اتصالات داخلية نشطة بين وحدة الحوكمة والوحدات الأخرى في النظام الجامعي. ج/١/٧ استخدام أنظمة متطورة وأمنة وفعالة لحماية معلوماتها من الاختراق الإلكتروني. ج/١/٨ التخطيط لتدريب المعنيين على استخدام تلك القاعدة التكنولوجية.	* وجود لائحة تحتوي على آليات لتنظيم مشاركة الجهات المختلفة في حوكمة الجامعة والكلليات المختلفة * وجود موقع إلكتروني للجامعة والكلليات المختلفة * وجود شبكة معلومات إدارية لتطوير وربط كافة وحدات وأقسام الجامعة. * التحول الرقمي بالجامعة من خلال التعامل عبر وسائل التواصل الإلكتروني المختلفة * وجود دليل مكتوب ومعتمد يوضح إجراءات استخدام نظم المعلومات * وجود برامج حماية من الاختراق الإلكتروني * وجود برامج تدريبية للتدريب أعضاء المجتمع الأكاديمي على استخدام التكنولوجيا الرقمية	قطاع شؤون البيئة وخدمة المجتمع بالتعاون مع وحدات IT بالكلليات	

(٢) متطلبات تنفيذ الخطة التنفيذية: إذا كان وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية المقترحة يعد موجهاً لعملية التطبيق والتنفيذ الناجح، فإن نجاح الاستراتيجية المقترحة لا يتوقف فحسب على هذا النموذج، بل ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات الخاصة بالتنفيذ تُسهم بدرجة كبيرة في تهيئة المناخ والمجتمع الجامعي لعملية التنفيذ، ومن ثم نجاح الخطة التنفيذية المقترحة، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

❖ وجود إدارة عليا داعمة للحوكمة وتلتزم بتنفيذها لتحقيق التغيير الشامل في الممارسات الجامعية في ضوء مبادئها؛ إذ يعتمد تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بفاعلية في الجامعات على قناعات القائمين على إدارتها بأهميتها وارتباطها الإيجابي بتحسين وتطوير أداء الجامعة وضمان جودة مخرجاتها، بل وتطوير البيئة الجامعية بأسرها. ويتطلب ذلك تأهيل وتمكين القيادات الأكاديمية الجامعية من خلال توفير البرامج التدريبية التي تسهم في توفير كادر أكاديمي وإداري لديه الوعي الكافي لمفهوم الحوكمة وكيفية تطبيقها، بما ينعكس إيجاباً على تطوير فكر ورؤية الجامعة وتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين موقعها على خريطة التصنيفات العالمية للجامعات.

❖ نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا؛ فالثقافة التنظيمية تعد ركيزة أساسية لتحديد نجاح أو إخفاق الخطة التنفيذية المقترحة. ومن ثم يلزم تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق نشر ثقافة التغيير والتحسين المستمر داخل نطاق الجامعة، ونشر ثقافة الحوكمة المؤسسية بين أطراف العمل وقطاعاته المختلفة لرفع مستوى الوعي بأهمية تطبيق معاييرها في الجامعة من خلال توضيح دورها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي، وبيان الصعوبات التنظيمية التي قد تعيق التطبيق والتوجيه إلى سبل التغلب عليها. ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون والتنسيق مع مركز تنمية القدرات بالجامعة لوضع خطة توعوية وتعبئة إدارية وتنظيمية حول تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ونشر ثقافتها من خلال تقديم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة حول الحوكمة تستهدف تطوير الأنماط الفكرية للموارد البشرية، وزيادة فاعلية الكوادر الأكاديمية والإدارية بالجامعة، مع ضرورة وضع الضمانات التي تضمن استفادة أعضاء مجالس الحوكمة بالجامعة من فرص التدريب المتاحة.

❖ تشكيل عدد من فرق العمل تعين على تنفيذ الاستراتيجية المقترحة ومتابعتها، على أن يكون من بينها فريق عمل لقيادة جامعة طنطا عند بدء تفعيل الاستراتيجية، فريق عمل متخصص يناط به تدريب الأفراد في الجامعة على تطبيق الاستراتيجية المقترحة، وفريق عمل لمتابعة خطوات تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من أن الإنجاز يتم في إطار الآليات المحددة، وضمن الزمن المخصص للتنفيذ؛ حيث يقوم فريق المتابعة والتقييم بإجراء مراجعة دورية لتنفيذ المهام والأنشطة المتضمنة في الخطة التنفيذية بتقييم عملية التطور والتقدم في عملية التطبيق، وتحديد المعوقات التي تحد من التنفيذ. على أن يتكون كل فريق من مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بامتلاك الكفايات اللازمة للقيام بالأدوار المنوطة بهم، وأن يختار من بينهم قائد الفريق الذي يمتلك القدرة على اتخاذ القرار، وتوزيع المهام والاختصاصات على أعضاء الفريق كل وفق تخصصه وقدراته.

❖ تبني مدخل إدارة التغيير: فتطبيق الخطة التنفيذية، في إطار الاستراتيجية المقترحة التي تستهدف تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، يحتاج إلى إدارة التغيير، لأنه قد لا نحتاج في كثير من الأحيان إلى تعديل التشريعات المنظمة للعمل الجامعي، وإنما إلى تفعيل ما هو موجود منها لإصلاح الجامعة وتطويرها بمنهج إدارة رشيدة تحرص على تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة، وتوسع نطاق المساءلة والرقابة على الأداء، وتكون الواقعية والرؤية المستقبلية أساساً لتحقيق التغيير المنشود. ويمكن إعداد أو إضافة ما يلزم من لوائح وتشريعات تضمن التطبيق الفعال لمعايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا.

❖ بناء قاعدة تكنولوجية داعمة لنظام الحوكمة؛ إذ يحتاج تنفيذ الخطة التنفيذية المقترحة إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها، تتكون من نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشبكات داخلية وخارجية تسمح بتطبيق الحوكمة، واستثمار الامكانيات التكنولوجية لرقابة الأداء مع التخطيط الجيد لنشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية داخل الجامعة، ولتدريب جميع الأطراف المعنية على استخدام القاعدة التكنولوجية المتوافرة بالجامعة.

❖ توسيع نطاق مشاركة أصحاب المصالح عند مستوى القرارات الاستراتيجية؛ ويمكن أن يتم ذلك بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسمح بمشاركة أكبر لأصحاب المصالح في صناعة القرارات الجامعية، وبوجود تمثيل حقيقي لمختلف الفئات في مجالس الحوكمة الجامعية

(على مستوى الكليات والجامعة)، أو من خلال لجان أو مجالس منبثقة عن المجالس الرسمية. فضلاً عن وضع الضوابط القانونية التي تمكن أصحاب المصالح من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجه سلوكها، دون تدخل أصحاب المصالح الخاصة، أو جهات خارجية بما يؤثر في استقلال الجامعة وحريتها في إدارة كافة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية، بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

❖ منح جامعة طنطا والجامعات المصرية كافة المزيد من الاستقلالية كمتطلب أساسي ومهم لتحقيق الحوكمة الرشيدة بوصفه أحد معاييرها وركائزها الأساسية، ويتم ذلك من خلال توسيع سلطات مجالس الحوكمة على مستوى الجامعة تفعيلاً لما جاء بالإطار التشريعي الحاكم للجامعات "قانون تنظيم الجامعات" والذي يؤكد على منح الجامعات الاستقلالية والمرونة في أداء وظائفها، مع إمكانية تعديل النصوص التي يمكن أن تتضمن على هدر الاستقلالية. ويمكن أن يساعد في ذلك تقليص الاختصاصات التي يتمتع بها وزير التعليم العالي، وذلك لصالح الإدارة الجامعية، وتقليص دور المجلس الأعلى للجامعات بأن يقتصر دوره في تقديم المشورة للجامعات والتنسيق بينها بوصفه جهازاً استشارياً أو مجلساً أعلى للمتابعة، مع تعزيز سلطة الجامعة في تعيين قياداتها الأكاديمية أو الإدارية ذات الكفاءة دون اللجوء لرأي مؤسسات أخرى خارج الجامعة، وسلطتها في التصرف في المخصصات المالية المحددة لها في إطار قواعد مالية تتناسب مع طبيعة الجامعة ورقابة ذاتية مسؤولة، وفي صياغة لوائحها الداخلية، وإقرارها، وفي صياغة أهدافها وتنظيماتها وهياكلها، وتحديد أولوياتها وإستراتيجياتها، في ضوء ظروف الجامعة البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة التي تعمل في إطارها. ويجب أن يوفر الإطار التشريعي الضمانات الكافية للجامعات لتحقيق استقلاليتها، وأن يحدد للمجالس المختلفة اختصاصات محددة لتلآفي تداخل الاختصاصات الموجود حالياً بموجب القانون.

