



واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق  
كما تدركها كوادرها الإدارية

د. غسان الخلف

أستاذ مساعد في كلية التربية - جامعة دمشق - قسم  
أصول التربية

**The reality of practicing governance at Damascus University  
as it is perceived by its administrative staff**

**By Dr. Gassan Khalaf**

**Assistant Professor at the faculty of Education- Damascus  
University- Department of Pedagogy**

**Email: [gkhalaf2000@yahoo.com](mailto:gkhalaf2000@yahoo.com)**



## الملخص:

هدف البحث الحالي إلى تعرّف واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة دمشق كما يدركها الإداريون الأكاديميون في الكليات النظرية والتطبيقية، وتعرف الفروق بين آراء المبحوثين حول واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق وفق متغيرات (المسمى الوظيفي، الكلية) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإحدى أدواته المتمثلة بالاستبانة التي طبقت على عينة بلغت (96) إدارياً (عميد- نائب عميد- رئيس قسم) في الكليات النظرية والتطبيقية بجامعة دمشق، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- تطبق جامعة دمشق الحوكمة من وجهة نظر الإداريين بدرجة متوسطة.
- أكثر مبادئ الحوكمة ممارسة في جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين جاءت كالاتي: (الفاعلية التنظيمية في المرتبة الأولى، والشفافية في المرتبة الثانية، و ثم المساواة ثالثاً، ورابعاً المسألة وأخيراً المشاركة).
- تطبق جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين مبدأ المشاركة بدرجة ضعيفة .
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث الإداريين عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة دمشق تعزى لمتغير الكلية ( نظرية – تطبيقية).
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث الإداريين بشأن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة دمشق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ( عميد- نائب عميد- رئيس قسم).

الكلمات المفتاحية: الحوكمة- مبادئ الحوكمة ( الشفافية، المساواة، المساواة، الفاعلية التنظيمية، المشاركة)-  
الجامعة



## ABSTRACT

The objective of the current research is to know the reality of practicing the principles of governance at Damascus University as perceived by the academic administrators in the theoretical and applied colleges, and to identify the differences between the opinions of the respondents about the reality of practicing governance in Damascus University according to the variables (job title, college)

☉ The research used the descriptive and analytical method and one of its tools represented by the questionnaire that was applied to a sample of (96) administrators (dean - vice dean - head of department) in the theoretical and applied colleges at the University of Damascus.

☉ Damascus University applies governance from the point of view of administrators, with a medium degree.

☉ The reality of implementing governance at Damascus University for each of its principles (organizational effectiveness, transparency, accountability, and equality) applied to a moderate degree.

☉ Damascus University applies, according to the opinions of the research sample, the principle of participation with a weak degree.

☉ There are no statistically significant differences between the average answers of the Adrian research sample about the reality of implementing governance at Damascus University due to the faculty variable (theory - application).

☉ There are no statistically significant differences between the average answers of the Adrian research sample about the reality of implementing governance at Damascus University due to the job title variable (dean - deputy dean - department head).

**Key words:** governance - its principles (transparency, accountability, equality, organizational effectiveness, participation). the University



## 1- مقدمة:

دخلت مؤسسات التعليم العالي الألفية الثالثة، وهي محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والإقليمية، وتحديات العصر الذي يتسم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي، وثورة معلوماتية غير مسبوقة جعلت العالم قرية كونية صغيرة مفتوحة الحدود، فضلاً عن تداعيات العولمة التي حملت معها مفاهيم الانفتاح والحرية والتفاعل الإنساني وزيادة وعي العامة بحقوقهم وواجباتهم، فما كان يُقبل أو يُغض الطرف عنه في السابق من بيروقراطية وروتين وفساد أصبح أمراً غير مقبول في وقتنا الحالي، وخاصة في ظل معاناة المؤسسات التربوية في الكثير من الدول من مشكلات إدارية تتمثل في التعقيد والروتين وصعوبة إجراءات العمل ما تسبب الترهل الإداري وما يترتب على ذلك من الآثار السلبية على الأفراد والمؤسسة بشكل عام من ضعف الأداء، ولهذا لا بد من توافر مجموعة من الآليات لمواجهة هذا النوع من المشكلات بهدف تحجيمها والحد منها والسعي إلى تجنب الآثار السلبية لها على المؤسسة التعليمية، وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وذلك لا يتم دون استغناء مؤسسات التعليم العالي عن الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق التي ثبت عدم جدواها على المدى الطويل، وأنه يجب التحول والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً، والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة المتطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام (John, 2008, 112).

فظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملوس، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها طرف واحد ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي (عطوة وفكري، 2011، 451).

لذلك فإن الحوكمة بجوانبها المتنوعة كالشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة... الخ، ليست تحقيقاً أو محاكمة فحسب، بل هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفاقاً لما هو مخطط لها وضمن أقصى المستطاع، وذلك بأن يتم الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام التربوي إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية دون أي تسبب أو إهدار (الطويل، 1999، 76).

ومن دواعي تطبيق الحوكمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنها الجامعية، الحد من الفساد الإداري وهدر الموارد وإرساء قواعد صلبة للممارسة الأخلاقية، وكذلك لفحص نقاط القوة والضعف في



المؤسسة وتقويم الأداء وتطويره وضمان التحسين المستمر، خاصةً أن مؤسسات التعليم العالي تعدّ مراكز للعلم والفكر ومصدر إشعاع للمجتمع تقع عليها مسؤولية إعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية، وإحداث التقدم العلمي والاجتماعي، بما يسهم في تشكيل خطط التنمية الشاملة للمجتمعات وتطويرها، إلا أنّ منظومة مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات بشقيهما السلعي والخدمي تتأثر بكافة التغيرات الثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السائدة على المستويين المحلي والعالمي.

والتعليم العالي بصفة خاصة لم يستجب لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواكب مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالي؛ فقد تجاوزت مؤسسات التعليم العالي مع خطط التنمية في البلاد العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم، فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى (المنيع، 2011، 4).

لذلك تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة مؤخراً في التعليم العالي فعقدت المؤتمرات وأجريت الدراسات والبحوث التي كانت من أهم توصياتها السرعة في تطبيق الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي والعمل على تعديل أهداف وإستراتيجيات الجامعات لتتناسب مع المتطلبات الحديثة للحوكمة. وقد خُطت سورية خطوات ثابتة بهذا الاتجاه تمثلت في تشريع العديد من القوانين على المستوى التعليمي التي تنظم العلاقات بين كافة الأطراف المعنية، وكذلك اعتماد معايير وقواعد التدقيق والمحاسبة داخل المؤسسات التعليمية، وجعل دور الحوكمة يتلخص في عملية الإصلاح الإداري من خلال المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم وضرورة تطبيقها على كافة مفاصل الأجهزة الإدارية تحقيقاً للأهداف الكلية. (كافي، 2018، 133).

## 2- مشكلة البحث:

لاشك أن مؤسسات التعليم العالي كباقي أنظمة المجتمع عرضة للفساد الإداري، وذلك لتعدد مسؤولياتها وضخامة نفقاتها وارتباطها بكافة طبقات المجتمع وفئاته وأجهزة الدولة ومؤسساتها الأخرى، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات وتفعيل إجراءات الرقابة والمحاسبة، وهو ما يتطلب تبني الحوكمة كأسلوب إداري قائم على الشفافية والمساءلة والمساواة والمشاركة... الخ. ورغم «الخطوات التي قامت بها سورية في عملية الإصلاح وتحسين الأداء للأجهزة الحكومية



ومؤسسات القطاع العام الاقتصادي والخدمي والخاص إلا أن هناك بعض المشكلات التي مازالت تعاني منها الأجهزة الإدارية في سورية والتي تتمثل في غلبة المركزية على تنفيذ الأعمال الإدارية، وتعدد التشريعات والقواعد المنظمة لشؤون الوحدات الإدارية، وضعف الرقابة بجميع صورها، وانتشار روح اللامبالاة والخروج على حكم القانون بين بعض القادة الإداريين، والإهمال في تحديد المسؤولية واستعمال العقوبات ضد مرتكب المخالفات» ( كافي، 2018، 96).

