



## مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة - دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا

أ. بسام مسلم

المدرس المساعد بكلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

عنوان المراسلة: [bassamm970@gmail.com](mailto:bassamm970@gmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وطبيعة الفروق في ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، ونوع الوظيفة القيادية، واقتصرت الدراسة على جامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز الرئيسي - صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإشارة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة في المنظمة الجامعية، والتأصيل لموضوع الحوكمة ومبادئها، واستنادا لذلك تم تصميم مقياس الدراسة (الاستبيان) الذي احتوى على (56) مؤشرا موزعة محاوره على مبادئ الحوكمة الستة موضع الدراسة (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، وميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، وشملت عينة الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية كان عاليا وبمتوسط بلغ (71.2٪)، كما لم توجد فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقا لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية وفي جميع المبادئ موضع الدراسة، كما لم تظهر هناك فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبدأ المسؤولية والمساءلة، ولكن كانت هناك فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبادئ (مجالس الحوكمة، الاستقلالية، المشاركة، الإفصاح والشفافية، والسلوك المهني وأخلاقيات العمل)، ولصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات).

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، حوكمة الجامعات، مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

## The Level of Good Governance Practice in the Yemeni Private Universities: An Empirical Study on the University of Science and Technology – Sana'a, Yemen

### Abstract:

This study aimed at investigating the practice of governance principles at the University of Science and Technology from the perspective of both administrative and academic leaders and the differences in the practice of governance principles in light of different variables such as sex, specialization, years of work and position. This study is limited only to the head office of the University of Science and Technology in Sana'a. The study adopted the analytical descriptive method and reviewed previous studies related to governance and its principles in the universities. Based on the foregoing, the researcher designed a questionnaire which contained (56) items distributed to the six-governance principles of this study i.e. governance councils, responsibility and accountability, participation, disclosure and transparency, independence, and charter of professional conduct and ethics. The sample of the study involved all the academic and administrative leaders at the university. The study concluded that the overall practice of governance principles at the university from the perspective of its administrative and academic leaders was significant and showed an average of (%71.2). It also showed that there were no statistically significant differences in the study sample about the practice level of governance according to the variables of sex, specialization, years of work and position, and all the principles in the study. There were also no statistically significant differences according to the variable of years of work for the principle of responsibility and accountability. However, there were statistically significant differences according to the years of work for the principles of governance councils, independence, participation, disclosure and transparency, professional conduct and ethics, and in favor of the variable of years of work which is less than ten years.

**Keywords:** Governance, University governance, Governance principles, University of Science and Technology.

## المقدمة:

تشكل الجامعات جزءا مهما وحيويا في بناء أي مجتمع، وهي بذلك تسهم في التنمية في مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، كما تضطلع هذه المؤسسات بمهمة في غاية الأهمية في حياة المجتمعات، حيث يقع على عاتقها تحقيق المخرجات في مختلف المجالات التي تعتمد عليها عملية تنمية المجتمع في كافة الجوانب.

وإذا ما أسقطنا الدور الذي تؤديه الجامعات الخاصة في اليمن نجد أن هذا الدور مازال متواضعا في تلبية احتياجات السوق والمجتمع من المتخرجين المتميزين في مختلف المجالات (كما ونوعا)، ومع ذلك فإن الجامعات الخاصة يمكن أن تؤدي دورا أكثر فاعلية وإيجابية إذا ما عملت على تطوير قدراتها وإمكاناتها وزيادة استثماراتها وتوجيهها لتحسن نوعية مخرجاتها.

وكون الحوكمة تشكل نظاما يتضمن مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة بشكل عام، فإنها بهذا تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء مؤسسات التعلم العالي من جهة، ومقومات تقوية تلك المؤسسات على المدى البعيد من جهة أخرى، وهي بذلك تشكل عاملا أساسيا وقويا من شأنه مساعدة الجامعات اليمنية الخاصة في تطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر، إذا ما توافرت قناعات لدى قياداتها الأكاديمية والإدارية بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الرؤى المستقبلية لتلك الجامعات، وعليه فإن هذه الدراسة تقدم تصورا عن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا كأحد أهم وأول جامعة خاصة في اليمن من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية.

## مشكلة الدراسة:

تمثل الجامعات المؤسسات المسؤولة عن إعادة صياغة العقل البشري وتهيئة الكوادر البشرية لتصبح قادرة على التعاطي مع متطلبات سوق العمل من جانب، وخدمة المجتمع من خلال الإسهام الفاعل في حل مشكلاته، وكذا الاهتمام

بجوانب البحث العلمي والنشر من جانب آخر، ولتحقيق ذلك كان أكثر لزاماً على القائمين على تلك المؤسسات تبني أنظمة فعالة تسهم بقوة في تحقيق تلك الأهداف والمسؤوليات.

وبالنظر في واقع الجامعات اليمنية فإن هناك العديد من نواحي الضعف التي تؤثر سلباً في تحقيقها لأدوارها المناطة بها، وفي هذا الصدد خلصت دراسة (الصلاح، 2009) عن خصائص ومشكلات التعليم العالي في اليمن إلى أن هناك عدداً من جوانب الضعف في الجامعات اليمنية أهمها:

- عدم وضوح الرؤيا وغياب السياسات الواضحة والحاكمة للعملية التعليمية، والضعف الكبير في التنسيق بين الكليات والأقسام داخل الجامعة الواحدة، ناهيك عن غيابه بين الجامعات بعضها ببعض.
- سوء إدارة الجامعات وإخضاع كثير من القرارات الجامعية الإدارية والأكاديمية إلى الاعتبارات الشخصية.
- وقد ترتب على ذلك عدد من النتائج أهمها:
- غياب استقلالية العمل الجامعي وتجاوز القوانين الحكومية المتصلة بذلك.
- الصراع بين رؤساء الجامعات ونقابات أعضاء هيئة التدريس.
- التدخل من رؤساء الجامعات في الشأن الأكاديمي للأقسام العلمية كتعيين المعيدين والمدرسين دون اعتماد للشروط الموضوعية المنصوص عليها والاعتماد بشكل كبير على الولاءات السياسية في عمليات التعيين، دون الأخذ بمعايير الكفاءة عند تعيين الكثير من العمداء ورؤساء الجامعات.
- كل ذلك يحتم تظافر الجهود لتبني أنظمة وآليات جديدة للنهوض بالتعليم العالي في الجامعات اليمنية، كما يحتم على القائمين على تلك الجامعات وضع رؤية واضحة، ومن ثم العمل على تبني أنظمة وسياسات واضحة للإصلاح وتطوير الأداء في مختلف الجوانب، ووضعها موضع التنفيذ لتكون قادرة على تحقيق الأدوار المناطة بها سواء كانت التعليمية أو البحثية أو خدمة المجتمع.
- وكون تطبيق مبادئ الحوكمة في أي مؤسسة يعتمد في المقام الأول على قناعات القائمين عليها بأهميتها وارتباطها الإيجابي بتحسين وتطوير الأداء، فإن



ذلك يحتم على قيادات المنظمة الجامعية من الأكاديميين والإداريين التعرف على مبادئ الحوكمة في الجامعات وقياس مستوى ممارستها، وبالتالي يمكن القول: إن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الآتي: ما مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا، من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية، ليشكل هذا أساساً لرسم استراتيجيات التحسين والتطوير في أداء الجامعة بشكل خاص والجامعات اليمنية ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وهذا سيتضمن الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مبادئ الحوكمة في المنظمة الجامعية، وما مدى إدراك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا لتلك المبادئ؟
- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الخاصة من وجهة نظر قياداتها - جامعة العلوم والتكنولوجيا أنموذجاً؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تضطلع به الجامعات بشكل عام في رفد قطاعات العمل المختلفة بالكوادر المؤهلة التي تحتاجها لتسيير أعمالها، ومع زيادة اهتمام المؤسسات بمختلف مجالاتها بتطبيق مبادئ الحوكمة انتقلت الأهمية أيضاً إلى تطبيق الحوكمة في المنظمة الجامعية، وفي هذا الإطار يشير تقرير البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن نظم حوكمة الجامعات تعد أحد العناصر الرئيسية التي يلزم تحليلها؛ ليكون ذلك أساساً في تطبيق إصلاحات لتحسين النواتج، كما أن الحوكمة تعد أحد محركات التغيير المهمة، حيث إن الكيفية التي تدار بها المؤسسات تشكل أحد العوامل الأكثر تأثيراً في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها (مركز مرسليليا للتكامل المتوسطي، 2013).

وهذا يعني أن الجامعات اليمنية بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى لتتبني أنظمة حديثة ومتكاملة وفعالة لتحقيق أهدافها المنشودة وبالتالي المساهمة الفاعلة في تحقيق مستوى أفضل للإنجاز في العمل الجامعي وتحقيق التنمية للمجتمع اليمني بشكل عام في مختلف المجالات.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا، باعتبار الحوكمة مفهوماً جديداً يركز على المبادئ والمعايير التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي قد يسهم في مساعدة متخذي القرار في رسم استراتيجيات فاعلة لتحقيق التنمية المجتمعية في مختلف المجالات باعتبارها جزءاً أساسياً ومهماً من الرؤية والرسالة المستقبلية للمنظمة الجامعية من جهة، ومساعدة الجهات الحكومية ذات العلاقة بعمل الجامعات اليمنية كوزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لسن التشريعات والقوانين اللازمة لتطبيق ممارسات الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية من جهة أخرى، كما ستشكل الدراسة إضافة في حقل التعريف بالحوكمة ومبادئها بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، وإثراء أدبيات موضوع الحوكمة وحوكمة الجامعات، باعتباره موضوعاً حديثاً وحيوياً مازال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والدراسة.

### أهداف الدراسة:

انطلاقاً من أهمية موضوع الحوكمة وتطبيق مبادئها في المنظمة الجامعية، وأهمية الدور الذي تضطلع به الجامعات من جهة أخرى، فإن أهداف الدراسة تتركز في الآتي:

- التعرف على المبادئ الأساسية للحوكمة في الجامعات ومؤشراتها الرئيسية والفرعية لمساعدة القائمين على إدارة الجامعات اليمنية من التطوير والتحسين المستمر لأدائها في ضوء تلك المبادئ والمؤشرات.
- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية.