❖ توفير البيئة المناسبة لوضع أنظمة للمساءلة على درجة عالية من الكفاءة بالتشاور مع جميع الأطراف المعنية؛ إذ يتطلب تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعة التحديد الدقيق لآليات المحاسبية والرقابة بها، مع تطبيق إجراءات المساءلة بكل موضوعية، وبناءً على معلومات موثوقة. كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية المقترحة بناء القدرات الإدارية والأكاديمية القادرة على التخطيط والتطوير والتشغيل الذاتي ضمن نظام محاسبي ورقابي

يضمن لهم مساحة من الحرية المسؤولة التي تعينهم على أداء مهامهم، مع قبول المساءلة حال الإخلال بالأنظمة الجامعية. ويتطلب ذلك تحسين البيئة الرقابية بما تشمل من قواعد أخلاقية وأمانة، وتعيين مراقبين داخليين وخارجيين بالجامعة، مسؤولين عن تقديم تقارير دورية وإفصاحات موثقة وملائمة في التوقيت المناسب للجهات الرقابية العليا ذات العلاقة لدعم الرقابة على المستوى الداخلي والخارجي للجامعة، وتفعيل المساءلة الدقيقة لعناصر الفساد وكل خارج عن القانون أيًا كانت وظيفته أو منصبه.

❖ توفير بيئة تنظيمية تسهل عملية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن الحوكمة بالجامعة؛ عن طريق توفير قاعدة بيانات شاملة تتيح للمسؤولين اتخاذ قرارات رشيدة في ضوء معلومات تفصيلية صادقة ودقيقة، وعن طريق تبني نظام اتصال مفتوح يستخدم التقنيات الحديثة في التواصل لسرعة تبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية كافة، مع توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي، وتوفير قنوات اتصال متعددة خاصة بالشكاوى والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الخدمات الجامعية المقدمة.

❖ وأخيرًا يرتبط نجاح الخطة التنفيذية المقترحة بمدى ملاءمتها لبيئة المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه الجامعة، واستجابتها في توفير أفضل خدمات جامعية ملبية لطموحاته.

(٣) معوقات التنفيذ وسبل التغلب عليها: على الرغم مما قد يتوافر للخطة التنفيذية المقترحة من متطلبات التنفيذ الناجح، إلا أن بعض المعوقات المحتملة قد تعترض تطبيقها، ومن ثم ينبغي التحسب لها والاستعداد لمواجهةها حال حدوثها والأخذ بزمام المبادرة في التعامل معها، ومع ما قد يطرأ من عقبات أو مشكلات يمكن أن تؤثر سلبًا على فعالية التنفيذ. وفيما يلي بعض المعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها:

❖ ضعف وجود البيئة المجتمعية الداعمة لتطبيق معايير الحوكمة الجامعية: إذ إن الحوكمة في الواقع هي منظومة متكاملة، أي لا يمكن تفعيلها في جامعة طنطا إذا لم يتم تطبيقها بالمجتمع المصري بأسره؛ فحوكمة أي جامعة مرتبطة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تصوغ الحوكمة في البلد ككل. ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال وضع إطار تنظيمي لحوكمة الدولة المصرية استنادًا إلى وجود رؤية قومية لتطبيق حوكمة مؤسسية متكاملة، وأن تسعى جميع مؤسسات الدولة لدعم هذه الرؤية.

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال وجود إرادة سياسية وحكومية حقيقية لتبني منهج إصلاحي شامل ومتكامل قائم على الحوكمة؛ أي تطبيق أسلوب الحوكمة كأسلوب جديد في إدارة جميع المؤسسات المجتمعية بالمجتمع المصري بأسره، بما في ذلك المؤسسات الجامعية، بما يضمن بناء الاستراتيجيات ذات الكفاءة التي تيسر اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق جودة المخرجات، وتعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات كافة، وذلك في ظل مناخ تسوده الشفافية في العمل، العدالة بين جميع الأطراف المعنية، المساهلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الحاكمة للعمل.

❖ وجود قوى معارضة للتغيير داخل الجامعة إما نتيجة غموض مفهوم الحوكمة وأهمية دورها في تطوير الأداء الجامعي لديها، أو قد تكون مقاومة التغيير ناتجة عن حرص تلك القوى على بقاء مصالح شخصية أو الخوف من فقد امتيازات معينة من الاستقرار الوظيفي. ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال عقد الندوات التوعوية وورش العمل لنشر ثقافة الحوكمة بالمجتمع الأكاديمي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الوعي لدى أطراف العمل وقطاعاته المختلفة بمفهوم الحوكمة وأهمية تطبيقها، مع ضرورة تحديد الكيانات المختلفة المسؤولة عن الحوكمة الجامعية، والتحديد الدقيق لاختصاصات كل كيان، وتوفير سبل التواصل الفعال بينها، بما يضمن بقاء جميع الكيانات على وعي بأنشطة غيرها، وبما يتيح مشاركة جميع الكيانات في حوكمة الجامعة وصنع القرارات الجامعية.

• إن وجود تمثيل لجهات خارجية بمجالس الحوكمة الجامعية يمكن أن ينطوي على إشكالية تتمثل في أن هؤلاء المشاركين من خارج الجامعة يأتون بخبراتهم التي تخص مجالات عملهم المختلفة، لكنهم يفتقرون لمفردات المجتمع الأكاديمي أو لخبرات نوعية تخص العمل الجامعي. ويمكن التغلب على هذا المعوق، من خلال البرامج التدريبية التي يمكن أن تساعد الأعضاء الخارجيين بمجالس الحوكمة الجامعية على فهم القوانين الجامعية، وكيفية تطبيقها.

خامساً/ مرحلة الرقابة والتقييم Evaluation and Control: تعد مرحلة المتابعة والتقييم مرحلة رئيسية من مراحل بناء الاستراتيجية؛ إذ إن التنفيذ الناجح للاستراتيجية المقترحة يتطلب الاهتمام بعملية الرقابة والتقييم لعناصر الاستراتيجية، وما تتضمنه من غايات وأهداف استراتيجية من شأنها تحقيق رؤيتها ورسالتها. وتهدف تلك المرحلة إلى

التحقق من جودة الأداء الفعلي ومطابقته بالمستهدف من الاستراتيجية، وذلك من خلال تحديد ما يجب متابعته وقياسه من غايات وأهداف استراتيجية وما يتفرع منها من أهداف إجرائية، رصد التطبيق الفعلي للاستراتيجية في ضوء الزمن المحدد في الخطة التنفيذية، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالغايات والأهداف المتوقعة لتحديد الفجوة بينهما، ومن ثم رصد الانحرافات عن المسار الاستراتيجي والوقوف على الأخطاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والخطط البديلة لسد الفجوة في الأداء وتضييقها إلى الدرجة التي تسمح بتصحيح المسار، وتوجيه عملية التنفيذ صوب تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية المنشودة.