وفي ضوء ما سبق فالجامعة كمؤسسة حكومية ليست بعيدة عن تأثير تلك المشكلات التي ربما انعكست على ممارسة الحوكمة الإدارية فيها، وقد يكون السبب راجع إلى أن الكثير من العاملين فيها يعانون من عدم فهم وإدراك للمعنى الحقيقي لها وعدم وضوح الآليات الصحيحة للحوكمة الإدارية مما جعل بعض الكوادر الإدارية في الجامعة يتقيدون بحرفية الأنظمة والقوانين والتعليمات مما يؤثر سلباً على فاعلية الحوكمة الإدارية.

وبحكم عمل الباحث في الجامعة يرى أن ممارسة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في سورية ربما مازال يشوبها بعض الغموض والقصور أثناء تطبيق بعض مبادئها، حيث الروتين البطيء في تسير أمور المستفيدين والكوادر العاملة فيها، والتأخير في اتخاذ القرارات وقلة محاسبة المقصرين، فضلاً عن غياب الشفافية في التعامل وضعف التشاركية في صنع القرارات في ظل صدور قرارات مفاجئة سواء أكانت أكاديمية أم إدارية بالإضافة إلى غياب المرونة واللامركزية الإدارية.

وقد أكدت دراسة محمود (2017) التي تناولت دور الحوكمة في تحسين الأداء للجامعات السورية من وجهة نظر العاملين في الجامعة والطلبة، إلى أن أفراد العينة وجدوا ضرورة توفر مبدأ الشفافية والمشاركة أثناء تقييم مبادئ الحوكمة، كما أن تفعيل مبدأ المسألة والتقييم في الحوكمة يساعدان بشكل كبير في تحسين الأداء في الجامعة حسب آراء العينة.

وبناء على ما سبق تولد للباحث الدافع للوقوف على واقع ممارسة جامعة دمشق للحوكمة الإدارية وقدرتها على توظيفها التعامل مع المشكلات التربوية وذلك من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين فيها وبذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة جامعة دمشق للحوكمة كما تدركها كوادرها الإدارية؟

### 3- أهمية البحث:

تُستمد أهميته من موضوعه العلمي والدور الذي تلعبه حوكمة الجامعة في تحقيق أهداف التعليم



العالي وتحقيق التميز المرغوب وتجلى أهمية البحث فيما يلي:

- 1/3 تُعد حوكمة الجامعة إحدى المداخل المهمة لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية، والقدرة على التعامل مع واقع المؤسسات التربوية وتقديم الخدمة المناسبة بالسرعة والوقت المناسبين.
- 2/3 الاستفادة من مفهوم حوكمة الجامعة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الأكاديمية بشكل عام وفي جامعة دمشق خاصة.
- 3/3 كما أنه من البحوث القليلة التي تناولت مفهوم الحوكمة في البيئة السورية وخاصة في جامعة دمشق، فضلاً عن مواكبته لجهود القيادة السياسية السورية في محاربة الفساد وحوكمة العمل في قطاع التعليم العالي من خلال التركيز على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والفاعلية التنظيمية والمساواة في مؤسسات التعليم.
- 4/3 قد تفيد نتائج البحث أصحاب القرار في التعليم العالي عن كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي ووضع البرامج والخطط التي تسهم في دعمها وتطبيقها.

#### 4- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1/4 تعرف واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة دمشق.
- 2/4 تعرف الفروق بين آراء المبحوثين في واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق وفق متغيرات (المسمى الوظيفي، الكلية)
- 3/4 تقديم مقترحات قد تساعد الجامعة في تفعيل ممارسة الحوكمة في الجامعة.

#### 5- أسئلة البحث:

- 1/5 ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة دمشق وفق تقديرات الإداريين فيها؟
- 2/5 الفروق بين إجابات المبحوثين في واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق وفق متغيرات (المسمى الوظيفي، الكلية)

#### 6- فرضيات البحث:

تختبر الفرضيات عند مستوى دلالة (0.05)



1/6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق وفق متغيرات البحث ( المسمى الوظيفي، الكلية).

## 7- حدود البحث:

1/7 الحدود المكانية : شملت جميع الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة دمشق.

2/7 الحدود البشرية: تمثلت بجميع الإداريين من أعضاء هيئة التدريس (عمداء ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية) في كليات جامعة دمشق.

3/7 الحدود الزمانية : طُبقت أداة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر(5 –9) للعام 2020.

## 8- مصطلحات البحث :

1/8 الحوكمة: تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: بأنها النظام الذي يتم بواسطته توجيه المنظمات والرقابة عليها بحيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين كافة الأطراف في المنظمة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصلحة وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمة ( بشير، 2019، 30).

كما يعرفها (علي وشحاته ، 2007، 18) «بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، كما تعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة داخل الشركة أو خارجها».

كما تعرف حوكمة الجامعات (أبو عراب، 2017، 11) «بأنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تتكامل مع بعضها بعضاً لإنتاج إدارة رقابية تتمثل بالهيئة العليا للجامعة وتنتهي بذوي المصالح لها من رؤساء ومرؤوسين وجهات مانحة عن طريق هيكل تنظيمي هرمي يهدف إلى التميز والاستدامة». وتعرف ( محمد، 2011، 56) «بأنها الأساليب والوسائل التي تحدد من خلالها الجامعة توجهاتها لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك بما تتضمنه من قواعد مهمة تتمثل بالمساءلة والمسؤولية والشفافية والعدالة والاستقلالية الجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون» .

ويمكن القول إنّ الحوكمة في الجامعة هي: «الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف السلطات بمقتضى القوانين والسياسات والقواعد التي توضح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات الفاعلة، وذلك للمساعدة على تحقيق الأهداف الأكاديمية للمؤسسة» (Jochen, 2006. 85).



يعرفها الباحث إجرائياً: هي قدرة الإدارة في جامعة دمشق على التحكم والسيطرة في جميع العمليات الإدارية بما يساعد على تطبيق بعض مبادئ الحوكمة كالشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة والفعالية التنظيمية بالطريقة التي تمكنها من نهج سلوك إداري رشيد لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية فيها بمستوى عالٍ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على أداة البحث.

**الكوادر الإدارية إجرائياً:** يقصد بها كل عضو من أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي يتولى منصباً إدارياً في الجامعة سواء أكان عميد كلية أم نائب عميد أم رئيس قسم علمي أثناء تطبيق أداة البحث.

## 9- دراسات سابقة:

هدفت دراسة يوريديس (Eurydice, 2008) إلى توفير فهم عميق للأطر المعيارية الوطنية، ولمقارنتها مع اتجاهات جميع الدول الأوروبية لممارسات الحوكمة داخل المؤسسات التربوية، وقام الباحث بالدراسة التحليلية والدراسات المقارنة لعدد من مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وخلصت الدراسة إلى أنه مازالت مؤسسات التعليم العالي تتبع النماذج التنظيمية والإشرافية للدولة التابعة لها، وبذلك اتصفت أنظمتها بالبيروقراطية، كما أن مصادرها التمويلية قائمة على المصادر العامة، أدى كل ذلك إلى قصور في المشاركة والديمقراطية والاستقلالية المادية والإدارية، كما أن إعطاء الحكم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي مع وجود جهة إشرافية خارجية من لدن الدولة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الشفافية ووضوح أنظمة المساءلة كما أنها أدت إلى تحفيز المنافسة بين تلك المؤسسات.

هدفت دراسة هينيريد وميتريل (Henard & Mitterle, 2008) إلى التركيز على المبادئ التوجيهية والقوانين والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة، وقام الباحثان بإجراء الدراسات التحليلية والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في 32 دولة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وكان من أبرز النتائج أن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع العالم إلى الجودة بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، كما أن مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة تقومان بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة تركز في الهيكلة المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة فترتكز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

هدفت دراسة الشناق (2009) إلى تعرف مفهوم الحاكمية، ودرجة ممارسة معاييرها لدى القيادات



الجامعية، تكونت العينة من (501) موظف (63 من أعضاء المجالس، 258 من أعضاء هيئة التدريس، 180 من الإداريين)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنّ مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم ومجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية كان بدرجة عالية، كما أنه توجد فروق في درجة ممارسة مجالات الحاكمية بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية لصالح أعضاء هيئة التدريس في معيار الشفافية.

