

تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص سياسات التعليم وإدارته)

إعداد

الباحثة / رندا صالح زيدان

أ.م.د / حسنية حسين عبد الرحمن

أ.د / يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة المساعد

أستاذ ورئيس قسمي الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص الدراسة

إن الحوكمة الجامعية هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة ، وهذا المنهج الإداري الحديث يزود المؤسسة الجامعية بالأجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات الإدارية خاصة للقيادات الأكاديمية بكفاءة، حيث يضع الإطار الأخلاقي لاتخاذ القرارات والإجراءات للإدارة الجامعية وقياداتها الأكاديميين المتمثلة في (رؤساء الأقسام العملية ، وكلاء الكليات ، عمداء الكليات ، رؤساء الجامعات ورؤساء الجامعات) داخل المؤسسة الجامعية على أساس من الشفافية والمحاسبية ويؤكد على تحسين الأداء للعمليات الإدارية.

الحوكمة هي منهج إداري حديث يزود المؤسسة الجامعية بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات الإدارية بكفاءة ، فهي تضع الإطار الأخلاقي لإتخاذ القرارات والإجراءات للإدارة الجامعية وقياداتها الأكاديمية المتمثلة في (رؤساء الأقسام ، وكلاء الكليات ، عمداء الكليات ، نواب رؤساء الجامعات ، ورؤساء الجامعات) داخل المؤسسة الجامعية على أساس من الشفافية والمحاسبة والأدوار الواضحة المحددة لجميع العاملين ، وتؤكد على تحسين الأداء مستخدمة الرصد والإبلاغ والتطوير وتحسين العمليات وإجراءات العمل.

الكلمات المفتاحية: التطوير - الأداء الإداري - الحوكمة

Abstact

University governance is the way in which the activities of universities are directed, the administration of their scientific departments and colleges, and the follow-up of the implementation of their strategic plan and general directions, and this modern management approach provides the university institution with procedures and policies that define the method by which the method by which administrative processes, especially for academic leaders, are managed efficiently, where Establishes the ethical framework for taking decisions and procedures for university administration and its academic leaders represented in (heads of practical departments, faculty agents, deans of colleges, university presidents and university presidents) within the university institution It is based on transparency and accountability and emphasizes improving performance for administrative operations.

Governance is a modern management approach that provides the university institution with procedures and policies that define the way in which administrative operations are managed efficiently, as it sets the ethical framework for decision-making and procedures for university administration and its academic leadership represented by (department heads, college agents, deans of colleges, vice-presidents of universities, and university presidents) Within the university institution on the basis of transparency, accountability and clear roles defined for all employees, and emphasizes on improving performance using monitoring, reporting, development and improving operations and work procedures

key words :Development -Administrative performance– Governance

المقدمة

إن الإدارة الفاعلة فى الجامعات هى تلك الإدارة التى يفترض أن تتسم بالفاعلية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشفافية وتشجيع العمل معهم لأجل تحقيق الأهداف المنشودة (رافدة الحريرى، وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ٣٧)، وتعد الإدارة الجامعية أساس تنمية العملية الإدارية حيث تؤدى دوراً فاعلاً فى كل جوانب تلك العملية وجعلها فاعلية باتجاه تحقيق الأهداف الجامعية .

الحوكمة فى مجال التعليم لاتقتصر على نظام الإدارة والتنظيم للتعليم فقط ، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التى تتم بواسطتها تنفيذ السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها وليست الحوكمة شأن الحكومة المركزية وحدها وإنما تخص كل مستوى من مستويات النظام وهى فى النهاية معنية بتوزيع سلطة اتخاذ القرارات على جميع المستويات.

الحوكمة هى منهج إدارى حديث يزود المؤسسة الجامعية بالإجراءات والسياسات التى تحدد الأسلوب الذى من خلاله تدار العمليات الإدارية بكفاءة ، فهى تضع الإطار الأخلاقى لإتخاذ القرارات والإجراءات للإدارة الجامعية وقيادتها الأكاديمية المتمثلة فى (رؤساء الأقسام ، وكلاء الكليات ، عمداء الكليات ، نواب رؤساء الجامعات ، ورؤساء الجامعات) داخل المؤسسة الجامعية على أساس من الشفافية والمحاسبة والأدوار الواضحة المحددة لجميع العاملين ، وتؤكد على تحسين الأداء مستخدمة الرصد والإبلاغ والتطوير وتحسين العمليات وإجراءات العمل .

مشكلة الدراسة :

شهدت السنوات الأخيرة محاولات جادة من أجل تطوير التعليم الجامعى من خلال تحسين الأداء الإدارى وتطويره من جمهورية مصر العربية ، تمثلت هذه المحاولات فى عقد العديد من المؤتمرات والندوات وإجراء الدراسات التى شخّصت بعض جوانب الضعف فى التعليم الجامعى بصفة خاصة ، ولاسيما الجوانب المتعلقة بالإدارة الجامعية فى الجامعات المصرية ، إذ أن أى نجاح نظام تعليمى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية القيادة الإدارية لديه وقدرتها على توجيه النشاط التربوى والعلمى من أجل تحقيق

الأهداف المنشودة ، ولعل التراجع للجامعات المصرية في ترتيب الجامعات عالمياً يعبر عن قصور إدارى واضح فى هذه الجامعات لإفتقارها المنظومة متكاملة للحوكمة الجامعية تحكم الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية على أساس من الشفافية فى العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف المعنية بالجامعة وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل .

وبناء على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية فى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى :-

" كيف يتم تطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات؟"

ويندرج تحت ذلك التساؤل ، التساؤلات الفرعية التالية :

١. ما الإطار النظرى لمفهوم تطوير الأداء الإدارى ؟
٢. ما الإطار النظرى لمفهوم حوكمة الجامعات ؟
٣. ما الواقع العملى لتطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات؟
٤. ما التوصيات التى من شأنها زيادة تطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات ؟

أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلى :-

١. التعرف على مفهوم تطوير الأداء الإدارى .
٢. التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات .
٣. التعرف على الواقع العملى لتطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات.
٤. وضع توصيات من شأنها زيادة تطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .

أهمية الدراسة :-

- تأتى أهمية الدراسة الحالية فيما يلى :
١. تفتح الدراسة الحالية المجال أمام خلفية نظرية للقائمين فى اختصاصات الإدارة التربوية .
 ٢. توضح الدراسة الحالية مفهوم تطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .
 ٣. تساهم الدراسة الحالية فى الربط بين جميع القائمين من الأدارة الجامعية فى الجامعات داخل جمهورية مصر العربية .
 ٤. تشجيع الدراسة الحالية على زيادة وتحسين الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .
 ٥. تساهم الدراسة الحالية فى التعرف على الواقع العملى لتطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .

حدود الدراسة :**تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية :-**

١. الحد المكانى :- تقتصر الدراسة الحالية على جامعة الفيوم . كأحد الجامعات المصرية
٢. الحد الزمانى :- تم تطبيق الدراسة الحالية فى النصف الأول من العام الدراسى الجامعى ٢٠١٩/٢٠٢٠م.
٣. الحد البشرى :- تقتصر الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم (رؤساء الأقسام العلمية - وكلاء الكليات - عمداء الكليات- نواب رئيس الجامعة - رئيس الجامعة).
٤. الحد الموضوعى :- تقتصر الدراسة الحالية على التعرف على تطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .

مصطلحات الدراسة :-**١. تطوير Development :-**

- تطوير فى معجم اللغة العربية المعاصر مصدرها " طور " أى نقل من حال إلى حال أفضل. (www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)
- تطوير إصطلاحاً :- عرف التطور بأنه "عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة ومعالجة أو تصحيح نقاط الضعف فى ضوء معايير محددة". (حسن شحاتة ، وزينب النجار، ٢٠٠٣م، ص١٠٧)

٢. الأداء الإدارى Administrative Performance :-

- الأداء الإدارى فى اللغة العربية ، عرف لغوياً بأنه " السلوك الوظيفى وما يرتبط به من مهام إدارية". (أحمد زكى بدوى ، ١٩٩٤م ، ص٧٥)
- الأداء الإدارى إصطلاحاً :- عرف الأداء الإدارى بأنه " إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفعالية" (أمل نبت سلامة الشامان، ٢٠٠١ ، ص٣٣).

٣. تطوير الأداء الإدارى

- يعرف بأنه "الجهود المنهجية التى تبذل لرفع مستوى الأداء عن طريق مراقبة المسئوليات والواجبات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها". (أحمد زكى بدوى، ١٩٩٤، ص ٣٤)

٤. حوكمة الجامعات University Governance :-

- عرفت حوكمة الجامعات إصطلاحاً بأنها " الطريقة التى من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة وتنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطور نظم إدارتها وهيكلها التنظيمى، وأساليب تقييم أدائها ، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعى". (إسماعيل سراج الدين، ٢٠٠٩م، ص١٣)

منهج الدراسة وأدواتها :-

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفى Descriptive Approach لتحقيق أهدافها ، لقدرته على وصف الظواهر المختلفة فى موضوع الدراسة وتحليلها وإمكانية تصنيف البيانات وتنظيمها والتعبير عنها كيفاً وكماً.

استعانت الدراسة الحالية في تطبيقها الميداني العملي " بإستبانة علمية ، تم إعدادها وتصميمها بإحكام بهدف الحصول على البيانات اللازمة ، حيث تم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة الأصلي من القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم .
تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١).

الدراسات السابقة :-

فيما يلي بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:-

أولاً : الدراسات العربية :

١. دراسة " ماجد محمد الفراء ، ٢٠١٣م" (ماجد محمد الفراء، ٢٠١٣م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية لتطبيق وتقوية الحوكمة فيها والتعرف على واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية .
تكون مجتمع الدراسة من (١٧) برنامجاً في ثلاث جامعات فلسطينية ، هي الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، وجامعة القدس ، تم تطبيق المقابلات مع (٢٤) فرداً من الطاقم الإداري، (٤٨) مدرساً ، و(١٣٠) طالباً وخريجاً بإجمالي (٢٠٢) فرداً ، واستناداً إلى برنامج تقييمي خارجي تم إجاءه في الجامعات الثلاثة ، تم استخدام نموذج التقييم الذاتي للبرامج ونموذج التقييم المؤسسي المعد من قبل الهيئة الفلسطينية للإعتماد والجودة النوعية في توجيه الأسئلة على عينة الدراسة . توصلت الدراسة إلى ما يلي :-

- عدم تحديث رؤى ورسائل الجامعة وأهدافها باستمرار ، كذلك عدم وجود آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيق هذه الرسائل والأهداف .
- أن هناك ضعفاً في حجم المشاركة في إعداد رسائل وأهداف الجامعة من قبل أصحاب المصالح .
- أن معظم مجالس الأمناء في الجامعات الفلسطينية تركز على الدور الرقابي ولا تقوم بالدور المهم المتعلق بتطوير الإستراتيجيات ورسم السياسات ، إذ تعتمد على مجال الجامعات في إعداد الخطط الإستراتيجية والتطوير .

- ضعف مشاركة الطلبة والعاملين بشكل كاف في التطوير ورسم السياسات .
- ضعف مستوى الشفافية والإفصاح والمسئولية لدى الجامعات الفلسطينية بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية التي تمكن العاملين والطلبة والمنحيين من الإطلاع عليها ومناقشتها .

٢. دراسة " دعاء محمد عبد المؤمن ، ٢٠١٤ " (دعاء محمد عبدالمؤمن، ٢٠١٤م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاركة المجتمعية وإعتبارها من المعايير التي تسهم في تحقيق جودة عالية في التعليم قبل الجامعي ، بما يزيد من قدرته على مواجهة التحديات في تحقيق جودة عالية في التعليم قبل الجامعي ، بما يزيد من قدرته على مواجهة التحديات المعاصرة وتلبية الإحتياجات المجتمعية المفروضة من هذه التحديات ، وكذلك مواجهة المشكلات التربوية ، وهذا يستدعى بذل المزيد من الجهود لتفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان تفعيل المشاركة المجتمعية وكذلك المشاركة من جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية وعمليات التطوير وضع القرار وتنفيذ داخل المدارس .

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لعرض وتحليل مبادئ الحوكمة وتطبيقها في مدارس التعليم قبل الجامعي ، توصلت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء مبادئ الحوكمة .

٣. دراسة " منال عبدالعزيز العريني ٢٠١٤ م " (منال عبدالعزيز العريني، ٢٠١٤م، ص ١١٤-١٤٨) هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :-

- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة والوظيفة الحالية) .
- تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من المجتمع الأصلي من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في الجامعة، حيث استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (٨٥٤) فرداً .

توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي :-

- أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل ، سنوات الخبرة والوظيفة الحالية .

أوصت هذه الدراسة بما يلي :-

- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها .
- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة .

٤.دراسة هبة الله اللهم ، ٢٠١٥"

تهدف الدراسة التعرف على مفهوم وأهمية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجميع كليات جامعة الفيوم من خلال استخدام مدخل إدارة التغيير . استخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، حيث اقتصرت الدراسة الميدانية على القيادات الأكاديمية وهم الأشخاص المنوط لهم القيام بالأعمال الإدارية، تتمثل في الفئات الآتية: (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء مجالس الأقسام) بالكليات.