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** هناك مستوى عالٍ لممارسة مبادئ الحوكمة (مجالس الحوكمة (الأمناء، الجامعة، الكليات، الأقسام)، المسؤولية والمساءلة، والمشاركة،

الشفافية والإفصاح، والالتزام بتطبيق دليل السلوك المهني وأخلاقيات العمل) بجامعة العلوم والتكنولوجيا.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق حول مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا وفقا لمتغيرات (التخصص، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة القيادية، الجنس).

### حدود الدراسة:

بغرض التحديد الدقيق لجوانب الدراسة ومتغيراتها وبالتالي استخدام نتائجها والاستفادة منها كانت حدود الدراسة كالآتي:

- الحدود البشرية والمكانية والزمانية: جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز الرئيسي صنعاء خلال العام 2016م.
- الحدود الإجرائية: خصائص أداة الدراسة (الاستبانة) وخصائص مفردات عينة الدراسة ومدى مصداقية استجاباتهم.

### مصطلحات الدراسة:

تهدف التعريفات الإجرائية إلى وضع إطار محدد لمصطلحات الدراسة المرتبطة بمتغيراتها، وبالتالي تحديد مؤشرات تلك المتغيرات في الدراسة، واستنادا إلى التأطير النظري لموضوع الدراسة يمكن وضع التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- **حوكمة الجامعات:** المبادئ التي تستطيع من خلالها الجامعة التوجيه الصحيح لأدائها نحو تحقيق أهدافها، وبما يضمن التحقيق المتوازن لمتطلبات جميع الأطراف (أصحاب المصلحة)، وتشمل تلك المبادئ الآتي:
- **مجالس الحوكمة:** يقصد بمجالس الحوكمة مجالس (الأمناء، الجامعة، الأقسام، الكليات) والمناطق بها اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية والمالية اللازمة لتسيير العملية التعليمية على النحو المطلوب .
- **المسؤولية:** توفر هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية والصلاحيات، ومدى إدراك منتسبي الجامعة لمسئولياتهم في تحقيق أهداف الجامعة.

- **المساءلة:** توفر أنظمة فعالة للرقابة والمساءلة تؤكد على أن أداء الجامعة يتم على النحو المطلوب، وأن الجامعة تعمل في ظل أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية، وأن هذه الأنظمة يتم تطبيقها ومراجعتها بشكل دوري مع تمكين الأطراف ذات العلاقة من الأفراد والمنظمات خارج الجامعة، والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الجامعة من الاطلاع على نتائج الأداء، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.
- **المشاركة:** إتاحة الفرصة للأفراد ذوي العلاقة في الجامعات (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الحكومة، ممثلي الصناعة، الجهات المانحة، النقابات والمتخرجين) للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع القواعد المنظمة للعمل في مختلف جوانب عمل الجامعة.
- **الإفصاح والشفافية:** وجود سياسة واضحة للإفصاح عن كافة المعلومات التي يتطلبها عمل الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة التعليمية، وتدفعها بشكل مستمر مع توفر تشريعات معتمدة تضمن الحق في الحصول على تلك المعلومات بطرق سهلة وسريعة.
- **الاستقلالية:** تمتع الجامعة بالإدارة والحكم الذاتي، وينعكس ذلك في حقها في إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية بما يمكنها من تحقيق أهدافها بعيدا عن أي تدخلات خارجية.
- **ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل:** الدليل الذي يحكم ممارسات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والعاملين في الجامعة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة، بما يمكنهم ويحتم عليهم جميعا أن يراعوا في ممارساتهم الوظيفية الاستقامة والنزاهة والأمانة والمصادقية وتحمل المسؤولية وقبول المساءلة بالإضافة إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1- مفهوم الحوكمة وحوكمة الجامعات:

تناولت العديد من الدراسات تعريف الحوكمة بشكل عام، حيث عرفت الحوكمة بأنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، ونظام يحكم الحركة، ويضبط



الاتجاه ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال وواضح (الخضيري 2005)، وعرفت أيضا بأنها الآلية التي توضح الكيفية التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة في تحقيقها لأهدافها (Marquez,2007)، كما أن مفهوم الحوكمة يتضمن الممارسات التي تحكم العلاقات بين جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة (Emmanud,2013)، ويشير (الفرأ، 2013) إلى أن مصطلح الحوكمة يشكل توجهاً استراتيجياً لترشيد الأسس والمبادئ والممارسات التنظيمية والإدارية لتنمية المنافع من الإمكانيات والموارد وفق قواعد ومعايير يتم الاتفاق عليها.

وقد عرف IFAC,2009 الحوكمة بأنها مجموعة الممارسات التي تطبق بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي وضمان تحقق الأهداف والتأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتحقق من استخدام الموارد بشكل مسؤول. (الطائي، 2013: 363) كما عرفت الحوكمة على أنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداءها بما يحقق الوصول إلى تحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة مع ضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف (الشمري، 2008: 118)، أما Sarker و Mvjvmdar (2005:4) فقد عرفا الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

وفي المنظمة الجامعية عرفت الحوكمة بأنها تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء الجامعات بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بعمل الجامعة (السر، 2013)، كما يؤكد (حلاوة وطه، 2012) أن الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلا

كبيراً في الجامعة، ويضيف (Hogan,2006) أن الحوكمة في المؤسسة الجامعية تنطوي على عملية توزيع السلطة في اتخاذ القرارات الأكاديمية بين جميع الأطراف ذات العلاقة، كمجلس الأمناء وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين الإداريين والنقابات والمجالس الأكاديمية.

كما يمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي.(خورشيد، يوسف، 2009)

أما ( الحدابي، 2012م) فيشير إلى أن حوكمة الجامعات تعبر عن التشريعات والسياسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات لذوي التأثير من أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها، لا سيما فيما يتعلق بتحقيق رسالة وأهداف الجامعة ذات الصلة بأدوار الجامعة المختلفة في جميع الجوانب: التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية والمالية، مع ضرورة الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية المعززة للأداء والمسؤولية والمشاركة والشفافية والعدل والحرية والنزاهة والأمانة والجودة.

وبالنظر في الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة ونشأتها نجد أن الحوكمة تشكل مدخلا للرقابة على الأداء وكيفية توجيهه بطريقة صحيحة نحو تحقيق الأهداف، ومن خلال التعريفات السابقة للحوكمة يعرف الباحث الحوكمة في الجامعة بأنها الآلية والمعايير التي تحكم أداء الجامعة، كالمشاركة والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية والإفصاح والشفافية وتوفر ميثاق للسلوك المهني وأخلاقيات العمل والالتزام به بما يمكنها من التوجيه الصحيح لأدائها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتحقيق المتوازن لمتطلبات جميع الأطراف.

## 2- مبادئ الحوكمة:

تناولت العديد من الدراسات مبادئ الحوكمة وتطبيقها سواء في الشركات التجارية أو البنوك أو المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات، وقد حاولت العديد من المنظمات الدولية تأطير الحوكمة في

- مجموعة من المبادئ والمعايير يمكن إيجازها على النحو الآتي:
- حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) تسع معايير للحوكمة في المؤسسات والشركات تمثلت في الآتي:
- 1) المشاركة (Participation): ويعبر عن حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، كما تركز المشاركة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توافر القدرات للمشاركة للبناء.
  - 2) الشفافية (Transparency): والتي تركز على حرية تدفق المعلومات وإتاحتها لجميع المعنيين، بحيث تكون المعلومات المتوافرة كافية لفهم العمليات في المنظمات ومتابعتها.
  - 3) العدالة والمساواة (Equity & Equality): إتاحة الفرصة للجميع لتحسين أوضاعهم وتوفير الرفاه لهم.
  - 4) المساءلة (Accountability): حيث إن القيادة وامتخذي القرار في المنظمات مسؤولون أمام المستفيدين وأصحاب المصلحة في تلك المنظمات.
  - 5) تقرير سلطة القانون (Rule of law): بحيث يعتبر القانون مرجعية الجميع وضمن سيادته على الجميع دون استثناء، كما يتضمن ذلك أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة.
  - 6) الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد (Efficiency & Effectiveness): ويعبر عن حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المنظمات لتلبية الاحتياجات المحددة.
  - 7) التوجه نحو بناء توافق الآراء (Consensus orientation): حيث إن الحوكمة تتوسط المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بما يحقق مصلحة الجميع.
  - 8) الاستجابة (Responsiveness): حيث ينبغي أن تسعى المنظمات وتوجه عملياتها إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.
  - 9) الرؤية الاستراتيجية (Strategic vision): حيث يجب أن تمتلك القيادة والجمهور العام نظرة عريضة وطويلة الأجل فيما يتعلق بالحوكمة ومعرفة

متطلباتها، كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي تتشكل من خلالها تلك النظرة. كما قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في العام 2004م بتحديث مجموعة المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة التي وضعتها في العام 1999م، وتمثلت تلك المبادئ في الآتي:

- أن تحرص الإدارة التنفيذية في المؤسسة وبقدر متوازن على حقوق الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بنفس مستوى حرصها على حقوق الملاك، وفي الوقت نفسه أن تتأى بنفسها عن اتخاذ قرارات تحمل في طياتها ما يعرف بحالة تضارب المصالح (Conflict of Interest)؛ أي القرارات التي قد تحقق لهذه الإدارة مكاسب ذاتية على حساب مصلحة المؤسسة نفسها.
- وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة واضح المعالم ويحدد بشكل دقيق صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة مع توصيف دقيق للوظائف بمستوياتها الثلاثة: العليا والوسطى والدنيا، كما لا بد من وجود أدوات فاعلة للرقابة والمساءلة تتحقق من خلال الحرص على أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين لا تنفيذيين يعملون بجانب لجنة تدقيق (Audit Committee) يتمتع أعضاؤها بالكفاءة والاستقلالية أيضاً.
- وجود ميثاق للسلوك المهني (Code of Conduct) يحكم ممارسات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين من التنفيذيين وبقية العاملين في المؤسسة بما يتطلب منهم جميعاً أن يراعوا في ممارساتهم الوظيفية، الاستقامة والنزاهة والأمانة والمصادقية وتحمل المسؤولية وقبول المساءلة بالإضافة إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.
- توفير عنصر الإفصاح والشفافية، وذلك من خلال الحرص على إشراك جميع فئات العاملين في المؤسسة كل فيما يخصها في وضع اللوائح والنظم التي تحكم الأنشطة التي يمارسونها، ثم الحرص على تعميم تلك اللوائح والنظم عليها بعد وضعها والأخذ بآرائهم بشأن أي تعديل أو تحديث تخضع له في المستقبل.