**هدفت دراسة مرعي (2009)** إلى تعرف مفهوم الحوكمة في العالم والعالم العربي، وكذلك الحوكمة الأكاديمية ومحدداتها وعناصر نجاحها في الجامعات المتقدمة، وتمت الدراسة على مشروع تطويري من خلال تحسين الإدارة الجامعية من خلال المعلوماتية ومن خلال فحص الوثائق، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أنه يتوجب على الجامعات تحديد أنظمة العمل الخاصة بها وآليات تطبيق معايير الحوكمة حتى يتسنى لها قياس مستوى أدائها، كما أن التخطيط الإستراتيجي السليم يقود إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة، ولتحسين الأداء الجامعي يتوجب على الجامعات إعادة الهيكلة الإدارية واستثمار نظم المراسلات الإلكترونية بما يتناسب مع معايير الحوكمة.

**هدفت دراسة آل عباس (2009)** إلى تعرف الحوكمة ومعاييرها العالمية، ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي، ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية، وقد قام الباحث بإجراء الدراسات التحليلية والنقدية والمقارنة للوصول إلى نتائج الدراسة والتي من أهمها، أهمية دراسة حوكمة الجامعات لما لها من آثار على قطاع التعليم العالي في السعودية، واستخلصت الدراسة أيضاً ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال المقارنة بينها وبين جامعات دولية.

**هدفت دراسة الزهراني (2010)** إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لتطبيقها على عينة عشوائية من الهيئة الأكاديمية في الجامعات والكليات المختارة، ويبلغ عدد أفرادها (300) وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهناك فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

كما هدفت دراسة لاکوادج (Lokuwaduge 2011) إلى الكشف عن كفاءة الحوكمة وعلاقتها



بممارسات قطاع التعليم الجامعي وأدائه في أستراليا، وشملت عينة الدراسة (37) جامعة حكومية بأستراليا، وتم الحصول على البيانات من التقارير السنوية للجامعات، وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية الجيدة ذات تأثير مهم وشامل على أداء الجامعات، وأن الجامعات الاستراتيجية تتجه نحو العالمية في الأداء والتميز، وأن جميع مجالس الجامعات تتوافق مع متطلبات الحوكمة. ( نقلاً عن بشير، 2019، 32)

**هدفت دراسة ناصر الدين (2012) إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين بها، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (80) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية (24) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية؛ وكان من أبرز نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط مرتفع بشكل عام، وكان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة والمحافظة عليه.**

**هدفت دراسة الحربي (2012) إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، وتكونت عينة الدراسة من 76 فرداً، وطبقت الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية لمحاوَر الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل في مجال الالتزام بالشفافية الداخلية لصالح الأكاديميين، وعدم وجود فروق إحصائية حول محاوَر الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

**هدفت دراسة فزيكاس وبرونز (Fazekas and Burns 2012) إلى معرفة العلاقة بين الحوكمة وإنتاج المعرفة في التربية والتعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنظمة التعليمية في دول التعاون الاقتصادي والتنمية تواجه تحديات معقدة، وخاصة في إنتاج المعرفة، وأن تطبيق الحوكمة الرشيدة بالأنظمة التعليمية يسهم في إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها والاستفادة منها وإتاحتها للرأي العام لمناقشتها وإعلام الجمهور بمستوى تقدم أداة النظام التعليمي، كما أن تطبيق الحوكمة يتطلب أنظمة إدارية مرنة وأقل مركزية. ( نقلاً عن بشير، 2019، 32)**

**هدفت دراسة الفرا (2013) إلى تعرف واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بالجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة (202) شخص من مدرسين وطلبة وخريجين، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن رؤى وخطط**



الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار، ولا يوجد آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، كما أنه لا زالت ثقافة المساءلة منخفضة بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.

**هدفت دراسة حلوة وطه (2014)** إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية بجامعة القدس، وتكونت عينة الدراسة من 100 فرد من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، واستخدمت إدارة الاستبانة إضافة للمقابلة، وكانت من أهم النتائج: أن الحوكمة موجودة في جامعة القدس ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، وأن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين أو يجهلون ما فيه من نصوص أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

**هدفت دراسة العريني (2014)** إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (650) عضواً من أعضاء الهيئتين وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن تطبيق الحوكمة في الجامعة متحقق بدرجة متوسطة، ووجود فروق بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة تعود إلى اختلاف المؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

**هدفت دراسة محمود (2017)** إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين الأداء في الجامعات السورية من وجهة نظر العاملين في الجامعة والطلبة، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية والعاملين الإداريين إضافة إلى الطلبة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت لعدة نتائج أهمها: أن مبدأ الشفافية يحظى بالمرتبة الأولى في ضرورة تقييم مبادئ الحوكمة يليه مبدأ المشاركة، وأنه يوجد دلالة معنوية على اعتماد مبدأ المسألة ومبدأ التقييم في الحوكمة في المساعدة بشكل كبير في تحسين الأداء حسب عينة الدراسة.

**هدفت دراسة الدهدار وكحلة والفرا (2017)** إلى تعرف واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبانة التي وزعت على عينة بلغت (197) وزعت على أربع جامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، العلوم التطبيقية) وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك ضعفاً في الدور الذي تقوم به وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، مع



وجود نزعات حزبية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة.

**هدفت دراسة العتيبي (2018) إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتأثرها بمتغيري الجنس والخبرة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (151) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت استبانة وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق الحوكمة كان متوسطاً بشكل عام، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة يعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق في واقع تطبيقها تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.**

وفي ضوء العرض للدراسات والأبحاث السابقة يُلاحظ أن جميعها كانت تهدف إلى الوقوف على جوانب القصور والقوة في ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات المختلفة، والبحث الحالي رغم الجهود المبذولة في هذا المجال من قبل الدراسات السابقة يتفق معها في التطرق لموضوع الحوكمة سعياً لاستكمال (واقع تطبيق الحوكمة) في مجتمع بحثي آخر يختلف عن مجتمع الدراسات السابقة وتمثل ذلك في جامعة دمشق لأهميتها ومسؤوليتها وريادتها التاريخية في الممارسات الإدارية، كما تختلف مع الدراسات السابقة في عينة التطبيق التي تمثلت في أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية وبعضها أضاف الموظفين وبعضها اقتصر على تحليل التقارير السنوية، أما البحث الحالي فقد ركز على الإداريين الأكاديميين فقط، واستفاد من تلك الدراسات في تحديد أهم مبادئ الحوكمة للكشف عن واقع تطبيقها في جامعة دمشق.

## 10- الخلفية النظرية للبحث:

مما لا شك فيه تُعد مؤسسات التعليم محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وإن أهم ما تسمو إليه هذه المؤسسات الوصول إلى تعزيز قدرتها التنافسية التي هي المؤشر الحقيقي لمستوى التنمية في المجتمعات كافة، كما أنها مفتاح استدامة المؤسسات ونجاحها والحل الجذري لمواجهة التحديات التي تواجهها كالتحديات المالية والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، ونلاحظ في السنوات الأخيرة جهود جبارة في مؤسسات التعليم العالي تنشد إلى بناء ميزات تنافسية لها؛ لتحقيق أهدافها التنافسية من خلال الاهتمام بكيفية أدائها وكيفية الاستثمار لمواردها عبر ما أطلق عليه بالحوكمة، لذا فقد توجهت الأنظار إلى أهمية الحوكمة وإلى ضرورة وضع آليات رقابية رشيدة إلى جانب ضرورة وجود نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية.



وبناء على ذلك يمكن القول إنَّ مفهوم الحوكمة ظهر للحد من مظاهر الفساد الإداري المترتبة على غياب المسؤولية والمحاسبية وضعف الشفافية والنزاهة والمساواة وغياب المشاركة ووضع الأطر القانونية التي تضمن نجاح العمل.