كما تستهدف تلك المرحلة تقييم دقة التنبؤات التي تحتويها الاستراتيجية المقترحة حول الفرص والتحديات المحتملة، ومعرفة مدى مناسبة الاستراتيجية المقترحة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية أثناء التنفيذ، نظرًا لكون الاستراتيجية قد صيغت في ظروف ومتغيرات ربما تكون قد تغيرت أو تبدلت. ومن ثم تتيح تلك المرحلة إمكانية التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي لدى مخططي الاستراتيجية، كما تسمح باكتشاف معدل الانحراف وموقعه، ومن ثم تعديله من خلال الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وتتطلب عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة توافر قيادة فعالة لإدارتها، بالإضافة إلى مشاركة فاعلة من قبل جميع الأطراف المعنية وذلك لتوجيه عملية التنفيذ صوب المأمول، ووضع الآليات والأدوات المناسبة للمتابعة والتقييم ومؤشرات الإنجاز التي يتم في ضوءها قياس مستوى تقدم الأداء. وينبغي أن تكون الرقابة والمتابعة والتقييم للاستراتيجية عملية مستمرة ومتلازمة ومتزامنة مع جميع مراحل بناء الاستراتيجية صياغةً وتنفيذًا وتقييمًا؛ أي بدءًا من صياغتها إلى تنفيذها وصولاً إلى الكشف عن المشكلات التي قد تُعيق التنفيذ وتحول دون تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الموضوعية، حتى وضع الإجراءات التصحيحية والخطط البديلة لتفادي هذه المشكلات.

ويمكن متابعة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وتقويمها من خلال الوحدة التنظيمية الإدارية المقترحة إستحداثها داخل الهيكل التنظيمي في الجامعة (وحدة الحوكمة)، والتي يُقترح أن يرأسها أحد الأساتذة المتخصصين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة (من كلية التربية أو التجارة) ويعاونه فريق ممن يتمتع أعضائه بالكفايات التخطيطية المناسبة، وممن يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن مهارات المتابعة والتقييم، مع وجود وحدات فرعية للحوكمة في كل كلية من كليات الجامعة، ويتولى منسق كل وحدة فرعية مسؤولية تقديم تقرير مفصل بصورة دورية عن نتائج قياس واقع تطبيق معايير الحوكمة في كليته إلى رئيس

وحدة الحوكمة بالجامعة، والذي يتولى بدوره رفع تقريراً إلى مجلس الجامعة لدراسته والوقوف على الوضع بالكليات، واتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية المناسبة، وتقديم الحلول الوقائية أو العلاجية التي يمكن أن تزيد من فاعلية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة وكلياتها المختلفة.

وجدير بالذكر أن الاستراتيجية المقترحة قد ارتكزت على معطيات البحث كله مما يعطيها الشمولية والقوة في الطرح، ويَتَوَقَّع لها حال انتقالها إلى حيز التنفيذ أن تحقق الهدف الذي ماوضعت من أجله ألا وهو تفعيل معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا بوصفها نموذجاً للجامعات المصرية، وإن كانت تمتلك هوية خاصة فرضتها ظروف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ذاتها. ويتوقع أن يساعد تطبيق الاستراتيجية المقترحة جامعة طنطا على التطوير من خلال الإجراءات التي يمكن أن تساعد صانعي القرار على تطوير أداء الجامعة بما يتلاءم مع معطيات العصر الحالي، واستشراف معطيات المستقبل وحاجاته ومتطلباته.

المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

١. آل مسلط، محمد أحمد علي (٢٠١٧): ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، **مجلة كلية التربية جامعة أسيوط**، مج (٣٣)، ع (١٠)، ديسمبر، ص ص ٤٨٢-٥٢٠.
٢. إبراهيم، خالد قدرى؛ صادق، منى أحمد؛ وبغدادى، منار محمد (٢٠١٥): الحوكمة كمدخل استراتيجى للمحاسبة التعليمية، **عالم التربية**، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س (١٦)، ع (٥٢)، أكتوبر، ص ص ٨-١.
٣. إبراهيم، صلاح الدين محمد حسيني (٢٠٢٠): رؤى إستشرافية للنخبة الجامعية المصرية جامعة المستقبل بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، **المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة JSSR**، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع (٢٤)، ص ص ٩٢-١٤٩.
٤. ابن منظور (د.ت): لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.
٥. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٦. الإترى، هويدا محمود (٢٠١٧): دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسيها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس، مج (٤١)، ع (٣)، نوفمبر، ص ص ٩٦-١٩٠.
٧. أحمد، عماد الدين محمد الحسن (٢٠١٩): تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي IACQA الذي عقد في الفترة من ٩-١١ أبريل ٢٠١٩، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، ص ص ١٩٤-٢١٦.
٨. أحمد، محمد عبد الرحمن حسن (٢٠٢٠): الحوكمة الرشيدة كمتغير في تحقيق الأمن الاجتماعى على المستوى المحلى، **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الفيوم، مج (٢٠)، ع (٢٠)، ج (الأول)، ص ص ٣١٣-٣٥٤.
٩. أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن (٢٠١٨): استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة المنيا.

١٠. أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠١٧): تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية جامعة الأزهر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
١١. الإدارة العامة للعلاقات الثقافية (٢٠١٩)، بيان بعدد جوائز الجامعة ما بين أعوام (٢٠١١-٢٠١٩)، إدارة البعثات، جامعة طنطا).
١٢. الإدارة العامة للعلاقات الثقافية: المشروعات البحثية (٢٠١٧-٢٠١٠)، وحدة حساب البحوث، الدراسات العليا والبحوث، جامعة طنطا.
١٣. إدارة العلاقات الثقافية (٢٠١٩): بيان بعدد الأبحاث المنشورة دوليًا، جامعة طنطا، ما بين أعوام (٢٠١٣-٢٠١٩)، إدارة البعثات.
١٤. إدارة العلاقات الثقافية: الخطة البحثية الرابعة للمشروعات البحثية الممولة من داخل الجامعة (٢٠١٦-٢٠١٨)، صندوق البحوث، جامعة طنطا.
١٥. إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ والمرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
١٦. ألهم، هبة الله أحمد؛ مصطفى، يوسف عبد المعطي؛ وعثمان، منى شعبان (٢٠١٩): إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٢)، ج (٣)، ص ص ١٥٣-١٩٥.
١٧. الأمم المتحدة (٢٠٢١): أخبار الأمم المتحدة؛ متاح في: <https://news.un.org/ar/story/2021/12/1089632> [accessed Dec. 13, 2021].
١٨. الأمم المتحدة (٢٠٠٢): تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢: خلق الفرص للأجيال القادمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.
١٩. بخيت، رنا جاب الله عبد الفضيل؛ وشحيطة، جومانا كيال (٢٠٢٠): الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع: مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجًا، أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، السنة الثانية، مج (٢)، ع (٦)، ربيع، بيروت، لبنان، ص ص ١٨٠-٢٠٩.
٢٠. بدران، إبراهيم وآخرون (٢٠٠٥): تطوير التعليم العالي في مصر وتحديات المستقبل، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
٢١. بركات، زياد (٢٠١٦): درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مج (١٠)، ع (١)، يناير، ص ص ١٢٠-١٤٥.

٢٢. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٧): إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة: وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة، يناير، ص ص ١-٣٠.
٢٣. البعلبكي، منير (١٩٨٩): المورد قاموس انكليزي - عربي، دار العلم للملايين، بيروت.
٢٤. البلوى، محمد بن أحمد سالم (٢٠٢٠): واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع (٢٢٣)، مايو، ص ص ٢٢٣-٢٤٧.
٢٥. البنك الدولي (٢٠١٠): مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير.
٢٦. بوعتروس، دلال؛ و دهان، محمد (٢٠١٩): دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، مج (٦)، ع (٢)، ديسمبر، ص ص ٢٩٥-٣١١.
٢٧. بيومي، آية جمال ربيع؛ محمد، منى شعبان عثمان؛ وفضل، محمود عبدالنواب عبد النواب (٢٠١٩): متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٢)، ع (٤)، الخريف، ص ص ١٤١-١٧٧.
٢٨. التوجري، محمد ابن إبراهيم؛ والبرعي، محمد بن عبد الله (١٩٩٣): معجم المصطلحات الإدارية: انجليزي - عربي مع مسرد عربي انجليزي، مكتبة العبيكان، الرياض.
٢٩. جامعة طنطا (٢٠٢٠): دليل أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، إدارة الإحصاء والمعلومات.
٣١. جامعة طنطا (٢٠١٨): المبادئ الحاكمة لاستراتيجية الجامعة، الموقع الرسمي لجامعة طنطا، متاح في:

<https://sites.google.com/site/tantacolleges/home/almbady-alhakmte-lastratyjyte-aljamte> [accessed Jan. 22, 2020].