ويرى (مطر، ونور، 2007) أن اكتمال شروط ومتطلبات الحوكمة المؤسسية في الدول النامية يتطلب بالإضافة إلى المبادئ أعلاه أن تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بالوفاء بالتزاماتها المجتمعية وذلك باعتبارها - أي المؤسسة - وحده مجتمعية (Social Entity)، ومن هذه الواجبات مثلاً أن تسهم في تنمية وتطوير المجتمع عن طريق توفير فرص كافية لتوظيف العمالة بقدر يسهم في مكافحة البطالة، أو أن تضحي بجزء من أرباحها لتدريب العاملين فيها وتوفير المعالجة الطبية لهم، أو أن تسهم في تجميل البيئة ومكافحة التلوث، أو أن تقدم التبرعات والمعونات للجمعيات الخيرية ومؤسسات النفع العام، وأن تسعى دائماً لتحسين نوعية منتجاتها.

وعلى مستوى الحوكمة في الجامعات أوردت دراسة (الضرا، 2013) حول الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي عدد من المعايير تمثلت في الآتي:

- وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- التوزيع السليم للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
- الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي، مع وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة وتطبيقه على جميع متخذي القرار.
- وجود أنظمة وسياسات وإجراءات مطبقة في المؤسسة بما يضمن التجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

كما أشار (ناصر الدين، 2012) أن هناك العديد من الدراسات الحديثة ركزت على مجموعة من المبادئ والمؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة في الجامعات، حيث تعكس تلك المؤشرات وتوضح بصورة عامة القيم التي تسود وتؤثر في حوكمة الجامعات وتتمثل في الآتي:

- وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة العليا في الجامعة وقياداتها الإدارية والأكاديمية.
  - مدى المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل في الجامعة.
  - مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة.
  - مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحوكمة، تتولى الأعمال التي تحتاج إلى بحوث ودراسات تفصيلية.
  - درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء هيئة التدريس والموظفين وما يرتبط بها من إنجازات وأعمال يتم القيام بها، واتساق ذلك مع ما تم التعاقد عليه معهم.
- أما مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي التابع للبنك الدولي فقد أعد بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية في 100 جامعة في كل من مصر وتونس والجزائر وفلسطين، والتي تم وضعها وفقا للعديد من المرجعيات، كالمعايير المستخدمة في الجامعات الاسترالية، وبطاقة قياس الاستقلالية الأوروبية، وكود الممارسات الجيدة في المملكة المتحدة وإرشادات الحوكمة التي وضعتها وطورتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث اشتملت بطاقة قياس الحوكمة الجامعية على خمسة أبعاد كالآتي:

### 1. السياق العام والرسالة والأهداف: ويتضمن ذلك:

- تحديد الإطار القانوني للجامعات، القانون الذي يحدد الوضع القانوني للجامعات في النظام العام، ويمكن أن يحدد أهدافها المؤسسية، كما يقضي الاتجاه العام بإعطاء مزيد من الاستقلال للجامعات لتمكينها من إدارة مواردها وأحيانا تحديد رسالتها وأهدافها وتعديلها من حين إلى آخر، ويكون ذلك بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين المتخصصين وحتى الطلاب والحكومة.
- تعريف رسالة الجامعة وأهدافها على نحو أدق بحيث تتضمن التركيز على

البحوث التطبيقية بدلا من البحوث الأساسية والتركيز على البعد الدولي بدلا من المحلي والإقليمي، بالإضافة إلى التركيز على تدريب العاملين الأكاديميين.

- تتطوي الحوكمة على تأمين الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، فضلا عن رصد ومحاسبة أداء مديري المؤسسات على أعلى مستوى.

2. **الإدارة**، وهي تتضمن قرارات تشغيل المؤسسة على أساس يومي مثل:

- إجراءات القبول التسجيل، ومنح الشهادات للطلبة، وكذا إجراءات تعيين الموظفين والأجور والترقيات.

- جدولة الدروس وتوزيع المدرسين على المحاضرات والمعامل، وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ رسالة المؤسسة.

- قدرة القيادة على تغيير مسار المؤسسة الأساسي أكثر من مجرد إدارة، وبالتالي القدرة على خلق موارد جديدة والاستخدام الفعال للموارد المتاحة.

- هياكل الإدارة والأقسام الأكاديمية والإدارية وأدوارها ومسؤولياتها وحدود مسؤوليتها وآليات تقييم أدائها.

### 3. **الاستقلالية:**

• الاستقلال الأكاديمي ويتضمن مسؤولية تصميم المناهج، ومدى قدرة الجامعة على إدخال أو إلغاء برامج تعليمية معينة، وتحديد الهياكل الأكاديمية والعدد الإجمالي للطلبة ومعايير القبول بالإضافة إلى تحديد منهجيات التدريس وتقييم البرامج ومخرجات التعلم

• الاستقلال المالي: ويتضمن: قدرة الجامعة على تحديد الرسوم الدراسية، وقدرتها على الاقتراض والاستثمار في الأصول المالية أو المادية، واستخدام الفائض في تمويل الدولة، بالإضافة إلى القدرة على امتلاك وبيع الأراضي والمباني التي تشغلها وتقديم الخدمات التعاقدية

• الاستقلال الوظيفي: ويتضمن إجراءات التوظيف ذات الصلة بتعيين أعضاء هيئة التدريس، وسياسة التقدم الوظيفي، وكذا إجراءات تحديد مستويات الرواتب العامة والحوافز وكمية العمل.

#### 4. المساءلة: القيام بمساءلة الجامعة على نحو قياس الإنجاز والتقدم في تحقيق

أهداف الجامعة، ويتضمن ذلك:

- الوضوح في تحديد خطوط المساءلة على جميع المستويات: أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، وعمليات تقييم إنجاز الأهداف.
- نشر المعلومات حول الأهداف المؤسسية ومستويات إنجازها، إنجازات الطلاب، انخراط المتخرجين في سوق العمل، عمليات التقييم المؤسسي (الداخلي والخارجي)، والاعتماد الأكاديمي.
- الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الطلاب وهيئة التدريس والموظفين الإداريين والهيئات الإدارية.
- المراجعة المالية وإجراءات مراجعة حسابات الجامعة وإجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة.

#### 5. المشاركة: مشاركة مختلف أصحاب المصالح في عملية صنع القرار والمتمثلين في

(الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الحكومة، ممثلي الصناعة، الجهات

المانحة، الجمعيات الأهلية، النقابات، الخريجين وسوق العمل).

أما دراسة (العريني، 2014) فقد أشارت إلى خمسة مبادئ لحوكمة المنظمة الجامعية كالآتي:

- الشفافية: وتشمل الإفصاح عن السياسات العلمية والتنفيذية للجامعات وطرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين أعضاء المؤسسة التعليمية الجامعية.
- المساواة: وتتضمن الابتعاد عن التمييز والتحيز بين منتسبي الجامعة، وكذا بين الإدارات التنفيذية والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.
- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة ويتضمن ذلك السماح لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم ومنحهم الفرصة في المشاركة والمناقشة وتقبل مقترحاتهم مع وضع مكافآت وحوافز مالية وإدارية لتحفيزهم بشكل مستمر.
- ضمان حقوق أصحاب المصلحة: وأصحاب المصلحة يتمثلون في جميع المستفيدين من وجود الجامعة، ويمكن حفظ حقوقهم من خلال الجدية في وضع وتنفيذ السياسات التعليمية، وتغذية الطلبة بالعلم والمعرفة ليكونوا قادرين ومؤهلين

- للعمل والنهوض بالاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع.
- مسؤولية مجلس الجامعة: حيث يجب أن تحدد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، بما يحقق الممارسة السليمة للإدارة، وبما ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة.
  - تجنب تضارب المصالح: حيث يجب أن يتجنب متخذو القرارات في الجامعات تضارب المصالح، لأن ذلك قد يؤثر وبشكل مباشر على سير إدارة الجامعة مما يحقق نتائج أداء سلبية.
- كما أوردت دراسة (السر، 2013) ثلاثة مبادئ أساسية لحوكمة الجامعات:
- الشفافية: وهي تعني الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وكل الأدوات التي تكفل حق جميع الأطراف في المؤسسة وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة.
  - المشاركة: وهي تقضي بأن جميع الأفراد في المؤسسة لهم صوت في عملية صنع القرار، إما بصورة مباشرة أو عن طريق المؤسسات الوسيطة، كما لا بد أن تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات والتعبير عنها.
  - المساءلة: وتعني تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات والطلبة وأعضاء هيئة التدريس من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.
- وإلى جانب تلك المبادئ الالتزام بأخلاقيات الحوكمة التي تتضمن:
- تجنب الفشل من خلال الاعتماد على السلوك المستقيم والنزيه.
  - الشفافية وكشف الحقائق من خلال الوضوح والكشف عن أدوار ومسؤوليات مجلس الجامعة والعمادات والإدارات المختلفة في الجامعة.
  - توفير المعلومات والحقائق التي تعزز من قدرة المساهمين على المساءلة.
  - تنفيذ الإجراءات التي تضمن تحقيق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية النزيهة.

■ كشف الجوانب المادية التي تستدعي اهتمام الجامعة واطلاع المستثمرين أو غيرهم بجميع الحقائق المتعلقة بأعمالها.