### 1/10 التجربة السورية في الإصلاح والحوكمة الإدارية:

قامت سورية بعمليات الإصلاح للمشكلات التي تعاني منها الأجهزة الإدارية العامة وكان على رأس تلك المشكلات عدم تلبية تنظيم الجهاز الإداري لمتطلبات التخطيط السليم، ونقص الهيئات الاستشارية العليا، وغلبة المركزية على تنفيذ الأعمال، واختيار الموظفين الذي لا يتم بأسلوب علمي موضوعي... إلخ. ( كافي، 2018، 96).

وبما أن نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاهاً إصلاحياً يوفر أساساً ثابتاً وثقة بمؤسسات الدولة، الأمر الذي دفع القيادة السياسية إلى تبني مبادرة الإصلاح الإداري في سورية وطرحها فوقياً على الأجهزة الإدارية التنفيذية، ومتابعة التوجيه بإعداد وتنفيذ استراتيجية وطنية شاملة، وقد تجسد الدعم السياسي في إحداث وزارة للتنمية الإدارية عام 2000 كجهة مرجعية تشخص مشاكل الإدارة الحكومية وتحدد منهجية علمية للإصلاح الإداري، بالإضافة لتكوين الفريق الوطني للتنمية الإدارية لإجراء البحوث والدراسات حول الواقع الإداري والمشاركة في إعداد وتنفيذ برامج التنمية الإدارية. ( علاء الدين، 2013، 173).

وقد ناقش الفريق الوطني للتنمية الإدارية في ظل وجود وزارة التنمية الإدارية بعض معوقات واقع الإدارة العامة في سورية والذي لم يستكمل بعد ذلك بدراسات علمية موضوعية ميدانية تتصف بالمرجعية العلمية، وقد اشتملت الخطة الوطنية للتنمية على عدة محاور هي:

- إعداد القيادات الإدارية ، وتطوير نظم وإجراءات العمل، والإصلاح التشريعي، والتأهيل المؤسسي، وتنمية الموارد البشرية في الدولة، ويلاحظ أن الأهداف توزعت حول العنصر البشري وتحقيق مزيد من المركزية وبما يتعلق بأدوات العمل الإداري وغابت عنها سياسات العمل الإداري وتحقيق مزيد من الرقابة الفعالة على عمليات الجهاز الإداري التي تتعلق بالحد من الإسراف والهدر والفساد ( كافي، 2018، 98).

### 2/10 الحوكمة في التعليم:

ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأمانة التي تمر بهذه المؤسسات والحلول المناسبة لها التي كان سببها التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا



والإدارة التنفيذية، ما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس؛ حيث تسيطر القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون للمعنيين بالخدمة سواء الطلاب أو أولياء الأمور أو المجتمع أيّ حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها( عطوه وعلي، 2012، 451)، وتعد الحوكمة في المؤسسات التعليمية عنصراً مهماً في تحقيق مصداقيتها، كما أنها تقيم نظاماً لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها وتعمل على تقوية أو اصر الاتصال الفعال.

ويمكن تحديد ظهور مفهوم حوكمة التعليم كمفهوم لمحاولة إصلاح التعليم الجامعي في جميع الدول الأجنبية منها والعربية، ويرى ( برقعان، 2012) أن مفهوم حوكمة التعليم من المفاهيم الجديدة نسبياً والتي طورها كلارك عام 1983 كأحد الطرق التي تُكلف لتحقيق الأهداف ورصد الإنجازات للجامعات والكليات وأنظمة التعليم العالي.

لذلك تعبر الوكالة الكندية للتطوير الدولي The Canadian International Development Agency عن حوكمة الجامعة بأنها: «إعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، فقد اعتبرت حوكمة الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي (Bationo,2011.20).

### 3/10 أهمية حوكمة المؤسسة التعليمية:

تعد الحوكمة أحد المداخل الإصلاحية الحديثة التي تتسم بالفاعلية في أحداث تغييرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية وإحداث نقلة نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين، لذا تتمثل أهمية الحوكمة في توفير هيكل المؤسسات التعليمية التنظيمي الذي يُحدد بدوره خطوط المسؤولية، حيث يتم من خلاله تحقيق هذه المؤسسات التربوية لأهدافها، بالإضافة إلى ما تمثله من أداة رقابية، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة مؤسسات التعليم العالي كما يلي ( العريني، 2014، 118):

- ☺ تُسهم في خلق مؤسسات مستقلة بمجالسها وهيئاتها الحاكمة التي من مسؤوليتها تحديد الاتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها وجودتها وكفاءتها.
- ☺ مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف بأفضل السبل الممكنة.
- ☺ تحديد مواطن الضعف والقصور في الأداء ومخرجات الخدمات.
- ☺ تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.



تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات.

وبذلك نلاحظ أن الحوكمة نظام غايته ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها ضمن

المؤسسة التعليمية لتحقيق رضا الجميع دون تمييز بما يساعد على إيجاد بيئة عمل حافزه

للعاملين تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية.

#### 4/10 أهداف حوكمة المؤسسة التعليمية:

إن أهداف الحوكمة تتمثل في خلق الشفافية والوضوح في القوانين التي تحكم عمل مؤسسات

التعليم، حيث تمكن من المشاركة الفعالة من كافة ذوي الأطراف في جميع أنشطة المؤسسات داخلها

وخارجها؛ أي إن الحوكمة توضح الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة وأساليب تحقيقها

والرقابة على الأداء.

ويمكن تحديد أهداف الحوكمة فيما يلي: (المليحي، 2012، 258) و( بشير، 2019، 36) :

تعزيز فاعلية مؤسسات التعليم وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية بتكوينها لبيئة عمل صالحة

وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها قيادات المؤسسات التعليمية في ممارسة الأعمال

الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية

تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في

عمليات صنع القرارات.

تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسات التعليمية للحصول على أداء مرتفع .

توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسات التعليمية.

ومما سبق تتمثل أهدافها في توفير هيكل واضح تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها،

ومتابعة تحقيقها وتطوير القوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

#### 5/10 مبادئ أو قواعد حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

لقد اهتمت المؤسسات والهيئات الدولية بوضع العديد من المبادئ للحوكمة، والتي تم الاستفادة

منها في جميع المجالات ومنها المجال التربوي، وجميع الباحثين وجد بينهم اختلاف وتباين في تناول

تلك المبادئ واقتصر بعضهم على بعض المبادئ وأضاف الآخرون مبادئ أخرى، والبحث الحالي

سيتناول المبادئ التالية ( الشفافية ، المساءلة ، المشاركة، المساواة، الفاعلية التنظيمية ) أي إن المحاكمة

في المؤسسة التعليمية تقوم على خمسة مبادئ نظراً لأهميتها وفعاليتها في تطبيق الحوكمة في الجامعة

إضافة إلى تكاملها وشمولها.



**1/5/10 الشفافية:** يقصد بها وضوح المؤسسة في الإعلان عن سياستها وخطتها ونشر المعلومات بشأنها بحيث يكون لجميع الأطراف المعنيين بها ( محمد، 2011، 289) فضلاً لحرية الوصول إلى المعلومات وتدققها ومناقشة الموضوعات بعناية، وتفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين وتتيح المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها.

ويقصد بالشفافية في حوكمة المؤسسات التعليمية تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية والرأي العام ووسائل الإعلام والمجالس الشعبية وسوق العمل والمنظمات والهيئات المحلية والدولية المهتمة بالتعليم (مرزوق، 2011، 6)، كما أن المؤسسات التعليمية يجب أن تعلن أنها مستعدة دائماً لتلقي النقد عن سياستها في أي وقت، وهو ما ينعكس على كل من التقرير والتقييم السنوي لأنشطتها وبرامجها، وتعني الشفافية في التعليم أيضاً الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات التي تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من العاملين والطلبة ( بشير، 2019، 38). وبذلك يلاحظ أن الشفافية تعد إحدى مؤشرات الحوكمة وتطبيقاتها فهي تلبى حقوق العامة في المؤسسة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات.