٣١. جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠، متاح في https://tanta.edu.eg/University_Strategy.aspx [accessed Jan. 21, 2020].
٣٢. جامعة طنطا: خطة البحث العلمي لجامعة طنطا: العالمية والتميز في البحث العلمي (٢٠١٥-٢٠٢٠)، قطاع الدراسات العليا والبحوث

٣٣. جامعة طنطا: بيان بعدد براءات الاختراع الصادرة بمكتب البراءات المصري من جامعة طنطا، مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا، متاح في:

<https://tg.tanta.edu.eg/units/gittc> [accessed Jan. 30, 2020].

٣٤. جامعة طنطا: استراتيجية التنمية المستدامة بجامعة طنطا، متاح في:

<http://sdgs.tanta.edu.eg/> [accessed Jan. 27, 2020].

٣٥. جامعة طنطا: جامعة طنطا ضمن الجامعات الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة طبقًا لتصنيف التايمز، متاح في:

http://iru.tanta.edu.eg/article_details.php?Article=10 [accessed Jan. 27, 2020].

٣٦. جامعة طنطا: وحدة التصنيف الدولي، متاح في:

http://iru.tanta.edu.eg/article_details.php?Article=16 [accessed Jan. 26, 2020].

٣٧. الجمال، رانيا عبد المعز (٢٠١٤): دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (١٧)، ع (٤٨)، مايو، ص ص ٧-١٣٦.

٣٨. جمعة، تغريد مصطفى علي (٢٠١٨): النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

٣٩. ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩): الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، متاح في:

<http://www.crci.sci.eg/?p=7794> [accessed Oct. 21, 2020].

٤٠. جمهورية مصر العربية (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

٤١. جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦): قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات، ط (٢٤ المعدلة)، وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.

٤٢. جمهورية مصر العربية (٢٠٠٥): دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

٤٣. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠٢٠): الكتاب الإحصائي السنوي ٢٠٢٠، الإصدار الحادي عشر بعد المائة، ج.م.ع، (الباب الحادي عشر: التعليم).
٤٤. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠١٩): التقرير الإحصائي الوطني لمتابعة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في مصر، إصدار ديسمبر، ج.م.ع.
٤٥. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠١٩ب): الكتاب الإحصائي السنوي ٢٠١٩، الإصدار العاشر بعد المائة، ج.م.ع، (الباب الحادي عشر: التعليم، ص ١-١١١).
٤٦. جوهر، علي صالح؛ ورضوان، وائل وفيق (٢٠١٣): المساءلة وإصلاح التعليم: توجهات عالمية وتطبيقات عربية، المكتبة العصرية، القاهرة.
٤٧. الجبار، سهير علي (٢٠١٨): القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان "نظم التعليم ومجتمع المعرفة"، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، القاهرة، ص ٢٢٩ - ٢٥٧.
٤٨. حافظ، محمد صبري؛ البحيري، السيد محمود (٢٠١٠): تخطيط المؤسسات التعليمية، ط (٢)، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٤٩. الحريري، رافدة؛ جلال، محمود أسامة؛ وإبراهيم، محمد عبد الرازق (٢٠٠٧): الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
٥٠. حسن، ناصف محمد مهدي (٢٠١٧): تصور مقترح للتغيير الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بني سويف (المستخلص)، متاح في:
- http://db4.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12456720 [Accessed Mai 30, 2021].
٥١. الحسيني، مرفت (٢٠١٩): قياس الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة باستخدام بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي IACQA الذي عقد في الفترة من ٩-١١ أبريل، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، ص ٥١٩-٥٣٤.

٥٢. الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥): التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مج (٢١)، ع (٢)، أبريل، ص ٣٤٩-٣٩٨.

٥٣. حمدان، رباب عبد الفتاح؛ بدوي، دولت؛ وحجازي، جولتان (٢٠٢١): واقع الحوكمة في جامعة فلسطين التقنية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ع (٢٩)، آذار، ص ص ٧٠١-٧٢٣.

٥٤. حمدي، شريف محمود (٢٠٢٠): تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس، مجلة البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، ع (٧٢)، ص ص ٣٩٣-٤٤٧.

٥٥. الأحمري، عبدالله بن مشيب بن عبدالله (٢٠٢٠): مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ع (٢٢)، رجب، ص ص ٢٩٣-٣٩٠.

٥٦. حنفي، محمد ماهر محمود؛ العباسي، فادي السيد العربي طه؛ والقصبي، راشد صبري محمود (٢٠١٣): إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء مشروعات تطوير التعليم العالي، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع (١٣)، يناير، ص ص ٢١٨-٢٦٤.

٥٧. خليل، ياسر محمد، وآخرون (٢٠١٧): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، ع (١٨)، ج (٥)، ص ص ١٢٣-١٤٤.

٥٨. دستور جمهورية مصر العربية (٢٠١٤)، متاح في

[دستور جمهورية مصر العربية \(٢٠١٤\) - ويكي مصدر \(wikisource.org\)](https://wikisource.org) (تاريخ الدخول ١٠ أكتوبر ٢٠٢٠).

٥٩. الدهدار، مروان حمودة؛ كحلة، كريم؛ والفرا، ماجد محمد (٢٠١٧): واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج (٢٥)، ع (١)، ص ص ٦٢-٨٨.

٦٠. الدهشان، جمال على خليل (٢٠٢٠): تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية: المبررات المتطلبات، التحديات، **المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية**، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، مج (٢)، ع (٢)، أبريل، ص ص ٢٠-٤٤.
٦١. الدهشان، جمال على خليل، وجاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠٢٠): تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، **المجلة التربوية**، كلية التربية جامعة سوهاج، ع (٧٩)، نوفمبر، ص ص ٢١٠٥-٢٢٠٤.
٦٢. رئاسة الجمهورية (٢٠٠٦): قانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **الجريدة الرسمية**، ع (٢٢) مكرر في ٦ يونيو، ص ص ٣-١١.
٦٣. (٢٠٠٧): قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، **الجريدة الرسمية**، ع (٤) تابع في ٢٥ يناير، ص ص ٢-١٤.
٦٤. زاهر، ضياء الدين، وأحمد، هادية صابر السيد (٢٠١٩): الحوكمة الرشيدة لمؤسسات البحث العلمي والتطوير وإعادة هيكلة مؤسساتها، **مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٦)، ع (١١٧)، مارس، ص ص ٧٥-١٠٤.
٦٥.؛ ونداء، فايزة رضا سيد (٢٠١٨): دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية، **مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٥)، ع (١١١)، مارس، ص ص ٧٩٣-٨٢٠.
٦٦. الزبون، عدنان مفلح محمد (٢٠٢٠): واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، **دراسات: العلوم التربوية**، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج (٤٧)، ع (٢)، ص ص ٢٣٢-٢٤٨.
٦٧. الزبيدي، خليل إبراهيم إسماعيل؛ والسامرائي، سالي إبراهيم أحمد (٢٠١٩): تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية الاهلية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي التاسع "لضمان جودة التعليم العالي IACQA" الذي عقد في للفترة من ٩-١١ أبريل ٢٠١٩، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، ص ص ١١٤-١٢٧.
٦٨. الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٣): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي (٣)، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
٦٩. السالمي، جميل؛ وهيلمز، روبين ماتروس (٢٠١٣): أدوات الحكم التي تجابه الفساد في التعليم العالي في تقرير الفساد العالمي (التعليم) الملخص التنفيذي، الصادر عن منظمة الشفافية

الدولية: الائتلاف العالمي ضد الفساد Transparency International the global coalition against corruption، ص ص ١١٦-١٢٠.

٧٠. سليمان، حنان البدرى كمال (٢٠٢٠): تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، ع (٧٦)، أغسطس، ص ص ١٩٥-٢٩٢.

٧١. شبلي، مسلم علاوى؛ ومحسن، عبد الرضا ناصر (٢٠٢٠): تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مج (٤٠)، ع (٢)، يونيو، ص ص ١٩-٤١.

٧٢. ضاحي، حاتم فرغلى (٢٠٢٠): متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، ع (٤٢)، يناير، ص ص ٩٨-٢٤٤.