٥. دراسة "رشا عويس حسين امين" ٢٠١٥"

هدفت هذه الدراسة التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة في التعليم الجامعي، ودراسة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة حيث يساعد في الكشف عن مفهوم إدارة المعرفة وأبعاده وعملياته ونواتجه بالمؤسسات التعليمية واستخدام دراسة الحالة للتعرف على واقع الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم ومعوقات تطويره. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ضعف صور وأشكال التعاون المحلي والعالمي بين الجامعات المصرية بعضها البعض ونظائرها من الجامعات الأجنبية.
- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع بما يعيق تطبيق المعرفة في مجالات البحوث التطبيقية والاستشارات المحلية والبرامج التدريبية في حل مشكلات تلك المؤسسات وتطوير مواردها البشرية

٦.دراسة " خالد نظمي قرواني ، ٢٠١٦ " (خالد نظمي قروني، ٢٠١٦م)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين بهذه المدارس . استخدمت هذه الدراسة في بحثها الميداني التطبيقي " إستبانة فحص " ، طبقت على عينة قوامها (١٠١) فرداً تمثل نسبة ٢٥% من مجتمع الدراسة ، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS الإحصائي . توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:-

- وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية الفلسطينية بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (الشفافية ، المساءلة ، التمكين ، والعدالة) .
- وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية الفلسطينية بدرجة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد (الصعوبات التنظيمية ، البشرية ، والمادية)
- وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية الفلسطينية بدرجة مرتفعة جداً على مجال متطلبات ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (المتطلبات التنظيمية ، البشرية ، والمادية) .
- العمل على تحسين التواصل بين الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم والوحدات الإدارية بها كافة ، وبين إدارات المدارس كافة .
- العمل على تمكين المدارس الفلسطينية وإشراكهم في إتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل المدرسي ومراعاة الإلتزام بالنزاهة والعدالة والمساواة .
- تحديد آليات واضحة لتطبيق مبدأ المساءلة الإدارية للعاملين في المدارس الثانوية

٧.دراسة "مى عطية أبو العزم جمال الدين ، ٢٠١٦م" (مى عطية أبو العزم جمال الدين ، ٢٠١٦م)

هدفت هذه الدراسة إلى أن ضبط جودة التعليم ومنع الفساد قد يصل بمصر إلى مصاف الدول الكبرى ، حيث تشير كافة المؤشرات إلى تهيئة البيئة المصرية لذلك خصوصاً بعد إنحصار المرحلة الإنتقالية بسيولتها واستقرار الأوضاع المجتمعية استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لوصف وتحليل ظاهرة الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى ما يلى :-

- أنه تم تعديل مبادئ ومؤشرات الحوكمة لإضافة الاحترافية والمواطن الصالح كأحد أهم المبادئ التى تسهم فى زيادة الجودة والحد من الفساد بالمنظومة التعليمية فى مصر .
- أن استخدام معيار القيادة والحوكمة فى الجودة ومعادلة قياس ومكافحة الفساد فى التعليم، يمكنه التعرف على حجم الظاهرة وعلاقتها بالتحويلات المجتمعية المتعلقة بها للخروج بنتائج حول سبل الحد من ظاهرة الفساد فى منظومة التعليم فى مصر
- أنه من الضرورى تطبيق مقياس الحوكمة على منظومة التعليم فى مصر .
- تصميم تصور مقترح وإطار عام لوثيقة رؤية واستراتيجية مستقبلية لمكافحة الفساد فى نظام التعليم فى مصر باستخدام مقياس الحوكمة ومؤشراته .

ثانياً :- الدراسات الأجنبية :-

١. دراسة " Sheppard, A.P.I, 2011 " :-

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الحوكمة فى المدارس الدولية وإحتمالية ضمان الحوكمة المناسبة . استخدمت هذه الدراسة " إستبانة " لجمع البيانات بهدف تحقيق أغراض الدراسة تم توزيعها على المديرين فى المدارس الدولية ، وتم إجراء مقابلات مع مديرين تنفيذيين لمنظمات الإعتقاد وممثلى المدارس المملوكة ومديريها . إستند التحليل الإحصائى لهذه الدراسة إلى جزئين رئيسيين هما (ملكية المدارس ودوافع الربح المالى المحتمل) .

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلى :-

- أن الحوكمة فى المدارس الدولية ليست ثابتة .
- أن الحوكمة الناجحة تعتمد على نوع المدرسة وهيكلى هيئة الإدارة .
- أن الهيئات الإدارية فى المدارس الدولية لا تحبذ أن تتلقى تريباً ملائماً .
- أن العديد من نماذج الحوكمة المستعملة تعانى من ضعف متأصل وتحتاج إلى نظام رقابى قوى .
- أن مؤسسات الإعتقاد للمدارس الدولية لم تكن قادرة على التعامل مع معايير عرض الحوكمة وتدعيمها .

٢. دراسة " Chigbu, U. Others, 2017 "

(Chigbu, U., Tenadu, K. & Mwasumbi, A., 2017, 20-14)

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :-

- الكشف عن كيفية إصلاح المناهج التعليمية الخاصة بإدارة الأراضي عن طريق حوكمة هذه المناهج .
- الحاجة إلى تحويل المناهج التعليمية الموجودة والخاصة بإدارة الأراضي إلى مناهج تكون أكثر استجابة لاحتياجات الشعوب من خلال تحليل هذه المناهج الدراسية في مجال تعلم الزراعة وتخطيط الأراضي في (١٠) بلدان أفريقية (بوتسوانا ، غانا ، نيجيريا، روندا ، كينيا ، موريشيوس ، أوغندا ، ناميبيا ، جنوب أفريقيا ، تنزانيا) .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي ، واستخدمت العناصر التالية في قياس الحوكمة:

- نظم إدارة الأراضي العرفية .
- تاريخ الاستعمار وتاريخ استقلال الأراضي في أفريقيا .
- تطور الأراضي وحقوق الملكية في أفريقيا .
- معرفة عامة حوكمة الأراضي (الممارسات الأخلاقية الفاسدة في قطاع الأراضي ، حوكمة الأراضي في المناطق الريفية وشبه الحضرية والبيانات في المناطق الأكثر أهمية).

توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي :-

- أن مناهج التعليم في أفريقيا لاتستجيب بشكل كاف لاحتياجات الشعوب الأفريقية في تنمية القدرات والتشجيع على استثمار الجهود البشرية في زراعة الأراضي .
- أن هناك أدلة على أن المناهج الدراسية في مجال إدارة الأراضي الزراعية التي تشملها الدراسة الاستقصائية لاتعكس إلا جزئياً الاحتياجات الراهنة لأفريقيا في هذا المجال بسبب ضعف حوكمة المناهج المتبعة .