**2/5/10 المساءلة:** عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها ” طلب تقديم التوضيحات اللازمة من المسؤولين لأصحاب المصلحة عن كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم» (الراشدي، 2007، 21) ، ويعرفها ( الطراونة والعضالية، 2010، 68) بأنها محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوط به؛ أي إنها قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في المؤسسة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في المؤسسة تبعات الأعمال المناطة بهم.

**ويلاحظ مما سبق :** أن المساءلة هي إحدى قواعد الحوكمة ومن أهم ركائزها الأساسية والتي تضمن تطبيق كافة الإجراءات والتعليمات بشفافية ومصداقية، وهذا يشير إلى أن المساءلة تعتمد اعتماداً كبيراً على الشفافية بما يساهم بوضع كل من له علاقة بالمؤسسة بصفة المسؤول عن أعماله مما يساهم في إنجاز الأعمال الموكلة بسلاسة بعيداً عن المجادلات الإدارية أو تعطيل الأعمال أو الإساءة للآخرين تحت إطار احترام القوانين والأنظمة، كما أنها تعمل على تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجالس المؤسسات التعليمية.



**3/5/10 المشاركة:** يُقصد بالمشاركة إتاحة الفرص لجميع الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً بما تتمثل من مجالس حكم سواء للمجالس الأكاديمية أو الإدارية، أكاديميين، إداريين، طلبة بالإضافة إلى المجتمع بالمشاركة في رسم السياسات ووضع أسس ومبادئ العمل في مختلف مجالات الأنشطة الجامعية ( أبو عرب، 2017، 13)، لذلك فهي في المجال الإداري تتمثل في إتاحة القائد الفرصة أمام مرؤوسيه ودعوتهم لمشاركته في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه ومحاولة الوصول لأفضل الحلول الممكنة لها، وهي بالمؤسسة التعليمية فالمشاركة تعني إتاحة الفرصة لجميع أصحاب المصلحة والمستفيدين للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسة التربوية لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة، التي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم وتفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع ( بشير، 2019، 41).

وبذلك يتم صيانة حقوق أعضاء المجالس في الجامعة والسماح لهم بإبداء آرائهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة والمناقشة وتقبل مقترحاتهم، فضلاً عن ضمان حقوق أصحاب المصلحة وهم الفئة المستفيدة من وجود الجامعة ويتم ذلك بحفظ حقوقهم من خلال تنفيذ السياسات التعليمية وهذا يقع على مسؤولية مجالس الجامعة لممارسة الإدارة بمشاركة الأطراف المكونة للحكومة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور.

**4/5/10 المساواة:** هي الاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة، وقد اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بحماية الحقوق عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل المؤسسة ومنهم المديرون وأعضاء المجالس من الاستفادة من منصبهم في المؤسسة (Catherine Sullivan, 2003, 12)، أي المساواة تتمثل باحترام حقوق كل أفراد المؤسسة لأصحاب المصالح والشراكة وتعزيز سلطة القانون.

والمساواة في المؤسسة التعليمية تشمل الابتعاد عن التمييز والتحيز بين أعضاء المؤسسات التعليمية وكذلك بين الإدارات التنفيذية والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع ( أبو عرب، 2017، 13). أي المساواة بين العاملين في الجامعات ومع جميع المساهمين من خلال اطلاعهم على كافة المعاملات والتعاملات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات التي تخص المؤسسة الجامعية.

**5/5/10 الفاعلية التنظيمية:** من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمات لأهدافها حيث تنسجم وتتكيف مع البيئة التي تعمل بها من خلال استغلالها للموارد المتاحة حيث ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة ( الشماع، 2007، 321 ) فالفاعلية التنظيمية



هي قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المتوخاة من وضع هذه الأهداف عبر قواعد وقوانين تحكم عملها، وربما هذا يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم التي تحكم تصرفات القائمين على الإدارة الجامعية، وخاصة الأخلاقيات المهنية التي يجب أن تتعدى المبادئ والقوانين الأخلاقية للفرد العادي.

### 6/10 مقومات حوكمة الجامعة:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية ومن أبرزها ( الزهراني، 2011، 55):

- ❖ توافر الاقتناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة.
- ❖ توافر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة بالعاملين والعاملين في إدارة الجامعة.
- ❖ وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ إنَّ الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.
- ❖ وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
- ❖ السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.
- ❖ اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.

## 11- إجراءات البحث الميدانية:

1/11 منهج البحث: استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة الظاهرة المدروسة المتمثلة في تعرف واقع ممارسة الحوكمة في كليات جامعة دمشق، لكون المنهج الوصفي أسلوباً يهتم بوصف واقع ممارسة الحوكمة وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً يصف واقع ممارسة الحوكمة وصفاً رقمياً ويقدم حجم ممارسة الظاهرة ودرجتها وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة وتطبيقها على عينة من الإداريين الأكاديميين في كليات الجامعة.

2/11 مجتمع وعينة البحث: شمل مجتمع البحث جميع الإداريين الأكاديميين (عمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية) في كليات جامعة دمشق والبالغ عددهم (189) منهم (20 عميداً) و(38 نائباً علمياً وإدارياً) و(131 رئيس قسم علمي)، وفق التعداد الموجود لدى مديرة شؤون العاملين في جامعة

**عينة البحث:** تم توزيع الاستبانة في التطبيق الميداني بطريقة المعاينة العرضية على الإداريين الأكاديميين في كليات الجامعة خلال الفترة الممتدة بين الشهر الخامس والشهر التاسع من العام 2020، وقد كانت معاناة الباحث في الحصول على الاستبيانات من أفراد العينة وقد رافق ذلك توزيع الاستمارة على كل إداري أكاديمي سواء أكان عميداً أم نائب عميد أم رئيس قسم عدة مرات لضياعها أو نسيانها، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي والكلية .

**جدول (1) توزع أفراد العينة**

المجموع	الكلية		المسمى الوظيفي		
	نظرية	تطبيقي	رئيس قسم	نائب عميد	عميد
96	52	44	64	20	12
	96		96		

**3/11 أداة البحث:** تطلّب تحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته استخدام أداة الاستبانة من (إعداد الباحث) التي تتعلق بواقع الحوكمة في كليات جامعة دمشق.

الوصف العام لأداة البحث: قام الباحث بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث كدراسة منال ودراسة هبة أبو عرب ودراسة العنبي، واطلع على العديد من الاستبانات المتعلقة بالموضوع، وبعد ذلك أعد الباحث استبانة مكونة من (57) فقرة، ويكون لكل عبارة إجابة واحدة من ثلاث إجابات وهي: (3) دائماً، و(2) أحياناً، و(1) أبداً.

**4/11 إجراءات صدق الأداة وثباته:**

**صدق الاستبانة:** جرى التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما:

**صدق المحكمين:** للتأكد من الصدق الظاهري جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية على

عدد من المحكمين (5 محكمين) من أصحاب الخبرة والاختصاص في كلية التربية جامعة دمشق، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح المفردات وسلامة الصياغة اللغوية، وفي ضوء آراء السادة المحكمين حذفت بعض الفقرات،



وهي الفقرات التي حازت على نسبة اتفاق بين المحكمين بلغت أقل من (70%) وبذلك أصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (54) فقرة.

**الفقرات التي حذفت:** تحل المشكلات في الجامعة بشفافية- تعد قلة الخبرة ضعفاً في الحوكمة- تتمسك بعض القيادات التربوية بالقناعات والمسلمات المغلوطة.

ومن ثم طبقت الاستبانة في صورتها النهائية على عينة استطلاعية قوامها (20) (رئيس قسم في كليات جامعة دمشق، وهي من خارج عينة البحث الأساسية بهدف معرفة مدى ملاءمة ووضوح فقرات الاستبانة لأفراد العينة، وكذلك للتحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة، وفي ضوء نتائج العينة الاستطلاعية تم التعديل اللغوي لبعض المفردات في البنود التي لم تكن واضحة لأفراد العينة.