٧٣. (٢٠٠٩): *مستقبل التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين*، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٧٤. الطراونة، رشا نايل حامد؛ والعضايلة، علي محمد عمر (٢٠١٠): أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، مج (٦)، ع (١)، ص ص ٦٣-٩٦.

٧٥. عباس، زهرة (٢٠١٩): حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، *مجلة دفا تر اقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر، مج (١١)، ع (١)، ص ص ١٣٩-١٦٢.

٧٦. العباسي، فادي السيد العربي طه (٢٠١٥): نحو منحى إداري جديد: الجامعات المصرية كمؤسسات إنتاجية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٢، ع ٦٤، ص ص ٦٧-١١٤.

٧٧. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٩): تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية، *مجلة الإدارة التربوية*، ع (٢٢)، أبريل، ص ص ١١-١١٠.

٧٨. عبد الرحمن، أحمد صلاح (٢٠١٩): الحوكمة الرشيدة، النشأة والأهمية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، ع (١٠)، ديسمبر، ص ص ١-١٢.
٧٩. عبد المجيد، أشرف عبد التواب، رخا، محمد عبد الوهاب (٢٠١٨): واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ٩٨، يونيو، ص ص ٣٥١-٣٨٣.
٨٠. عبد المطلب، أحمد محمود محمد (٢٠٠٦): قراءة نقدية في قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ كمدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر والوطن العربي، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، ع (٢٢)، يناير، ص ص ٣٠٣-٣٣١.
٨١. العجمي، راشد شبيب (١٩٩٨): تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، س (٢٠)، ع (٧٢)، ٧١-٨٩.
٨٢. علي، شيماء علي عباس (٢٠٢٠): تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٧٦)، أغسطس، ص ص ٤٩٩-٥٣٢.
٨٣. علي، عبد الوهاب نصر علي؛ وشحاته السيد شحاته (٢٠٠٧): مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٨٤. عمار، إيمان حمدي محمد (٢٠١٩): تفعيل حوكمة الجامعات المصرية: مدخل لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي التاسع "الضمان جودة التعليم العالي IACQA" الذي عقد في للفترة من ٩-١١ أبريل ٢٠١٩، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، ص ص ٧٠-٩٤.
٨٥. عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
٨٦. قاموس المعاني (٢٠٢١): معنى لفظ استراتيجية، متاح في: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> [Accessed Mai 1, 2021].
٨٧. القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد (٢٠١٩): إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث "مجلة العلوم التربوية والنفسية"، المركز القومي للبحوث، غزة، دولة فلسطين، مج (٣)، ع (١٥)، يوليو، ص ص ٥١-٧٩.

٨٨. كاوفمان، دانييل (٢٠١٥): تأثير الفساد: تحسنت الحوكمة في بضعة من بلدان أمريكا اللاتينية، ولكن الفساد لا يزال يعوق التنمية في المنطقة، *مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، العدد (٥٢)، الرقم (٣)، سبتمبر، ص ص ٢٠-٢٣.*
٨٩. محمد، ثناء هاشم (٢٠١٩): دور جامعة الفيوم في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر بعض الخبراء، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٥٩)، مارس، ص ص ١٠٣-١٦٩.*
٩٠. محمد، عبد الرحمن أبو المجد رضوان (٢٠١٨): رؤية مستقبلية لتعزيز قيم النزاهة بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع (١٧٩)، ج ٢، يوليو، ص ص ٣٣٨-٢٧٩.*
٩١. مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط (٢٠١٧): *المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، في الفترة من ١١-١٣ مارس، جامعة الشرق الأوسط- عمان- الأردن، ص ص ١-٤٧ (برنامج المؤتمر وملخصات الأبحاث).*
٩٢. مخلص، محمد محمدي محمد (٢٠١٨): تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسؤوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج (٣٣)، ع (٢)، ص ص ١١٢-١٤٩.*
٩٣. مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٧): العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد (٤١)، العدد (٣ أ)، يوليو، ص ص ١١٣-٢٥٢.*
٩٤. المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (٢٠١٨ / ١٤٣٩ هـ): تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح، *مجلة العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع (١٥)، شوال، ص ص ١٩٩-٢٩٤.*
٩٥. مقيدش، نزيهة (٢٠١٨): قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج (١١)، ملحق، أبريل، ص ص ٤٨٧-٤٩٩.*
٩٦. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٦): *استراتيجية تطوير التربية العربية: الاستراتيجية المحدثة، إدارة التربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.*

٩٧. المهدي، سوزان محمد (٢٠١٧): الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين بعنوان "قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي (الواقع والرؤى المستقبلية)"، الذي نظمته الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ص ٢٤٥-٢٦٥.

٩٨. مومني، سليمان احمد (٢٠١٩): واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، ج (٦)، ع (٢٠)، مارس، ص ص ٥٠١-٥٢٣.

٩٩. 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، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، الأردن، ديسمبر، ع (٦٢)، ص ص ٣٤١-٣٧٤.

١٠٠. حوكمة الجامعات... حتمية لا بد منها! (٢٠١٤): حوكمة الجامعات... حتمية لا بد منها!

متاح في: [حوكمة الجامعات... حتمية لا بد منها! - الدكتور يعقوب ناصر الدين MEU News](#)

(تاريخ الدخول في ٢٥ أبريل ٢٠٢١).

١٠١. النوري، عبد السلام علي حسين (٢٠١٦): قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار، العراق، مج (٨)، ع (١٦)، ص ص ١-٢٠.

١٠٢. هبية، زكريا محمد زكريا؛ والسيد، محمود علي أحمد (٢٠١٦): التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات "SOWT" في التعليم: مفهومه وآليات تطبيقه، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٤)، ع (٤)، ص ص ١١٩-١٣٦.

١٠٣. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩): دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، أغسطس، ج.م.ع.

١٠٤. دليل تقييم واعتماد الجامعات، أكتوبر القاهرة.

١٠٥. دليل الإرشادي لتوفير المتطلبات

اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، ج.م.ع.

١٠٦. هيئة مكافحة الفساد في دولة فلسطين (٢٠٢٠): المؤتمر الدولي الثاني بعنوان "سياسات النزاهة والشفافية والمساءلة بين النظرية والتطبيق"، رام الله، متاح في:

https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=29647621508

3632 [Accessed Jan. 10, 2021]

١٠٧. الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠١٧): مؤتمر النزاهة الدولي الثاني بعنوان الحوكمة، الشفافية والمساءلة، الرياض، المملكة العربية السعودية، متاح في :

<https://al-ain.com/article/king-salman-international-conference-riyadh>

[Accessed Jun 15, 2020]

١٠٨. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (٢٠٢١): أهم إنجازات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ ٦ سنوات (حقائق وأرقام)، متاح في :

<http://www.crci.sci.eg/?p=8595> [Accessed July 3, 2021]

١٠٩. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٦): الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ - NSHED-EGY، فبراير، ج.م.ع.

١١٠. وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ (مصر تستثمر في المستقبل)، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ج.م.ع.

١١١. وزارة المالية: موازنة الجهاز الإداري لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠: المصروفات بالتقسيم الوظيفي للموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٩/٢٠٢٠، ج.م.ع، متاح في:

<http://www.mof.gov.eg/MOFGallerySource/Arabic/budget2019->

[2020/part1/M-P1-14.pdf](http://www.mof.gov.eg/MOFGallerySource/Arabic/budget2019-2020/part1/M-P1-14.pdf) [Accessed date; Oct. 21 /2020].

١١٢. : موازنة الجهاز الإداري لعام ٢٠١٠/٢٠١١: المصروفات بالتقسيم الوظيفي للموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٠/٢٠١١، ج.م.ع، متاح في:

<http://www.mof.gov.eg/MOFGallerySource/Arabic/budget2010->

[2011/part1/M-P1-14.pdf](http://www.mof.gov.eg/MOFGallerySource/Arabic/budget2010-2011/part1/M-P1-14.pdf) [Accessed date; Oct. 21 /2020].