بناء على ما تقدم فإن هناك تشابها كبيرا في مبادئ الحوكمة التي تناولتها العديد من الدراسات سواء في جانب حوكمة الشركات والمؤسسات بشكل عام وحوكمة الجامعات بوجه خاص، وعليه فقد تم التركيز على مبادئ الحوكمة في المنظمة الجامعية وفقا للجهات المرجعية، كمبدأ مجالس الحوكمة (الجامعة والكليات والأقسام العلمية) باعتبارها المسؤول عن اتخاذ قرارات تسيير العملية التعليمية، كما ورد مبدأ العدالة كمبدأ من مبادئ الحوكمة، وورد نفس المبدأ تحت مسمى (تطبيق القوانين والأنظمة) بما يضمن توافر مبدأ العدالة في المنظمة، تمت الإشارة إلى تلك المضامين في مبدأ المساءلة ومدى تطبيق أنظمة المساءلة في المنظمة الجامعية، كما أن تحقيق متطلبات الأطراف ذات العلاقة بعمل الجامعة لا سيما ما يتعلق بالتنمية المجتمعية ينعكس في شكل توفر الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة وآلية وضعها من خلال ضمان مشاركة الأطراف ذات العلاقة في وضعها من جهة، وتضمينها أهدافاً يراعى فيها تحقيق التوازن بين متطلبات جميع الأطراف مع ضرورة انعكاس الخدمات المجتمعية في الخطط الاستراتيجية للجامعات باعتبار ذلك يمثل دوراً أساسياً للمنظمة الجامعية، وتم الجمع بين مبدأي المسؤولية والمساءلة لارتباطهما الوثيق بالجانب التطبيقي، وعليه فقد تم التركيز على مبادئ الحوكمة في المنظمة الجامعية بشكل أساسي وفق الجهات المرجعية كما في الجدول الآتي:



جدول (1) مبادئ الحوكمة ومؤشراتها وفقا للجهات المرجعية

المبدأ	المؤشرات	الدراسات المرجعية
مجالس الحوكمة	فهم القيادة للحوكمة ومتطلباتها.	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP
	التحديد الدقيق لصلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (الفرا، 2013) البنك الدولي - مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية (العريني، 2014)، (ناصر الدين، 2012)
	تضمين تشكيل مجلس الإدارة أعضاء مستقلين.	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD
	المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل في الجامعة	(الفرا، 2013) منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (ناصر الدين، 2012)
	وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحوكمة تتولى الأعمال التي تحتاج دراسات تفصيلية	(الفرا، 2013)، (ناصر الدين، 2012)
	القدرة على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة	البنك الدولي - مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية
	الرقابة على الاداء لا سيما في المراكز التي يزيد فيها تضار المصالح	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD

المبدأ	المؤشرات	الدراسات المرجعية
المسؤولية والمساءلة	توفر نظام للمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ( الفراء، 2013 )
	تحمل متخذي القرارات في المنظمة لمسؤولياتهم، وحق مساءلتهم من قبل المستفيدين وأصحاب المصالح	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP البنك الدولي - مركز مرسييليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية ( السر، 2013 )
	الإعداد المدرس لهيكل الوظيفي والتوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات.	( الفراء، 2013 )
	الوضوح في تحديد خطوط المساءلة على جميع المستويات	البنك الدولي - مركز مرسييليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية
المشاركة	حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP البنك الدولي - مركز مرسييليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية ( العريني، 2014 )، ( السر، 2013 )
	إشراك العاملين في وضع وتعديل اللوائح والنظم التي تحكم الأنشطة التي يمارسونها.	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD
	توجيه عمليات المنظمة نحو خدمة جميع أصحاب المصالح	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ( العريني، 2014 )



المبدأ	المؤشرات	الدراسات المرجعية
الاستقلالية	تمكين الجامعة من إدارة مواردها	البنك الدولي - مركز مرسليليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية
	استقلالية الجامعة في صنع قراراتها الأكاديمية والإدارية والمالية	البنك الدولي - مركز مرسليليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية
	استقلالية الجامعة في تعيين قياداته الإدارية والأكاديمية	
الإفصاح والشفافية	استقلالية الجامعة في استثمار مواردها المالية	البنك الدولي - مركز مرسليليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية
	الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المنظمة المالي وغير المالي	
	حرية تدفق المعلومات و إتاحتها للمعنيين	
	تعميم اللوائح والأنظمة على المعنيين	
	التعريف الدقيق لرسالة الجامعة وأهدافها.	
	درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	
الإفصاح عن السياسات العلمية والتنفيذية للجامعة	( الفراء، 2013 )، ( السر، 2013 )	
		البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP
		منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD
		البنك الدولي - مركز مرسليليا للتكامل المتوسطي بطاقة كشف رصد الحوكمة الجامعية
		( ناصر الدين، 2012 )
		( العريني، 2014 )، ( السر، 2013 )

المبدأ	المؤشرات	الدراسات المرجعية
ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	وجود ميثاق للسلوك المهني يحكم أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وبقية العاملين في المنظمة	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD
	عدالة اللوائح والأنظمة وتنفيذها بنزاهة على الجميع	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP
	الابتعاد عن التمييز والتحيز بين منتسبي الجامعة والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.	( العريني، 2014 )
	الاعتماد على السلوك المستقيم والنزاهة	( السر، 2013 )

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الجهات المرجعية المؤسسة لمبادئ الحوكمة ودراسات حوكمة الجامعات

#### الدراسات السابقة:

#### أولا/ الدراسات العربية:

#### 1- دراسة ( الفراء، 2013م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بالتركيز على كليات العلوم الإدارية والاقتصادية، وتناولت الدراسة خمسة عوامل:

1. مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
2. درجة التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
3. الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي.
4. مدى وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة ومدى تطبيقه على متخذي القرار.
5. الأنظمة والسياسات والإجراءات للمؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب



السريع عند التعامل معها، إضافة إلى مدى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في التوازن في تحمل المسؤوليات بين الأطراف المختلفة من مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، وأصحاب المصالح، إضافة إلى ضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة.

## 2- دراسة ( برقعان والقرشي، 2012م):

هدفت الدراسة إلى التآطير الفكري لمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات العربية بشكل خاص، وذلك بتعريفها واستعراض أهميتها ونماذجها ودورها في تحسين الأداء، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستتارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي كما تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها، بالإضافة إلى أن الحوكمة تشكل دافعا مهماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.

## 3- دراسة (مطر، ونور، 2012م):

أجريت الدراسة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقاتها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص من خلال تسليط الضوء على محاور الحاكمية التي يتوجب على الإدارة الجامعية تبنيها لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وخلصت الدراسة إلى أن الأثر الأكبر والأهم للحاكمية كان لبناء وتطوير الصورة والسمعة المتميزة للجامعة، كما كانت الهيئة الإدارية الأكثر تأييدا لأهمية دور الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعة في تحسين نوعية المتخرجين.

## 4- دراسة (ناصر الدين، 2012م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وخلصت

الدراسة إلى أن هناك درجة مرتفعة لتطبيق الحوكمة في الجامعة بشكل عام وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية وتقديم الدعم المناسب لهم للحفاظ على مستوى متميز من تطبيق الحوكمة في الجامعة.

#### 5- دراسة (الحربي، 2012م):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من الالتزام بممارسة الشفافية في المحاور الآتية ( الأنظمة واللوائح، وإجراءات العمل، والاتصالات الإدارية وتدفق المعلومات، وتقييم الأداء)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات في الجامعة لمبدأ الشفافية الإدارية من خلال خطط إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع التعاملات الإدارية الأكاديمية، وترسيخ قيم النزاهة من خلال إقرار نظم موضوعية للمساءلة، وتمكين المستفيدين من المشاركة الحقيقية في صناعة القرارات، وتطبيق معايير موضوعية لاختيار القيادات، وتقييمهم بناء على معايير الكفاءة والنزاهة.

#### 6- دراسة (حرب، 2011م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث تم دراسة الشفافية من حيث أنظمة المعلومات والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، وقد أجريت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى والجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود التزام بدرجة مقبولة بممارسة الشفافية مع وجود علاقة دالة إحصائية بين الشفافية وكل من نظام المعلومات والاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة وإجراءات العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ونشر مبدأ الشفافية بكل متغيراتها في الجامعات والعمل على إعادة صياغة الأنظمة واللوائح والعمل على تبسيطها، وبما يضمن تحقيق قيم العدالة والنزاهة، كما أوصت



الدراسة بضرورة دعم القيادات العليا لمبدأ الشفافية من خلال فتح مجال المشاركة أمام الموظفين وتشجيع روح المبادرة والتجديد والاهتمام بتصوراتهم للحلول الممكنة لمعالجة مشكلات العمل التي تحد من تحقيق أهداف تلك الجامعات.

7- دراسة (شبلي ومنهل، 2008م):

أجريت الدراسة على جامعة البصرة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في المنظمة الجامعية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى أن البنية الهيكلية للجامعة وقيمها الجامعية ونظمها الرقابية غالباً ما تكون مستجيبة إلى حد ما لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، لكن الجامعة تفتقر إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة لاسيما فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والمراقبة، وهذا بدوره أضعف من قوة المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في الجامعة، كما انعكس ذلك سلباً على إمكانية السيطرة على بعض حالات الفساد الإداري في الجامعة.

8- دراسة (أبو حيمد : 2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحرية الأكاديمية ومجالاتها في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العوامل التي تحد من الحرية الأكاديمية ومقترحات تفعيلها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار (491) عضو هيئة تدريس بمختلف مواقعهم الوظيفية كعينة للدراسة في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن وضع الحرية الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة، حيث تضمنت الحرية الأكاديمية استقلال الجامعة إدارياً وأكاديمياً ومالياً، إضافة إلى حرية أعضاء هيئة التدريس في البحث والتدريس ومشاركتهم في صنع القرار الجامعي، كما أشارت الدراسة إلى أن أكثر مجالات الحرية الأكاديمية توفراً في الجامعات السعودية كان في مجال الاستقلال الأكاديمي،

يليه مجال حرية عضو هيئة التدريس في البحث والتدريس، ثم مجال الاستقلال الإداري.

وفي إطار العوامل التي تحد من الحرية الأكاديمية، فقد بينت الدراسة أن أهم تلك العوامل تمثلت في البيروقراطية والروتين الإداري في أنظمة الجامعة، وضعف تنمية مصادر التمويل غير الحكومية، ومركزية السلطة وضعف تفويض السلطات، والاعتماد على نظام التعيين بدلا من الانتخاب، والاعتماد على الدولة كمصدر لتمويل الجامعات، مع عدم وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية والاعتماد على نظام موحد للجامعات من قبل مجلس التعليم العالي، وعدم توفر المتطلبات الأساسية اللازمة للبحث العلمي، إضافة إلى تكليف أعضاء هيئة التدريس بأعباء إدارية كثيرة. وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات في الجامعات لا سيما تلك المتعلقة بأقسامهم، واعتماد نظام الانتخاب عند اختيار المرشحين للقيادات العليا، مع ضرورة رفع الوعي بأهمية الحرية الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة ورفع كفاءتها، مع إعادة النظر في التشريعات القانونية بما يضمن رفع مستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية.

## ثانيا/ الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة (Mulili,2011):

(نحو ممارسة أفضل للحوكمة في الجامعات الحكومية في الدول المتقدمة، دراسة حالة في الجامعات الحكومية في كينيا)  
هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الحوكمة في الجامعات الحكومية الكينية، مع تقديم التوصيات اللازمة لإجراء التغييرات المطلوبة في سبيل تطوير أداء تلك الجامعات، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة مع مجموعة من الخبراء والذين كانوا أعضاء في مجالس إدارة تلك الجامعات، وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات الكينية تواجه العديد من التحديات كالأعداد الكبيرة للطلبة وضعف مستوى التجهيزات والوسائل التعليمية، والتمويل غير الكافي، الأمر الذي يحد من قدرة تلك الجامعات في ممارستها لمبادئ الحوكمة في إدارة تلك

الجامعات.