التعليق على الدراسات السابقة :-

- تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوكمة من خلال إتجاهات مختلفة ، كما يلي :-
 - التحديات التى تواجهها الحوكمة فى مؤسسات التعليم العالى .
 - تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعى فى ضوء مبادئ الحوكمة .
 - واقع تطبيق الحوكمة الجامعية .
 - مدى ممارسة الحوكمة فى المدارس الثانوية .
 - الحوكمة كمدخل لضبط الجودة لنظام التعليم .
 - تحليل لطبيعة الحوكمة فى المدارس الدولية .
 - إصلاح المناهج التعليمية الخاصة بإدارة الأراضى عن طريق حوكمة هذه المناهج
 - إشتركت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فى بيان أثر الحوكمة والتغييرات التى تحدثها فى تحسين مجالات عدة (تعليمية ، إدارية ، وغيرها) ، وإستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى عدة نقاط ، أهمها ما يلى :-
 - الإطلاع على الإطار النظرى لمفهوم الحوكمة .
 - تحديد المنهج الوصفى التحليلى للدراسة الحالية كمنهجاً لها لقدرته على وصف ظواهر الدراسة وتحليلها .
 - وضع محاور أداة الدراسة " الإستبانة " ، كأداة للدراسة الميدانية الحالية .
 - الإستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات أداة الدراسة الحالية
- خطوات سير العمل :-** تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية :-

- **الخطوة الأولى:** عرض الإطار العام للدراسة ، والذى تضمن ما يلى : لمقدمة، مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، مصطلحات الدراسة، منهج الدراسة وأداتها ، الدراسات السابقة ، وخطوات سير الدراسة .
- **الخطوة الثانية:** عرض الإطار النظرى لمفهوم تطوير الأداء الإدارى ومفهوم حوكمة الجامعات .
- **الخطوة الثالثة :** الدراسة الميدانية .
- **الخطوة الرابعة:** توصيات الدراسة .

الإطار النظري للدراسة :

إن تقدم المجتمعات يعتمد على ما تمتلكه من موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومعدة إعداد جيد لتطوير أدائها ، وتعد الجامعة إحدى هذه المجتمعات والتي يتطلب تطوير الأداء الإدارى لقيادتها الأكاديمية وزيادة قدراتهم وفعاليتهم على توجيه النشاط التربوى والعلمى من أهم عناصر تحقق أهداف الجامعة .

سعت وزارة التعليم العالى فى الآونة الأخيرة إلى تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ، من خلال منهج إدارى شامل يعتمد على مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة هذه المؤسسة العريقة من خلال قواعد إدارية تزيد من فعاليتهم وقدرتهم على تطوير العملية التربوية والتعليمية الجامعية من منظور ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة .

تعد قواعد وضوابط الحوكمة والتي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة وحق المساءلة لإدارة الجامعة أحد أهم وسائل تطوير الأداء الإدارى للقيادات الجامعية بها

أولاً : تطوير الأداء الإدارى :

إن عملية تطوير الأداء الإدارى تأتى على رأس أولويات المؤسسات الناجحة ، لما تتضمنه هذه العملية من ضخ النشاط المستمر فى إدارتها المؤسسية بما يحقق للعاملين تحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وإبداعاتهم الإدارية .

أ- مفهوم التطوير الإدارى :-

عرف التطور الإدارى بأنه " التحسين المستمر فى أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية فى العمل وعلاج المشكلات التى تظهر ودعم القدرات الإدارية". (ثروت مشهور، ٢٠١٠ ، ص٤٧)

ب- أهداف التطوير الإدارى :

من أهداف التطوير الإدارى ما يلى: (محمد صالح، ٢٠٠٣ ، ص١٨٨)

- تطوير الموارد البشرية من مديريين وإداريين ومستخدمين فنيين .
- تطوير الأعمال والأشغال الإدارية .
- تطوير الرقابة الإدارية من خلال إعداد الوصف الوظيفى .

- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقة المتداخلة .
- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة .
- تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات .

ج- مفهوم تقييم الأداء الإداري :-

تعددت مفاهيم تقييم الأداء الإداري نذكر منها ما يلي:-

عرف تقييم الأداء الإداري بأنه " تقرير دورى يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به" (مهدى زويلف، ٢٠٠٤ م ، ص١٣٧) وعرف أيضاً تقييم الأداء الإداري بأنه " ذلك الإجراء الذى يهدف إلى تقييم الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمته فى إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، وكذلك على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذى طرأ على أسلوبه فى أداء عمله ." (بسيونى البرادعى، ٢٠٠٨ م ، ص ٦٣)

وبالتالى يتضح مما سبق أن تقييم الأداء الإداري يعبر عن مقاييس لتحديد مستوى سلوك الموظفين أو العاملين خلال أدائهم أعمالهم المكلفين بها ، حيث تمكن هذه المقاييس من مقارنة مستوى هذا الأداء الحالى بمسابقة خلال فترة زمنية معينة .

د- أهداف تقييم الأداء الإداري:

تكمّن أهداف عملية تقييم الأداء الإداري فى الهدفين الرئيسيين التاليين: (صالح الهيتى، ٢٠٠٩م ، ص ص ٢٦٥ - ٢٦٦)

- **التقييم :** من خلاله يتم قياس تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التى يتم الحصول عليها من هذا التقييم فى إصدار القرارات الإدارية الخاصة بأعمالهم ، كما يساعد فى تقديم تغذية عكسية عن أداء العاملين ويتم إطلاعهم عليه ، خاصة فيما يتعلق بإنجازهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف فى أداء الأعمال .
- **التطوير :-** تهدف عملية تقييم الأداء الإداري إلى المساعدة فى تقييم برامج سياسات المنظمة بما ينمى ويطور أداء الأفراد بها خاصة المجال الإداري .

٥- أهمية تقييم الأداء الإدارى فيما يلى :-

- تكمّن عملية تقييم الأداء الإدارى فيما يلى: (طارق على جماز، ٢٠١٠م، ص ص ٨٠-٨١)
١. الترقية والنقل : يتم ترقية الموظفين الإداريين إلى وظائف أعلى ونقل كل فرد من الوظيفة التى تتناسب مع قدراته الإدارية ، بناءً على ما يتم الكشف عنه من قدراتهم فى عملية تقييم الأداء الإدارى.
 ٢. تقييم المشرفين والمديرين:- حيث تساعد عملية تقييم الأداء الإدارى فى تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين فى تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم .
 ٣. تعديل المرتبات والأجور :- حيث تساهم عملية تقييم الأداء الإدارى فى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين والعاملين فى المناصب الإدارية واقتراح زيادة المرتبات أو الأجور أو إنقاصها ، كما تساهم فى اقتراحات لنظم حوافز معنية مبنية على كفاءة الأداء الإدارى .
 ٤. تقديم المشورة :- حيث تشكل عملية تقييم الأداء الإدارى وسيلة لتقييم جوانب الضعف فى أداء الموظفين والعاملين فى المؤسسات والجامعات واقتراح إجراءات تتخذ لتحسين تلك الأداء الإدارى مثل التدريب والمنح الدراسية وغيرها من وسائل تنمية وتطوير وتحسين الأداء الإدارى .
- و-أنواع تقييم الأداء الإدارى :-

- تتعدد أنواع عملية تقييم الأداء الإدارى ، حيث نذكر منها ما يلى: (فاروق عبده فليه ، ومحمد عبدالمجيد، ٢٠٠٥م ، ص ص ٢٦٩ - ٢٧٠)
١. المشرفون يقيمون مرؤوسيههم :- يقوم هذا النوع على فرضية أن المشرفين هم الأقدر على وضع التقييم الفعلى والواقعى لأداء مرؤوسيههم ، لما يقضيه هؤلاء المشرفون من فترة الإحتكاك المباشر اليومي معهم ، فهم الأقدر على معرفة المشاكل الإدارية التى تواجه مرؤوسيههم ومدى تطورهم المهنى الإدارى ، وبعد هذا النوع من أكثر الأنواع شيوعاً فى تقييم الأداء الإدارى ، ويجب أن تميز بالشفافية والعدالة والبعد عن جميع أنواع التحيز .