١١٣. يونس، أسماء محمد أحمد (٢٠١٦): سيناريوهات مستقبلية للحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء بعض التغييرات المجتمعية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة المنيا.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

1. Abedin, B. et al (2015): Formation and Identification of Strategic Issues in Organizations: A Review and Classification of Current Studies. **The International Technology Management Review**, Vol. 5, No. 1, pp. 28-39.
2. Alaaraj, H. & Ibrahim, F. (2014): The Influence of E-government Practices on Good Governance from the Perspective of Public in Lebanon, **Journal of Public Administration and Governance**, Vol. 4, No. 3, Sep., pp. 171-185.
3. Allen, R. & Tommasi, D. (2001): **Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries**, OECD, Paris, France.
4. Alshaer, I. M. et al. (2017): Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions, **International Journal of Engineering and Information Systems**, Vol. 1, Issue 9, Nov., pp. 214-238.
5. Ansell, C. & Torfing, J. (Eds.) (2016): **Handbook on Theories of Governance**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK. Available at: <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781782548492/9781782548492.xml> [Accessed Mai 15, 2020].
6. Ansoff, H. I. (1980): Strategic Issue Management, **Strategic Management Journal**, Vol. 1, No. 2, (Apri.-Jui.), pp. 131-48.
7. Aspan, H.; Milanie, F. & Khaddafi, M. (2015): SWOT Analysis of the Regional Development Strategy City Field Services for Clean Water Needs, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 5, No. 12, Dec., pp. 385- 397.
8. Balamuralikrishna, D. & Dugger, J. (1995): SWOT Analysis: A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools, **Journal of Career and Technical Education**, Vol. 12, No. 1, Sep., pp. 1-26.
9. Barzelis, A.; Mejerè,O. & Šaparnienè, D. (2012): University Governance Models: The Case of Lapland University, **Journal of Young Scientists**, No. 2 (35), pp. 90-102.
10. Bennis, W. et al. (2008): **Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor**, Jossey- Bass, A wiley Imprint, U.S.A
11. CEBE (Concise Encyclopedia of Business Ethics): **Corporate Governance**. Available at: <https://conciseencyclopedia.org/entries/corporate-governance/> [Accessed Feb. 21, 2020].
12. Chakraborty, I. & Maity, P. (2020): COVID-19 Outbreak: Migration, Effects on Society, Global Environment and Prevention, **Science of The**

Total Environment, Vol. 728, August, **Article number:** 138882, pp. 1-7.
Available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048969720323998?via%3Dihub> [Accessed Feb. 13, 2021].

13. Chen, W. & Lin, F. (2021): Application of Information Technology in College Governance Structure System and Governance, **International Journal of Electrical Engineering & Education IJEEE**, Vol. (0), No. (0), Feb., pp. 1-14.
14. Cohen, L.; Manion, L. & Morrison, K (2005): *Research Methods in Education*, Fifth edition, Routledge Falmer, Taylor & Francis Group, London & New York.
15. Commission of the European Communities (2006): **Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - Delivering on the Modernisation Agenda for Universities - Education, research and innovation**, Brussels, pp. 1-16.
16. Cremer, D. (2005): Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 20, No. 1, pp. 4-13.
17. Davies, B & Elison, L. (2004): **The New Strategic Direction and Development of the School: Key Frameworks for School Improvement Planing**, School Leadership Series, 2nd ed., Routledge, London & New York.
18. Dutton, J. E. & Duncan, R. B. (1987): The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis, **Strategic Management Journal**, Vol.8, No. May - Jun., pp. 279-295.
19. Garsten, Ch. & de Montoya, M. L. (2008): **Transparency in a New Global Order: Unveiling organizational visions**, Edward publishing Limited, U.K.
20. Graham, J.; Amos, B. & Plumptre, T. (2003): **Principles for Good Governance in the 21th Century**, Policy Brief No. 15, Institute on Governance, Ottawa, Canada.
21. Henkel, M. (2007): Can Academic Autonomy Survive in the knowledge Society? A Perspective from Britain, **Higher Education Research & Development**, Vol. 26, Issue 1:"Higher Education Governance", pp. 87-99.
22. Jaramillo, A. et al. (2013): *Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change: 100 Universities in MENA Paving the Way*, World Bank and Center for Mediterranean Integration, June , Washington, DC, pp. 1-86. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/308520831_Benchmarking_Governance_as_a_tool_for_promoting_change_100_Universities_in_MENA_paving_the_way[Accessed Feb. 15, 2021]

23. (2012a): Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA, (Validation of the Governance Screening Card: First Benchmarking Results in 41 Universities in Tunisia, West Bank and Gaza, Morocco, and Egypt), World Bank, March, Washington, DC., pp. 1-166. Available at:
<http://documents.worldbank.org/curated/fr/596691468299224499/pdf/690710ESW0Whit0h0the0Looking0Glass1.pdf> [Accessed Jan. 2, 2021].
24. Jaramillo, A. (2012b): New benchmarking tool helps universities grade themselves . Available at: <https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves> [Accessed Mar. 30, 2021].
25. Jessop, B. (2002): The Rise of Governance and Risks of Failure: The Case of Economic Development. **International journal of social science**, Vol. 50, Issue 155, December, pp. 29-45.
26. Meuleman, L. (2008): **Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets: The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations**, Physica Verlag, Heidelberg, Germany.
27. Mohammad, J.; Quoquab, F. & Omar, R. (2016): Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** **224**, pp. 562 – 570.
28. Noruzy, A. et al. (2011): Investigation the Relationship Between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, **Indian Journal of Science and Technology**, Vol. 4, No. 7, July, pp. 842-847.
29. OECD (2015): **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris.
30. (2004): **OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publications Service, France.
31. Oliver, R. W. (2004): **What Is Transparency**, McGraw-Hill Companies, New York, USA.
32. Pearsall, J. (2001): **The New Oxford Dictionary of English**, Oxford University Press, Oxford, UK.
33. Ranking Web of Universities, Tanta University Rankings (January 2021) Available at:

- <https://www.webometrics.info/en/search/Rankings/Tanta%20university%20type%3Apais> [Accessed Aug. 10, 2021].
34. Ruby, A. (2013): **Benchmarking as a Driver for Change**, In; World Bank: Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change, University of Pennsylvania Scholarly Commons, GSE Publications, Part Five, pp. 57-66.
 35. Sachs, J. et al (Juin 2019): **Sustainable Development Goals Report: Transformations to achieve the Sustainable Development Goals (Includes The SDG Index & Dashboards)**, Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN), New York.
 36. Salih, M. (2003): **Gouvernance, Information et Domaine Public**, Nations Unies, Conseil Economique et Social; Commission Economique pour l'Afrique (Conference: NU. CEA Réunion du Comité de l'Information pour le Développement (CODI III), 3ème, mai. 10 - 17, Addis Abeba, Ethiopie). Available at: <https://hdl.handle.net/10855/5136> [Accessed Jan. 31, 2021].
 37. Schwab, K. (ed.) (2019): **The Global Competitiveness Report 2019**, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
 38. (2017): **The Global Competitiveness Report 2017/2018**, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
 39. Scott, P. (2020): **Governance of Higher Education**, In David, M. E. & Amey, M. J. (eds.): The SAGE Encyclopedia of Higher Education (pp. 654-659), SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks. Available at: <http://dx.doi.org/10.4135/9781529714395.n246> [Accessed Feb. 21, 2021].
 40. Shafritz, J. M. et al. (2017): **Introducing Public Administration**, Ninth edition, Routledge, New York, USA.
 41. Shoulah, A. S. et al. (2021): Governance: Governance Indicators in Nursing Faculty, Benha University, **The Egyptian Journal of Hospital Medicine**, Vol. 82, No. 2, Jan., pp. 199-204.
 42. The U.S. News Rankings: Best Global Universities, Tanta University Rankings (2021), Available at: <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/tanta-university-529188> [Accessed Oct. 15, 2021].
 43. The World Bank (2007): **A Decade of Measuring the Quality of Governance: Governance Matters 2007**, worldwide Governance Indicators, 1996-2006, The International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank Washington, D.C.
 44. (1992): **Governance & Development**, The World Bank Publication, Washington D.C.
 45. Times Higher Education, THE World University Ranking 2021, Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/tanta-university> [Accessed Oct. 9, 2021].