**الصدق البنوي:** جرى التأكد من الصدق البنوي بإيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) معاملات ارتباط محاور الاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	الفاعلية التنظيمية	المساواة	المشاركة	المساءلة	الشفافية والإفصاح	الاستبانة ومحاورها
.871**	.817**	.828**	.824**	.808**	1	الشفافية
.873**	.802**	.816*	.815**	1		المساءلة
.887**	.886**	.897**	1			المشاركة
.819**	.824**	1				المساواة
.817**	1					الفاعلية التنظيمية
1						الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة مع بعضها بعضاً وبين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى أن هذه



المحاور مرتبطة مع بعضها بعضاً ومرتبطة أيضاً مع الدرجة الكلية، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، أي تقيس التكوين الفرضي الذي وضعت لأجله، وهذا يؤكد الصدق البنوي لهذه المحاور والاستبانة كلياً.

**ثبات الاستبانة:**

ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية نفسها في التطبيق الأول باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. والجدول (3) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

**جدول (3) الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ لاستبانة الحوكمة**

ألفا كرونباخ	الاستبانة ومحاورها
0.731	مبدأ الشفافية والإفصاح
0.745	مبدأ المساءلة
0.672	مبدأ المشاركة
0.729	مبدأ المساواة
0.661	مبدأ الفاعلية التنظيمية
0.741	الدرجة الكلية للاستبانة

### **(\*\*) دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من الجدول (3) أن معامل الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ لبندود الاستبانة بلغ (0.741) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض البحث الحالي، أما فيما يتعلق بمحاور الاستبانة فقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ لها بين (0.661-0.731) وهي معاملات ثبات مناسبة لأغراض البحث الحالي، يتضح ممّا سبق أن استبانة واقع الحوكمة تتصف بدرجة جيدة من الصدق والثبات ويجعلها صالحة للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

### **5/11 الاستبانة في صورتها النهائية ومعيار تصحيحها:**

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (54) فقرة، تغطي محاور الاستبانة الأربع (مبدأ الشفافية



=12 فقرة، المساءلة =11 فقرة، المشاركة =11 فقرة ، مبدأ المساواة= 8 فقرة، الفاعلية التنظيمية= 12)، مع بدائل إجابة ثلاثية (دائماً=3، أحياناً=2، أبداً=1) حيث يعطى الفرد في حال اختياره البديل دائماً (3) درجات، وفي حال اختياره البديل أحياناً (2) درجتان، وفي حال اختياره البديل أبداً (1) درجة واحدة.

ولوضع معيار يبين درجات الأداء الأكاديمي تم إجراء الخطوات الآتية:

حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في الاستبانة من أصغر قيمة (3-1=2).

حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى وهو (2) على أكبر قيمة في الاستبانة وهي (3).  $2 \div 3 =$

= 0.66 (طول الفئة)، ثم إضافة (1) أصغر قيمة في الاستبانة إلى طول الفئة ليصبح طول الفئة 1.6

جدول (4) معيار درجات دور الأداء الأكاديمي وفقاً للمتوسطات الحسابية على كل فقرة في الاستبانة

وعلى الدرجة الكلية

درجات الأداء الأكاديمي	فئات المتوسط الحسابي الرتبي
منخفضة	1.6 – 1
متوسطة	2.4 – 1.71
مرتفعة	3 – 2.41

## 12- الإجابة عن أسئلة البحث وفروضة:

1/12: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس للبحث: ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في

جامعة دمشق من وجهة نظر كوادرها الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية الرتبية، والانحرافات المعيارية، وتحديد درجة واقع الحوكمة في جامعة دمشق كما يراها الكادر الإداري على الدرجة الكلية للاستبانة وفي محاورها الفرعية من خلال الرجوع إلى المعيار الذي وضع في الجدول (4)، ثم ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر درجة حتى الأقل، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.



جدول (4) المتوسطات الرتببية وترتيب درجات واقع الحوكمة في جامعة دمشق كما يراها الكادر الإداري  
على المحاور من الأكثر دور حتى الأقل

الترتيب	درجة الدور	المتوسط الرتبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الاستبانة ومحاورها الفرعية	الترتيب في الاستبانة
2	متوسطة	1.93	4.004	23.239	12	مبدأ الشفافية والإيضاح	1
4	متوسطة	1.87	3.950	20.614	11	مبدأ المساواة	2
5	منخفضة	1.67	2.761	18.375	11	مبدأ المشاركة	3
3	متوسطة	1.88	2.483	15.114	8	مبدأ المساواة	4
1	متوسطة	2.03	2.610	24.406	12	مبدأ الفاعلية التنظيمية	5
-	متوسطة	1.88	14.030	101.750	54	الدرجة الكلية	-

يلاحظ من الجدول (4) أن واقع الحوكمة في جامعة دمشق جاءت بحسب أفراد العينة على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الرتبي للدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة (1.88)، أما على مستوى محاور الحوكمة فيتبين أن أعلى مبدأ من مبادئها من وجهة نظر الكادر الإداري كان مبدأ الفاعلية التنظيمية، يليه مبدأ الشفافية والإيضاح ثم يليه مبدأ المساواة، وجاء في المرتبة الرابعة مبدأ المساواة ومعظمها جاء بمتوسط رتبي متوسط باستثناء مبدأ المشاركة حيث بلغ المتوسط الرتبي له (1.67) وهي درجة منخفضة.

ويفسر الباحث ذلك بأن جميع أفراد العينة يرون أن جامعة دمشق تُحاول التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية وتسعى نحو تطبيق الحوكمة أحياناً في ظل الواقع التنافسي الذي تواجهه مع غيرها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الإقليمي والعالمي، ولكي تصل لمستوى مرتفع في تطبيق الحوكمة ربما ما زالت تحتاج وفق وجهة نظر كوادرها الإدارية إلى الاستقلالية الإدارية النسبية عن بعض أجهزة الدولة المختلفة، وبناء هيكلها الإدارية وفق الكفاءة المهنية والعلمية والكاريزما الشخصية،



الأمر الذي يساعد على تعزيز الثقة بين الأطراف الإدارية المعنية، والقدرة على التطوير لتحقيق التنافسية، وقد يتفق هذا التفسير مع ما توصلت إليه دراسة يوريديس (2008) بأنه مازالت مؤسسات التعليم العالي تنتبع النماذج التنظيمية والإشرافية للدولة التابعة لها لذا اتصفت أنظمتها بالبيروقراطية ما أدى إلى قصور في المشاركة والاستقلالية الإدارية.

كما تتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة العريني (2014) ودراسة الدهدار وكحلة (2017) ودراسة العتيبي (2018) التي توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات ( عينة كل الدراسة) محققة بدرجة متوسطة.

وتختلف نتيجة هذا البحث مع دراسة الشناق (2009) ودراسة الزهراني (2010) ودراسة ناصر الدين (2012) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة (في الجامعات عينة كل دراسة) كان مرتفع. أما على مستوى مبادئ الحوكمة فيرى الباحث أنه من الطبيعي أن يتصدر مبدأ الفاعلية التنظيمية بحسب وجهة نظر العينة على باقي المبادئ كونهم قد لمسوا أن الأداء الإداري للجامعة يقاس بالفاعلية التنظيمية التي تتطلب من الجامعة إدراك طبيعة العمليات الإدارية الداخلية التي تحدّد أداؤها وعلاقتها بالبيئة المؤسسية للكلية التابعة لها وكذلك قدرتها في السيطرة على عمليات الحوكمة الأخرى كالشفافية والمساءلة والمساواة وتوجيهها إذا أرادت التحول إلى فضاء ديمقراطي حر يتم فيه احترام القوانين وتحقيق الفاعلية والأهداف المرجوة.

أما مبدأ المشاركة الذي جاء بدرجة ضعيفة بحسب أفراد العينة فقد وجدوا أن أبرز مشكلات الإدارة في الجامعة هي البيروقراطية والتفرد في صناعة القرار من قبل إدارة الجامعة، لذا يتطلب الأمر تفعيل مبدأ المشاركة الذي يدعو إلى تبني قيادة جماعية برؤية مشتركة في إطار هيكل تنظيمي مرن وبيئة محفزة، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة المباشرة؛ وهم أفراد المجتمع الأكاديمي (الطلاب، عضو هيئة التدريس، والموظفون)، والمجتمع المحلي (ممثلو الصناعة، الجمعيات والاتحادات والخريجون... إلخ) وما لهم من دور يؤدونه في عملية اتخاذ القرار.

## 2/12 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات إجابات أفراد العينة بشأن واقع الحوكمة في جامعة دمشق كما يراها الكادر الإداري تعزى لمتغير الكلية (نظرية، تطبيقية).

للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها الفرعية وفق متغير الكلية، ثم استخدام اختبار



(T.test) للعينات المستقلة للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات وفق متغير الكلية ( نظرية - تطبيقية)، وجاءت نتائج البحث كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5) نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها الفرعية وفقاً لمتغير الكلية (نظرية، عملية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T.test)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	الاستبانة ومحاورها
غير دال	.077	94	1.787	4.15513	23.9038	52	نظرية	مبدأ الشفافية
				3.71330	22.4545	44	تطبيقية	والإيضاح
غير دال	.352	94	.935	4.29300	20.9615	52	نظرية	مبدأ المساءلة
				3.50799	20.2045	44	تطبيقية	
غير دال	.171	94	1.379	3.32616	18.7308	52	نظرية	مبدأ المشاركة
				1.84207	17.9545	44	تطبيقية	
غير دال	.680	94	.414	2.64454	15.2115	52	نظرية	مبدأ المساواة
				2.30268	15.0000	44	تطبيقية	
غير دال	.748	94	-322.-	3.16675	24.3269	52	نظرية	مبدأ الفاعلية
				1.77187	24.5000	44	تطبيقية	التنظيمية
غير دال	.296	94	1.052	16.59084	103.1346	52	نظرية	الدرجة الكلية
				10.16656	100.1136	44	تطبيقية	

يُلاحظ من الجدول (5) أن قيمة مستوى الدلالة في الدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة وفي جميع محاورها تراوحت بين (0.077 و 0.748)، وهي بذلك أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث في الدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة وفي جميع محاورها (مبدأ الشفافية والإيضاح، مبدأ المساءلة، مبدأ المشاركة، مبدأ المساواة، مبدأ الفاعلية التنظيمية) وفق متغير الكلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون جميع أفراد العينة في الكليات التطبيقية والنظرية يتبعون لجهات إشراف واحده ممثلة أولاً برئاسة الجامعة وثانياً بوزارة التعليم العالي ما يجعل تطبيق الإجراءات الإدارية لا تتمتع بالمرونة والسهولة بشكل كافٍ، وتكاد تغيب أحياناً، وقد يرجع ذلك إلى الظروف التي تعيشها سورية منذ أكثر من عشر سنوات والتي قلصت مواردها البشرية من حيث الخبرات العلمية



والإدارية وكذلك المالية، وحرمة من توفير بيئة عمل إدارية قادرة على ممارسة مبادئ الحوكمة في الكليات الجامعية، وقد يتفق هذا التفسير مع ما توصلت له دراسة فزيكاس وبرونز (2012) « أن تطبيق الحوكمة يتطلب أنظمة إدارية مرنة، وأقل مركزية»، ودراسة حلاوة وطه (2014) التي أكدت أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين».

أما بالنسبة لمبدأ الفاعلية التنظيمية ومبدأ الشفافية فيتضح من الجدول (4) و(5) ارتفاع متوسطات المبدئين وفق تقديرات أفراد العينة ويعود ذلك إلى أن مجلس الجامعة يمارس مهامه الإدارية بنوع من الاستقلالية النسبية في اتخاذ القرارات الضرورية من خلال أعضائه الذي يضم عمداء الكليات النظرية والتطبيقية، وحقبةً هناك محاولات جادة ومستمرة من الجامعة ومجالسها لتطوير العمل والأداء التنظيمي لها ولكن قد لا يصل بعد إلى الحدّ المأمول.

أما عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مبادئ الحوكمة (المساءلة والمشاركة والمساواة) فربما يرى أفراد العينة في الكليات النظرية والتطبيقية أن تطبيق المشاركة في الجامعة ما زال متواضعاً وتقتصر في أغلب القرارات على أصحاب المناصب الإدارية العليا، وحتى ثقافة المساءلة والمحاسبية ضعيفة لغياب آليات تحت المجالس الجامعية على تقديم تبريرات عن صدور بعض القرارات التي تخص أداء الجامعة، فضلاً عن الغموض في بعض معايير المساواة بين الأكاديميين أثناء تقييم نتائج أدائهم التي تخضع أحياناً لمعايير ذاتية وليست موضوعية.

وتختلف نتيجة البحث الإحصائية مع دراسة أبو عرب (2017) التي أكدت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور استبانة الحوكمة تعزى لطبيعة الكلية. وتتفق مع دراسة الحربي (2012) التي أكدت عدم وجود فروق إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الفراء (2013) التي أكدت على أنه لا يوجد آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، ولا زالت ثقافة المساءلة منخفضة بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.

**3/12 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتفسيرها:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الحوكمة في جامعة دمشق كما يراها الكادر الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم).

للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة ومحاورها الفرعية



كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف مساهم الوظيفي على الدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة ومحاورها الفرعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	الاستبانة ومحاورها
4.58258	24.5000	12	عميد	مبدأ الشفافية والإفصاح
2.88873	21.3500	20	نائب عميد	
4.05407	23.5938	64	رئيس قسم	
4.00459	23.2396	96	المجموع	
3.80191	21.5000	12	عميد	مبدأ المساءلة
2.61775	19.7000	20	نائب عميد	
4.30298	20.7344	64	رئيس قسم	
3.95067	20.6146	96	المجموع	
2.86039	19.0000	12	عميد	مبدأ المشاركة
2.33734	17.9000	20	نائب عميد	
2.87694	18.4063	64	رئيس قسم	
2.76158	18.3750	96	المجموع	
2.21565	15.0000	12	عميد	مبدأ المساواة
2.37088	14.4000	20	نائب عميد	
2.55335	15.3594	64	رئيس قسم	
2.48308	15.1146	96	المجموع	
1.71226	24.7500	12	عميد	مبدأ الفاعلية التنظيمية
1.66702	23.6000	20	نائب عميد	
2.94240	24.5938	64	رئيس قسم	
2.61001	24.4063	96	المجموع	
14.47961	104.7500	12	عميد	الدرجة الكلية
8.72067	96.9500	20	نائب عميد	
15.07850	102.6875	64	رئيس قسم	
14.03004	101.7500	96	المجموع	

يتضح من الجدول (6) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة ومحاورها الفرعية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تمَّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA))، والجدول (7) يوضح ذلك.



الجدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة ومحاورها الفرعية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

القرار	الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستبانة ومحاورها
غير دال	.055	3.214	49.251	2	98.502	بين المجموعات	مبدأ الشفافية والإفصاح
			15.322	93	1424.988	داخل المجموعات	
				95	1523.490	الكلي	
غير دال	.425	.864	13.528	2	27.055	بين المجموعات	مبدأ المساواة
			15.653	93	1455.684	داخل المجموعات	
				95	1482.740	الكلي	
غير دال	.550	.602	4.631	2	9.263	بين المجموعات	مبدأ المشاركة
			7.691	93	715.238	داخل المجموعات	
				95	724.500	الكلي	
غير دال	.319	1.156	7.103	2	14.205	بين المجموعات	مبدأ المساواة
			6.146	93	571.534	داخل المجموعات	
				95	585.740	الكلي	
غير دال	.297	1.229	8.334	2	16.669	بين المجموعات	مبدأ الفاعلية التنظيمية
			6.779	93	630.488	داخل المجموعات	
				95	647.156	الكلي	
غير دال	.206	1.608	312.525	2	625.050	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			194.354	93	18074.950	داخل المجموعات	
				95	18700.000	الكلي	



يتبين من الجدول (7) أن قيمة (F) للدرجة الكلية للاستبانة وجميع محاورها الفرعية غير دالة عند مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحوكمة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي فنقبل الفرضية الصفرية.

وتختلف نتيجة البحث مع دراسة الشناق (2009) التي أكدت وجود فروق في درجة ممارسة مجالات الحوكمة بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، ودراسة الزهراني (2010) التي أكدت وجود فروق دالة إحصائية عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين أفراد عينة البحث إلى المركزية في بعض القرارات الجامعية والتي يلتزم بها جميع الإداريين على اختلاف مناصبهم الإدارية، مع غياب الوعي عند بعض الإداريين بأهمية الأخذ بمبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة كأسلوب إداري حديث، فقد أشار لأكوداج (2011) «أن الممارسات الإدارية الجيدة ذات تأثير مهم وشامل على أداء الجامعات»، كما أن إدارة الجامعة قد لا تترك مساحة مناسبة لأغلب الكليات بأخذ القرارات التي تناسب رؤية كل كلية وأهدافها ووظائفها المتمثلة بالبحث والتدريس وخدمة المجتمع، كما قد يرجع الباحث هذه النتيجة إلى التقييم القائم على الاعتبارات الذاتية والآراء الشخصية لأفراد العينة بالرغم أن الجامعة تقوم أحياناً بما يلي:

• على مستوى مبدأ الشفافية توفر اللوائح والقرارات ورقياً وإلكترونياً على موقعها وأيضاً نشرها على مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام، غير أنها لا تمارس آليات وضع معايير لمن يتولى المناصب الإدارية فضلاً عن غياب التدوير الوظيفي لبعض الوظائف.

• أما على مستوى مبدأ المساءلة تكاد تكون آليات تفعيله مغيبة فيما يخص مراقبة الخطط الاستراتيجية ومدى تنفيذها وما ينجم عنها من خسائر مادية ومعنوية رغم وجود هيئة رقابة داخلية في الجامعة.

• وعلى مستوى مبدأ المشاركة والمساواة فالجامعة تعمل بهما ولكن ليس بالشكل المرغوب، حيث تغيب مشاركة المجتمع المحلي بشكل مستمر حتى مشاركة الطلبة والعاملين ضعيفة رغم وجود ممثلين عنهم في مجالس الكليات والجامعة، فضلاً عن غياب تطبيق الانتخابات أثناء اختيار المناصب الإدارية سواء في الجامعة أو الكليات، وغياب المساواة في مجال منح الحوافز للمتميزين لكون الجميع يخضع لنظام مالي واحد.



## 13- نتائج البحث:

- 1/13 تطبق جامعة دمشق الحوكمة من وجهة نظر الإداريين بدرجة متوسطة.
- 2/13 أكثر مبادئ الحوكمة ممارسة في جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين جاءت كالآتي:  
( الفاعلية التنظيمية في المرتبة الأولى، والشفافية في المرتبة الثانية، وثم المساواة ثالثاً ، وثم المسألة رابعاً وأخيراً المشاركة).
- 3/13 تطبق جامعة دمشق وفق آراء عينة البحث مبدأ المشاركة بدرجة ضعيفة.
- 4/13 لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث (الإداريين) عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة دمشق تعزى لمتغير الكلية ( نظرية – تطبيقية).
- 5/13 لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث (الإداريين) عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة دمشق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ( عميد- نائب عميد- رئيس قسم).

## 14- مقترحات البحث:

يستخلص الباحث في ضوء نتائج البحث المقترحات الآتية:

- 1/14 قيام مجلس التعليم العالي بدراسة موضوعية لحوكمة الجامعات ووضع معايير لها تترجم رؤية القيادة السياسية في تحقيق النزاهة ومكافحة الفساد الإداري لتحقيق خطط التنمية.
- 2/14 قيام الجامعة بنشر ثقافة الحوكمة الجامعية إما على شكل تصميم دليل أو إدراج مقرر كمساق دراسي في الكليات عن الحوكمة لتعزيز قيمها من المشاركة والشفافية والمساءلة والمساواة... إلخ.
- 3/14 تفعيل عمل هيئة الرقابة الداخلية في الجامعة لممارسة واجباتها في المراقبة ومساءلة المخالفين للأنظمة والقوانين.
- 4/14 توفير آليات واضحة لتعيين المناصب القيادية في الجامعة مع اتباع أسلوب الانتخاب وفق معايير محددة كالكفاءة الإدارية والسمات الشخصية.
- 5/14 العمل على منح الكليات فرصة اتخاذ القرارات بما يتناسب مع رؤية وأهداف كل كلية، أي فصلها عن الوزارة والجامعة فيما يخص بعض القرارات ذات الاهتمام البحثي والأكاديمي وخدمة المجتمع.
- 6/14 إلزام أصحاب المصلحة الحقيقية بالمشاركة في قرارات الجامعة تطبيقاً للحوكمة الرشيدة،



وعدم ترك مشاركتهم مجرد شعارات وقرارات.

## 15- المراجع:

- أبو عراب، هبة. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة، المؤتمر العلمي الثاني، الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني.
- برقعان، أحمد والقرشي، عبدالله. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان، ص 1-23.
- بشير، محمد. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 3، (6)، ص 27-45.
- حلاوة، جمال وطه، نداء. (2014). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع (14)، ص 33-60.
- الحربي، محمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. مجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 1، (6)، تموز.
- الدهدار، مروان وكحلة، كريم والفرا، ماجد. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، مج 25، (1). ص ص 62-88
- الراشدي، سعيد. (2007). الإدارة بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الزهراني، خديجة (2010). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشماع، خليل ومحمود، خضير. (2007). نظرية المنظمة. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر.
- الشناق، راضي محمد. (2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الطراونة، رشا، والعضايلة، محمد عمر. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 6، (1). ص 63-96



- الطويل، هاني. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- آل عباس، محمد. (2009). حوكمة الجامعات دراسة تحليلية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.
- علاء الدين، رسلان. (2013). التطوير التنظيمي. دمشق: درا رسلان.
- العتيبي، عبدالله. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات العلوم التربوية، مج 45، (4)، ملحق 2، ص 673-687.
- العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 3، (12)، كانون الأول.
- عطوة، محمد والسيد علي، فكري. (2011). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مج 2، (79). ص 449-532.
- علي، عبد الوهاب وشحاته، شحاته. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. اسكندرية: الدار الجامعية.
- الفر، ماجد. (2013). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين-حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن: جامعة الزيتونة.
- كافي، مصطفى. (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق: دار رسلان.
- محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، مج 72، (18)، ص 45-142.
- محمد، محمود. (2011). العوامل المؤثرة علي تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مج 6، (30). ص 266-289.
- محمود، سوسن. (2017). دور الحوكمة في تحسين الأداء في الجامعات السورية. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق.
- مرزوق، فاروق. (2013). حوكمة التعليم المفتوح، منظور استراتيجي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية



مرعي، محمد. (2009). الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة روح القدس

المليجي، رضا إبراهيم. (2012). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع.

المنيع، محمد. (2011). تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد: الجامعة العربية المفتوحة كنموذج، ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، رياض، جامعة الملك سعود.

ناصر الدين، يعقوب. (2012). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط. عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.

### المراجع الأجنبية:

Catherine, L. Kuchta-Helbling & Sullivan, John D., .(2003). Afforesting the Corporate Governance In The development and rising and Transitional Economies, CIPE,. [www.cipe.orgtopic/corruption](http://www.cipe.orgtopic/corruption) & [www.cipe.orgtopic/governance](http://www.cipe.orgtopic/governance)

Fielden, John.(2008). Global Trends in University Governance. Education Working Paper Series No.9. USA: The World Bank.

Fried Jochen, .(2006). “Higher education governance in Europe: autonomy, ownership and accountability –a review of the literature”, Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces, n05, Council of Europe Publishing. Eurydice , p85

Hénard, Fabrice and Mitterle, Alexander. (2008). Governance and Quality in Higher Education. Education program on institutional management in higher education. France: OECD

The information network on education in Europe (Eurydice).(2008). Higher Education Governance in Europe. Belgium: European commission, Eurydice



Serge Williams Bationo, .(2011). “la contribution des conseil administration à la gouvernance des universités: de l’experience de l’université du Québec à Chicoutimi à la proposition d’un modèle efficace pour l’université de koudougou au Burkina Faso”, thèse de doctorat en gestion et management publique, Université Senghore, Egypte, p20