٢. **المروسون يقيمون رؤسائهم :-** ينتشر هذا النوع على نطاق واسع فى المنظمات الأكاديمية (مثل الجامعات والمؤسسات التعليمية) ومن فوائده مساعدة المشرف أو المدير أو القائد الأكاديمى على تحسين أدائه الإدارى من خلال التعرف على نقاط ضعفه ومحاولة تحسينها ، وكذلك إطلاع الإدارة العليا فى هذه المنظمات الأكاديمية على مدى كفاءة المشرفيين ، لكن من عيوب هذا النوع من تقييم الأداء الإدارى هو وضع المشرفيين خاصة القيادات الأكاديمية تحت أنواع من الضغط والقلق والتوتر والخوف من تدنى مستوى أدائهم .

٣. **الموظفون فى نفس المستوى الإدارى يقيمون بعضهم البعض :-** نظراً لما يولده هذا النوع من تقييم الأداء الإدارى من مظاهر التنافر والتضارب ، فإن هذا النوع يندر إتباعه، لأن لابد أن يتميز بالنزاهة فى الحكم والبعد عن جميع أشكال تحقيق الأغراض الشخصية للمقيم ، ولكن قد يتم الاستعانة به إذا تم تطبيقه على فئة المدراء أو القيادات الأكاديمية فى الجامعات فيما بينهم بهدف تحسين مستويات القيادة والإشراف لديهم .

٤. **التقييم الذاتى :-** يستخدم هذا النوع كأداة للتنمية الذاتية للموظف الإدارى ، لتعويده على النظر بشكل مجرد لعيوبه ومميزاته ، وإجباره على التفكير فى نقاط القوة والضعف فى أدائه الإدارى .

ز- محاور تقييم الأداء الإدارى :-

يقصد بها مجموعة من المحاور التى يتم إجراء التقييم للأداء الإدارى على أساسها ، وهى كما يلى: (أحمد محمد أحمد ، وعبدالله على القرشى، ٢٠١٢م ، ص ١٢)

١. **محور معدلات الأداء :-** يتم فى هذا المحور أداء الإداريين استناداً على مدى

قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، ويؤخذ على هذا المحور ما يلى :-

- أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلى على صلاحية الإداريين .
- أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة ، مما يسبب جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود لدى الإداريين .
- أنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء ، مثل سلطة وطريقة تعامل المدير المباشر أو القيادة مع الإداريين .

٢. **محور الصفات الشخصية:** - يهتم هذا المحور بدراسة بعض الصفات المحددة في الإداريين عند عملية تقييم أدائهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة كشخصية الإداري وخصائصه ، مثل المبادأة أو الإنتماء أو الإلتزام أو تعامله مع الآخرين أو الصدق ، وقد تكون هذه الصفات ذات الصلة بالعمل كالقدرة على تحسين وسائل العمل وأساليبه ، ويؤخذ على هذا المحور ما يلي :-

- صعوبة تقديم حصر كامل للصفات المفترض توافرها في الإداريين ، وكذلك إختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض ومن حيث علاقتها بالعمل .

- صعوبة قياس معظم الصفات وخاصة الصفات ذات القيمة ، ومن ثم تصبح عملية تقييم الأداء الإداري ذاتية .

٣. **محور الهادفية:** - يتم التركيز في هذا المحور على أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل إداري بناء على مشاركة معه ومع رئيسه أو قائده ، على أن تتم المساعلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف ويؤخذ على هذا صعوبة قياس الإنجاز الخاص بهذه الأهداف ، ربما يرجع ذلك لصعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة يمكن قياسها .

٤. **محور الفعالية العامة:** - يتعدى هذا المحور التفاصيل الدقيقة ، حيث يتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى الإداريين ، باعتباره الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشرها إدارة المؤسسة الجامعية ، وبالتالي فإن هذا المحور يسعى إلى تجميع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الإداري إلى حد كبير، ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتتافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة ، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية نهائية .

ثانياً :- حوكمة الجامعات :

فى التعليم العالى، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة : كيفية تماسك أجزائها ، وممارستها للسلطة ، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) ، وكيفية اتخاذها للقرارات ، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية ، ومدى قيامها بذلك .

ويتضمن هيكل الحوكمة الجامعية دور مجالس إدارة المؤسسات الجامعية ورؤسائها ، وهياكل مشاركتهم ، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية ، وسياستها فى تخصيص الموارد وترتيبات لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير . (فاروق جعفر مرزوق، ٢٠١٢م ، ص ٣٦)

(أ) أهمية حوكمة الجامعات :-

يمكن تحديد أهمية الحوكمة فى إدارة الجامعات ، كما يلى:(Trakman,L., 2008, p.63)

- تسهم الحوكمة فى إيجاد جامعات مستقلة ، لها مجالس وهيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجى لهذه الجامعات ، والتأكد من فاعلية إدارتها .
- مساعدة الجامعات فى تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة .
- تفيد فى الكشف عن أوجه القصور فى أداء الجامعات وضعف المخرجات .
- تضمن التوازن بين المسئوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسئوليات التشغيلية قصيرة المدى .
- تعزيز القدرة التنافسية ، وتجنب الفساد الإدارى والمالى للجامعات .
- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها .
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز .
- تنظيم رقابى وإشراف ذاتى يودى إلى سلامة التطبيق القانونى للتشريعات وحسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها

(ب) نماذج حوكمة الجامعات :-

هناك العديد من نماذج حوكمة الجامعات نذكر منها ما يلى: (رضا إبراهيم المليجى،

٢٠١١م ، ص ٢٦٩)

١- **النموذج الأكاديمي Academic Model** :- هو نموذج يقدم مجالاً أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالاساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار ، وفي التسيير العام لشئون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الجامعة بصورة عامة ، ويتضح من هذا النموذج الاهتمام بالعناصر الأكاديمية ، وأنها صاحبة القرار في كافة شئون الجامعة الإدارية والفنية ، ولعل أكبر الجامعات استخداماً لهذا النموذج هي جامعة أسكفورد البريطانية .

٢- **نموذج الشركات Corporate Model** :- يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ، وظهر هذا النموذج استجابة للآزمات المالية التي أثرت على أداء الجامعات في الدول المذكورة وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات ، خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة المالية والمحاسبة ، ويتضح أن هذا النموذج يهتم بالجانب المالي أكثر من الجوانب الاجتماعية والأكاديمية والخدمية وغيرها ، ولعل دور الطلاب في هذا النموذج يكاد يكون منعدماً لعدم تمكنهم من اتخاذ القرار فيما يختص بالنواحي المالية .