46. Top Universities in Egypt in 2021-2022 | CWUR, Available at: <https://cwur.org/2021-22/country/egypt.php> [Accessed July 12, 2021].
47. UNDP (2007): **Governance Indicators**, A user's Guide, second edition, Jan., New York.
48. (1997): **Governance for Sustainable Human Development**, A UNDP Policy Document, New York.
49. UniRank 2021 Egyptian University Ranking, Available at: <https://www.4icu.org/reviews/1257.htm> [Accessed Oct. 15, 2021].
50. University Ranking by Academic Performance, URAP, 2020/2021 Rankings, Available at: https://www.urapcenter.org/Rankings/2020-2021/World_Ranking_2020-2021 [Accessed Oct. 14, 2021].
51. Wang, M. & Zhang, Y. (2020): Study on Open Recruitment in Higher Vocational Colleges Based on SWOT Analysis, 4th International Conference on “**Culture, Education and Economic Development of Modern Society**” (ICCESE 2020), Series: Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 416, Atlantis Press, January, pp. 1250-1252.
Available at: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iccese-20/125936988> [Accessed May 20, 2020].
52. Wheelen, Th. L. & Hunger, J. D. (2012): **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th. Edition, Pearson Education, Inc., USA.
53. White, C. (2004): **Strategic Management**, Palgrave Macmillan, New York, USA.
54. World Bank (2017): Governance Trends in MENA Tertiary Education Institutions, presented in 6th “**MENA Regional Tertiary Education**” Conference, 15 –16 June, Marseille, France.
55. (2013): **Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change: 100 Universities in MENA Paving the Way**, Washington, DC.
Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16249> [Accessed juin 9, 2020].
56. World Economic Forum (2018): **The Arab World Competitiveness Report 2018**, World Bank Group with the support of the International Finance Corporation, Geneva, Switzerland.
57. World University Rankings 2020-2021 CWUR, Available at: <https://cwur.org/2020-21.php> [Accessed Oct. 15, 2021].
58. World University Rankings CWUR 2019-2020, Available at: <https://cwur.org/2020-21.php> [Accessed Dec. 15, 2020].
59. World University Rankings CWUR 2018-2019, Available at: <https://cwur.org/2018-19.php> [Accessed juin 5, 2020].

الهوامش

- (١) يرجى الرجوع إلى تحليل بعض مواد قانون تنظيم الجامعات بالبحث الحالي، ص ص ٧٠-٧١ من البحث الحالي.
- (٢) نموذج PEST مصطلح يتكون من أربعة عوامل رئيسية شكلت اسم هذا النموذج؛ ألا وهي: عوامل البيئة الخارجية المختلفة وهي: العوامل السياسية Political، العوامل الاقتصادية Economic، والعوامل الاجتماعية Social، فضلاً عن العوامل التقنية Technical.
- (٣) سُمي نموذج (7S) بهذا الاسم نسبة إلى عوامل البيئة الداخلية المختلفة والتي تبدأ جميعها بحرف (S) وهي: الهيكل التنظيمي Structure، نمط الإدارة Style، الأنظمة Systems، والموارد Sources، والأفراد Staff، المهارات Skills والقيم المشتركة Shared Value.
- (٤) يقصد بتخصص "الكليات العملية" الكليات المتخصصة في (العلوم الطبيعية والهندسية والطبية والزراعية) وهي تمثل ٥١.٦٪ بالجامعات المصرية الحكومية، في حين أن الكليات النظرية (العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية) تمثل ٤٨.٤٪ من جميع الكليات، وذلك حسب ما ورد في الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ (ج.م.ع، ٢٠١٩، ٩). وبالنسبة للكليات العملية بجامعة طنطا وعددها (٨) فتضم الكليات التالية: العلوم، الزراعة، الهندسة، الطب، طب أسنان، صيدلة، التمريض، الحاسبات. أما الكليات النظرية بجامعة طنطا وعددها (٦) فتضم الكليات التالية الآداب، التجارة، الحقوق، التربية، التربية الرياضية، والتربية النوعية.
- (٥) تم تحديد مدى تمثيل العينة بالرجوع للجدول الإحصائية الواردة بالمرجع التالي: (Cohen, Manion & Morrison, 2005, 94)
- (٦) تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً من خلال الرابط التالي:
- https://docs.google.com/forms/d/1cqGM9mSXh_xrnNIZMGiwPLjudbIO_26WaytwnYTS8fU/edit
- (٧) الموقع الرسمي لأعضاء هيئة التدريس لجامعة طنطا على Facebook، متاح في: <https://www.facebook.com/groups/2126269324298463> [accessed Jan. 22, 2021].
- (٨) وفي هذا المقام تود الباحثتان توجيه الشكر للأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث على موافقته الكريمة بتاريخ ١٨/٤/٢٠٢١م على تطبيق الأداة (ملحق رقم ٥)، وللإدارة عمداء الكليات على تعاونهم المثمر لتسهيل تلك المهمة من خلال موافقتهم الكريمة على تمرير الاستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس عبر مجموعات التواصل الاجتماعي (whatsApp web) الرسمية الخاصة بكلياتهم.

(٩) يجدر الإشارة والتتويه إلى أنه حتى يتسنى معرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة باستخدام تحليل التباين الأحادي، تم سحب عينة بطريقة عشوائية مكونة من (٤٠) عضو هيئة التدريس من ذوي الخبرة التي تزيد عن عشر سنوات، والبالغ عددهم بعينة البحث (٢٧٩) عضواً؛ وذلك لصعوبة الاعتماد في التحليل الإحصائي على العدد الكلي لهذه الفئة؛ حيث إن الاختلاف الكبير بين عدد أعضاء هيئة التدريس من الفئات الثلاثة على هذا المتغير، والذي يقدر ب (١٦)، (٤٦)، (٢٧٩) لكل من فئة من أقل من خمس سنوات، ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، عشر سنوات فأكثر على التوالي، يعيق التحليل الإحصائي والمقارنة بين المجموعات غير متقاربة العدد؛ إذ إن الاختلاف والفروق في استجابات عينة البحث يمكن أن تُعزى إلى اختلاف عدد أفراد الفئة في عينة البحث، وليس إلى اختلاف في طبيعة استجاباتهم.

(١٠) وقد تضمن مشروع تطوير التعليم العالي (HEEP) The Higher Education Enhancement Project ستة مشروعات رئيسية، هي: مشروع صندوق تطوير التعليم العالي (HEEPF) The Higher Education Enhancement Project Fund، مشروع تطوير كليات التربية Faculties of Education Enhancement Project FOEP، مشروع الكليات التكنولوجية المصرية (ETCP) Egyptian technological colleges project، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي Information and Communication Technology Project (ICTP)، مشروع تقييم الأداء وضمان الجودة Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP)، ومشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية Faculty Members and Leadership Development Project (FLDP).

(١١) من أهم القوانين التي أصدرتها وزارة التعليم والبحث العلمي المصرية؛ قانون إنشاء فروع الجامعات الأجنبية والمؤسسات الجامعية بجمهورية مصر العربية (ق ١٦٢ لسنة ٢٠١٨)، تعديل ق ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، تعديل ق ١٢ لسنة ٢٠٠٩ بشأن إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية ولائحته التنفيذية، تعديل بعض أحكام ق ١٦١ لسنة ٢٠١٢ بإنشاء مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا، قانون تنظيم العمل بالمستشفيات الجامعية (ق ١٩ لسنة ٢٠١٨) (وزارة التعليم العالي)، قرار مجلس الوزراء رقم ٦٥٦ لسنة ٢٠١٨ بشأن مدة الدراسة بكلية الطب (2+5)، تعديل قانون ٤١٥ لسنة ١٩٥٤ الخاص بمزاولة مهنة الطب (وزارة الصحة ووزارة التعليم العالي)، قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار (ق ٢٣ لسنة ٢٠١٨) ولائحته التنفيذية، قانون إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ (ق ١ لسنة ٢٠١٩)، قانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار، قانون إنشاء صندوق الوقف البحثي، فضلاً عن تعديل بعض أحكام قانون تنظيم

الجامعات فيما يتعلق بشئون أعضاء هيئة التدريس وصندوق رعاية العاملين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١).

