

**آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل****حوكمة الجامعات**

إعداد

شيماء سعيد محمود

د / عبير أحمد محمد علي

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د / يوسف عبدالمعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي وضع آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات، واعتمد البحث على المنهج الوصفي ، وتوصل البحث إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق الحوكمة بالجامعات المصرية ، والذي نتج عنها ضعف مستوى الصحة التنظيمية ، ومنها : القصور في التشريعات المنظمة للجامعات المصرية ، وسيطرة المجلس الأعلى للجامعات على كافة شؤون الجامعات ، وضعف استقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا وأكاديميًا ، وعزوف الكثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الحياة الجامعية، وغياب المساءلة، وتعدد الأجهزة الرقابية بالجامعة ، وعدم وجود تنسيق بينها ، وتقشي مظاهر الفساد في الحياة الجامعية ، وتداخل الاختصاصات ، وتعددتها بين مجالس الأقسام والكليات والجامعة ، وبصفة خاصة مجالس الأقسام ، وضعف المشاركة في صنع القرارات وضعف الحرية الأكاديمية للجامعات المصرية ، وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .

**الكلمات المفتاحية:** الصحة التنظيمية - حوكمة الجامعات - الجامعات المصرية.

**Summary**

The current research aimed to develop suggested mechanisms to improve organizational health in Egyptian universities in the light of the university governance approach. The organization of Egyptian

universities, the control of the Supreme Council of Universities over all university affairs, the weak participation in decision-making, the reluctance of many faculty members to participate in university life, their low motivation, job satisfaction, lack of accountability, the multiplicity of the university's supervisory bodies, and the lack of coordination between them, The spread of manifestations of corruption in university life, the weak independence of universities financially, administratively and academically, the overlapping of specializations, their multiplicity between the departmental, university and college councils, their weak participation in decision-making, especially departmental councils, the weak academic freedom of Egyptian universities, and in light of the results of the research, a set of Suggested mechanisms to improve organizational health in Egyptian universities in light of the university governance approach.

**Keywords:** organizational health - university governance - Egyptian universities.

#### مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من المشكلات التي تؤثر سلبًا على قدرتها على التطور والاستمرار في بيئة العمل مثل عدم وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها، وكيفية القيام بتنفيذها، وغياب الثقة بين الإدارة والعاملين، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف القدرة على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل، وغيرها من المشكلات التي تؤثر سلبًا على أداء العاملين، وتؤثر على مستوى رضائهم ورغبتهم في العمل، ونتيجة لذلك ازداد الاهتمام بمفهوم الصحة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وأصبح تحقيقها ضرورة ملحة، حيث أنها ترتبط بمدى فعالية المؤسسة، وقدرتها على التكيف مع كافة المستجدات في بيئة العمل (محمد، الرميدي، ٢٠٢١، ١).

وتساعد الصحة التنظيمية على صياغة استراتيجيات الأداء داخل الجامعات، والتكيف بشكل مناسب، والمحافظة على نموها وتطورها لمواجهة التحديات والتغيرات المتزايدة داخليًا وخارجيًا، وتحسين الأداء الجامعي، والقيادة والثقافة، والمناخ، والمساءلة والتنسيق، والرقابة، والقدرة والتحفيز، والابتكار والتعلم، وتحقيق النجاح التنظيمي (Adiati, R. P., Handoyo, S., Wicaksono, D. A., Purba, H. P., & Syarifah, D., 2021, 2).

ونتيجة لحاجة المؤسسات الإدارية بصفة عامة ، والجامعات بصفة خاصة إلى مناخ تنظيمي يتميز بالصحة والنمو ، لذا سعت إدارة المؤسسات إلى تبني سياسات ومداخل إدارية تسهم في ايجاد بيئة تنظيمية صحية ، وتساعد في تنمية وتحفيز قدرات العاملين ، ورفع مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة ( دراوشه ، ٢٠١٩، ٥٠١ )، ويأتي في مقدمة تلك المداخل "مدخل حوكمة الجامعات" ، والتي تعتبر أحد التوجهات الحديثة في التعليم الجامعي ، والتي ظهرت في البداية في قطاع الأعمال لمواجهة ظواهر الفساد المالي والإداري إلا أنها سرعان ما انتقلت بعد ذلك إلى العديد من المجالات ومنها التربية ، وأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية ، ومدى قدرتها على تحديد أهدافها ، وتحقيق توقعات المستفيدين منها ، والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والاخلاقيات المهنية، بل أنه ينظر إليها باعتبارها مدخلاً شاملاً لتفعيل مبادئ النزاهة والشفافية ، والمساواة ، والتوجه نحو اللامركزية ، وتأسيس لنظم المساءلة الموضوعية البعيدة عن تصيد الأخطاء ،وتفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المؤسسات الجامعية ، واتخاذ القرارات ، وتحقيق التوزيع المتوازن لمهام ومسئوليات الأقسام الإدارية المسئولة عن إدارة الجامعة، والحيلولة دون استغلال النفوذ والمنصب ( الألفي ، ٢٠١٦ ، ١٢ ) .

وتقوم حوكمة الجامعات بدور كبير في الحفاظ على الصحة التنظيمية ، ودعم أعضاء المجتمع الجامعي لتحقيق الأداء الأمثل ( Adiaty, R. P., Handoyo, S., Wicaksono, ) (D. A., Purba, H. P., & Syarifah, D. ,2021,1). ومن هنا تتضح أهمية حوكمة الجامعات من خلال ارتكازها على مجموعة من المبادئ مثل الشفافية والنزاهة ، والمساءلة الموضوعية البعيدة عن المحسوبية والواسطة ،وتدخل المصالح الشخصية ، وتدعيم مشاركة أصحاب المصلحة من ( أعضاء هيئة تدريس ، وطلاب وإداريين ، وأفراد المجتمع المحلي ) ، وغيرهم في صنع القرارات بالجامعة ، وتدعيم العدالة والمساواة ، والتوجه نحو اللامركزية ، ودعم استقلالية الجامعات في إدارة شئونها، وتحقيق التوزيع المتوازن لمهام ومسئوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنمية وتحفيز قدرات العاملين ، ورفع مستوى أدائهم ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، وتحسين أدائها ، ولاشك أن تطبيق هذه المبادئ ذات ارتباط وثيق بتدعيم وتحسين الصحة التنظيمية للجامعات

وفي ضوء ما سبق وانطلاقاً من أهمية مدخل حوكمة الجامعات يحاول البحث الحالي الوقوف على دور حوكمة الجامعات في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات ، مع العمل على وضع آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية للجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .  
مشكلة البحث:

أشارت نتائج العديد من البحوث والدراسات إلى وجود عدد من جوانب القصور التي تكتنف بيئة العمل بالجامعات المصرية ، والتي تعكس انخفاضاً في درجة توافر الصحة التنظيمية بها ، بل وتؤثر بالسلب على تفعيل مبادئ الحوكمة بها ، ومن ثم على مستوى أدائها ، ومن أهمها: ما أكدت عليه دراسة ( محروس ، محمد ، وهاشم ٢٠١٦ ، ١٤٠،١٣٥ ) ، والتي أكدت على أن الحوكمة الأكاديمية التشاركية كأحد أنماط حوكمة الجامعات في مصر تواجه العديد من المشكلات ، ومنها : المركزية في اتخاذ القرارات ، حيث يتم اتخاذ العديد من القرارات الهامة من قبل المجلس الأعلى للجامعات ، والذي يرأسه الوزير التعليم العالي، وضعف الاستقلال المالي والإداري، وضعف دور أعضاء هيئة التدريس في اختيار قيادات الجامعة ، وتقييم أدائهم ، وتعدد الجهات المنوطة بصنع القرار ، وتداخل اختصاصاتها داخل الجامعة.

كما أشارت دراسة (داود ، ٢٠١٧ ، ١٢٥ ، ١١٢ ، ١٢٤) على أن درجة تحقق الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية ترواحت ما بين المتوسطة والضعيفة ، ويرجع ذلك إلى قلة وجود نظام يسمح بتداول المعلومات بين إدارة الجامعة ، وإدارة الكلية ، وأعضاء هيئة التدريس ، وعدم تمتع الجامعة والكليات بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير ، كما أن الفكر الموجود لدى بعض القيادات الجامعية فكر تقليدي يميل إلى البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار ، وعدم تفويض الصلاحيات ، وقصور توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل.

كما أشارت دراسة (مخلص، ٢٠١٨ ، ١١٣ ، ١٣٩ ، ١٣٨) إلى وجود قصور في أدوار الهيكلية التنظيمية بالجامعات المصرية من حيث: المركزية المفرطة في إدارة التعليم العالي، وتعدد المستويات الإدارية بها ، وعدم استقلالية المستويات الإدارية والأكاديمية بالجامعات والكليات ، وفقدان الجامعة للكفاءة والفعالية، وضعف الحرية الأكاديمية ، ووجود قصور في

تطبيق معايير الحوكمة الإدارية ، وضعف المحاسبية بالجامعات المصرية ، حيث لا توجد عقوبات صريحة للمخالفات بالجامعات المصرية رغم تقشى مظاهر الفساد داخلها ، كما أن أغلب المستويات التنظيمية متماثلة ، ووظائف مجالس الجامعات متشابهة ، وعدم العدالة في توزيع المخصصات المالية والمكافآت الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والباحثين .

كما أشارت دراسة (الخولاني، ٢٠١٨، ٢٩٩-٣٠٠) إلى وجود مجموعة من أوجه القصور التي تعاني منها الجامعات المصرية ، ومنها :فقدان المشاركة في اتخاذ القرار ، وانعدام تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا ، وافتقار نسبة لا بأس منها من القائمين على إدارة المؤسسات الجامعية فن إدارة العلاقات الانسانية، والتمسك ببعض أساليب الإدارة الروتينية، ، والقصور في إدارة المؤسسات الجامعية التي جعلها مؤسسات غير تنافسية ، وضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة والكلية وبين مستويات أداء وسلوك العاملين بها من ناحية اخرى، وضعف القدرة على مواكبة التغيرات التي تلحق بالبيئة المحيطة بها ، وغياب الأسس التي تركز عليها القيادات الجامعية في التخطيط ، وفي توجيه سلوك العاملين ، ومن ثم اختلاط الرؤى الشخصية بالحقائق والمعلومات ، والاعتماد على أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم ، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة بدلاً من الاعتماد على فكرة العمليات المترابطة.

كما أثبت نتائج بعض الدراسات التي أجريت على بعض الجامعات المصرية مثل: جامعة طنطا كجامعة حكومية أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بكليات جامعة طنطا جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية (٢٠٣) (لاشين، ٢٠٢٠، ٢١٥).