## 2- دراسة (Nkote & Festo,2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين حوكمة مجالس الإدارة والأداء المالي في الجامعات الخاصة في أوغندا، حيث نفذت الدراسة على أربع من الجامعات الخاصة في أوغندا، وقد أظهرت الدراسة أن غياب الحوكمة لمجلس الإدارة أثر سلبا على الأداء المالي في تلك الجامعات، وأوصت الدراسة لتفعيل أداء الجامعات في الجانب المالي، صياغة سياسات أفضل، كما تحتاج لقرارات ذات مصداقية، وأوصت الدراسة بتشكيل مجلس استشاري أو لجان استشارية تتبع مجالس إدارة الجامعات لتفعيل وتحسين أداء تلك المجالس.

وأكدت الدراسة على مجموعة من التوصيات في هذا الإطار، حيث أشارت إلى أنه ينبغي مراجعة عضوية مجالس الإدارة في الجامعات لتجنب تضخم تلك المجالس، كما ينبغي لتلك المجالس العمل على وضع السياسات التي تمكنها من تفعيل دور أصحاب المصالح وذوي العلاقة وأخذ آراءهم وأفكارهم بعين الاعتبار لتطوير وتفعيل الأداء في الجامعات، ولتحقيق ذلك أيضا أوصت الدراسة بضرورة قيام أعضاء مجلس الجامعة بتقييم أداء مدراء الجامعة التنفيذيين من جهة، وتقييم أداء إدارة الجامعة من قبل العاملين فيها الأكاديميين والإداريين وفق خططها الاستراتيجية المعتمدة.

## 3- دراسة (Waduge,2011):

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الحوكمة والأداء في قطاع الجامعات الأسترالي، حيث تم خلال فترة البحث تنفيذ وتطبيق إصلاحات مهمة فيما يتعلق بحوكمة الجامعات في أستراليا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين كل من (السلطة التنظيمية) و(حملة الأسهم) و(استقلالية مجلس الجامعة) و(اللجان المشكلة من قبل مجلس الجامعة) و(لقاءات مجلس الجامعة التشاورية) و(شفافية التقارير) و(حجم الجامعة) وبين المتغير التابع (أداء الجامعات)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير سلبية بين (حجم مجلس الجامعة) و(أداء الجامعات).

4- دراسة (Aghion, Dewatripont, Hoxby, Colell, & Sapir, 2009):  
هدفت الدراسة إلى بحث الكيفية التي تؤثر فيها حوكمة الجامعة على مخرجاتها البحثية التي تقاس من خلال ترتيب الجامعة الخاص بالبحوث والاختراعات الدولية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من (الحكم الذاتي) و(المنافسة) وبين (المخرجات البحثية للجامعة) في كل من جامعات الدول الأوروبية وجامعات الولايات المتحدة، لكن الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية تحظى بدعم مالي وسياسي إيجابي كبير مقارنة بالجامعات الأوروبية.

#### 5- دراسة (Libijola & Akomolafe, 2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعات والفعالية التنظيمية والعلاقة بينهما في الجامعات النيجيرية بمدن أكيتي وأوندو، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار (500) طالب كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة الطبقية، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى معتدل أو متوسط من مشاركة الطلاب في إدارة وحوكمة الجامعة ومستوى معتدل أيضا من الفعالية التنظيمية في الجامعات موضع الدراسة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعة ومستوى الفعالية التنظيمية، حيث أكدت الدراسة على أن مشاركة الطلاب في إدارة الجامعة يعد عاملا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تمثيل الطلبة تمثيلا جيدا في مجالس الجامعة والكليات والأقسام واللجان الأخرى - لا سيما اللجان القانونية والتشريعية - بهدف تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية في تلك الجامعات.

#### إجراءات الدراسة:

يهدف التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة من خلال تتبع واستعراض التقارير والمصادر والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم تحليل

النتائج وتفسيرها في ضوء البيانات الأولية التي تتطلبها الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية، ونظرا لحدثة مفهوم الحوكمة ومبادئها في البيئة اليمنية فإن هناك صعوبة بالغة في اختيار عينة عشوائية ممثلة لتلك الجامعات، وعليه فقد تم اختيار جامعة العلوم والتكنولوجيا لتطبيق هذه الدراسة باعتبارها الجامعة الأهلية الأولى في اليمن والأكبر في الجامعات الخاصة من حيث أعداد الطلبة والكليات والبرامج التعليمية، كما تم اختيارها للتقييم من قبل المجلس الأعلى للاعتماد وضمان جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، إضافة إلى عمل الباحث في الجامعة وتوقعه بوجود ثقافة وممارسات أفضل لمبادئ الحوكمة أكثر من غيرها من الجامعات. وكون العديد من مبادئ الحوكمة لا سيما ما يتعلق بمجالس الحوكمة في المنظمة الجامعية ( مجالس الجامعة والكليات والأقسام العلمية) مرتبط غالبا بالقيادات في الجامعة، فقد تمثلت وحدة المعاينة في الدراسة بالقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة من الذكور والإناث (رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ومساعديهم ورؤيس الجامعة ونوابه ومساعديه ومدراء الإدارات والمراكز ومسؤولي الشؤون المالية والإدارية في كليات الجامعة التطبيقية والإنسانية)، حيث تم توزيع أداة الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة وعددهم (82) بحسب إفادة إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وتم تحليل عدد (75) استبانة بما نسبته 91% بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة التي لم يتم استعادتها. . والجدول (2) يوضح وصفا لعينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ونوع الوظيفة القيادية وسنوات الخدمة والتخصص:

جدول (2) وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة	التكرار	المتغيرات الشخصية للمجتمع	
85.3%	64	الذكور	الجنس
14.7%	11	الإناث	
56.0%	42	أكاديمية	نوع الوظيفة القيادية
44.0%	33	إدارية	
37.3%	28	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
52.0%	39	من 10 - 20 سنة	
10.7%	8	أكثر من 20 سنة	
42.7%	32	علوم تطبيقية	التخصص
57.3%	43	علوم اجتماعية وانسانية	

أداة الدراسة :

من أجل الحصول على البيانات اللازمة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، والحصول على النتائج المرجوة، فقد تم تصميم استبيان يتضمن المبادئ الأساسية للحوكمة ومؤشراتها استناداً إلى الدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول (1)، حيث تضمن المقياس ستة مبادئ أساسية وعدد (56) مؤشراً كما في الجدول الآتي:

جدول (3) مبادئ الحوكمة وعدد مؤشراتها في أداة الدراسة

م	المبدأ	عدد المؤشرات
1	مجالس الحوكمة	10
2	المسؤولية والمساءلة	10
3	المشاركة	8
4	الاستقلالية	10
5	الإفصاح والشفافية	10
6	ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	8
	المجموع	56

### صدق وثبات المقياس:

وبغرض التحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم تحكيمها من خلال عرضها على عدد من المحكمين من القيادات الأكاديمية والخبراء في مجال الحوكمة بغرض التحقق من دقة صياغة فقرات الاستبيان وانتمائها للمجال المطلوب قياسه (مبادئ الحوكمة)، كما تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي، حيث تم استخدام اختبار كرونباخ (ألفا) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء عينة الدراسة فيه:

جدول رقم (4) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الرئيسية في أداة

البحث:

درجة المصدقية ½Alpha	درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	محاور الاستبيان الرئيسية
٪90.5	٪81.9	10	مبدأ مجالس الحوكمة
٪93.7	٪87.9	10	مبدأ المسؤولية والمساءلة
٪91.7	٪84.0	8	مبدأ المشاركة
٪93.9	٪88.2	10	مبدأ الافصاح والشفافية
٪95.7	٪91.6	10	مبدأ الاستقلالية
٪92.3	٪85.1	8	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل
٪98.4	٪96.9	56	الاستبيان بشكل عام (مبادئ الحوكمة)

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (96.9٪) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات المجتمع (98.4٪) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات أيضاً مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى أن مجتمع البحث متجانس في الاستجابة على الاستبيان بدرجة كبيرة جداً، كما تم احتساب نتائج اختبار المصدقية البنائية للاستبيان عن طريق معامل الارتباط بين كل متغير فرعي مع متغير البحث الرئيسي على النحو الآتي:

### جدول (5) نتائج اختبار المصادقية البنائية للاستبيان

رقم المحور	المحاور الفرعية (مبادئ الحوكمة)	درجة الارتباط
1	مبدأ مجالس الحوكمة	0.773
2	مبدأ المسؤولية والمساءلة	0.917
3	مبدأ المشاركة	0.875
4	مبدأ الافصاح والشفافية	0.928
5	مبدأ الاستقلالية	0.883
6	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	0.880

يتضح من الجدول (5) أن جميع محاور الاستبيان الفرعية (مبادئ الحوكمة الستة) مرتبطة مع محورها الرئيسي بدرجة تتراوح بين (77.3%) و(92.8%)، مما يشير إلى عدم وجود محاور فرعية يمكن أن تضعف مصداقية الاستبيان البنائية.

### نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، من أجل التحقق من هدفها وهو: التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية من جهة، ومعرفة الفروق في وجهات نظر قيادات الجامعة حول ممارسة مبادئ الحوكمة وفقا لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة ونوع الوظيفة القيادية.