٣- **نموذج الأمناء وأصحاب المصالح The Trustee Model** : يمنح هذا النموذج فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة الجامعية في مجلس الأمناء الذي من مهامه القيام بحماية المصالح من التضارب ، وقد يكون أعضاء مجلس الأمناء من أصحاب المصلحة من الطلاب ، الموظفين ، الأكاديميين ، الخريجين ، الشركات الداعمة ، والمجتمع المحلي .

ج) مراحل تطبيق حوكمة الجامعات :-

تمر حوكمة الجامعات في طريق تطبيقها بالمرحلة التالية :-

١- **مرحلة التعريف بحوكمة الجامعات :-** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات ، وهي المرحلة التي سيتم بعدها تسلسل المراحل التالية ،

إذ يتم خلالها التعريف بالحوكمة ومفهومها ومعالمها وجوانبها وأبعادها ومناهجها وأدواتها ووسائلها وأهدافها وأهمية تطبيقها .

٢- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة :-** إن تطبيق حوكمة الجامعات يحتاج إلى وجود بنية أساسية قوية تمكن من استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها ، وهى بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التى تربط بين أطراف الحوكمة ، أو بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة ، وتعد البنية أمراً ضرورياً لتأسيس الحوكمة وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها. (رضا إبراهيم المليجى، ص ٢٧٠)

٣- **مرحلة وضع برنامج زمنى لقياس الحوكمة :-** إن تطبيق حوكمة الجامعات يحتاج إلى وضع برنامج زمنى محدد وواضح للأعمال والمهام والواجبات لكل فرد عامل فى المؤسسة الجامعية ، يمكن من خلاله متابعة التقدم فى تنفيذ مبادئ الحوكمة ويظهر عقبات تطبيق الحوكمة وكيفية معالجة هذه العقبات لضمان سهولة تنفيذ تطبيق الحوكمة.

٤- **مرحلة التنفيذ والتطبيق لحوكمة الجامعات :-**هى المرحلة التى تبدأ فيها الإختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة جميع الأطراف العاملة فى الجامعة لتطبيق الحوكمة ، حيث تتطلب هذه المرحلة قدراً كبيراً من تحليل استقلالية سلطة إدارة الجامعة ، ومدى تطبيق المساءلة والشفافية وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع العاملين فى الجامعة.

٥- **مرحلة متابعة تطبيق حوكمة الجامعات وتطويرها :-** تؤكد هذه المرحلة على حسن تنفيذ المراحل السابقة ذكرها ، وتتسم المتابعة فى هذه المرحلة برقابة ذات طبيعة تكاملية ووقائية تهدف إلى معالجة أى قصور يتم اكتشافه خلال مراحل تطبيق الحوكمة .

الدراسة الميدانية :-

تناولت الدراسة الحالية في جانبها النظرى الإطار المفاهيمى لتطوير الأداء الإدارى وحوكمة الجامعات ، لكن لايقف المنهج الوصفى الذى اعتمدته الدراسة الحالية عند مرحلة وصف ظاهرة واقع تطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات ، بل يجب التأكد بصورة عملية ميدانية من خلال إجراءات الدراسة الميدانية من أسباب هذه الظاهرة وعواملهاوكيفية حدوثها .

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى ما يلى :

- التعرف على الواقع العملى الميدانى لتطوير الأداء الإدارى بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .
- تحديد مدى تحقق مبادئ حوكمة الجامعات فى تطوير الأداء الإدارى بجامعة الفيوم كأحد الجامعات المصرية .

ثانياً : أداة الدراسة الميدانية :

استخدمت الدراسة الميدانية الحالية " استبانة " كأداة لها ، تم إعدادها وتصميمها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف العلمية للدراسة الميدانية ، وتم عرضها فى صورتها الأولية على عدد من المحكمين من الأساتذة المتخصصين فى مجال الإدارة التربوية ومن المهتمين بالبحث العلمى، لإجراء التعديلات اللازمة عليها من وجهة نظرهم حول ملائمة العبارات تحت كل محور رئيسى فيها، وتكونت الإستبانة فى صورتها النهائية من ست محاور رئيسية، ضم كل محور منهم تحته (٨) عبارات تمحورت حول مفهوم المحور، وكانت المحاور الخمس الأولى تتمحور حول مدى تحقق مبادئ حوكمة الجامعات فى تطوير الأداء الإدارى بجامعة الفيوم كأحد الجامعات المصرية ، وهى كما يلى :

- المحور الأول : الشفافية .
- المحور الثانى : الرقابة والمساءلة الإدارية .
- المحور الثالث :المشاركة فى وضع القرار .
- المحور الرابع : الاستقلالية والحرية الأكاديمية .
- المحور الخامس : دعم التواصل بين القيادات الأكاديمية .

بينما كان المحور السادس يتمحور حول واقع تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم ، وتم تحديد مقاييس استجابة عنية الدراسة الميدانية لعبارات المحاور الست الرئيسية بثلاثة مقاييس (نعم ، إلى حد ما ، لا) .

ثالثاً :- عينة مجتمع الدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية على عينة قوامها (١٧٢) فرداً من القيادات الأكاديمية من العاملين في جامعة الفيوم ممثلين للمجتمع الأصلي للدراسة ، بياناتهم كما يلي :

- عدد (٢) رئيس جامعة .

- عدد (٢) نائب رئيس جامعة .

- عدد (١٩) عميد كلية .

- عدد (٣٦) وكيل كلية .

- عدد (١١٣) رئيس قسم علمي .

رابعاً : المجال الزمني لتطبيق الدراسة الميدانية :

تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية في النصف الأول من العام الدراسي الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، وذلك عن طريق توزيع أداة الدراسة الميدانية على عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم ، وعقد لقاءات مباشرة معهم لتوضيح أهداف الدراسة الميدانية .

خامساً : نتائج المعالجة الإحصائية لإستجابة أفراد عينة الدراسة الميدانية :

أ- نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية للخمس المحاور الرئيسية الأولى :

بعد استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور إستبانة الدراسة الميدانية الخمس والتي تعبر عن مدى تحقق مبادئ حوكمة الجامعات في تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم ، يتبين أن نتائجها للمجموع الكلي لكل محور رئيسي منهم ، كما يلي :-

١. المحور الأول (الشفافية) :

جاءت نتائج الدراسة الميدانية في هذا المحور في المجموع الكلي " منخفض " بنسبة مئوية بلغت ٥٢,٣٣ % ومستوى دلالة ٠,٠١ ، مما يشير إلى ضعف تحقق مبدأ الشفافية لحوكمة الجامعة في تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم .

٢. المحور الثاني (الرقابة والمساءلة الإدارية) :

جاءت نتائج الدراسة الميدانية في هذا المحور في المجموع الكلي " متوسط " بنسبة مئوية بلغت ٥٩ % ومستوى دلالة ٠,٠١ مما يشير إلى أن مستوى تحقق مبدأ الرقابة والمساءلة الإدارية لحوكمة الجامعات في تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم لا يأتي بالصورة المرتفعة المطلوبة .

٣. المحور الثالث (المشاركة في صنع القرار) :

جاءت نتائج الدراسة الميدانية في هذا المحور في المجموع الكلي " متوسط " بنسبة مئوية بلغت ٥٦,٦٧ % ومستوى دلالة ٠,٠١ ، مما يشير إلى أن مستوى تحقق مبدأ المشاركة في صنع القرار لحوكمة الجامعات في تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم لا يرقى إلى مستوى نسب المشاركة في صنع القرار المطلوب تحقيقه .

٤. المحور الرابع (الاستقلالية والحرية الأكاديمية) :-

جاءت نتائج الدراسة الميدانية في هذا المحور في المجموع الكلي " منخفض " بنسبة مئوية بلغت ٥٣ % ومستوى دلالة ٠,٠١ ، مما يشير إلى أن مستوى تحقق مبدأ الاستقلالية والحرية الأكاديمية لحوكمة الجامعات في تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم يأتي بصورة ضعيفة .

٥. المحور الخامس (دعم التواصل بين القيادات الأكاديمية) :-

جاءت نتائج الدراسة الميدانية في هذا المحور في المجموع الكلي " منخفض " بنسبة مئوية بلغت ٥٠ % ومستوى دلالة ٠,٠١ ، مما يشير إلى أن مستوى دعم التواصل بين القيادات الأكاديمية لحوكمة الجامعات في تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم يأتي بصورة ضعيفة .

ب- نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية للمحور السادس

تبين أن نتائج هذا المحور للمجموع الكلي ، كما يوضحه الجدول التالي :

جدول (1) تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		التوزيع	مستوى الدلالة	٢٤	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	توفير تسهيلات في إجراء العمل الإداري للقيادات الأكاديمية	١٣	٣٥,٤٧	٦١	١٦,٤٧	٩٨	٢٥,٩٨	٥	٠,٠١	٦٣,٣٦	منخفض	٥٠,١٩	٠,٦٤	١,٥١
٢	تتوافر برامج تنمية مهنية حديثة للقيادات الأكاديمية خاصة بتطوير الأداء الإداري	١٦	٣٧,٦١	٣٦	٨,٣٠	٩٦	٢٣,٤٩	٤	٠,٠١	٥١,٥٤	منخفض	٥١,٩٤	٠,٦٦	١,٥٦
٣	متابعة وصيانة وتحديث المعدات والأجهزة المستخدمة في تحسين الأداء الإداري تتم بصورة منتظمة	٣١	١٨,٠٢	٥٧	٣٣,١٤	٣٧	٤٨,٣٤	١	٠,٠١	٢٤,٥٠	متوسط	٥٦,٤٠	٠,٧٦	١,٦٩
٤	توجد آلية تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى (محليا وعالميا) في مجال تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية	١٢	٦,٩٧	٧٢	٤١,٦٧	٨٧	٥١,١٦	٤	٠,٠١	٥٦,٠٠	منخفض	٥١,٩٤	٠,٦٢	١,٥٦
٥	يتم توفير منحاً خارجية للقيادات الأكاديمية حول تطوير أدائهم الإداري	٢٦	١٥,١٢	٦٤	٣٦,٠٥	٣٤	٤٨,٣٤	٢	٠,٠١	٢٩,٩١	متوسط	٥٥,٤٣	٠,٧٣	١,٦٦
٦	يتوفر إطلاع القيادات الأكاديمية بصفة مستمرة على أحدث الأساليب الاتجاهات في تطوير الأداء الإداري	٢٣	١٣,٣٧	٦٤	٣٩,٥٣	١٧	٤٧,٠٩	٢	٠,٠١	٣٢,٣١	متوسط	٥٥,٤٣	٠,٧٠	١,٦٦
٧	توفير نظام معلوماتي محدث وفعال عن أساليب تطوير الأداء الإداري	٢١	١٢,٢١	٦١	٣٥,٤٧	٩٠	٥٢,٣٣	٣	٠,٠١	٤١,٨٧	منخفض	٥٣,٢٩	٠,٧٠	١,٦٠
٨	تشجيع الجامعة لقياداتها الأكاديمية على الابتكار والإبداع في مجال تطوير الأداء الإداري	١٨	١٠,٤٧	٧٨	٤٥,٣٥	١٧	٤٤,١٦	٢	٠,٠١	٤٠,٥١	متوسط	٥٥,٤٣	٠,٦٦	١,٦٦
	المجموع الكلي	١٦٠	١١,٦٣	٥٢٣	٣٨,٠١	٦٩٣	٥٠,٣٧		٠,٠١	٤٢,٥٠	منخفض	٥٣,٦٧	٠,٨٦	١,٦١

يتضح من الجدول أن نتائج الدراسة الميدانية في هذا المحور في المجموع الكلي جاءت " منخفضة " بنسبة مئوية بلغت ٥٣,٦٧ ومستوى دلالة ٠,٠١، مما يشير إلى ضعف واقع تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .

وبتحليل النتائج من الجدول السابق يتضح لنا ما يلي :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا " بدرجة متوسطة " على العبارات التالية :-
 - العبارة رقم (٣) متابعة وصيانة وتحديث المعدات والأجهزة المستخدمة في تحسين الأداء الإداري بصورة منتظمة ، مما يشير إلى قناعة عينة الدراسة المتوسطة لهذه العبارة إما لعدم توفير الجامعة لأطقم صيانة مدربة على صيانة المعدات والأجهزة ، أو أن الأطقم المتوفرة ليست بالكفاءة المطلوبة .
 - العبارة رقم (٨) " تشجيع الجامعة لقياداتها الأكاديمية على الابتكار والإبداع في مجال تطوير الأداء الإداري " ، وترجع تلك القناعة المتوسطة من عينة الدراسة إما لضعف تشجيع الجامعة فعلياً لقياداتها الأكاديميين على الابتكار والإبداع في مجال تطوير الأداء الإداري ، أو أن ليس هناك مجال متاح للقيادات الأكاديمية لإظهار ابتكاراته وإبداعاتهم لضيق وقت العمل والمسئوليات الكثيرة التي على عاتقهم .
 - العبارة رقم (٦) " يتوفر إطلاع القيادات الأكاديمية بصفة مستمرة على أحدث الأساليب والاتجاهات في تطوير الأداء الإداري " ، ويرجع ذلك إما لعدم توفر هذا العنصر بالصورة المطلوبة من الجامعات وإدارتها ، أو لعدم الإهتمام بالتنوير الإداري للقيادات الأكاديمية والجامعة بصفة عامة بالشكل المستمر .
 - العبارة رقم (٥) " يتم توفير منحاً خارجية للقيادات الأكاديمية حول تطوير أدائهم الإداري "، ويرجع ذلك إما لتوفر هذه المنح ولكن ليس بالعدد الكافي، أو لعدم توفرها من الأصل.
- أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا " بدرجة منخفضة " على العبارات التالية :
 - العبارة رقم (٧) " توفير نظام معلوماتي محدث وفعال عن أساليب تطوير الأداء الإداري "، ويرجع ذلك للضعف في استجابة عينة الدراسة للضعف نظام المعلومات المتوفر ، أو لعدم اهتمام الجامعة بتوفيره بصورة محدثة وفعالة .

- العبارة رقم (٤) " توجد آلية تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى (محلياً وعالمياً) في مجال تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية " ، ويرجع ذلك لضعف الاحتكاك مع الجامعات الأخرى في هذا المجال .
 - العبارة رقم (٢) " تتوافر برامج تنمية مهنية حديثة للقيادات الأكاديمية خاصة بتطوير الأداء الإداري " ، ربما يرجع ذلك إلى ضعف توافر مثل هذه البرامج أو لانعدام وجودها .
 - العبارة رقم (١) " توفير تسهيلات في إجراء العمل الإداري للقيادات الأكاديمية " ، قد يرجع ذلك إلى نقى ظاهرة الروتين المنتشر في العمل الإداري في الجهاز الإداري العامل بهيئات الدولة ، أو عدم رغبة القيادات العليا بتوفير هذه التسهيلات
- سادساً:- ملخص نتيجة الدراسة الميدانية :-

بحساب متوسط النسب المئوية للمحاور الست للاستبانة في المجموع الكلى نجد أنها بلغت ١١, ٥٤ % وهى نسبة "منخفضة" ويعبر ذلك عن ضعف واقع تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم على ضوء مدخل حوكمة الجامعات ، وأن إدارة جامعة الفيوم عليها بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء الإداري بالجامعة على ضوء هذا المنهج الإداري الشامل والذي يحقق الكثير من النزاهة والعدالة والشفافية وغيرها من مبادئه الأساسية.

توصيات الدراسة : توصى الدراسة الحالية بما يلى :-

- التشديد على دعم القيادات العليا بالدولة ، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .
- وضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى لزيادة إنفتاح القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات على المجتمع المحيط وتذليل العقبات التى تحول دون تحقيق هذا الانفتاح .
- تشجيع العمل بشكل جماعى مشترك داخل الوحدات التنظيمية فى كليات الجامعة ، خاصة فيما يتعلق بالقيادات الأكاديمية والإداريين ، وإيجاد آلية فعالة لتنظيم وتنسيق العمل الإداري بينهم .

- توعية القيادات الأكاديمية بالجامعات على أهمية زيادة نسب مشاركة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية داخل الجامعة وخارجها في عملية صنع القرارات الإدارية الهامة .
- دعم التواصل البناء والفعال بين القيادات الأكاديمية في الجامعات ، وبينهم وبين المجتمعات الخارجية المحيطة من أجل تطوير الأداء الإدارى العام للجامعة.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية :

- أحمد زكى بدوى " معجم مصطلحات العلوم الإدارية "، ط^٣ ، دار الكتاب المصرى ، القاهرة ، ١٩٩٤م ، ص٧٥ .
- أحمد محمد أحمد ، وعبدالله على القرشى "حوكمة الجامعات ودورها فى مواجهة التحديات"، المؤتمر العلمى الدولى، عولمة الإدارة فى عصر المعرفة ، طرابلس ، لبنان ، ٢٠١٢م ، ص١٢ .
- إسماعيل سراج الدين " حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالى والبحث العلمى فى مصر " ، مكتبة الإسكندرية ، القاهرة ، ٢٠٠٩م ، ص١٣ .
- أمل نبت سلامة الشامان " أثر من برامج تدريسية لمديرية المدارس ومديرياتها فى أدائهم الوظيفى من وجهة نظرهم"، مجلة الملك سعود، مجلة ١٣، السعودية ، ٢٠٠١ ، ص٣٣ .
- بسيونى البرادعى " تنمية مهارات المديرين فى تقييم أداء العاملين " ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠٨م ، ص٦٣ .
- ثروت مشهور " إستراتيجيات التطور الإدارى " ط^١، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص٤٧ .
- حسن شحاتة ، وزينب النجار " معجم المصطلحات التربوية والنفسية " ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص١٠٧ .
- خالد نظمى قرونى " مدى ممارسة الحوكمة فى المدارس الثانوية فى فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج١٤، ع٤٤ ، ٢٠١٦م .

دعاء محمد عبدالمؤمن "تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء مبادئ الحوكمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠١٤م.

رافدة الحريري، وآخرون "الإدارة والتخطيط التربوي" ط^١، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٣٧.

رشا عويس حسين أمين "تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية التربية، ٢٠١٥.

رضا إبراهيم المليجي "جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١م، ص ٢٦٩.

رضا إبراهيم المليجي "جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، مرجع سابق، ص ٢٧٠.

صلاح الهيتي "تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ص ٢٦٥-٢٦٦.

طارق على جماز "إدارة الموارد البشرية"، ط^١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ص ٨٠-٨١.

فاروق جعفر مرزوق "حوكمة التعليم المفتوح: منظور إستراتيجي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ٣٦.

فاروق عبده فليح، ومحمد عبدالمجيد "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط^١، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ص ٢٦٩-٢٧٠.

ماجد محمد الفراء "تجديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين- دراسة حالة كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة"، ورقة عمل علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠١٣م.

محمد الصيرفي " التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١٤ .
 محمد صالح " إدارة الموارد البشرية "، ط١، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ٢٠٠٣،
 منال عبدالعزيز العريني " واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية
 والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "،
 المجلة الدولية للتربوية، ع٣، مج١٢، ٢٠١٤م، ص ١١٤-١٤٨
 مهدي زويلف " إدارة الأفراد"، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤،
 ص١٣٧

مي عطية أبو العزم جمال الدين " الحوكمة مدخل لضبط جودة نظام التعليم في ضوء
 التحولات المجتمعة في مصر "، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية
 التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦ م .
 هبه الله احمد اللهم "تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة
 الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة،
 كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Chigbu, U., Tenadu, K. & Mwasumbi, A. (2017) : Curriculum Reform in
 Land Education: The need for Transforming existing in
 Africa, paper presented at the "2017" world conference
 on landed poverty, the world bank, washington, D.C,
 Marh 20-14, 2017.

Sheppard, A.P.I, An Analysis of the nature of Governance of
 International School and the Potential for Seaning
 Appropriate Governance Unpublishec Doclorate Thesis
 University of Bath, UK, 2011.

Trakman, L. (2008), Modaling University Governance , University of
 New South Wales, p.63.

www.almaany.com/ar/dict/ar-ar تطوير retrieved at 12/07/2018.