وتدعيماً لنتائج البحوث والدراسات السابقة، والتي تفيد بوجود مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات مما نتج عنه ضعف مستوى الصحة التنظيمية لها ، فقد جاءت أيضاً بيانات مصر على مؤشر الشفافية العالمية وفق بيانات (٢٠٢١) مدعمه لذلك ، حيث احتلت مصر المركز العالمي ١١٧/١٨٠ بالدرجة ٣٤/١٠٠ ( transparency international,2021a) ، مما يوضح ضعف تحقق مبدأ الشفافية كأحد المبادئ الهامة الداعمة للحوكمة بمصر بصفة عامة ، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة مما يحد من

قدرة هذه المؤسسات على اختيار أفضل العناصر ( من قيادات ، وطلاب ، وإداريين ، وأعضاء هيئة تدريس ) للانتساب إليها ، وتدخل العوامل الأخرى من الوساطة والمحسوبية في عملية الاختيار ، وبالتالي ضعف الصحة التنظيمية للجامعات .  
ونتيجة لأوجه القصور السابقة ظهرت حاجة ملحة إلى تبني أحد المداخل الإدارية التي يمكن أن تسهم في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات المصرية ، ومنها ، "مدخل حوكمة الجامعات" ، والذي يساعد على تحسين الجودة في جميع جوانب مؤسسات التعليم العالي ، وتحقيق التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة ، و تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي ، وتوفير تعليم عالم الجودة والمنافسة لمواجهة التحديات المؤثرة على المؤسسات التعليمية (زاهر ، أحمد ، ٢٠١٩ ، ٧٧):

كما جاءت هذه الدراسة انطلاقاً مما اوصت به الدراسات السابقة التي أجريت على الواقع المصري من ضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في مؤسسات التعليم العالي والجامعات من خلال تطبيق مبادئ الشفافية ، والاستقلالية ، والمساءلة ، والانضباط ، والمحاسبية، والمسئولية، والمشاركة والعدالة بما يؤدي إلى تحسين أداؤها ، وبالتالي تحسين الصحة التنظيمية لها من خلال توفير بيئة العمل المناسبة كدراسة ( مخلص ، ٢٠١٨ ) ودراسة ( محروس ، ومحمد ، وهاشم ، ٢٠١٦ ) ، ودراسة (داود، ٢٠١٧) ، ودراسة ( الصرايرة ، والعجمي، ٢٠٢٠) ومن ثم جاءت فكرة البحث الحالي لبحث كيفية تحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية من خلال تفعيل مبادئ حوكمة الجامعات ، والعمل على تطبيقها.

وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:  
كيف يمكن تحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري والفلسفي للصحة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
٢. ما الإطار الفكري والفلسفي لمدخل حوكمة الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟

٣. ما واقع الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات:دراسة وثائقية ؟

٤. ما الآليات المقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات ؟

#### أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث الحالي في الآتي :

-التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للصحة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

-التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لمدخل حوكمة الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

-الكشف عن واقع الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية الحكومية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات وثائقياً للوقوف على أهم المعوقات التي تعوق الجامعات المصرية عن تطبيق مدخل حوكمة الجامعات ، ومن ثم ضعف الصحة التنظيمية بها.

- التوصل إلى بعض الآليات لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .

#### أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية :

- أهمية مرحلة التعليم الجامعي التي تسهم في تكوين الشباب ، وإعدادهم فكرياً وعقلياً وروحياً ليكونوا قادرين على إحداث تنمية اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

- كما تنبع أهمية البحث من أهمية مفهوم حوكمة الجامعات كتوجه عالمي لتطوير أداء الجامعات والارتقاء بمستواها وتحقيق كفاءة إدارتها ،والإفادة من إمكانيتها ومواردها لضمان جودةمخرجاتها.

- كما يمكن أن يثري البحث الأدبيات العربية في مجال الحوكمة من خلال ما يمكن إضافته من أطر نظرية تسهم في تحقيق فهم أعمق لهذا المدخل المعاصر ، بالإضافة

إلى تدعيم الأطر النظرية في مجال الصحة التنظيمية خاصة في الجامعات ، وما يرتبط بها من معايير ومؤشرات.

- كما أن موضوع البحث يتزامن مع جهود الدولة لإصلاح وتطوير التعليم الجامعي، وأن من أهم مداخل هذا الإصلاح تطوير نظام الحوكمة المتكامل لضمان جودة العمل ورفع كفاءته ، وتنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة.

- كما تكمن أهمية البحث في الوقوف على المعوقات التي تعوق تطبيق مدخل الحوكمة بالجامعات ، وتقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل مدخل الحوكمة بالجامعات ، والمساعدة على تطبيقها بشكل أفضل مما يؤدي إلى تحسين أوضاع الجامعات المصرية ، وتحسين الصحة التنظيمية لها.

#### منهج البحث:

يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الإنسانية والاجتماعية ، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الميدان ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً (درويش ، ٢٠١٨ ، ٧٠)، لذلك فإنه في ضوء طبيعة البحث الحالي وتساؤلاته وأهدافه ، فإنه سيعتمد على المنهج الوصفي من خلال تناول الإطار الفكري والفلسفي للصحة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، والإطار الفكري والفلسفي لمدخل حوكمة الجامعات ، ودورها في تحسين الصحة التنظيمية ، والآليات المقترحة لتفعيل مبادئ حوكمة الجامعات لتحسين الصحة التنظيمية بها.

#### حدود البحث:

#### تحديد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي في جانبه الموضوعي على دراسة الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات من خلال المبادئ التالية: ( الشفافية والافصاح ، والمساءلة والمحاسبية ، والمشاركة في صنع القرار ، والاستقلالية والحرية الأكاديمية ، وكفاءة وفعالية الاتصال ) ، وذلك باعتبارها من أكثر المبادئ ذات التأثير والعلاقة بتحسين الأداء والصحة التنظيمية بالجامعات .

- **حدود مكانية:** اقتصر البحث الحالي على رصد واقع الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية الحكومية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات .

**مصطلحات البحث:**

يتناول البحث عددًا من المصطلحات من أهمها ما يلي:

١- **الصحة التنظيمية (Organizational Health):**

تعرف الصحة التنظيمية على أنها :

تعرف الصحة التنظيمية إجرائيًا على أنها : قدرة الجامعات المصرية على توفير بيئة العمل المناسبة الصحية ، والتي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي ، وتحقيق أهدافها وغاياتها ، ودعم رفاهية العاملين وسعادتهم ، ورضاهم الوظيفي ، وذلك من خلال توافر مجموعة من الأبعاد هي : وضوح الأهداف ، وكفاءة الاتصالات ، والتوازن بين السلطة والمسئولية ، وإتاحة الموارد ، والتماسك والانسجام ، والروح المعنوية ، والإبداع والاستقلالية ، والتكيف ، وكفاءة حل المشكلات.

٢- **حوكمة الجامعات (University Governance):**

يعرف البحث الحالي حوكمة الجامعات إجرائيًا على أنها "الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحديد توجهاتها ومتابعة آلياتها وتقوي أساليب أدائها، وتطوير هيكلها الإداري وفق مجموعة من المبادئ وهي: الشفافية والافصاح والمساءلة والمحاسبية ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، والاستقلالية والحرية الأكاديمية ، وكفاءة وفعالية الاتصال، والتي تساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق الجودة والتميز في أدائها، وتلبية احتياجات جميع المستفيدين منها بصورة عادلة ونافعة .

**الدراسات السابقة :**

يعد البحث الحالي امتدادًا لجهود علمية سابقة، وسوف يتم تناول بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي.

## أولاً: الدراسات العربية:

- ١- دراسة ( محروس ، ومحمد ، وهاشم ، ٢٠١٦ ) بعنوان " تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية "
- هدفت الدراسة إلى وضع إجراءات مقترحة لتفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الأكاديمية التشاركية كأحد أنماط حوكمة الجامعات في مصر تواجه العديد من المشكلات ، ومنها : المركزية في اتخاذ القرارات ، وضعف الاستقلال المالي والإداري، وضعف دور أعضاء هيئة التدريس في اختيار قيادات الجامعة ، وتقييم أدائهم ، وتعدد الجهات المنوطة بصنع القرار ، وتداخل اختصاصاتها داخل الجامعة ، ، ولذا اوصت الدراسة بضرورة منح الجامعات المزيد من الاستقلالية ، وأن يكون لها الحرية في صنع القرارات ، وإعادة النظر في مهام المجالس الجامعية ، وفي تشكيلاتها بحيث تتواءم مع فكرة استقلالية الجامعة ، وأن يتحول دور المجلس الأعلى للجامعات إلى دور الراعي والمساند .
- ٢- دراسة ( داود، ٢٠١٧ ) بعنوان "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري"

هدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية، كما أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق تحقيق الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية ، ومنها : القصور في توفير أنظمة إدارية لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل ، وتحقيق النزاهة والشفافية ، وقلة وجود نظام يسمح بتداول المعلومات بين إدارة الجامعة ، وإدارة الكلية ، وأعضاء هيئة التدريس، وضعف تمتع الجامعة والكليات بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التعبير ، وشيوع نمط البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار، وعدم تفويض الصلاحيات.

- ٣- دراسة ( مخلص ، ٢٠١٨ ) بعنوان "تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسؤوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"
- هدفت الدراسة إلى تطوير المتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مسؤولياتها الاجتماعية وخبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن ، بالإضافة إلى استخدام منهج (سوار ) في التخطيط الاستراتيجي لوضع صيغة مقترحة لتطوير الهيكل التنظيمية بالجامعات المصرية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في أدوار الهيكل التنظيمية بالجامعات المصرية من حيث المركزية المفرطة في إدارة التعليم العالي ، وضعف الحرية الأكاديمية ، ووجود قصور في تطبيق معايير الحوكمة الإدارية ومعايير الجودة والاعتماد الجامعي واوصت الدراسة بضرورة دعم مبدأ الاستقلالية والحرية الأكاديمية ، وتفعيل وظائف الهيكل الإداري اللازم لكل قطاعات الجامعة ، وإعادة النظر في بنية الهيكل التنظيمية للجامعات المصرية فيما يخص المجالس واللجان على مستوى الجامعة ، وتفعيل أدوارهم في ضوء الجوانب القيمية والاخلاقية للجامعات المصرية .
- ٤- دراسة (زاهر ، أحمد ، ٢٠١٩ ) بعنوان: " الحوكمة الرشيدة لمؤسسات البحث العلمي والتطوير وإعادة هيكلة مؤسساتها "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات والمؤسسات البحثية ، والتعرف على ما إذا كان يمكن تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات بمصر أم لا ، بالإضافة إلى تعرف دور حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ القرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية ، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية ، كما أن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ، ومراقبة سلامتها المالية .

- ٥- دراسة (الصريرة ، العجمي، ٢٠٢٠) بعنوان " الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية "
- هدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ، ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية. وتم استخدام المنهج الوصفي

الارتباطي، وأشارت النتائج إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بمستوى متوسط، وأن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات الشفافية الإدارية وأبعاد الصحة التنظيمية ، وأوصت الدراسة بتفعيل ممارسة الشفافية في القرارات وإجراءات العمل في المدرسة من خلال فتح مجال أمام المعلمين للمشاركة وتفعيل مبدأ المساءلة وتطبيقها على الجميع دون تمييز، وتقديم الدعم والتحفيز للمديرين لدعم الصحة التنظيمية في مدارسهم.

٦- دراسة (الاشين ، ٢٠٢٠) بعنوان: "الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا "

هدفت الدراسة وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي ( التدريسي ، والبحثي ، والمجتمعي ) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام أبعاد الصحة التنظيمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها : أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بكليات جامعة طنطا التي أجريت عليهم الدراسة جاءت بدرجة متوسطة ، وأن درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا جاءت بدرجة متوسطة ( .