**الفرضية الأولى:** هناك مستوى عالٍ لممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا.

ولغرض اختبار الفرضية الأولى تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قيادات الجامعة على مبادئ الحوكمة على النحو الآتي:

جدول رقم (6) يبين خلاصة نتائج الاستبيان الخاصة بمستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بشكل عام

الرتبة	مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي لمستوى الممارسة
1	مبدأ الاستقلالية	3.912	0.661	78.2%	عالي
2	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	3.723	0.637	74.5%	عالي
3	مبدأ المسؤولية والمساءلة	3.685	0.591	73.7%	عالي
4	مبدأ الافصاح والشفافية	3.531	0.651	70.6%	عالي
5	مبدأ المشاركة	3.273	0.665	65.5%	متوسط
6	مبدأ مجالس الحوكمة	3.239	0.531	64.8%	متوسط
	المتوسط العام لممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا	3.561	0.547	71.2%	عالي

يتضح من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بشكل عام جاء بمتوسط (3.561) وبانحراف معياري (0.547) وبمعدل عام بلغ (71.2%)، وهذا يعني أن هناك مستوى عالياً لممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وهذا ينسجم مع الفرضية الأولى للدراسة التي تمثلت في وجود مستوى عالٍ لممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا بشكل عام على الرغم من أن مستوى الممارسة لمبدأي المشاركة ومبدأ مجالس الحوكمة كان متوسطاً، وفيما يلي تفصيل لمستوى ممارسة تلك المبادئ بشكل مفصل:

**أولاً/ مبدأ مجالس الحوكمة في الجامعة (الأمناء، الجامعة، الكليات، الأقسام العلمية):**  
جدول رقم (7) نتائج مستوى ممارسة مبدأ (مبدأ مجالس الحوكمة):

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ مجالس الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
1	1	تدرك مجالس الحوكمة في الجامعة (الأمناء، الجامعة، الكليات، الأقسام) بوضوح الأدوار المناطة بها.	3.893	0.649	77.9%	عالي
2	7	تعقد مجالس الحوكمة في الجامعة اجتماعاتها بصورة دورية منتظمة.	3.813	0.911	76.3%	عالي

الترتبة	رقم الفقرة	مبدأ مجالس الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
3	2	تمارس مجالس الحوكمة في الجامعة المهام المناطة بها بفاعلية.	3.747	0.680	74.9%	عالي
4	5	مجالس الحوكمة في الجامعة تتبعها لجان متخصصة للاستعانة بها في بعض جوانب عملها الفنية والتخصصية.	3.387	0.914	67.7%	متوسط
5	9	لدى مجالس الحوكمة آليات واضحة للرقابة على جوانب عمل الجامعة المختلفة.	3.387	0.899	67.7%	متوسط
6	4	تستعين مجالس الحوكمة بالخبراء والمختصين في حل المشكلات التي تواجهها.	3.147	0.783	62.9%	متوسط
7	6	تنفذ الجامعة خطة للتنمية والتدريب المستمر لأعضاء مجالس الحوكمة فيها.	3.093	0.825	61.9%	متوسط
8	3	يتم تقويم أداء مجالس الحوكمة في الجامعة وأعضائها بشكل دوري.	3.013	0.923	60.3%	متوسط
9	8	يشارك المستفيدون من خارج الجامعة (رجال الأعمال، المجتمع... الخ) في مجالس الحوكمة في الجامعة في الحالات التي تتطلب ذلك.	2.720	0.980	54.4%	متوسط
10	10	تتضمن تشكيلة المجالس في الجامعة أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.	2.187	0.982	43.7%	ضعيف
		<b>المتوسط</b>	<b>3.239</b>	<b>0.531</b>	<b>64.8%</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من خلال الجدول (7) أن مستوى ممارسة الجامعة لمؤشرات مبدأ مجالس الحوكمة تراوح بين (77.9%) و (43.7%)، حيث تشير النتائج إلى أن هناك إدراكاً عالياً من قبل مجالس الحوكمة للأدوار المناطة بها، وتمارسها بفعالية وأن هناك التزاماً عالياً أيضاً بعقد اجتماعاتها بصورة دورية ومنتظمة، ولكن هناك ضعفاً فيما يخص تضمين تلك المجالس أعضاء مستقلين من خارج الجامعة، كما أن مستوى مشاركة المستفيدين من خارج الجامعة في تلك المجالس

مازال متدنياً، وعلى الرغم من أن المجالس تتبعها لجان فرعية متخصصة، وتستعين بالخبراء في حل المشكلات التي تواجهها، كما أن لديها آليات واضحة للرقابة على جوانب عمل الجامعة المختلفة، ولكنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتلك الجوانب، حيث ما زال مستوى الممارسة في حدود الـ 60٪، وبشكل عام جاء مستوى الممارسة للمبدأ متوسطاً، وهذا يناهز الفرضية الفرعية الأولى التي تمثلت بوجود مستوى عالٍ من الممارسة فيما يخص مبدأ مجالس الحوكمة.

### ثانياً/ مبدأ المسؤولية والمساءلة:

جدول رقم (8) نتائج مستوى ممارسة مبدأ (المسؤولية والمساءلة)

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ المسؤولية والمساءلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
1	14	يتميز العاملون في الجامعة بالقدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.	4.147	0.651	82.9%	عالي
2	11	لدى الجامعة نظام يحدد مسؤوليات وصلاحيات العاملين فيها بشكل واضح.	4.040	0.796	80.8%	كبيرة
3	16	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أداءها الأكاديمي والإداري.	3.960	0.829	79.2%	عالي
4	13	يدرك منتسبي الجامعة على نحو واضح حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	3.800	0.805	76.0%	عالي
5	20	تحرص الجامعة على التطبيق الكامل للوائح المنظمة لعملها دون انتقاء.	3.720	0.924	74.4%	عالي
6	18	تتمي الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى منتسبيها.	3.640	0.729	72.8%	عالي
7	12	يملك العاملون في الجامعة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.573	0.791	71.5%	عالي
8	15	لدى الجامعة نظام معلن للمساءلة يخضع له جميع العاملين.	3.547	0.977	70.9%	عالي
9	19	توفر الجامعة الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن المخالفات في العمل وانحرافات الأداء.	3.280	0.924	65.6%	متوسط

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ المسؤولية والمساءلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
10	17	يملك المستفيدون الحق في مساءلة الإدارة حول أداء الجامعة.	3.147	1.049	62.9%	متوسط
<b>المتوسط</b>			3.685	0.591	73.7%	عالي

يتضح من خلال الجدول (8) أن مستوى ممارسة الجامعة لمبدأ المسؤولية والمساءلة كان كبيراً وبمعدل عام بلغ (73.7%)، وتراوحت مستويات الممارسة لمؤشرات المبدأ بين (82.9%) و(62.9%)، حيث تؤكد النتائج أن العاملين في الجامعة يتميزون بالقدرة على تحمل المسؤولية، ويدركون على نحو واضح واجباتهم وحقوقهم الوظيفية، كما يمتلكون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وفي مقابل ذلك أيضاً فإن هناك نظاماً واضحاً للمسؤوليات كما أن هناك معايير واضحة لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري، ولكن هناك قصوراً في توفير الجامعة للحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن المخالفات في العمل وانحرافات الأداء، حيث كان مستوى الممارسة في هذا الجانب (65.6%)، كما أن فرص مساءلة المستفيدين لإدارة الجامعة حول أدائها لازالت دون المستوى المطلوب، حيث جاءت بنسبة متوسطة بلغت (62.9%).

### ثالثاً/ مبدأ المشاركة:

جدول رقم (9) نتائج مستوى ممارسة مبدأ (المشاركة)

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
1	22	تشرك الجامعة ممثلين من الأكاديميين في وضع خطط تطوير برامجها التعليمية.	4.160	0.871	83.2%	عالي
2	26	تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها لمناقشة المشكلات والقضايا التي تواجههم وسبل معالجتها.	3.627	0.866	72.5%	عالي
3	21	يتم إشراك العاملين في الجامعة في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات.	3.613	0.928	72.3%	عالي

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
4	25	تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها للمشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بعملهم.	3.413	0.960	68.3%	عالي
5	27	تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها للمشاركة في وضع معايير تقييم أداءهم.	3.067	0.949	61.3%	متوسط
6	24	تتيح الجامعة الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في عملية تطوير الخدمة التعليمية.	2.853	1.036	57.1%	متوسط
7	28	يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في الجامعة.	2.853	0.926	57.1%	متوسط
8	23	تشرك الجامعة ممثلين من الطلبة في تطوير برامجها التعليمية.	2.600	1.174	52.0%	متوسط
		<b>المتوسط</b>	<b>3.273</b>	<b>0.665</b>	<b>65.5%</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (9) أن مستوى ممارسة الجامعة لمبدأ المشاركة كان متوسطاً وبمعدل عام بلغ (65.5%)، وهذا ينفي فرضية البحث الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى، وتراوحت مستويات الممارسة لمؤشرات المبدأ بين (83.2%) و (52%)، وعلى الرغم من إتاحة الفرصة للأكاديميين للمشاركة في وضع خطط تطوير البرامج والتعليمية بنسبة تجاوزت 80%، وكذا مناقشة القضايا والمشكلات التي تواجههم بمستوى ممارسة تجاوز 72%، وإتاحة الفرصة أمام العاملين أيضاً للمشاركة في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات داخل الجامعة، لكن تلك الفرص ما زالت دون المستوى المطلوب فيما يتعلق بوضع معايير التقييم، كما جاءت الفقرات الخاصة بإتاحة الفرصة أمام المجتمع الخارجي للمشاركة في تطوير البرامج التعليمية، وإشراك أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة بمستوى متوسط لم يتجاوز 60%، أما إتاحة الفرصة للطلبة للمشاركة في تطوير البرامج التعليمية فقد جاء في أدنى المؤشرات الخاصة بمبدأ المشاركة وبمستوى ممارسة بلغ 52%.

#### رابعاً/ مبدأ الإفصاح والشفافية:

جدول رقم (10) نتائج مستوى ممارسة مبدأ (الإفصاح والشفافية)

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ الإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
1	38	تُطلع الجامعة منتسبيها على نتائج تقييم الأداء.	4.040	0.965	80.8%	عالي
2	34	توفر الجامعة أدلة ونماذج عمل واضحة وسهلة الاستخدام.	3.880	0.788	77.6%	عالي
3	37	تُطلع الجامعة منتسبيها على آلية ومعايير تقييم أداءهم.	3.867	0.905	77.3%	عالي
4	29	توفر الجامعة معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية.	3.853	0.833	77.1%	عالي
5	36	تُطلع الجامعة منتسبيها بمن فيهم طلبتها على الأنظمة والقوانين فور صدورها.	3.800	0.973	76.0%	عالي
6	33	تجدد الجامعة باستمرار قواعد بيانات ومعلومات أنشطتها على موقعها الإلكتروني.	3.760	0.942	75.2%	عالي
7	35	تقدم الجامعة المعلومات التي تحتاجها الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.	3.653	0.744	73.1%	عالي
8	32	أنظمة وتعليمات (الرواتب والتعيين والترقية) واضحة ومفهومة للجميع.	3.160	1.066	63.2%	متوسط
9	30	توفر الجامعة آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية فيها.	2.733	1.018	54.7%	متوسط
10	31	تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المعتمدة.	2.560	1.056	51.2%	ضعيف
		<b>المتوسط</b>	<b>3.531</b>	<b>0.651</b>	<b>70.6%</b>	<b>عالي</b>

يتضح من الجدول (10) أن مستوى الممارسة الخاصة بمبدأ الإفصاح والشفافية كان عالياً بشكل عام، حيث بلغ (70.6%)، وجاءت تلك النسبة محصلة لقيام الجامعة بتوفير أدلة ونماذج عمل واضحة، وإطلاع منتسبي الجامعة

بمعايير تقييمهم من جهة ونتائج تقييم أدائهم من جهة أخرى، كما تقوم الجامعة بتوفير معلومات عن خططها وأهدافها المستقبلية والتحديث المستمر لقواعد بياناتها وأنشطتها على موقعها الإلكتروني، لكن النتائج تشير أيضا إلى أن الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالرواتب والتعيين والترقيات لازالت غير واضحة، كما أن آلية تولى المناصب القيادية في الجامعة أيضا لازالت بحاجة إلى مزيد من الوضوح والشفافية، حيث كانت للمؤشرين (63.2%)، (54.7%) على التوالي، وجاء مستوى حرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفق المعايير المعتمدة في أوائل الخمسينيات بأدنى مؤشرات محور الإفصاح والشفافية.