(١٢) فقد زاد عدد الجامعات الحكومية ليصل إلى (٢٧) جامعة حكومية، تضم عدد (٤٩٤) كلية ومعهدًا، وزاد عدد الجامعات الخاصة والأهلية بلغ (٣٥) جامعة، تضم عدد (١٦٨) كلية، فضلًا عن إنشاء عدد (٣) جامعات تكنولوجية جديدة، بدأت الدراسة بها بالعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠١٩ (الجامعة التكنولوجية بالقاهرة الجديدة، الجامعة التكنولوجية بقويسنا، والجامعة التكنولوجية ببني سويف)، مع وجود تنوع في البرامج الأكاديمية الجديدة داخل مؤسسات التعليم العالي، وطلب متنامي على الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات؛ حيث بلغ عدد البرامج الجديدة في تخصصات تخدم احتياجات سوق العمل وعملية التنمية الوطنية (١٨٨) برنامجًا (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١).

(١٣) فقد تزايد أعداد الطلبة المقيدون بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة وجامعة الأزهر ليلعب ٢٣٨٢٩٢١ (٢٢١٢٤٨٦) للجامعات الحكومية في مقابل ١٧٠٤٣٥ للجامعات الخاصة على التوالي)، وذلك وفقًا لإحصاء عام ٢٠١٧/٢٠١٨ في مقابل ١٩٦٣٢٥٠ في العام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩، ٣٥، ٣٨)، علاوة على عدد ٧٢ ألف طالب وافد مقيدون بمؤسسات التعليم العالي بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا.

(١٤) فقد بلغ إجمالي عدد الخريجين من الجامعات المصرية ٣٨٩٨٥٩ خريجًا بالعام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧م، وذلك في مقابل ٣١١٧٠١ خريجًا بالعام الجامعي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٦٣، ٦٨).

(١٥) شهد التعليم الجامعي نموًا متزايدًا في حجم الإنفاق الحكومي طبقًا للموازنة العامة للدولة، فقد زاد من ١٠٢٣٤ مليون جنيه من جملة الإنفاق العام للدولة في عام ٢٠١٠/٢٠١١م (وزارة المالية، موازنة الجهاز الإداري لعام ٢٠١٠/٢٠١١، ٢٤٩) ليصل إلى ٣٢٥٦٢ مليون جنيه، وذلك في عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م (وزارة المالية، موازنة الجهاز الإداري لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠، ٢٤٩).

(١٦) قامت الوزارة المختصة بتشغيل المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية المعلوماتية للجامعات المصرية، انساقًا مع سياسة الدولة للتحويل الرقمي من أجل تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية، والذي أثمر في صورة: تفعيل منظومة التعلم والاختبارات الإلكترونية بالجامعات، تفعيل منظومة الدفع الإلكتروني للخدمات المختلفة بالجامعات إطلاق بوابة المعلومات الجغرافية (GIS) لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١). ومن أهم المشاريع والإنجازات التي ارتبطت بالتكنولوجيا: مشروع شبكة الجامعات المصرية Egyptian

Network (EUN) Universities، إنشاء البنية الأساسية لشبكات المعلومات Network Infrastructure (IS) والتي تسعى إلى تحقيق الربط الشبكي بين جميع الجامعات من خلال شبكة الجامعات المصرية، استحداث نظم المعلومات الإدارية Management Information System (MIS)؛ حيث اهتمت الجامعات بتوظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية من خلال ميكنة الإدارات المختلفة، وأخيرا إنشاء المكتبات الرقمية؛ من خلال اتحاد مكتبات الجامعات المصرية، والذي يمثل أول تحالف يضم المكتبات الأكاديمية والبحثية للجامعات المصرية (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٤٩-٢١٥٠).

(١٧) ومن بين المؤشرات الدالة على إنجازات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال مواجهة أزمة انتشار فيروس كورونا المستجد؛ أن احتلت مصر المرتبة الأولى على مستوى إفريقيا والشرق الأوسط والمركز التاسع عالمياً في عدد الأبحاث (٥٧ بحث) المتعلقة بفيروس كورونا المستجد (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١).

(١٨) هذا الترتيب تخرج منه "جامعة الأزهر"، بوصفها تعد أقدم الجامعات المصرية قاطبة. (١٩) بينما كانت أعداد الطلبة المقيدون بجامعة طنطا تقدر ب ٩٦٦٢١ طالباً في عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ (٤٤٤٨٩ ذكور، ٥٢١٣٢ إناث)، زادت الأعداد لتصل إلى ١١٢٠٨٠ طالباً (٥٣٤٥٩ ذكور، ٥٨٦٢١ إناث)، وذلك في عام ٢٠١٧/٢٠١٨م (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩ب، ٣٥، ٣٨). أما عن أعداد الخريجين من الجامعة؛ فبينما كانت تقدر ب ١٧٣٩٧ خريجاً في عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ (٧٩٦٧ ذكور، ٩٤٢٩ إناث)، زادت لتصل إلى ٢٣٤١٤ خريجاً في العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧ م (١١٦٤٥ ذكور، ١١٦٦٥ إناث) (المرجع السابق، ٦٣، ٦٨).

(٢٠) فقد ظهرت جامعة طنطا ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم في "القضاء على الجوع" و"المياه النظيفة والنظافة الصحية"، كما حققت المركز ٣٠٠ عالمياً في "الطاقة النظيفة" و"الصناعة والابتكار" و"السلام والعدل والمؤسسات القوية" و"مسؤولية الاستهلاك والإنتاج" و"العمل المناخي". كذلك حققت الجامعة المركز ٤٠٠ في معايير "الصحة الجيدة" والحد من أوجه عدم المساواة "والمدن والمجتمعات المستدامة"، حققت المركز +٤٠١ في معايير "المساواة بين الجنسين" و"العمل اللائق ونمو الاقتصاد" (جامعة طنطا: جامعة طنطا ضمن الجامعات الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة طبقاً لتصنيف التايمز).

(٢١) الأربع جامعات مصرية التي وجدت ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة على مستوى العالم بتصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٢/٢١ هي: جامعة القاهرة: المركز (٥٤٦)، جامعة عين شمس: المركز (٧٩٧)، جامعة

المنصورة: المركز (٩٨٤)، جامعة اسكندرية: المركز (٩٩٩) (World University Rankings 2021/2022).

(٢٢) بينما يبلغ إجمالي عدد المشروعات البحثية (١٠٠) مشروعًا، وفقًا لما ورد بالخطط البحثية الأربعة التي تمتد ما بين أعوام (٢٠١٠-٢٠١٨)، يلاحظ انخفاض عدد تلك المشروعات في الخطين البحثيين الأخيرين؛ فبينما تضمنت الخطة البحثية الأولى (٢٠١٠-٢٠١٢) عدد (٣٩) مشروعًا (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية: المشروعات البحثية (٢٠١٠-٢٠١٧)، ٢٠-٥٩) وتضمنت الخطة البحثية الثانية (٢٠١٢-٢٠١٤) عدد (٤٠) مشروعًا (المرجع السابق، ٦٣-١٠٢)، نجد الخطة البحثية الثالثة (٢٠١٤-٢٠١٦) قد تضمنت على عدد (١٦) مشروعًا (المرجع السابق، ١٠٩-١٢٤)، في حين تتضمن الخطة البحثية الرابعة (٢٠١٦-٢٠١٨) بخمس مشروعات بحثية فقط (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية: الخطة البحثية الرابعة للمشروعات البحثية الممولة من داخل الجامعة (٢٠١٦-٢٠١٨)).

(٢٣) يرجى الرجوع إلى ملخص نتائج التحليل البيئي لجامعة طنطا، ص ص ٩٢-٩٤ من البحث الحالي.

(٢٤) إذ يطلق على "التوجه الريادي" في نموذج الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد "استراتيجية النمو والتوسع"، بينما البديل الثاني "التوجه الدفاعي" فيطلق عليه "استراتيجية التطوير والتحسين". أما التوجه التكميلي فيطلق عليه "استراتيجية الثبات والاستقرار"، وأخيرًا توجه "الحفاظ على البقاء" يطلق عليه "استراتيجية الانكماش" (رأي أحد الخبراء عند تحكيم الاستراتيجية المقترحة).