٧- دراسة (محمد ، الرميدي، ٢٠٢١) بعنوان: " أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مؤسسات التعليم السياحي في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبيًا ، وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها ، كما توصلت الدراسة إلى أن تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة يقلل الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها بنسبة ٣٩,١٪.

٨-دراسة (مسيل ، عليوة، منصور، ٢٠٢١) بعنوان: " التفويض الإداري كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر : دراسة تحليلية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التفويض الإداري على تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : ضرورة تفعيل آليات التفويض الإداري الفعال لما له من دور قوى وإيجابي في تحقيق الصحة التنظيمية ، واوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو اللامركزية حتى يتسنى لقادة المدارس أن يتبعوا النهج الديمقراطي ،وفوضوا بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لمنسوبي المدارس ، وتدريب قادة المدرس على مهارات التفويض الإداري الفعال ، والعمل على بناء القدرات وإعداد صف ثان من القيادات بين العاملين في المدرسة لضمان الحفاظ على صحتها التنظيمية عند تغير قادة المدرسة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D., 2017) بعنوان " العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصحة التنظيمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن الصحة التنظيمية تحقق عدد من الفوائد للمنظمة ، منها : تحسين الالتزام التنظيمي ، والتقليل من ضغوط العمل ، وتحقيق التواصل بين الأفراد والإدارة العليا ، وتدعيم العمل بروح الفريق، وتحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.

٢-دراسة (Miuro, F.& Othman,A., Nordin ,M.S, Ibrahim,M.B,2017) بعنوان"فحص ممارسات الصحة التنظيميةبين الجامعات في منطقة وسط أوغندا"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة ثاقبة حول ممارسات الصحة التنظيمية المطبقة في الجامعات الأوغندية في المنطقة الوسطى ، واستخدمت الدراسة تحليل العامل التأكيدي الذي يعد أحد مكونات نمذجة المعادلة الهيكلية ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الثقافة، والمناخ، والتحكم، والتنسيق ، والابتكار / الاختراع ، و المساءلة على الرغم من أنها

كلها متميزة في طبيعتها، وأن هذه الأبعاد تعتبر قياسات موثوقة وصالحة للصحة التنظيمية، كما أكدت الدراسة أن ممارسات الصحة التنظيمية كان لها أثر كبير على تحسين أداء موظفي الجامعة والتغيير المؤسسي .

٣-دراسة ( Garaika, H., Siswoyo, H., & Zainal, M., 2018 ) بعنوان " تأثير الحوكمة الجامعية الجيدة والثقافة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس وتأثيره على أداء الجامعات الخاصة في مدينة لامبونج"

هدفت الدراسة إلى تعرف آثار الحوكمة الجامعية الجيدة، والثقافة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس، وأثره على أداء الجامعات الخاصة في مدينة لامبونج بمقاطعة لامبونج بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للحوكمة الجامعية الجيدة والثقافة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس ، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتحسين الأداء الجامعي الخاص في لامبونج، وهي : تحسين الثقافة التنظيمية أولاً ، ثم تحسين الحوكمة الجيدة للجامعة.

٤-دراسة ( Wijaya, A. F., Supriyono, B., & Dewi, P. I., 2019 ) بعنوان " تأثير الحوكمة الجامعية الجيدة والالتزام التنظيمي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الجامعية الجيدة ، والالتزام التنظيمي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مالانج بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ، أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية الجيدة كان له أثر كبير ومباشر على الأداء التنظيمي. ومع ذلك ، لم يكن للالتزام التنظيمي تأثير مباشر على الأداء التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج تشجع Universitas Ma Chung على التنفيذ الكامل لمبادئ حوكمة جامعية جيدة من أجل تحسين الأداء التنظيمي ، بدءاً من نشر ثقافة الحوكمة بين أصحاب المصلحة الداخليين.

٥-دراسة ( İlhan, A., 2020 ) بعنوان "التحقيق في الصحة التنظيمية وأبعادها على المستوى التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى تعرف الصحة التنظيمية وأبعادها على المستوى التنظيمي من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع عدد من المديرين (٤٣) وأعضاء مجلس الإدارة (٣٢٩) . واستخدمت الدراسة طريقة تحليل المحتوى كأسلوب قياس صالح وموثوق ومفيد ، وتم تجميع هذه التعبيرات وتحليلها على نطاق واسع، وتوصلت الدراسة إلى أن نهج الصحة التنظيمية وأبعاده يتيح بنية سليمة على المستوى التنظيمي، وبذلك فإن الصحة التنظيمية تؤثر على أداء وأنشطة كل من الموظفين والمؤسسة.

٦-دراسة ( Adiati, R. P., Handoyo, S., Wicaksono, D. A., Purba, H. P., & Syarifah, D., 2021) بعنوان " هيكل الصحة التنظيمية وقياس التعليم العالي في إندونيسيا"

هدفت الدراسة إلى تعرف هيكل الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية في أندونيسيا ، وتحديد حالة الصحة التنظيمية في تلك الجامعات ، واستخدمت الدراسة تحليل العامل الاستكشافي ، وتوصلت الدراسة إلى أن الصحة التنظيمية تتكون من أربعة عوامل ، وهي القيادة الإيجابية ، والفضيلة التنظيمية ، والعلاقة الإيجابية ، ودعم الموارد ، كما أن الظروف الصحية التنظيمية كانت جيدة جدًا ، كما أن هناك حاجة إلى التحسين المطلوب فيما يتعلق بجوانب الفضيلة التنظيمية بالإضافة إلى ضعف تحقق عامل دعم ، والذي يعتبر عاملاً من عوامل الصحة التنظيمية المتعلقة بكيفية قدرة المنظمة على ذلك توفير دعم الموارد الذي يحتاجه أعضائها في تنفيذ مهامهم لذلك من المهم بذل الجهود لإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية ، والتي يمكن أن يقوم بها القادة من خلال تحديد المجالات التي تتطلب عددًا كبيرًا من الموارد، والعمل على زيادة الدعم من خلال التعاون مع الجامعات والأطراف الخارجية.

٧-دراسة ( Hanum, Z., & Bukit, R., 2021 ) بعنوان " أثر الالتزام التنظيمي على الأداء من خلال الحوكمة الجيدة في الجامعات الخاصة بمدينة ميدان"

هدفت الدراسة إلى تحليل واختبار تأثير الالتزام التنظيمي على الحوكمة الجامعية الجيدة ، ومدى تأثير الالتزام التنظيمي بأداء التعليم العالي من خلال حوكمة جامعية جيدة ،

واستخدمت الدراسة المنهج المقارن ، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر على أداء التعليم العالي من خلال الحوكمة الجامعية الرشيدة.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تبني مدخل حوكمة الجامعات كمدخل جديد لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وتتميز الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل حوكمة لجامعات ، كما أن هناك بعض الدراسات السابقة التي تتشابه مع فكرة البحث الحالي كدراسة ( الصرايرة ، العجمي ، ٢٠٢ ) التي تناولت العلاقة بين الشفافية الإدارية وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية ، ولكن لم تتطرق لمبادئ الحوكمة الأخرى كمبدأ المساءلة والاستقلالية ، وكفاءة الاتصالات ، والمشاركة في صنع القرار ، والمساءلة ، والحرية الأكاديمية ، وأيضًا اختلاف الأبعاد التي تم استخدامها لقياس الصحة التنظيمية ، حيث استخدمت هذه الدراسة أبعاد: ( تأثير مدير المدرسة ، والتأكيد التربوي ، والعلاقات الاجتماعية ، والتكامل المدرسي ، والمبادأة في العمل ) ، ولكن الدراسة الحالية تركز على أبعاد مايلز العشرة لقياس الصحة التنظيمية ، وتتناول مبادئ أخرى للحوكمة بالجامعات المصرية الحكومية ، بينما ركزت هذه الدراسة على تناول ذلك بالمدارس الثانوية ، وهو ما يعد اختلاف بينهما وبذلك يلاحظ مما سبق أن معظم الدراسات تتفق مع البحث الحالي من حيث الاهتمام بمدخل الحوكمة كمدخل جديد للتطوير والإصلاح ، الأمر الذي يفيد في عملية التأصيل النظري للبحث ، وتحديد مشكلة البحث ، ووضع الآليات المقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ الحوكمة بالجامعات ، والذي يختلف عنها في الهدف الرئيس المتمثل في " كيف يمكن تحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات؟

خطوات البحث:

يتناول البحث الحالي المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي للصحة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

المحور الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل حوكمة الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

المحور الثالث : واقع الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات :دراسة وثائقية.

المحور الرابع: آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية للجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات.

وفيما يلي عرض لمحاور البحث وفقاً للتسلسل السابق:

المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي للصحة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية :

تعددت تعريفات الصحة التنظيمية ، ومنها :

تعرف الصحة التنظيمية على أنها : القدرات التي تمتلكها المنظمة للتكيف مع البيئة بنجاح

، وخلق التعاون بين أعضائها ، وتحقيق أهدافها ( Yüceler, A., (Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D., 2017,781

كما تعرف على أنها :انسجام المنظمة مع جميع مكوناتها الداخلية وبيئتها ، وقدرتها على

تحقيق أهدافها وغاياتها(Doganay, E., & Dagli, A.,2020,128).

كما تعبر الصحة التنظيمية عن :حالة البيئة المادية للمنظمة ، والأدوات المناسبة لتحقيق

الغرض من المنظمة ، وحالة الاتصال بين المنظمة والإدارة العليا ، وحل المشكلات ، والتطوير

، والنمو ، وإمكانيات الابتكار (Akm,M., & Uysa,H.,& Yılmaz,F,2022,119).

كما تشير إلى : قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تسعى لتحسين الأداء التنظيمي ، ودعم رفاهية العاملين وسعادتهم ، ورضاهم الوظيفي (لاشين ، ٢٠٢٠ ، ٢٢١).

مما سبق يتضح وجود عناصر مشتركة بين التعريفات السابقة ، فجميعها تؤكد على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية ، والتطور والنمو لضمان بقائها واستمرارها ، والتماسك والترابط بين أفرادها ، وتحسين مناخ العمل ، وتوفير بيئة العمل المناسبة والمبدعة والخالية من الصراعات ، والتي تكون دافعاً للتعاون والتماسك بين جميع أفراد المؤسسة ، والاهتمام بصحتهم ، ورفاهيتهم ، وسعادتهم تلبية احتياجاتهم المختلفة .

ثانياً: خصائص المنظمات الصحية :

يمكن سرد خصائص المنظمات الصحية بإيجاز على النحو التالي (Yüceler, A.,

:Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. ,2017, 784

١. وضوح الأهداف والمسؤوليات ، وتوفير الطاقة اللازمة للنمو والتطور ، وتوفير نظام التغذية الراجعة.
٢. تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة ، والتفاعل الإيجابي معها ، ومواجهة التحديات ، ومواكبة التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
٣. الترابط والتكاتف بين أعضاء المؤسسة كافة ، والثقة المتبادلة بينهم ، والتناغم بين مستويات التنظيم.
٤. القيادة الفعالة الداعمة ، والاهتمام برفاهية العاملين وسعادتهم.
٥. إدراك العاملين لأهداف المؤسسة ، وبذل الجهد لتحقيقها ، والتطور المستمر الذي يضمن الفاعلية والاستمرارية في تحقيق الأهداف ،وتشجيع الابتكار والإبداع .
٦. إرتفاع مستوى التواصل بين الأفراد والإدارة العليا ، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإرتفاع الروح المعنوية للعاملين ، والالتزام التنظيمي لديهم ، وقلة ضغوط العمل لديهم ، ، وشيوع العمل الفريقي والجماعي ، وقلة معدل الغياب، وزيادة رغبتهم في الاستمرار فيها، وإرتفاع معدل أدائهم .

٧. تحمل المسؤولية تجاه البيئة والموظفين ، وسهولة تدفق المعلومات والبيانات في الوقت المناسب ، واتخاذ تدابير وقائية لتجنب الأخطاء .

#### ثالثاً: أهمية الصحة التنظيمية :

تتمثل أهمية الصحة التنظيمية في الآتي:

١. رفع الروح المعنوية للموظفين ، وتعزيز الشعور بالتماسك ( Bauer, G. F., & Jenny, G. J. ,2012,4).

٢. - زيادة التزام الموظفين تجاه المنظمة ، وزيادة أداء الموظفين من خلال خلق بيئة عمل مرغوبة، والاحتفاظ بالموارد البشرية ، والحفاظ على معدل دوران الموظفين منخفضاً ، وتحقيق الاتساق مع بيئتها ، ووضوح الأدوار والمسئوليات ، وسهولة الوصول إلى الموارد ، وإرتفاع الروح المعنوية للموظفين ، و التقليل من الهدر في الموارد داخل المنظمة ، وتحقيق فعالية المنظمة ، وزيادة معدل الرضا عن العمل ، والالتزام التنظيمي ، وتحسين الأداء التنظيمي ، وصحة الموظفين، وزيادة الفعالية والكفاءة ، وتقل التكاليف المتكبدة نتيجة للأنشطة ، وتحسين قدرة المنظمة على المنافسة ، ( Yücel, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş.) D. (2017,781,782).

#### رابعاً: أبعاد الصحة التنظيمية:

هناك عدة مقاييس تستخدم لقياس الصحة التنظيمية ، والتي تختلف في الأبعاد المستخدمة في القياس ، وقد تبنت الباحثة أبعاد مايلز (Miles) العشرة ، لتكون محاور ارتكاز في البحث الحالي ، وذلك لأنها تعد أكثرها شمولاً ، وتناولاً في الدراسات السابقة ، وأيضاً تلامساً مع الجوانب والمبادئ التي تتعلق بالحوكمة في الجامعات ، وفيما يلي تفصيل ذلك :

يمكن تلخيص أبعاد الصحة التنظيمية التي طورها ماثيو بي مايلز Matthew B. Miles

عام ١٩٦٥ ، ، وذلك على النحو التالي ( Yücel, A., Doğanalp, ( B., & Kaya, Ş.) D. ,2017, 782-783 ( Doganay, E., & Dagli, A. 2020,129-130):

١. **التركيز على الهدف:** فالأهداف يجب أن تكون سهلة الفهم ومقبولة وقابلة للتحقيق من قبل أعضاء المنظمة .

٢. **كفاية الاتصال:** فيجب أن يمنع نظام الاتصال داخل المنظمة سوء الفهم ، وأن تكون الاتصالات متوفرة، وبالتالي ، يحصل الموظفون على المعلومات الصحيحة ، ويزيدون من كفاءة المنظمة.
  ٣. **التوزيع الأمثل للقوة أو السلطة:** أن التوزيع الأمثل للسلطة يتم بشكل عادل نسبياً ، ويزداد مستوى التعاون بدلاً من الضغط في العلاقات الشخصية أو التبعية ، وتوزيع السلطة داخل المنظمة موحد نسبياً.
  ٤. **الاستخدام الفعال للموارد:** توزيع المهام داخل المنظمة يتم بالطريقة الأكثر فعالية لا أقل ولا أكثر من المطلوب، وهناك تماسك بين المطالب والاحتياجات .
  ٥. **الالتزام التنظيمي:** الموظفون يحبون المنظمة، ويريدون البقاء فيها. كما أنهم محبوبون للمنظمة ، وينفقون كل سلطاتهم من أجل وحدة المنظمة .
  ٦. **الروح المعنوية:** هناك تحقيق لرفاهية للموظفين وشعور بالرضا عن العمل ، وشعور بالرضا عن المنظمة بشكل عام، وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية.
  ٧. **الابتكار:** تضع المنظمة إجراءات جديدة ، وتضع أهدافاً جديدة ، وتتطور باستمرار .
  ٨. **الحكم الذاتي والاستقلالية:** وهو يعني استقلالية المؤسسة واستقلالية أفرادها في أداء مهامهم الوظيفية بما يعطيهم المرونة في تقدير الوقت لإنجاز مهامهم الوظيفية وميفية إنجازها .
  ٩. **التكيف:** تتمتع المنظمة بمهارة إجراء التغييرات اللازمة في حد ذاتها للنمو والتنمية .
  ١٠. **كفاءة حل المشكلات:** يتم حل المشكلات بأقل قدر من الطاقة، ويتم دعم وتقوية آلية حل المشكلات باستمرار .
- يتضح مما سبق أن أبعاد الصحة التنظيمية تسهم في تحسين أداء للمنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها من خلال: (وضوح الأهداف ، وكفاية الاتصالات ، والالتزام والانسجام التنظيمي ، والاستخدام الفعال للموارد والابداع والابتكار ، والتكيف ، والاستقلالية ، وكفاءة حل المشكلات ، والروح المعنوية ، والتوزيع الأمثل للسلطة .

## المحور الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل حوكمة الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة :

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها ، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية تتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء دون أن يكون لأى منهم حق مناقشة القرارات أو الاعتراض عليها ، وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها ، كما يضعف تطور الجامعة نظرًا لوع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعة ، ووضعه باقي الأطراف في وضع لمتلقي لهذه القرارات دون مناقشة (ناصر الدين ، ٢٠١٢ ، ٩٢) ، وفيما يلي عرض ذلك:

### أولاً: مفهوم حوكمة الجامعات :

تباينت مفاهيم حوكمة الجامعات ، وفيما يلي عرض لهذه التعريفات ، وذلك على النحو التالي:

**تعرف حوكمة الجامعات على أنها :** الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة ، وإدارة أقسامها وكلياتها ، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة ( الدين ، ٢٠٠٩ ، ١٣).

**كما تعرف على أنها :** عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة التعليم العالي بشأن القضايا الرئيسية المعنية من قبل أصحاب المصلحة ، مع وجود إدارة جامعية مناسبة تمكن مؤسسات التعليم العالي من وضع سياساتها وأهدافها وتطوير آليات لتحقيقها ( Fu, Y. C., Quetzal, ) (A. S., & Teo, E. J., 2021, 233).

**كما تعرف على أنها :** الهياكل والعمليات والأنشطة المختلفة التي ينطوي عليها تخطيط وتوجيه المؤسسات والأفراد العاملين في التعليم ( Nasereddin, Y. A., & Sharabati, A. ) (A. A, 2016, 1098).

**كما تعرف على أنها :** الأشكال والعمليات الدستورية التي تحكم الجامعات من خلالها شؤونها، وطريقة ممارسة السلطة في المنظمات في تخصيص وإدارة الموارد، وسن سياسات وإجراءات لصنع القرار من أجل تحقيق الفعالية في ظل مجموعة من الممارسات التي توفر

الإشراف والرقابة والإفصاح والشفافية ، وهيكل الجامعة والتفويض واتخاذ القرار والتخطيط والالتزام التنظيمي والرقابة<sup>2</sup> (Quyên, Đ.) T. N., 2014, 829) كما تشير حوكمة الجامعات إلى : هياكل وعمليات المؤسسة الأكاديمية في تحقيق التوازن بين السيطرة والتأثير (Mutiarin, D., & Fajar, M., Nurmandi, A., Salahudin, S., Karinda, K., 2019, 186. يتضح من التعريفات السابقة مايلي:

- أن مفهوم حوكمة الجامعات يشير إلى ممارسات إدارة الجامعة والتي تتم بموجب سلطة القانون في صورة الأساليب والوسائل التي تحدها إدارة الجامعة لتحقيق أهدافها.
- أن حوكمة الجامعات لاتسأل عما يتم فعله في الجامعة ولكن عن كيفية فعل ذلك أو الطريقة التي يتم بها .
- أن حوكمة الجامعات تعتمد على تطبيق عدة مبادئ أهمها : الشفافية والمساءلة ، والمشاركة فعالة ، والنزاهة ، والمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية المختلفة ، وذلك بهدف تحقيق أهداف الجامعة ، وتلبية احتياجات جميع المستفيدين منالجامعة بصورة عادلة وناصفة.

#### ثانياً: أهداف حوكمة الجامعات وأهميتها :

##### أ/أهداف حوكمة الجامعات :

- تتمثل أهداف حوكمة الجامعات في الآتي (الزميتي ، ٢٠١٩ ، ٢٣ ، ٥) :
- ١/ العمل على تطوير الأداء ، وتعزيز التنافسية ، وتجنب الفساد .
  - ٢/ رقابة داخلية ، وتحقيق الإشراف الذاتي للمجتمع .
  - ٣/ ضمان حقوق العاملين ومصالح المتعاملين معها دون تمييز .
  - ٤/ إيجاد مصادر متعددة ومتنوعة لتمويل الجامعات .
  - ٥/ منح المزيد من الاستقلالية للجامعات وخاصة فيما يتعلق بالشؤون الإدارية والمالية .

<sup>2</sup> Quyên, Đ. T. N. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 828-833.

أ/٦ تحقيق الشفافية والعدالة ، ومنح حق المساءلة لإدارة الجامعة ، وكل فرد بها، ومراعاة مصالح العاملين بها ، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، وضمان الالتزام بأحكام القانون ، ومراجعة الأداء المالي ، وتوفير الرقابة على التنفيذ في إطار من الحرية والمسئولية .

### كما تهدف حوكمة الجامعات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الانسجام والعدالة ، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية ، والحد من استغلال السلطة ، وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات ، وجعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار ، وتعبئة أفضل لقدرات المجتمع وإدارة أكثر رشادة (مرزوق، ٢٠١١، ٣٢١).

يتضح مما سبق أن حوكمة الجامعات تحقق العديد من الأهداف للجامعات ، والتي تشمل تحسين القدرة التنافسية لها ، والعمل على تطوير أدائها ، والقضاء على مظاهر القصور ، وأوجه الفساد بكافة أشكاله وأنواعه من خلال تدعيم المساءلة والشفافية ، ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة وكافة المتعاملين معها وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار ، وتدعيم استقلالية الجامعات ، وخاصة الاستقلال المالي ، والذي يسهم في إتاحة الفرصة للجامعات في عقد المزيد من الشراكات ، وجذب المزيد من الموارد المالية للجامعة .

ب/ أما عن أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فتتمثل في الآتي (محمود ، ٢٠١١، ٨٩-٨٨):

- تحسين استخدام الموارد ، وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات ، بما يمكنها من جذب مصادرتمويل محلية ودولية للتوسع والنمو ، بما يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية المستهدفة.
- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات.
- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة .
- نقادي وجود أخطاء أو انحرافات ، ومنع استمرارها، والعمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ، وضمان المساءلة وربط مصالح الأفراد بالمجتمع وتحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية ، وتحقيق فاعلية الإنفاق .

### كما تتمثل أهمية حوكمة الجامعات في الآتي:

- تحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وبصفة خاصة التدريس والبحث العلمي (Fu, Y. C., Quetzal, A. S., & Teo, E. J., 2021, 234).

- توفر لجميع أصحاب المصلحة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتحقيق فعالية المنظمة . (Aluoch, A. A. E, 2018, 148).

يتضح مما سبق أن الحوكمة لها أهمية كبيرة للجامعات ، وذلك من خلال تحسين جودة وفعالية المنظمة في كافة جوانبها ، وبصفة خاصة في جانب التدريس والبحث العلمي، وتدعيم القدرة التنافسية للجامعات ، وتدعيم مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات ، وضمان الحيادية والنزاهة والمساءلة والشفافية لجميع العاملين بها ، وبالتالي محاربة الفساد بكافة أشكاله وأنواعه ، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد وفقاً لاحتياجات المؤسسة ، وجذب المزيد من الموارد من الخارج إليها مما يدعم نموها وتطورها ، وتحقيق أهدافها المختلفة .

### ثالثاً: مبادئ حوكمة الجامعات ، ودورها في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات:

ترتكز حوكمة الجامعات على مجموعة من المبادئ، وهي كالتالي (محمود ، ٢٠١١ ، ٨٣-٩٨، ٨٦، ٩٩ ، ١٠٠، ١٠٤)، (Hanum, Z., & Bukit, R.) (2021, 5189)، (البلوي، ٢٠٢٠، ٢٢٣)، (مرزوق، ٢٠١٧، ٤٢٨):

#### ١- المشاركة في اتخاذ القرار :

تعد المشاركة حجر الزوايه في حوكمة الجامعات ، وتعني إشترك الجميع في حوكمة المؤسسات ، وهذا معناه أن يؤخذ رأي جميع المتصلين بالموضوع في عملية صناعة القرار ، كما يعني حرية التعبير عن الرأي من جهة ، ومشاركة المجتمع المدني من جهة أخرى، وإتاحة الفرصة للمستفيدين للمشاركة في صنع القرار ، وضرورة إخبارهم بانتظام بأداء الجامعة مما يحقق فائدة للجامعة .

## ٢ - الشفافية والافصاح:

تشير الشفافية إلى التدفق الحر للمعلومات ، وأن تتفتح المؤسسات مباشرة للمهتمين بها ، وأن تتاح حرية التعبير عن الرأي التي تمكن من الإعلام الحر ، والتي تعد شرطاً ضرورياً للشفافية والمساءلة معاً وما يقابله من الإفصاح عنها ، وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل.

## ٣- المساءلة والمحاسبية :

وهي مبدأ وعنصر أساسي ليس فقط للمؤسسات الحكومية ولكن أيضاً للقطاع الخاص ، ومنظمات المجتمع المدني ، والتي يجب أن تحاسب من قبل المجتمع ، وكذلك من قبل المستفيدين ، ويعتمد ذلك على مراعاة العوامل الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات المختلفة ، وكذلك الأفراد الذين يؤثرون في قراراتها، كما تقتضي المساءلة ضرورة معرفة الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس بحقوقهم ومسئولياتهم.

## ٤ - الاستقلالية والحرية الأكاديمية:

تعد الاستقلالية من أهم مبادئ حوكمة الجامعات ، والتي تعني الموقف الذي تدار فيه الجامعات بشكل احترافي دون تضارب في المصالح أو التأثير أو الضغط من الإدارة التي لا تتوافق مع القوانين واللوائح ومبادئ الجامعات الجيدة ، والحرية الأكاديمية حق للباحثين فيما يتعلق بعمليات التدريس والبحث والنشر بدون رقابة من المؤسسات التي يعملون بها ، وبدون ذلك لن تستطيع المؤسسة القيام بأدوارها الأساسية ، والحرية الأكاديمية تؤدي دوراً في تحسين جودة المؤسسات ، والحرية تعتبر الوجه الآخر للمساءلة بل أن المساءلة هي المبرر لأعطاء الحرية.

أما الاستقلالية المالية فتعني قدرتها على تحديد الرسوم الدراسية، وترحيل التمويل الحكومي الفائض ، والقيام باقتراض الأموال واختيار مصادر التمويل المناسبة ، أما الاستقلالية الأكاديمية فتعني قدرة الجامعات على إعداد وتصميم المناهج الدراسية وتعديلها وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها ، وتحديد الهياكل الأكاديمية ، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص ، وتقييم البرامج التعليمية ، وتقييم المناهج وطرق التدريس ، وتقييم المخرجات بالجامعات (زيدان ، عبد الرزاق ، ٢٠١٩ ، ٣٥٢).

## ٥- كفاءة وفعالية الاتصال:

تعد كفاءة وفعالية الاتصال مبدأ مهم من مبادئ الحوكمة ، والذي يقتضي وجود نظام اتصال مفتوح بين الجامعة ومنسوبيها ووحداتها التنظيمية ، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة ، وتنوع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب ، ونقل المعلومات لمنسوبيها ، وتوفير قنوات اتصال متنوعة خاصة بشكاوى المستفيدين ، والاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع الأطراف الاتصال المختلفة، وتصميم نظام إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة (المنيع ، الخنيزان ، ٢١، ٢٠١٧).

يتضح مما سبق أن حوكمة الجامعات تركز على مجموعة من المبادئ ، والتي تتمثل في ( الاستقلالية ودعم اللامركزية داخل الجامعات، وتوفير الحرية الأكاديمية لها، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وضمان المساءلة والشفافية والنزاهة ، وتوفير قدر كبير من المساءلة والمحاسبية ، وتحقيق كفاءة وفعالية الاتصالات داخل الجامعات ، والتي تسمح بتدفق المعلومات وسريتها على كافة المستويات ، وتدعيم التواصل بين جميع العاملين بها وعلى كافة مستويات العمل ، وبالتالي توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يدعم اتخاذ القرارات، ولا شك أن تحقيق هذه المبادئ يسهم بشكل كبير في تحقيق كفاءة وفعالية الجامعات ، وتوفير بيئة عمل صحية ، ومناخ صحي خالي من الصراعات والتوترات .

### رابعًا: مراحل تطبيق حوكمة الجامعات :

تمر الحوكمة الجامعية خلال تطبيقها بعدة مراحل ، كالتالي (زاهر ، أحمد ، ٩٣، ٢٠١٩-٩٥)، ( البلوي ، ٢٠٢٠ ، ٢٣٤-٢٣٥) :

**المرحلة الأولى :** التعريف بالحوكمة ، ونشر ثقافتها ، وتوضيح معالم الحوكمة وجوانبها ، وتحديد أبعادها، ومناهجها ، والمفاهيم الخاصة بها ، وأهميتها وأدواتها ، ووسائلها .

**المرحلة الثانية :** بناء البنية الأساسية للحوكمة : حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية ومتمينة لتأسس عليها ، وتكون قادرة على التفاعل مع المستجدات والتغيرات المحيطة وتحقيق التفاهم ، والتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة ، وتنقسم البنية الأساسية إلى :

- **بنية أساسية فوقية** : وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي ، وجهات الإشراف على تطبيقها في الجامعة .
  - **بنية أساسية تحتية** : الإطار الأخلاقي والقيمي .
- المرحلة الثالثة:** عمل برنامج قياسي للحوكمة : وذلك من خلال وضع برنامج زمني للأعمال والمهام والواجبات يمكن من متابعة التقدم في تنفيذ الحوكمة في الجامعات ، وتحديد المعوقات التي واجهت تطبيقها ، وتقويمها حتى تتحقق الأهداف المتوقعة والمنشودة .
- المرحلة الرابعة :** التنفيذ والتطبيق ، وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة ، حيث يتطلب التنفيذ عددًا من الممارسات التي تشمل : (استقلالية السلطة ، والمساواة ، والشفافية ، ويتضمن أيضًا قيود حاكمة كالمساءلة والمسؤولية والمساواة لذلك لا بد من دراسة تلك الاستعدادات وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ .
- المرحلة الخامسة :** المتابعة والتطوير ، والتي يتم فيها التأكد من حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة ، وعلاج أى أخطاء تحدث من خلال التحقق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات ، والوقاية من الأخطاء وابتكار وسائل تزيد من فاعلية الحوكمة .
- يتضح مما سبق أن تطبيق مدخل الحوكمة بالجامعات لا يأتي دفعة احده بل يتم على عدة مراحل ، والتي تبدأ من نشر ثقافة هذا المفهوم داخل مجتمع الجامعة ، ونشر الوعي به ، ثم يتبع مرحلة نشر الوعي مرحلة البناء ، ووضع الإطار الجيد للحوكمة من حيث الإطار التنظيمي والهيكلية ، والإطار الاخلاقي والقيمي وتحويل المفهوم من كلام نظري إلى واقع وممارسات عملية تطبيقية ، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يتبع مرحلة البناء مرحلة وضع برنامج زمني يحدد فيه الأعمال والمهام ، والفترة اللازمة لتنفيذها والقيام بها ، وذلك للقضاء على أى تداخل بين الاختصاصات والمهام والمسئوليات من شأنها تعطيل العمل ، ثم تتبع مرحلة وضع البرنامج الزمني مرحلة التطبيق الفعال للحوكمة ، وتنفيذ ممارساتها ، والتي تقتضي استقلالية السلطة ، وتدعيم المساءلة والمحاسبية والشفافية والمسؤولية داخل الجامعات ، ولا ينتهي الأمر عند هذا الحد بل لا بد من المتابعة والتقويم للوقوف على فعالية العمل ، والكشف عن الانحرافات وأوجه القصور التي تعترض التطبيق الجيد ، والعمل على

وضع حلول لها من خلال خطط عمل إجرائية ، وهكذا يستمر العمل في تطوير وتحسين مستمر دون خلل أو تقصير .

**ثانياً: دور حوكمة الجامعات في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات:**

يعتمد تحسين وتحقيق الصحة التنظيمية على تنفيذ وتطبيق مبادئ قيم الحكم الرشيد الأساسية، وذلك من خلال الآتي (Baban, S. M., 2021, 7-8):

- ضمان و احترام الحرية والمسؤولية الأكاديمية ، وتوفير تغذية راجعة بهدف تحسين وتطوير الجامعات ، وتقدير أدوار الكليات والأقسام المختلفة وأدوار الأفراد داخل تلك الجامعات وتوفير التعاون فعال بينهم ،و تعيين أو انتخاب أفراد مؤهلين جيداً ولديهم المهارات والصفات القيادية اللازمة ليكونوا أعضاء فعالين في هيئات الإدارة وصنع القرار ذات الصلة داخل الجامعة.، ويجاد نظام للقيم والمعتقدات والمبادئ التي تؤمن بها المنظمة ، وتوجيه أعمالها واتخاذ القرارات على أساسها ، وتحقيق المساءلة والشمولية من خلال من خلال مساهمات جميع أعضاء مجتمع الجامعة ( من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والخريجين والإداريين والمديرين في الحوكمة والإدارة الفعالة بحيث يتم اتخاذ قرارات تمثيلية لتمكين الجامعة من تحقيق أهدافها ورؤيتها للمستقبل بطريقة تتفق مع قيمها وتحترم المصالح المتنوعة لمكوناتها الداخلية والخارجية المختلفة، وتحقيق الشفافية والانفتاح من خلال مشاركة المعلومات المناسبة فيما يتعلق بإدارتها وحوكمتها ، وتمكين جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من فهم ومعرفة القرارات المؤسسية التي يتم اتخاذها و الأسباب الكامنة وراء هذه القرارات .، و تحقيق التوازن بين شفافية عملياتها والتزامها بحماية السرية اللازمة لمصالح المؤسسة والامتثال لالتزاماتها القانونية

كما تساعد حوكمة الجامعات على وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم ، وتدعيم مشاركة الطلاب باعتبارهم أصحاب المصلحة الحقيقيين في إدارة شؤونهم الخاصة وأن يصبحوا جزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية ، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويديريهم على تحمل المسؤولية ويزرع فيهم روح المشاركة الايجابية في الحياة العامة ( ناصر الدين ، ٢٠١٢ ، ٩٢).

كما أن المشاركة في اتخاذ القرار وتدعيمه من قبل الجامعات والمؤسسات كأحد مبادئ حوكمة الجامعات من شأنه يدعم مبدأ العدالة والمساواة ، وزيادة شعور الأعضاء بالمنظمة أنهم يشاركون ولا يقصون بعيداً عن الحياة الجامعية ، مما يزيد من انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة التي ينتمون إليها ويشعرهم بكيانهم ووجودهم بها ، كما أن توافر الشفافية يساعد على تحقيق أهداف الجامعات ، وذلك من خلال إتاحة وتوفير كافة المعلومات والبيانات عنها ، وسبل وآليات اتخاذ القرار بها ، والأفراد المتصلين بهذه القرارات ، كما تساعد الحوكمة على وضع إطار تشريعي عادل يساعد على حماية حقوق الأفراد من خلال الامتثال إلى القانون مما يضمن تحقيق النزاهة ، وتحديد اختصاصات كل فرد من الأفراد الذين ينتمون قفي المؤسسة ، وكذلك مسؤوليات اللجان المختلفة ، ودور كل منها ، وتحديد العقوبات التي تقع على الأفراد أو بعض هذه الأطراف في حال تجاوز الاختصاصات أو الإخلال بمهامها، كما تساعد الحوكمة على تحسين استغلال الموارد ، وزيادة سلطة ومسئولية المؤسسات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالنواحي المالية بمستوى عالي من الشفافية، ( محمود ، ٢٠١١ ، ٨٤-٨٦).

وبذلك يتضح أن حوكمة الجامعات من المفاهيم الإدارية الحديثة القادرة على إحداث تغييراً كبيراً في مستوى أداء الجامعات ، وزيادة كفاءة وفعالية أساليب العمل من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة التي تقوم على أساس من الإفصاح والشفافية للأنشطة الإدارية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة ، والمحافظة على استقلالية الجامعة ، وزيادة كفاءة وفعالية الاتصال بين جميع الأطراف المعنية ، وبالتالي فإن تطبيق هذه المبادئ يسهم في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات ، وتحسين أداء الأفراد العاملين فيها ، ورفع روحهم المعنوية ، وتحقيق سعادتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي عن جامعاتهم وكلياتهم ، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة وتحسين أدائها التنظيمي ، وتحسين مستواها في البحث العلمي والتدريس ، وخدمة المجتمع الداخلي والخارجي ، وزيادة القدرة التنافسي لها .

## المحور الثالث : واقع الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة

### الجامعات: دراسة وثائقية.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات ، وذلك للوقوف على المعوقات التي تعوق تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات مما يؤدي إلى ضعف مستوى الصحة التنظيمية للجامعات وتدنى أدائها ، وفيما يلي تفصيل ذلك :

#### ١-صحة التنظيم في ضوء مبدأ الاستقلالية والحرية الأكاديمية بالجامعات المصرية:

تخضع الجامعات المصرية لسياسات المجلس الأعلى للجامعات ، ويبدو ذلك واضحاً في عدد مواد قانون تنظيم الجامعات ، فتنص المادة (١٢) من القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ على أن للجامعات مجلس أعلى يسمى " المجلس الأعلى للجامعات" يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه الأنشطة المختلفة) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، ٢٠٠٦، مادة ١٢،٥ .

#### كما تنص المادة ١٩ على أن المجلس الأعلى للجامعات يختص بالمسائل التالية: رسم

السياسة العامة للتعليم الجامعي في الجامعات ، والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلاد ، وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ، والتنسيق بين نظم الدراسة والامتحان والدرجات العلمية في الجامعات ، والتنسيق بين الكليات والمعاهد والأقسام المتناظرة في الجامعات ، والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، وتنظيم قبول الطاب في الجامعات وتحديد أعدادهم ، ورسم السياسة العامة للكتب الجامعية ، ووضع النظم الخاصة بها ، ورسم الإطار العام للوائح الفنية والمالية والإدارية لحسابات البحوث وللوحدات الخاصة في الجامعات ، ووضع اللائحة التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية لكليات والمعاهد ، والمتابعة الدورية لتنفيذ سياساته وقراراته في الجامعات ، وإبداء الرأي في مقدار الإعانة الحكومية التي تمنح سنوياً لكل جامعة ، ووضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي ، ووضع الضوابط الخاصة بتوزيع العمل على أعضاء هيئة التدريس والأساتذة المتفرغين والأساتذة الغير متفرغين على نحو يحقق الاستفادة الكاملة من خبرتهم جميعاً )

جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، ٢٠٠٦، مادة ١٩، ٥-٦).

كما تنص المادة رقم (١٦) من نفس القانون على أنه لا تكون قرارات المجلس نهائية فيما يختص بالنظر فيه من مسائل إلا في شأن ما لم ينص على دخوله منها في اختصاص مجلس أو مجالس أعلى ( جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات ، ٢٠٠٦، مادة ١٦، ٦) .

كما تنص المادة رقم (١٤) من القانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ على أن القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون ملزمة للمجالس الأدنى منها (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ ، مادة ١٤، ١).

يتضح مما سبق أن قانون تنظيم الجامعات يمنح المجلس الأعلى للجامعات سلطة واسعة في السيطرة على الجامعات ، مما قد تضعف من استقلالية الجامعات أكاديمياً ومالياً ، وإدارياً ، مما يؤكد على أن النمط المركزي هو السائد في التعليم العالي المصري.

ويدعم ما تم ذكره من أن المجلس الأعلى هو السلطة المسيطرة على كافة شئون الجامعات ،النظر إلى اختصاصات مجالس الجامعات ، والكليات ، والأقسام ، وذلك كما حددها قانون تنظيم الجامعات ، حيث تنص المادة ( ٢٢ ) من القانون نفسه على أن مجلس الجامعة يختص بالمهام التالية ( جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات ، ٢٠٠٦، مادة ٢٣، ٨): رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحث في الجامعة ووضع الخطة الكفيلة بتحقيق أهداف الجامعة ، ووضع اللائحة التنفيذية واللوائح الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها ، وتنظيم قبول الطلاب في الجامعة ، وإعداد السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية ، وتنظيم شئون المنح والمكافآت الداسية ، وتنظيم شئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية ، وتنظيم الشئون الإدارية والمالية فيالجامعة وإصدار اللوائح الفنية والمالية والإدارية لوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعة ، وإعداد مشروعات الموازنة، و إقرار الحساب الختامي للجامعة ، وتعيين أعضاء هيئة التدريس ونقلهم ومتابعة تنفيذالخطة العامة للتعليم والبحوث والإنشاءات في الجامعة ،

ومناقشة تقرير رئيس الجامعة والتقارير السنوية للكليات ، وتحديد مواعيد بدء الدراسة ومدة عطلة منتصف العام الجامعي ووقف الدراسة في الكليات والمعاهد ، ومنح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات ، ومنح الدرجات الفخرية.

**كما حدد القانون نفسه اختصاصات مجلس الكلية في الآتي ( جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لأخر التعديلات ، ٢٠٠٦ ، مادة ٤١،١٤ )** رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية في الكلية أو المعهد وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة بما يتماشى مع خطة الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات، ووضع خطة استكمال وإنشاء المباني ، ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبة في الكلية أو المعهد ، وإعداد الخطة العامة للكلية أو المعهد للبعثات والأجازات الدراسية والإيفاد على المنح الأجنبية في ضوء خطة الدولة والجامعة ، وإعداد برنامج لاستكمال أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد ، وإعداد السياسة الكفيلة بتشجيع الدراسة في أقسام الكلية أو المعه ، وإقرار المحتوى العلمي لمقررات الدراسة في الكلية أو المعهد والتنسيق بينها في الأقسام المختلفة ، وإبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات ، وإعداد اللائحة الداخلية للكلية أو المعهد بالتنسيق مع مجالس الأقسام ، وإقتراح منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات من الكلية أو المعهد، وإقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد ونقلهم بناء على توصيات مجلس القسم .

**كما حدد القانون نفسه اختصاصات مجلس القسم في الآتي (جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات ، مادة ٥٥،١٦)** بالآتي: رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم، ووضع نظام العمل بالقسم ، والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم ، وتحديد المقررات الدراسية التي يتولى القسم تدريسها وتحديد محتواها العلمي ، وتحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتدعيم المكتبة بها، ووضع وتنسيق خطة البحوث العلمية، وإقتراح توزيع لجان الإشراف على طلاب الدراسات العليا على أن يتم تحديد آلية توزيع الإشراف من خلال مجلس القسم في بداية كل دورة لرئيس القسم المنتخب، وإقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية ، وإقتراح الترخيص

للأساتذة بأجازات التفرغ العلمي ، و اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العملية والانتداب من القسم والى، واقتراح تكليف المعيدين وتعيين المدرسين المساعدين وإيفادهم في بعثات أو على منح أجنبية وإعطائهم الأجازات الدراسية ، اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل، واقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا ، واقتراح تشكيل لجان الحكم على رسائل الماجستير والدكتوراه ومنح الدرجات العلمية لها، وانتخاب لجنة سنويًا من مؤتمر القسم طبقاً للضوابط والمعايير المبينة باللائحة التنفيذية لمراجعة تقارير الأداء المقدمة من اعضاء هيئة التدريس وطلاب مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا تمهيدا لعرضها على مجلس القسم، ومناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه ولجنة تقييم الأداء ، ومناقشة نتائج الامتحانات في مواد القسم وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية أو المعهد ، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث العلمي في القسم ومراجعتها وتجديدها في ضوء كل ذلك وفى إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة ، ومتابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم .

يتضح مما سبق تداخل الاختصاصات وتعددتها بين مجالس الأقسام والجامعة والكلية، بل وضعف هذه المجالس وبصفة خاصة مجالس الأقسام حيث أن كل المسئوليات التي يجب أن يقوم بها مجلس القسم وردت تحت كلمة اقتراح مثل تعيين أعضاء هيئة التدريس واقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتدريبات العملية واقتراح توزيع أعمال الامتحانات، وبذلك فقد قصر القانون دور المجلس في معظم المواد على الاقتراح هو ما يضعف من مشاركته في صنع القرار، بالرغم من انه يجب أن يكون المركز الأساسي في العملية التعليمية ، مما يؤكد على الحاجة إلى إعادة النظر في نصوص قانون تنظيم الجامعات بما يسمح باستقلالية الجامعات، وإزالة التكرار والتداخل بل والغموض في اختصاصات هذه المجالس وزيادة فعاليتها، وبالتالي تدعيم الصحة التنظيمية بالجامعات باعتبارها أحد الأبعاد الهامة لها .

وعلى الجانب الآخر فإن الواقع الفعلي للجامعات المصرية يشير إلى عدم توافر الحرية الأكاديمية بالقدر الكافي ، حيث أشارت دراسة ( مخلص ،٢٠١٨، ١١٣ ) على أن هناك ضعف في الحرية الأكاديمية .

يتضح مما سبق سيطرة المجلس الأعلى على كافة أمور وشئون الجامعات ، مما يضعف استقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا وأكاديميًا ، وبالتالي فهناك ضرورة ملحة لإعادة النظر في قانون تنظيم الجامعات لدعم استقلاليتها وحريتها الأكاديمية .

### ٢- صحة التنظيم في ضوء مبدأ المساءلة والمحاسبية بالجامعات المصرية:

لا توجد عقوبات صريحة للمخالفات داخل الجامعات المصرية على الرغم من نقشي مظاهر الفساد داخلها ، كما لا يحدد القانون صراحة العقوبات التي تقع على الجامعة إذا لم تطبق معايير الجودة والاعتماد الجامعي ، بالإضافة إلى ضعف المحاسبية وغياب المساءلة حول ما يتم داخل أسوار الجامعة بالرغم من نقشي مظاهر الفساد داخلها ( مخلص ، ٢٠١٨ ، ١٣٣ ) .

### ٣- صحة التنظيم في ضوء مبدأ المشاركة في صنع القرار:

أعطى قانون تنظيم الجامعات المجلس الأعلى للجامعات سلطة واسعة في السيطرة على الجامعات من خلال انفراده بتخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه الأنشطة المختلفة (جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات، ٢٠٠٦ ، مادة ٥، ١٢ ) .

كما أنه عندما أعطى للمجالس والقيادات المختلفة مهمة تيسير العمل الجامعي حدد ذلك بأن يكون في ضوء القوانين واللوائح والنظم المقررة أى حدها وقيدها بحدود لا تخرج عن نطاقها ، حيث نصت المادة رقم (١٤) من نفس القانون على أن تتولى المجالس والقيادات المبينة في هذا القانون كل في دائرة اختصاصه مسئولية تيسير العمل الجامعي وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود اللوائح والقوانين والنظم المقررة، وتعتبر القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون في حدود اختصاصاتها ملزمة للمجالس الأدنى ،ولهذه المجالس أن تقوض رؤساءها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها ( جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات ، مادة ٦، ١٤ )

يتضح مما سبق ضعف سلطة اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية ، مما يؤكد على سيادة النمط المركزي ، وبالتالي ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات بالجامعات المصرية.

#### ٤- صحة التنظيم في ضوء مبدأ الشفافية والإفصاح :

يعتبر مبدأ الشفافية والإفصاح والنزاهة من المبادئ الهامة التي تركز عليها حوكمة الجامعات ، والتي تدعم الصحة التنظيمية للجامعات، ولكن بالنظر إلى الواقع الفعلي للجامعات المصرية نجد أن هناك ضعف في تطبيق هذا المبدأ على أرض الواقع ، حيث أكدت دراسة (داود ، ٢٠١٧ ، ١١٢ ، ١٢٤ ) على وجود قصور في توفير أنظمة إدارية لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل وتحقيق النزاهة والشفافية ، كما أكدت دراسة ( فرغلي ، ٢٠١٨ ، ٣١٩ ، ) على غياب المساءلة والشفافية حول ما يتم داخل أسوار الجامعة ، وما يطبق من سياسات ، وغلبة الشكلية والتطبيق الحرفي للوائح والتعامل مع الروتين.

#### ٥- صحة التنظيم في ضوء مبدأ كفاءة وفعالية الاتصالات :

يعتبر مبدأ كفاءة وفعالية الاتصالات أحد مبادئ الحوكمة ، والتي تساعد على تدعيم وتحسين الصحة التنظيمية للجامعات من خلال تسهيل تدفق وسريان المعلومات والبيانات بين كافة الأطراف المعنية ، وعلى مختلف المستويات التنظيمية مما يدعم عملية اتخاذ القرارات ، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعات المصرية ، واتخاذ القرارات التي تساعد على الوصول إليها ، ولكن بالرغم من أهمية ذلك إلا أن واقع الجامعات المصرية يعاني من العديد من أوجه القصور التي تؤكد على ضعف تحقيق وتطبيق هذا المبدأ ، حيث تؤكد دراسة ( الدهشان ، والسيد ١٣٣٦، ٢٠٢٠ ) على ضعف نظم الاتصالات والمعلومات بالجامعات المصرية ، وضعف شبكة الانترنت بها ، وضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية المتعلقة بتوفير الأجهزة وشبكات الانترنت ، ونقص التدريب الموجه للأفراد لتدريبهم على الأنظمة المستحدثة ، وضعف مستوى التعاون بين الجامعات والوحدات التنظيمية .

كما توصلت دراسة ( فرغلي ، ٢٠١٨، ٣١٤ ، ٣٢١ ) على أن هناك العديد من أوجه القصور ونقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات المصرية ، والتي تؤثر سلباً على قدرة الجامعات على التقدم في التصنيفات العالمية ، ومنها : بعد المؤسسات الجامعية عن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة ، وعدم قدرة الجامعات المصرية على توفير المعلومات الضرورية السريعة عند عملية اتخاذ القرارات

كما أكدت دراسة (دواد ،٢٠١٧، ،١١٢،١٢٥) على قلة وجود نظام يسمح بتداول المعلومات بين إدارة الجامعة وإدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ، وعدم تمتع الجامعة والكليات بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير ، ويرجع ذلك إلى أن الفكر الموجود لدى بعض القيادات الجامعية فكر تقليدي يميل الى البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار ، وعدم تفويض الصلاحيات ، وضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية ، وقصور توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل.

يتضح من خلال عرض واقع الصحة التنظيمية للجانعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات أن هناك ضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات والتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، والمساءلة والمحاسبية ، والشفافية والافصاح ، والاستقلالية والحرية الأكاديمية ، والمشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات، وكفاءة الاتصالات وفعاليتها ) مما نتج عنه ضعف في مستوى الصحة التنظيمية للجامعات المصرية.

#### نتائج البحث:

يتضح من خلال استقراء واقع الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ حوكمة الجامعات أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق الحوكمة بالجامعات المصرية ،والذي نتج عنه ضعف مستوى الصحة التنظيمية ، وهي كالتالي :

- القصور في التشريعات المنظمة للجامعات المصرية ، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار ، وعزوف الكثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الحياة الجامعية ، وكذلك ضعف دور المجالس واللجان الجامعية ، وضعف دور الطلاب ، وتمثيلهم في مجالس ولجان الجامعة .
- ضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي أو الإداري والأكاديمي، وهو ما يحد من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار ، ويحد من القدرة على الإخضاع للمساءلة .
- سيادة النمط المركزي في إدارة شئون التعليم الجامعي المصري.

- ضعف المساءلة والمحاسبية بالجامعات المصرية، وعدم وجود عقوبات صريحة للمخالفات المالية الإدارية داخل الجامعات مما أدى إلى تقشي مظاهر الفساد بكافة أشكالها.

المحور الرابع: آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدم البحث مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية من خلال تفعيل مبادئ حوكمة الجامعات ، وهي كالتالي:

- وضع إجراءات محددة لتطبيق الحوكمة بالجامعات المصرية من خلال المراحل التالية : ضمان التزام القيادات الجامعية بتطبيق نظام الحوكمة ، وتوفير متطلبات التطبيق ، ونشر ثقافة الحوكمة بالجامعات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل لضمان التخفيف من حدة معارضة العاملين تطبيق النظام ، ثم تطبيق النظام ، ثم تقييم عملية التطبيق ، ووضع خطة التحسين في ضوء نتائج عملية التقييم .

- العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات في مختلف الجوانب المالية الإدارية ، وضرورة إصدار قوانين واضحة وصارمة وقابلة للتطبيق خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة ، وإشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات

- تفعيل المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات ، من خلال زيادة نسبة مشاركة العاملين والأطراف الأخرى مع القيادات الجامعية في صناعة واتخاذ القرارات الهامة ، والتي تنظم سير العملية الإدارية والتعليمية بالجامعة على أن يشمل ذلك ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس ، والعاملين والطلاب وغيرهم من الفئات على أن يكون لهم صوتًا حقيقيًا ولا يكون حضورهم شكليًا.

- إزالة التكرار الواضح في مهام المجالس الجامعية التي تحكم العملية التعليمية ، وأن تكون قراراتها ملزمة في المستوى الذي يخصها ، وخاصة مجالس الأقسام ، والعمل على توسيع صلاحية مجالس الجامعة والأقسام العلمية ومجالس الكليات .

-تفعيل مبدأ الشفافية والإفصاح بالجامعات المصرية ، وذلك من خلال الزام الجامعات بإعداد تقارير دورية مالية وإدارية وتقديمها إلى الجهات الحكومية للإطلاع على مستوى الأداء المالي والإداري فيها ، والعمل على نشر هذه التقرير وإعلانها للجميع على صفحاتها الإلكترونية ومواقعها وإجراء الاجتماعات واللقاءات مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب للإفصاح عن تلك المعلومات ، بالإضافة إلى إتاحة الإطلاع عليها من قبل المستفيدين ومناقشتها على مستوى مجالس الأقسام والكليات والجامعات، وبالتالي تصبح أداة رقابية فاعلة ، وتزيد من مستوى الثقة في الجامعة وإدارتها .

-تطبيق مبدأ كفاءة وفعالية الاتصال في الحياة الجامعية ، وذلك من خلال توفير أساليب اتصال مناسبة وسريعة بين جميع الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة مما يساعد على سهولة اتخاذ القرارات ، وبما يضمن المشاركة الفعالة في إدارة أمور الجامعة، والعمل على التطوير المستمر لوسائل الاتصال الموجودة بالجامعات المصرية ، وتشجيع التواصل بين القيادات الجامعية بصورة دورية ليس فقط من خلال مجالس الأقسام والكليات والجامعات ولكن من خلال عقد ندوات أسبوعية لتبادل الحوار والنقاش حول أمور الجامعة المختلفة ، وتوفير الدعم المالي اللازم لإدارة الجامعات لتطوير قنوات تواصل بين القيادات الجماعية والأطراف المعنية في العملية التعليمية ، وفتح قنوات اتصال فعالة بين القيادات الجماعية وبين الطلاب الجامعيين ، وتشجيع التواصل بين الوحدات التنظيمية داخل الكليات وبينها وبين الوحدات التنظيمية في الكليات الأخرى لتبادل المعلومات الخبرات ، وتويع وسائل الاتصال داخل وخارج الجامعة ، والاستفادة من التقنيات الحديثة والمتطورة في زيادة فعالية وتنوع وسائل التواصل داخل الجامعة وخارجها ، والعمل على إنشاء شبكات داخلية داخل الكليات ، وذلك لتيسير التواصل، وتسهيل الحصول على المعلومات لجميع الأطراف المعنية ، والقيادات ، والطلاب والعاملين وربط هذه الشبكات بشبكات الجامعات لتصبح شبكة موحدة وتيسيرالوصول إليها في الوقت المناسب .

-تحقيق الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي للجامعات من خلال قيام مجلس الجامعة بإعداد مشروع موازنة الجامعة دون تدخل من وزارة التعليم العالي أو المجلس الأعلى للجامعات ، وقيام مجلس الجامعة بتوزيع الميزانية على الأبواب المخلفة طبقا لاحتياجات

الجامعة ، ومنح الجامعات الاستقلالية في اختيار رئيسها وعمداء كلياتها ، وتوزيع المخصصات المالية على الجامعات والكليات والأقسام تبعًا لحاجاته ومتطلباته ، منح الاستقلال المالي للجامعات في إقامة الشراكات المختلفة مع المجتمع الخارجي ، وأن يترك للجامعات الحرية في تحديد معايير اختيار وقبول لطلاب ، وتعيين وفصل منسوبي الجامعة ، ووضع برامج تدريسية جديدة .

- إنشاء لجنة تسمى لجنة العدالة ويكون من مهامها تطبيق معايير العدالة والمساواة بين جميع منسوبي الجامعة في الممارسات والأنشطة المختلفة ، وفي توزيع أعباء العمل وفي الحوافز والمكافآت ، وغيرها من الأمور .

- زيادة نسب تفويض السلطات من قبل القيادات الإدارية والأكاديمية للمستويات الأقل وظيفيًا بما يعبر عن استقلالية الجامعة في إجراءاتها التنفيذية داخل الجامعة ، وتحقيق المشاركة الجامعية في إدارة شؤون الجامعة ، مما يعمل على تحقيق ذاتهم ورفع روحهم المعنوية وزيادة إلتئامهم للجامعة وزيادة مسؤولياتهم تجاه وظائفهم .

- العمل على إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات لمتابعة تنفيذ وتطبيق معايير الحوكمة وتقييمها ، و نشر ثقافة الحوكمة في الجامعات بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة الأمر الذي يساعد على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها .

- التأكيد على الحرية الأكاديمية للجامعات المصرية ، وذلك عن طريق تفعيل القوانين واللوائح التي تلزم بتطبيق الحرية الأكاديمية والحفاظ عليها ، وإنشاء لجنة داخل كل جامعة تسمى "لجنة الحرية الأكاديمية" تكون مسؤولة عن مراقبة وتطبيق الحرية الأكاديمية بالجامعة وبحث المشكلات التي تحد من تطبيقها ، ووضع الحلول لها ، والانتهاج بعمل تقارير ورفعها لمجلس الجامعة للعمل بها

- وضع دليل لنظام الحوكمة بكل جامعة يتضمن تحديدًا دقيقًا لأدوار مجالسها الحاكمة واللجان المنبثقة عنها ، والتحديد الدقيق لأدوار ومسئوليات وحداتها الأكاديمية والإدارية والعاملين داخل هذه الوحدات ، وذلك ضمانًا لتحقيق وضوح الأهداف ، والأدوار والمهام ، والمسئوليات لعدم التداخل بين الاختصاصات والمسئوليات والتوازن بين السلطات

والمسئوليات من خلال فهم متطلبات كل وظيفة والهدف الرئيس من أدائها ، ووضع معايير أخلاقية لأدائها والامتثال بها ، مما يدعم الصحة التنظيمية للجامعات .

## قائمة المراجع

### أولاً. المراجع العربية :

١. الألفي ، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٦): دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من انجلترا وكندا وإمكانية الأفادة منها في مصر ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، ٢٣ (١٠٣) ، ١١٨-١١١ .
٢. البلوي ، محمد بن أحمد سالم (مايو، ٢٠٢٠): واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية : دراسة تحليلية ، مجلة القراءة والمعرفة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، (٢٢٣) ، ٢٢٣-٢٤٧ .
٣. جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦): قانون تنظيم الجامعات ولوائحه التنفيذية وفقاً لأخر تعديلات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة.
٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( مايو، ١٩٩٤) : قانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، الجريدة الرسمية ، (٢١) مكرر .
٥. الخولاني ، مروة محمود إبراهيم(٢٠١٨، فبراير): تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، الثقافة والتنمية ، جميعة الثقافة من أجل التنمية ، ١٨ (١٢٥) ، ٢٨٥-٣٣٠ .
٦. داود، عبد العزيز أحمد محمد ( سبتمبر، ٢٠١٧) : تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية قي ضوء مدخل رأس المال الفكري ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٤ (١٥) ، ١٥١-١٥٠ .
٧. دراوشه ، نجوى عبد الحميد (٢٠١٩): الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأرنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديمين ، مجلة العلوم التربوية ، ٤٦ (٢) ، ٢٠٠-٥٢٠ .

٨. درويش، محمود أحمد (٢٠١٨) : *مناهج البحث في العلوم الانسانية* ، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
٩. الدين ، إسماعيل سراج (٢٠٠٩): *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية .
١٠. زاهر ، ضياء الدين ، أحمد ، هادية صابر السيد (مارس ، ٢٠١٩): *الحوكمة الرشيدة لمؤسسات البحث العلمي والتطوير وإعادة هيكلة مؤسساتها* ، *مستقبل التربية العربية* ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، ٢٦ (١١٧) ٧٥-١٠٤.
١١. زيدان، محمد ، عبد الرازق ، زيدان (٢٠١٩): *حوكمة الجامعات : عرض نماذج جامعات رائدة* ، *مجلة البشائر الاقتصادية* ، ٥ (٢)، ٣٤٦-٣٦٤.
١٢. الصرايرة ،خالد أحمد ، العجمي ، عبدالله محسن (٢٠٢٠): *الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية*، *المجلة الدولية لضمان الجودة* ، ٣ (٢)، ١٠٠-١١٧.
١٣. فرغلي ، عفاف محمد جايل (ديسمبر ، ٢٠١٨) : *استراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجانعات المصرية* ، *مستقبل التربية العربية* ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، ٢٥ (١١٥) ، ١٩٩-٣٩٦.
١٤. لاشين ، كريمة محمد أحمد (٢٠٢٠): *الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا* ، *مجلة كلية التربية* ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٣١ (١٢٤) ، ٢١٤-٣١٤.
١٥. محروس ، محمد ، هاشم ( ٢٠١٦ ) *تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية* ، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية* ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٤٠ (١) ١٠٣-١٥٤.
١٦. محمد ، سها بهجت ، الرميدي ، بسام سمير ( ٢٠٢١ ) : *أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي* ، *مجلة كلية السياحة والفنادق* ، جامعة مدينة السادات ، ٥ (١/٢) ، ١-٢٤.

١٧. محمد ، مديحة فخري محمود (سبتمبر، ٢٠١١) دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، ١٨(٧٣)، ٤٥-١٤٢.
١٨. مخلص، محمد محمدى محمد(٢٠١٨): تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسؤوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ٣٣ (٢) ، ١١٢ - ١٤٩.
١٩. مرزوق ،فاروق جعفر عبد الحكيم (يناير، ٢٠١١): حوكمة الجامعات : مداخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، ١٩(١) ٣١٤-٣٢٦.
٢٠. مرزوق ،فاروق جعفر عبد الحكيم (يناير، ٢٠١٧): حوكمة التعليم العالي: المفهوم والمتطلبات، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢(١٧٢) ، ٤٢١-٤٣٤.
٢١. مسيل، محمود عطا محمد علي، عليوة ، مایسة مصطفى عليوة، منصور، فيولا منير (٢٠٢١): التفويض الإداري كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر : دراسة تحليلية ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية، جامعة الزقازيق ، (١١٢) ، ٢٦٣-٣٢٤.
٢٢. المنيع ، نورة بنت منيع بن عبد الكريم ، الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر (يناير، ٢٠١٧): حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم ، ٧-٤٤.
٢٣. ناصر الدين ،يعقوب عادل(٢٠١٢): إطار نظري مقترح لحوكمة للجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة مجلة تطوير الأداء الجامعي ، ٢(١) ، ٨٥-١٠٣.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Adiati, R. P., Handoyo, S., Wicaksono, D. A., Purba, H. P., & Syarifah, D. (2021). Organizational health structure and measurement of higher education in Indonesia. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(1), 1-15.
2. Akm,M., & Uysa,H.,& Yilmaz,F. (2022). Organizational Health with Management Approach: A Scale Development Study, *Pacific Business Review (International)*, 7(14), 118-133.
3. Aluoch, A. A. E. (2018). An evaluation of shared governance in public universities in Kenya: Students lens. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(11), 148-159.
4. Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2012). Moving towards positive organisational health: Challenges and a proposal for a research model of organisational health development. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 2, 126-145.
5. Doganay, E., & Dagli, A. (2020). Organizational Health Scale: A Scale Development Study. *International Education Studies*, 13(7), 128-144.
6. Fu, Y. C., Quetzal, A. S., & Teo, E. J. (2021). The Development of Institutional Research and Its Implications for University Governance in Taiwan. In *Higher Education in Taiwan* (pp. 233-248). Springer, Singapore
7. Garaika, H., Siswoyo, H., & Zainal, M. (2018). The effects of good university governance and organizational culture toward lecturer performance and its influence on private universities performance in the city of lampung. *European Journal of Business and Management*, 10, 21.
8. Hanum, Z., & Bukit, R. (2021). The Effect of Organizational Commitment on Performance through Good University Governance in Private Universities in Medan City. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 5182-5199.

9. İlhan, A. (2020). Investigating Organizational Health and Its Dimensions at an Organizational Level: A Research Study on Views of Directors. *Journal of Management*, 8(2), 1-16.
10. Miiró, F. & Othman, A., Nordin, M.S, Ibrahim, M.B. (2017). Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 2(7), 69-86.
11. Nasereddin, Y. A., & Sharabati, A. A. A. (2016). Universities' leadership style in the light of governance principles. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 1092-1114.
12. Quyên, Đ. T. N. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 828-833.
13. Salahudin, S., Nurmandi, A., Fajar, M., Mutiarin, D., & Karinda, K. (2019). Developing integrity university governance model in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 185.
14. transparency international: countries,egypt ,corruption perceptions index2021, retrived from:  
<https://www.transparency.org/en/countries/egypt>, at 9/6/2022.
15. Wijaya, A. F., Supriyono, B., & Dewi, P. I. (2019, August). Effect of Good University Governance and Organizational Commitment on the Performance of Private Higher Education Institution. In *Annual International Conference of Business and Public Administration (AICoBPA 2018)* (pp. 169-173). Atlantis Press.
16. Yücel, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2017). The relation between organizational health and organizational commitment. *Mediterranean journal of social sciences*, 4(10), 781-788.