#### خامسا/ مبدأ الاستقلالية:

جدول رقم (11) نتائج مستوى ممارسة مبدأ (الاستقلالية)

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ الاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
1	43	تُعمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلسي الأمناء والإدارة في الجامعة.	4.400	0.753	88.0%	عالي جدا
2	47	تعتمد الجامعة في تسيير أغلب أنشطتها على مواردها الذاتية.	4.213	0.759	84.3%	عالي جدا
3	41	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها (الإدارية).	3.987	0.846	79.7%	عالي
4	40	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها (الأكاديمية).	3.920	0.834	78.4%	عالي
5	46	تضع الأقسام والكليات موازنتها الخاصة بها بما يحقق رسالتها وأهدافها المرسومة.	3.893	0.879	77.9%	عالي
6	39	توفر الجامعة الحرية الأكاديمية (حرية التدريس والبحث العلمي والنشر) لأعضاء هيئة التدريس.	3.827	0.828	76.5%	عالي
7	48	تحرص الجامعة على استقلالية المدقق الخارجي لحساباتها المالية.	3.813	0.896	76.3%	عالي

عالي	75.2%	0.867	3.760	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.	45	8
عالي	74.4%	1.008	3.720	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها (المالية).	42	9
عالي	71.7%	1.041	3.587	لا تخضع عملية تعيين قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية لأي تدخلات خارجية.	44	10
عالي	78.2%	0.661	3.912	المتوسط		

يتضح من خلال الجدول (11) أن درجة الممارسة المتعلقة بمبدأ الاستقلالية كان عالياً بشكل عام حيث بلغ (78.2%) وكانت تلك النتيجة محصلة لجميع مؤشرات المحور التي جاءت بمستويات ممارسة عالية جدا إلى عالية تراوحت بين (88%) و (78.2%)، حيث تؤكد النتائج أن الجامعة تعتمد بشكل كبير على مواردها المالية في تسيير أنشطتها، وتتمتع باستقلالية كبيرة أيضا في استثمار تلك الموارد من جهة والحرص على استقلالية المدقق الخارجي للحسابات المالية للجامعة، كما تمتلك حرية كبيرة في صنع قراراتها الإدارية والأكاديمية، بالإضافة إلى تمتع أعضاء هيئة التدريس بالحرية الأكاديمية: كحرية التدريس وحرية البحث والنشر العلمي، كما تشير النتائج إلى أن عملية تعيين القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة لا تخضع لأي تدخلات خارجية حسب آراء تلك القيادات.

#### خامسا/ مبدأ ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل:

جدول رقم (12) نتائج مستوى ممارسة مبدأ (مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل)

التقدير	درجة التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	رقم الفقرة	الرتبة
عالي جدا	88.3%	0.773	4.413	الابتعاد عن الرشوة والمحسوبية في جوانب الأداء المختلفة.	49	1
عالي جدا	85.6%	0.763	4.280	اتسام أعضاء مجالس الحوكمة بالأمانة والاستقامة.	50	2
عالي	81.1%	0.769	4.053	يلتزم المدرء بممارسة أعمالهم بعيدا عن أي تصرفات تتعارض مع مصالح الجامعة.	51	3

الرتبة	رقم الفقرة	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التقدير اللفظي
4	55	تلتزم الجامعة بأخلاقيات العمل (كالعدل والنزاهة والأمانة والموضوعية) في تعاملها مع جميع العاملين فيها.	3.813	0.865	76.3%	عالي
5	53	تعزز إدارة الجامعة تطبيق مبادئ الميثاق الأخلاقي من حيث (الشعور بالانتماء، العدالة، الصدق، الإحساس بالمسؤولية... الخ)	3.653	0.878	73.1%	عالي
6	52	لدى الجامعة ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل.	3.347	1.097	66.9%	متوسط
7	56	تحرص الجامعة باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة لدى منتسبيها.	3.280	1.021	65.6%	متوسط
8	54	توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي.	2.947	1.051	58.9%	متوسط
		<b>المتوسط</b>	3.723	0.637	74.5%	عالي

يتضح من الجدول (12) أن هناك التزاماً كبيراً بأخلاقيات العمل وأخلاقيات السلوك المهني، حيث جاء مستوى الممارسة (74.5%) بشكل عام، وتشير النتائج إلى أن أداء الجامعة في جميع جوانبه يتم بعيداً عن الرشوة والمحسوبية، كما يتمتع أعضاء مجالس الحوكمة بالأمانة والاستقامة إلى حد كبير، وعلى الرغم من التعزيز المستمر من قبل الجامعة لأخلاقيات العمل والسلوك المهني من خلال الالتزام بتلك الأخلاقيات في تعاملها مع منتسبيها من جهة، أو من خلال التدريب واللقاءات الثقافية المستمرة والمنتظمة في الجامعة من جهة أخرى، فإن توفر ميثاق معتمد للسلوك المهني لازال غير موجود، كما أن الجامعة قد تكون تركزت تطبيق مبادئ الحوكمة عموماً من خلال المؤشرات التي وردت في هذه الدراسة، لكن مصطلح الحوكمة ومبادئها لازال جديداً على الكثير من منتسبي الجامعة لاسيما قياداتها، وهذا ما لمس الباحث خلال الدراسة الميدانية، وعليه فقد جاء مستوى الممارسة المتعلق بتوفر ميثاق السلوك المهني ونشر ثقافة

الحوكمة في أدنى مؤشرات هذا المحور وبدرجة متوسطة بلغت (66.9%) و (65.6%) على التوالي.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا وفقا لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثنائي T-Test لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات مفردات العينة على محاور الاستبيان يكون سببها متغير زوجي (يحتوي على فئتين فقط)، كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد F- Anova One-Way لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات مفردات العينة على محاور الاستبيان يكون سببها متغير يحتوي على ثلاث فئات أو أكثر (كمتغير سنوات الخدمة)، وفيما يلي اختبار الفروق وفقا للمتغيرات سالفة الذكر عند مستوى الدلالة (0.05):

1 - لمعرفة تأثير متغير الجنس على محاور الاستبيان تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين الذكور والإناث كما يلي:

جدول رقم (13) يوضح تحليل محاور الاستبيان حسب متغير (الجنس)

T-Test		الإناث		الذكور		مبادئ الحوكمة
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.773	0.290-	0.417	3.282	0.551	3.231	مبدأ مجالس الحوكمة
0.686	0.406	0.515	3.618	0.606	3.697	مبدأ المسؤولية والمساءلة
0.949	0.064	0.476	3.261	0.695	3.275	مبدأ المشاركة
0.752	0.318	0.456	3.473	0.681	3.541	مبدأ الافصاح والشفافية
0.579	0.557	0.577	3.809	0.677	3.930	مبدأ الاستقلالية
0.967	0.042	0.576	3.716	0.652	3.725	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة T جاءت غير دالة في جميع مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة (0.05) حسب متغير الجنس، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بدرجة ممارسة جميع مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا.

2 - معرفة تأثير متغير العمر على محاور الاستبيان تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين أصحاب الفئات العمرية المختلفة لعينة البحث :  
جدول رقم (14) يوضح تحليل محاور الاستبيان حسب متغير (العمر)

T-Test		أكثر من 40 سنة		من 25 - 40 سنة		مبادئ الحوكمة
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.957	0.054	0.540	3.236	0.528	3.242	مبدأ مجالس الحوكمة
0.537	0.621	0.546	3.648	0.650	3.733	مبدأ المسؤولية والمساءلة
0.937	0.080	0.683	3.268	0.652	3.280	مبدأ المشاركة
0.829	0.217-	0.587	3.545	0.734	3.512	مبدأ الإفصاح والشفافية
0.806	0.246	0.639	3.895	0.696	3.933	مبدأ الاستقلالية
0.894	0.134-	0.641	3.732	0.642	3.712	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة T جاءت غير دالة في جميع مبادئ الحوكمة حسب متغير العمر، وهذا يعني أيضا عدم وجود فروق جوهرية بين آراء أصحاب الفئتين العمريتين (من 25 - 40 سنة) و(أكثر من 40 سنة) فيما يتعلق بمدى ممارسة جميع مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

3 - معرفة تأثير متغير نوع الوظيفة القيادية على محاور الاستبيان تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين أصحاب أنواع الوظائف القيادية المختلفة في مجتمع البحث:

جدول رقم (15) يوضح تحليل محاور الاستبيان حسب متغير (نوع الوظيفة القيادية)

T-Test		إدارية		أكاديمية		مبادئ الحوكمة
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.415	0.820	0.479	3.182	0.570	3.283	مبدأ مجالس الحوكمة
0.394	0.858-	0.569	3.752	0.610	3.633	مبدأ المسؤولية والمساءلة
0.937	0.080-	0.659	3.280	0.678	3.268	مبدأ المشاركة
0.642	0.466	0.674	3.491	0.639	3.562	مبدأ الإفصاح والشفافية
0.363	0.916-	0.613	3.991	0.697	3.850	مبدأ الاستقلالية
0.855	0.183-	0.578	3.739	0.687	3.711	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة T جاءت غير دالة في جميع مبادئ الحوكمة حسب متغير نوع الوظيفة القيادية، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية بين آراء العاملين في الوظائف (الأكاديمية) والعاملين في الوظائف (الإدارية) فيما يتعلق بمستوى ممارسة جميع مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا. 4- لمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة على محاور الاستبيان تم استخدام اختبار Anova - OneWay لمعرفة الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (16) يوضح تحليل محاور الاستبيان حسب متغير (سنوات الخدمة)

One-Way ANOVA						مبادئ الحوكمة
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
❖0.045	3.239	0.862	2	0.266	72	مبدأ مجالس الحوكمة
0.058	2.966	0.984	2	0.332	72	مبدأ المسؤولية والمساءلة
❖0.007	5.334	2.113	2	0.396	72	مبدأ المشاركة
❖0.020	4.113	1.609	2	0.391	72	مبدأ الإفصاح والشفافية
❖0.026	3.857	1.563	2	0.405	72	مبدأ الاستقلالية
❖0.011	4.769	1.759	2	0.369	72	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة F جاءت ذات دلالة إحصائية في جميع مبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخدمة (ما عدا مبدأ المسؤولية والمسائلة فلم تظهر فيه فروق ذات دلالة إحصائية)، وهذا يعنى وجود اختلافات جوهرية بين آراء مفرعات عينة الدراسة حسب سنوات خدمتها المختلفة فيما يتعلق بمدى ممارسة جميع مبادئ الحوكمة (ما عدا مبدأ المسؤولية والمسائلة) بجامعة العلوم والتكنولوجيا.

ولمعرفة تفاصيل هذه الفروق استخدم الباحث تحليل شيفيه Scheffe للفروق البعدية على النحو الآتي:

جدول رقم (17) يبين نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمبادئ ذات الدلالة الاحصائية حسب متغير (سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05:

مستوى الدلالة عند 0.05			المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	مبادئ الحوكمة
أكثر من 20 سنة	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات			
0.065	1.000		3.293	أقل من 10 سنوات	مبدأ مجالس الحوكمة
❖0.050		1.000	3.290	من 10 - 20 سنة	
	❖0.050	0.065	2.800	أكثر من 20 سنة	
❖0.007	0.706		3.429	أقل من 10 سنوات	مبدأ المشاركة
❖0.023		0.706	3.298	من 10 - 20 سنة	
	❖0.023	❖0.007	2.609	أكثر من 20 سنة	
❖0.021	0.415		3.714	أقل من 10 سنوات	مبدأ الافصاح والشفافية
0.120		0.415	3.508	من 10 - 20 سنة	
	0.120	❖0.021	3.000	أكثر من 20 سنة	
❖0.041	0.182		4.136	أقل من 10 سنوات	مبدأ الاستقلالية
0.339		0.182	3.841	من 10 - 20 سنة	
	0.339	❖0.041	3.475	أكثر من 20 سنة	
❖0.017	0.162		3.951	أقل من 10 سنوات	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل
0.203		0.162	3.660	من 10 - 20 سنة	
	0.203	❖0.017	3.234	أكثر من 20 سنة	

يتضح من الجدول (17) الآتي:

هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ (مجالس الحوكمة) بين أصحاب سنوات الخدمة (من 10 - 20 سنة) بمتوسط (3.290) وبين أصحاب سنوات الخدمة (الأكثر من 20 سنة) بمتوسط (2.800)، ولصالح الفئة الثانية، في حين ظهرت فروق إحصائية فيما يتعلق بمبدأ المشاركة ومبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ الاستقلالية ومبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل ولصالح فئة سنوات الخدمة أقل من 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية مشاركة القيادات في هذه الفئة في مجالس الحوكمة في الجامعة واقتصرها في كثير من الأحيان على مجالس الأقسام، في حين تشارك الفئات ذات سنوات الخدمة الأعلى في أكثر من مجلس كمجالس الكليات ومجلس الجامعة واللجان الأمر الذي قد يؤثر سلباً بصورة أو بأخرى في درجة ممارسة تلك المبادئ عما هو لدى فئة سنوات الخدمة الأقل.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال اختبار فروض الدراسة ومناقشة نتائجها يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية:

- بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالي لممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية بشكل عام، ويرى الباحث أن ذلك ناتجاً طبيعياً لمستوى العمل المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا كما قد يكون ذلك محصلة طبيعية لجهود الجامعة في تبني وتطبيق أنظمة الجودة كنظام الأيزو في جوانب العمل الإدارية من جهة، وتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من جهة أخرى، بالإضافة إلى الاهتمام بتكريس معايير السلوك المهني وأخلاقيات العمل في الجامعة من خلال اللقاءات المستمرة للثقافة المؤسسية التي تنظمها إدارة العلاقات العامة بالجامعة.

- على الرغم من الإدراك ومستوى التطبيق العالي لمبادئ الحوكمة من قبل قيادات الجامعة الإدارية والأكاديمية، من خلال مؤشراتهم المختلفة، فإن

حادثة مصطلح الحوكمة لازال بحاجة إلى الكثير من التوعية بماهيته وأهميته لدى تلك القيادات.

- تتمتع الجامعة باستقلال مالي كبير، وهذا يمكن الجامعة من استثمار مواردها المالية بشكل أفضل بعيدا عن أي تدخلات خارجية كما هو في الجامعات الحكومية.

- عدم وجود دليل مكتوب للحوكمة في الجامعة يتضمن معايير واضحة للسلوك المهني وأخلاقيات العمل قد يشكل قصورا في إدراك الكثير من القيادات لثقافة الحوكمة لا سيما في الكليات التطبيقية، بعكس الكليات الإدارية والاجتماعية وذلك بسبب ارتباط مفاهيم الحوكمة بأساسيات التخصصات الإدارية والمحاسبية على وجه الخصوص.

- لازالت الفرص المتاحة أما المجتمع الخارجي والطلبة للمشاركة في تطوير البرامج التعليمية متدنية، وإشراك أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة محدودة كما هي أيضا بالنسبة لمشاركة الطلبة في تطوير البرامج التعليمية.

### **وبناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها يوصي الباحث بالآتي:**

- الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعة لدى قياداتها ومنتسبيها بشكل عام، والعمل على توفير إطار واضح لمبادئ الحوكمة ومؤشراتها في الجامعة بشكل يمهد لتطبيقها وبالتالي الارتقاء بمستوى أدائها.

- تعزيز مبدأ مشاركة الطلبة في جوانب العمل الإدارية والأكاديمية ذات العلاقة من جهة، و تعزيز فرص مشاركة المجتمع الخارجي وأصحاب المصالح في تطوير البرامج التعليمية ووضع قواعد المساءلة في الجامعة من جهة أخرى.

- العمل على توفير دليل مكتوب ومعتمد لمعايير السلوك المهني وأخلاقيات العمل في الجامعة والتقييم المستمر لمستوى تطبيقه.

- تبني مبادئ الحوكمة ومؤشراتها من قبل إدارة ضمان الجودة والاعتماد في عملية التقييم المستمر لأداء الجامعة.

- الاهتمام بحوكمة الجامعات من خلال قيام المجلس الأعلى للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالتنسيق مع المجلس الأعلى للحوكمة باتحاد

- الجامعات العربية لإصدار دليل حوكمة الجامعات العربية ومتابعة تطبيقه في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة وتقييمه بصورة دورية.
- الاستفادة من مقياس الدراسة من قبل الجامعات (الحكومية والأهلية) في التشخيص المستمر والدوري لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.
- عمل دراسات مماثلة لقياس مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية وأخرى للمعوقات التي تحول دون ذلك.
- عمل دراسات متعمقة لقياس أثر الحوكمة في أداء الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.

### المراجع:

- أبو حيمد، ندى عبد الرحمن عبد العزيز (2007م)، الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الحدابي، داود (2012م)، نموذج مقترح لحوكمة الجامعات العربية، مؤتمر حاكمية الجامعات العربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحري، محمد بن محمد أحمد (2012م)، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (1)، العدد (6)،
- السر، خالد خميس (2013م)، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.
- الشمري، صادق راشد (2008م)، الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17.
- الصلاح، فؤاد (2009م)، التعليم العالي في اليمن خصائصه ومشكلاته قراءة تحليلية من منظور سوسيولوجي.
- الطائي، منى حيدر عبد الجبار (2013م)، إبداعية الإدارة العامة - الواقع والطموح، المؤتمر السنوي العام الثالث عشر: حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.



العريني، منال بنت عبد العزيز (2014م)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد3، العدد 12، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الفرأ، ماجد محمد (2013م)، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.

برقعان، أحمد والقرشى، عبدالله (2012م)، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، *المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة*، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997م، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة: وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، ص5.

حرب، نعيمة محمد (2011م)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حلاوة، جمال وطه، نداء دار (2012م)، واقع الحوكمة في جامعة القدس، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد(2).

خورشيد، معتر ويوسف، محسن (2009م)، حوكمة الجامعات وتعزيزات قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الإسكندرية.

شبلي، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين (2008م)، بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة.

مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي (2013)، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع الاستثمار، البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

مطر، محمد ونور، عبد الناصر (2013م)، دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في الأردن جامعة الشرق الأوسط نموذجاً، جامعة الزيتونة الأردنية.

موقع منظمة التعاون الاقتصادي OECD، <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012م)، واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009). *The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S*, National bureau of economic research, NBER Working Paper No. 14851
- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009). The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. *Economic Policy* 25(61), 7-59.
- Akomolafe, I. E.Y. (2011). *Students' participation in university governance and organizational effectiveness in Ekiti and Ondo states, Nigeria*, Department of Educational Foundations and Management, University of Ado-Ekiti, Nigeria
- Ayandele, A., & Emmnauel, I. (2013). Corporate Governance Practices and Challenges in Africa. *European Journal of Business and Management*, 5(4).
- Festo, T., N., & Nkote, I. N. (2013). Corporate Governance in Private Universities: Financial Performance Perspective. *Journal of Business Law and Ethics*, 1(1).
- Marquez, P. A. (2007). *Does corporate governance matter for developing countries? An overview of the Mexican case*. Campbell Institute
- Mulili, B., M. (2011). Corporate Governance Practices in Developing Countries: The Case for Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(1).
- Robinah, A. (2013) *Corporate Governance and Financial Performance of Public Universities in Uganda*, Makerere university business school.
- Sarkar , M. (2005). *Strategic Business Management and Banking - Deep & Deep Publication*, New Delhi - India.
- Waduge, C. S. (2011). *Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities*, PhD thesis, School of Law, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne.