

## تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية

د. عبد الرضا ناصر محسن

الكلية التقنية الإدارية  
الجامعة التقنية الجنوبية  
جمهورية العراق

أ.د. مسلم علاوي شبلي

كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة البصرة  
جمهورية العراق

### المخلص

تحاول وزارة التعليم العالي العراقية ان تطور نظام حوكمة واسع، وفعال، وخاضع لعملية التحسين المستمر في جامعاتها، بغية ترصين عملية تحسين الجودة فيها، وينبغي ان يكون النظام قادر على تقديم مزيد من التحسين، ويتمشى مع عملية التحسين المستمر في قطاع التعليم العالي، وهذا دون شك سوف يساهم في توفير الفرص لضمان مزيداً من التحسين في مفاهيم وممارسات إدارة الجامعات وكلياتها، خاصة وان الجامعات والكليات العراقية لا زالت بحاجة إلى نظم الرقابة الذاتية والرسمية التي تضمن الالتزام والخضوع التام لتنفيذ متطلبات تحسين الجودة في التعليم العالي، وهذا يحتاج إلى توافر القيادة الحكيمه والعادلة من جانب وإلى ضوابط تضمن الالتزام بمبادئ (الشفافية، استقلالية المسؤولية، المشاركة، والمساءلة) من جانب آخر، لذا كان الهدف الرئيس للبحث هو الكشف عن تأثير حوكمة الجامعات بكل ما تعني من (ضوابط قيمية وأخلاقية) في تحسين العملية التعليمية الشاملة في جامعة البصرة، والجامعة التقنية الجنوبية، لأن مخرجات العملية التعليمية (الطلابية والبحثية) هي التي تصف الخدمة التي تقدمها الجامعة للمجتمع (رسالة الجامعة). اعتمد البحث فرضية رئيسة مفادها (هناك تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل الرئيس (حوكمة الجامعات ومتغيراته الفرعية) في المتغير المعتمد الرئيس جودة أداء العملية التعليمية).

وتم تحديد مجال الدراسة بكل من (كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة، والكلية التقنية الادارية في الجامعة التقنية الجنوبية)، وذلك لأسباب من أهمها (- التواجد المستمر للباحثين في الكليتين المذكورتين مما يساعد على التعرف المباشر على المشكلات التي تعترض تنفيذ نظم تحسين الجودة، - وكما إن تخصص الكليتين يتفق مع نفس الاختصاص الاداري للباحثين، - فضلاً عن محاولات تنفيذ نظم إدارة الجودة في الكليتين المذكورتين).

حاول البحث التوصل إلى أهدافه الرئيسة باستخدام طريقتين: الأولى تتوجه نحو الكشف عن مدى إدراك وميل الهيئات الادارية والاكاديمية في التعليم العالي نحو حوكمة الجامعات، ومدى إمكان استخدامها في الجامعات والكليات العراقية، والثانية البحث عن العلاقة السببية بين حوكمة الجامعات موصوفة بمتغيراتها الرئيسة، ومؤشرات قياس تحسين أداء العملية التعليمية.

واستخدم البحث لاغراض جمع البيانات المتعلقة بالطريقتين اداتين هما قائمة فحص لجمع البيانات التي تكشف عن إدراك وتوجه الإدارة نحو مفاهيم حوكمة الجامعات وآليات تنفيذها، والثانية استبيان للكشف عن العلاقة السببية بين حوكمة الجامعات وتحسين جودة أداء العملية التعليمية.

توصل البحث إلى مجموعة نتائج من أهمها الدور الايجابي لحوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية في ظل توافر البيئة الملائمة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، حوكمة الجامعات، تحسين جودة العملية التعليمية.

\* تم استلام البحث في نوفمبر 2017، وقبل للنشر في مايو 2018، وتم نشره في يونيو 2020.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2020، ص ص 19-42. (معرّف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2020.91521

## المقدمة

توجهت معظم بلدان العالم نحو تبني نظم تحسين وضمان الجودة، وقد نجح البعض منها وفشل البعض الآخر، مما اقتضى البحث عن أسباب ذلك، والاستفادة منها في مجالات التحسين المختلفة، لأن الحاجة إلى التحسين والتركيز على الجودة أصبح من القضايا الواقعية الضرورية لكل قطاعات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية، وعزز هذا التوجه النمو في الاستقلالية المؤسسية، والتوسع في دور الجامعات في خدمة المجتمع والمساءلة المجتمعية، والاهتمام بتطبيق وتقييم نظم ضمان الجودة في التعليم العالي، إذ أسهمت مجتمعة في نشوء المبادئ التوجيهية للحوكمة، وأصبحت نظم تحسين الجودة بمسمياتها المختلفة تتكامل وتتفاعل مع مبادئ الحوكمة وآلياتها، مما نتج عنه تمركز حوكمة الجامعات حول مرتكزات العمل الجامعي من جانب، وعلاقتها بالمؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية والمجتمع من جانب آخر. وتم تعريفها (بالإطار الذي تتحدد من خلاله القيم من داخل الجامعة، والنظام الذي تستخدمه في صنع القرارات وتخصيص الموارد، والرسالة والمهام، وأنماط السلطة وهرم السلطة).

وتشكل حوكمة الجامعات الإطار العام الذي تلاحق على أساسه المؤسسة أهدافها، وسياستها، بحالة من التماسك والتجانس، بما يضبط توجيه الأفعال والأنشطة اليومية للإدارة في المؤسسة، وتثير الاهتمام حول بعض جوانب نظم ضمان التي يصعب تنفيذها، إذ إن نظم ضمان الجودة تبني على أساس التقييم الخارجي للجامعة. وتهتم كثيرا بمتطلبات الاعتماد والحصول على الشهادة، وغالبًا لا ترتقي إجراءات التنفيذ إلى مستوى متطلبات التوثيق، مما يترتب عليه مطابقة تقريبية مع خصائص الجودة الجامعية المطلوبة، وتجاوزًا لهذه الفجوة يأتي دور حوكمة الجامعات في تعزيز قدرة الإدارة الجامعية على تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة من خلال ضبط التوازن بين متطلبات نظام ضمان الجودة وآليات تنفيذه.

وعليه كان التوجه الرئيس للبحث نحو الكشف عن تأثير حوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية الشاملة في بعض الكليات الإدارية في جامعة البصرة، والجامعة التقنية الجنوبية، حيث تعد العملية التعليمية الشاملة القلب في العملية الجامعية، وإن مخرجاتها الطلابية والبحثية هي التي تصف الخدمة التي تقدمها الجامعة للمجتمع (رسالة الجامعة)، وعبارة تحسين جودة أداء العملية التعليمية تعني ضمناً مدى الخضوع لمتطلبات تنفيذ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، لذا أصبح من الضروري البحث نظرياً (في الأدبيات السابقة)، وميدانياً عن (طريق المعيشة والاستطلاع) عن جذور أسباب ضعف النتائج المتوقعة من الإجراءات المتبعة في تحسين جودة أداء العملية التعليمية، والدور الذي يمكن أن تؤديه مبادئ حوكمة الجامعات وآلياتها في معالجة أسباب هذا الضعف، إذ يشارك في اجراءات الحوكمة وآلياتها، مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمانة والجامعة ويشارك في الحوكمة أيضاً العمداء والأقسام العلمية، والمديرون، والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، وتقتضي طبيعة تسيير نظام الحوكمة مراعاة قواعدها الرئيسة مثل (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة)، وهي بذلك تشكل النظام الرقابي الذي يضبط تنفيذ توجهات وتعليمات الإدارة، خاصة عند تنفيذ طرائق تحسين جودة أداء العمالية التعليمية في التعليم العالي.

أجري البحث على عينة مختارة من بعض الكليات الادارية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية في البصرة، وهي كل من (كلية الإدارة والاقتصاد، والكلية الادارية التقنية)، واعتمد فرضية رئيسة مفادها (هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية إحصائية للمتغير الرئيس المستقل حوكمة الجامعات ومتغيراته في المتغير المعتمد الرئيس جودة أداء العملية التعليمية ومتغيراته)، استخدم لأغراض جمع البيانات أداتين، الأولى قائمة فحص للكشف عن مدى إدراك ميل الهيئات الإدارية والاكاديمية في الكليات موضوع الدراسة لحوكمة الجامعات، والثانية استبيان لاختبار تأثير حوكمة الجامعات في تحسين مستوى أداء العملية التعليمية الشاملة، والتحقق من مدى صدق فرضيات البحث، توصل البحث إلى مجموعة نتائج من أهمها دور حوكمة الجامعات في تفعيل تنفيذ طرائق تحسين جودة أداء العملية التعليمية في الكليتين موضوع الدراسة.

## المبحث الأول - المدخل النظري (Theoretical Approach)

ويتضمن المعالجة النظرية لموضوع البحث من خلال عرض الأدبيات السابقة، والتحليل المنطقي للمفاهيم والأفكار المتعلقة بموضوع البحث، وصولاً إلى الصيغة التي تعتمدها الفرضيات، وتتوجه بها الدراسة الميدانية.

دراسة (Jaramillo, 2012)، والتي أشار فيها إلى ضرورة بناء مجموعة مؤشرات للحكومة في التعليم العالي، تصلح بصفتها مقياس أداء مقارنة لجودة التعليم العالي، ومن هذه المؤشرات: (السياق والرسالة والأهداف، والتوجه بالإدارة، والاستقلالية، والمساءلة والمشاركة).

دراسة (Plane et al., 2010)، وأوضحت العلاقات الأكاديمية التي تقوم المنظمة ببنائها للوصول إلى قواعد توضح مفهوم (الحكومة الرشيدة)، وتأثيراتها في تعزيز البعد العالمي للمنظمة.

دراسة (Thomas, 2006)، ويشير فيها إلى تركيز الباحثين على أهمية الحكومة بصفتها محدد للتنمية وأهدافها، ويولد التركيز على مؤشرات الحكومة زيادة في الطلب على هذه المؤشرات لقياس جودة الحكومة في مجال البحث وأهدافه، كون هذه المؤشرات بمثابة فرضية مفصلة وغير مختبرة حول طبيعة الحكومة. ويمكن الاعتماد عليها لأي غرض لم يتم التحقق منه بعد.

دراسة (CMI)، وأشارت في المقالة الموسومة (Benchmarking University Governance in MENA)، إلى أن العناصر الرئيسية في إدارة الجامعة تشكل الإطار العام لنظام التعليم العالي وتفاعل مؤسساته مع الدولة. لكون هذا المؤشر يأخذ بنظر الاعتبار الإطار القانوني الذي يحدد نظام التعليم العالي للبلد سواء أكانت الجامعة قطاع عام أم خاص، وأي من اللابعين يحدد مهمة وأهداف النظام أو المؤسسة، والقيمة المترتبة عليها.

دراسة (Fielden, 2008)، وأشارت إلى إن منافع الإصلاحات المبنية على الحكومة الرشيدة مهمة، لأنها ستفتح المبادرة والموهبة داخل المؤسسات وستشجعهم على تطوير علاقات عمل أوثق مع جميع أصحاب المصلحة. وسيؤدي ذلك إلى برامج وخدمات أكثر ملاءمة تلبى الاحتياجات المحلية والمجتمعية، ولا يمكن تعزيز جودة وأهمية التعليم العالي الذي يجري تقديمه للطلاب إلا نتيجة لذلك.

دراسة (ناصر الدين، 2012)، وخلصت إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة كبيرة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة مجلس مكون من مجالس الأمناء والجامعة، ويشارك في الحوكمة أيضاً العمداء والأقسام العلمية، والمديرون، والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي. هناك ثلاث قواعد أساسية ينبغي أن يسير عليها نظام الحوكمة: هي الشفافية، والمساءلة، والمشاركة).

دراسة (Zaman, 2016)، واهتمت بالربط بين مؤشرات الحوكمة والنواتج التعليمية خاصة فيما يتعلق بالبعد الدولي لهذه الجامعات، وركزت الدراسة على المؤشرات الثلاثة الواسعة للحكومة (الحكومة الاقتصادية، والحكومة السياسية، وأبعاد الحكومة المؤسسية)، وساندها بمجموعة عوامل تعليمية من أهمها (معدل نفقات التعليم العالي، معدل الالتحاق بالتعليم العالي، معدل نفقات البحث والتطوير، والنمو الاقتصادي)، وأظهرت الدراسة أن مؤشرات الحوكمة تعمل كمساهم قوي في زيادة التأثيرات التعليمية، مما يساعد بشكل أكبر في صياغة السياسات الهادفة إلى تعزيز العلاقة الدولية بين الجامعات، وأن زيادة فعل (المساءلة، والاستقرار السياسي، وفاعلية الحكومة، وجودة الأنظمة والتشريعات، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد) سوف تعزز جميعاً من النواتج التعليمية المتوقعة.

دراسة (Delgado, 2012)، وتوجهت نحو الاهتمام بالكيفية التي تحسن من خلالها سياسات التعليم العالي حق التعليم في مستوى التعليم العالي، في الاعتماد على وضع سياسات تهدف إلى الاهتمام بقضايا العدالة، والتحويلات المبسطة من المدارس الإعدادية إلى التعليم العالي، ومراعاة التنوع الثقافي، وإجراءات مفتوحة للدخول إلى التعليم العالي، وتشجيع المؤسسات على المشاركة في تعليم الكبار، ومواصلة الجهود الرامية إلى تحسين التكافؤ بين الجنسين، ومنح أحكام خاصة للطلاب المعاقين، وتطوير نظام شامل لدعم الطلاب بصفة عامة، وتقديم دعم إضافي للطلاب من الفئات الفقيرة، فضلاً عن تحسين وتوازن مثلث سياسات التعليم العالي (الجودة، والكفاءة، العدالة).

يستخلص من عرض الأدبيات السابقة ما يأتي:

1- يتم تحسين العملية التعليمية الشاملة من خلال تنفيذ متطلبات نظم تحسين الجودة في التعليم العالي.

- 2- تحقق حوكمة الجامعات ضبط التوازن بين المفاهيم النظرية لنظم تحسين الجودة في التعليم العالي وآليات تنفيذها من خلال تبني الشفافية، والمساءلة، والمشاركة.
- 3- وتشكل مؤشراتها القوة الموجهة والساندة لتنفيذ متطلبات تنفيذ نظام تحسين الجودة في التعليم العالي، لان هذه المتطلبات تشكل مقياس أداء مقارنة لجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
- 4- إذ إن حوكمة الجامعات المعتمدة على مبادئ (المساءلة، والاستقرار السياسي، وفاعلية الحكومة، وجودة الأنظمة والتشريعات، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد) تعزز جميعاً من واقعية تنفيذ نظم تحسين الجودة في التعليم العالي، وما ينتج عنه من تحسينات في النواتج المتوقعة للعملية التعليمية.
- 5- وتساهم الاصلاحات المبنية على أساس حوكمة الجامعات في تعزيز البيئة الساندة لجودة وأهمية الموضوعات التي يقدمها التعليم العالي للطلاب. وهذا يجعل من حوكمة الجامعات مساهم قوي في تعزيز تحسين أداء العملية التعليمية الشاملة، فضلاً عن مساهمة حوكمة الجامعات في توازن وتحسين مثلث سياسات التعليم العالي: (الجودة، والكفاءة، العدالة). النتيجة: (تلعب حوكمة الجامعة دوراً أساسياً في تحسين أداء العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي).

#### ثانياً - التداخل والتكامل بين حوكمة الجامعات ومتطلبات تحسين العملية التعليمية الشاملة

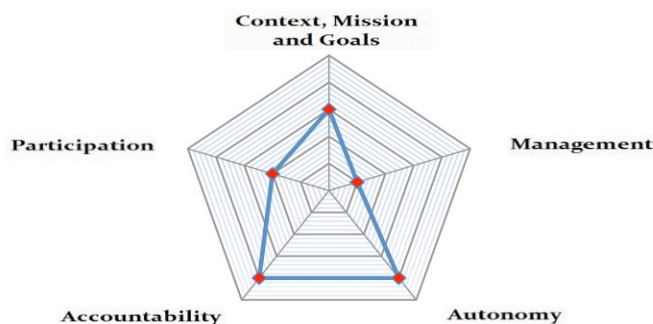
ويقصد به الدور الذي يمكن أن تؤديه حوكمة الجامعات في تحسين أداء العملية التعليمية الشاملة في الجامعة.

#### 1- مفهوم حوكمة الجامعات وهيكلها

تعني الحوكمة بمعناها العام رسم السياسات وتحديد الأهداف، وممارسة السلطة في منظمة أو مؤسسة، أو وكالة، وتركز على الوظائف الإدارية المتعلقة بمتطلبات تنفيذ السياسة والسلطة في المنظمة، (Westmeyer; Paul, 1990: 34)، وتعني حوكمة الجامعات بأنها (الإطار الذي يحدد من خلاله القيم من داخل الجامعة، والنظام الذي تستخدمه في صنع القرارات وتخصيص الموارد، والرسالة والمهام، وأنماط السلطة وهرم السلطة، وعلاقة الجامعة بصفتها مؤسسة ترتبط مع العالم الأكاديمي بمختلف مؤسساته من الداخل، والمجتمع وعالم الأعمال من الخارج) (Marginson and Considine, 2000)، وعليه فإن حوكمة الجامعات تركز على متطلبات تنفيذ السياسة الجامعية من الداخل، وعلاقتها بالمؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية والمجتمع من الخارج.

وتغطي حوكمة الجامعات الترتيبات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تسمح لمؤسسات التعليم العالي بصنع القرارات واتخاذ الإجراءات، وتنطوي على حوكمة الجامعات الخارجية التي تعني (العلاقات بين المؤسسات منفردة والجهات المشرفة عليها)، وحوكمة الجامعات الداخلية التي تشير إلى (خطوط السلطة من داخل هذه المؤسسات)، وهي تتداخل مع الإدارة بصفتها المسؤولة عن تنفيذ السياسات، والتعامل بشكل أولي مع أدوات التنفيذ الجيد لنظم تحسين الجودة في التعليم العالي، يستخدم مصطلح حوكمة الجامعات في التعليم العالي بمعنى (حوكمة الجامعات الرسمية وهي التي تتصف بالرسمية والوضوح، وحوكمة الجامعات غير الرسمية وهي التي تتصف بالقواعد غير المكتوبة التي تحكم علاقات الأشخاص مع بعضهم الآخر داخل مؤسسات التعليم العالي، مثل العلاقات المبنية على أساس احترام الاساتذة والمسؤولين الإداريين، وحرية ملاحقة النشاط البحثي، والتقاليد التي تحكم السلوك الطلابي)، فضلاً عن أهميتها في تفسير الحقوق والمسئوليات لمختلف الهيئات، وفي وضع القواعد التي تحدد تفاعلهم وفقاً للطريقة التي تضمن التجانس مع متطلبات تنفيذ الجودة في التعليم العالي (Marginson and Considine, 2000:9)، وهي الطريقة التي تحدد فيها الجامعات ومنظومة التعليم العالي وتنفذ أهدافها وإدارة مؤسساتها، مادياً ومالياً وبشرياً وبرامج أكاديمية، ومتطلبات دراسية أخرى متعلقة بحياة الطلبة ومراقبة إنجازهم (Jaramillo, 2013: 32). ويتكون هيكل حوكمة الجامعات في التعليم العالي من الآتي:

- أ- الأنظمة الخارجية: وتعني سلطة المحافظة أو الاقليم في وضع قواعد عملية التعليم العالي. أي تحديد مدى تأثير سلطة المحافظة أو الاقليم في وضع قواعد عملية التعليم العالي.
- ب- التوجهات الخارجية: وتعني قوة التوجيه والتنسيق التي يمتلكها أصحاب المصالح الخارجيين بصفتهم أعضاء



Reference: , Adriana Jaramillo ,2009 , Benchmarking University Governance, The World Bank MENA. BRIEFING NOTE (extended version) , 2009, 27

شكل (1): أبعاد حوكمة الجامعات

مجلس مؤسسات التعليم العالي (مثل مجالس الأمناء والمحافظين) اللذين تفوض لهم السلطات الحكومية ذات الصلة في حوكمة الجامعات.

ج- حوكمة الإدارة الذاتية: وتعني القيادة الجامعية والهيئات الإدارية الجامعية (رئيس الجامعة والعمداء) اللذين يضعون الأهداف ويصنعون القرارات حول التوجيه والسلوك الجامعي، وأنشطة المؤسسة التعليمية الأخرى. أي حوكمة الإدارة الذاتية لمؤسسة التعليم العالي.

د- حوكمة الأكاديميين الذاتية: تعني توافق الآراء بين ومن خلال المجتمع الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي. (Eurydice, 2008: 25)، أي الدور الأكاديمي في السيطرة على العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

ويتضمن مفهوم حوكمة الجامعات كل من (السياق والرسالة والأهداف، الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الشفافية، الفاعلية)، وهذه جميعاً تساهم في صنع القرارات الموجهة نحو تنفيذ الأهداف، وفي مقدمتها جودة أداء العملية التعليمية الشاملة (Meredith Edwards, 2001: 4)، وقد تم عرض مضامين حوكمة الجامعات في الشكل (1).

يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي:

- أ- تصف حوكمة الجامعات الإجراءات والضوابط التي تمكن الإدارة من التحقق من تحديد السياسات والأهداف وطرائق تنفيذها.
- ب- وتتخذ في مؤسسات التعليم العالي صيغة الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تساعد الإدارة على صنع القرارات بما فيها قرار السياسة، ووضع ضوابط التنفيذ. وفقاً لهيكل حوكمة الجامعات ومضامينها.
- ج- وهذه تضبط طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي لذاتها، مادياً وبشرياً وبرنامجياً ومتطلبات أخرى، بما يضمن التنفيذ الناجح لتوجهات الإدارة وطرائقها.
- د- وتساهم في تعزيز الدور الذي تؤديه نظم تحسين الجودة في التعليم العالي بصفتها الاداة المهمة في تحسين جودة أداء العملية التعليمية

## 2- حوكمة الجامعات والإدارة

تتميز الإدارة الجامعية عن حوكمة الجامعات في التعليم العالي، في إن الإدارة تعني الممارسات الرسمية وغير الرسمية للسلطة تحت طائلة القوانين والسياسات والقواعد التي تفسر الحقوق والمسئوليات لمختلف الهيئات متضمنة القواعد التي تحكم التفاعل فيما بينها، وتنفذ الإدارة مجموعة الأهداف الصادرة عن مؤسسة التعليم العالي بالاستناد إلى قواعد محددة، إنها تجيب على سؤال: (بأي كيفية تطبق القواعد المتعلقة بكفاءة وفاعلية وجودة الخدمة المقدمة من قبل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين)، أما حوكمة الجامعات فتعني المشاركة وتركيز الأحكام على القواعد والآليات التي يؤثر في ضوءها أصحاب المصالح في القرارات، وكيف يمكن إخضاع الإدارات في التعليم العالي للمساءلة.

بعبارة أخرى فإن حوكمة الجامعات تشكل الإطار العام الذي تلاحق على أساسه المؤسسة أهدافها، وسياستها، بحالة من التماسك والتجانس الذي يسمح بالإجابة على سؤال: (من هو المسئول، وما هي مصادر الشرعية التي تسمح له في تنفيذ القرارات عن طريق الأطراف المختلفة؟)، وعلى الرغم من التمييز بين حوكمة الجامعات والإدارة الجامعية، فإن حوكمة الجامعات تهتم (في عملية وضع السياسات والأهداف بعيدة المدى، فضلاً عن استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف). والإدارة الجامعية تهتم في (طريقة توجيه الأفعال أو الأنشطة اليومية للمؤسسة)، فالأولى تركز على الأدوات الرقابية، والثانية لا تولي الاهتمام المناسب لهذه الأدوات، مما يشير إلى أن حلقات الاتصال بين الاثنين ضرورية، إلا أن بعضها لا زال غير واضح، إذ غالباً ما يتركز الاهتمام



على التشريعات التي تحكم سلطة الجمهور بالعلاقة مع مؤسسات التعليم العالي (Edwards, 2001: 6)، أكثر من التشريعات التي تحكم علاقاتها الداخلية، فالعلاقة بين الإدارة والحوكمة من وجهة نظر البحث هو: أن حوكمة الجامعات تشكل النظام الرقابي الذي يضبط تنفيذ توجهات وتعليمات الإدارة بصفة عامة، وطرائق تحسين جودة أداء العمالية التعليمية في التعليم العالي بصفة خاصة.

### 3- مبادئ الحوكمة ومؤشرات قياسها

تفتح الحوكمة مجالات فكرية جديدة، توفر المفاهيم التي تسمح بمناقشة دور الحوكمة في التعامل مع القضايا العامة، والمساهمات الأخرى لللاعبين الآخرين، وتوجه التفكير نحو إمكانية المساهمة الفاعلة للجماعات غير الحكومية (NGO) في معالجة المشكلات المختلفة (6: 2003: Graham et al.)، وقد حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة الموسوم «الحوكمة والتنمية البشرية المستدامة لعام 1997» مجموعة من المبادئ، تم عرضها في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (1)

#### مبادئ الحوكمة الرشيدة

مبادئ الحوكمة الرشيدة	مبادئ الحوكمة الرشيدة
المشاركة (Participation) - يجب أن يشارك الجميع في عملية صنع القرار، إما مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة تمتلك شرعية تمثيلهم، وتتأسس هذه المشاركة الواسعة على حرية التعبير وتكوين الجمعيات فضلاً عن كونها مشاركة بناء «التوجيه الموحد» (Consensus Orientation): تعمل الحوكمة الرشيدة على تسوية وتوحيد اختلاف الآراء بشأن ما هو في مصلحة المجموعة، وأينما كان ممكناً، من خلال السياسات والإجراءات.	1 - المشروعية والتصويت Voice and Legitimacy
الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision) - ينبغي ان يمتلك القادة والجمهور منظور واسع وطويل الأجل عن الحوكمة الرشيدة والتنمية البشرية، إلى جانب الإحساس بما تحتاجه مثل هذه التنمية، فضلاً عن ضرورة إدراك التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يستند إليها هذا المنظور.	2 - التوجيه (Direction)
الاستجابة (Responsiveness) - وتعني محاولة المؤسسات والعمليات خدمة أصحاب المصالح جميعاً «الفعالية والكفاءة» (Effectiveness and Efficiency) - ينبغي ان تحقق العمليات والمؤسسات النتائج التي تستجيب تماماً للاحتياجات من خلال الاستفادة المثلى من الموارد.	3 - الأداء (Performance)
المساءلة (Accountability) - يكون صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الأخرى، مسؤولين أمام الجمهور، فضلاً عن أصحاب المصالح والمؤسسين، وتختلف المساءلة تبعاً لنوع المنظمات، وما إذا كان القرار داخلياً أو خارجياً «الشفافية» (Transparency) - تبني الشفافية على أساس التدفق الحر للمعلومات والعمليات، والمؤسسات، وأن تصل المعلومات مباشرة إلى الأشخاص المعنيين بها، وينبغي توفير المعلومات الكافية لفهمهم ومراقبتهم.	4 - المساءلة (Accountability)
المساواة (Equity) - جميع الرجال والنساء لديهم فرص لتحسين أو الحفاظ على رفاهيتهم «سيادة القانون» (Rule of Law) ينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة وأن تنفذ بحياد، لاسيما القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.	5 - العدالة (Fairness)

Source: John Graham m, Bruce Amos, Tim Plumtre; Principles for Good Governance in the 21st Century; Policy Brief No.15 , August 2003: 3

### 4- مبادئ الحوكمة في الجامعات

تماشياً مع مبادئ الحوكمة الرشيدة بصفة عامة، اوضح (Eurydice, 2008: 32) العناصر الأساسية للحوكمة في الجامعات الأوروبية بكل من:

- أ- السياسات: أظهرت الجامعات في أوروبا ميلاً كبيراً نحو التخطيط بعيد المدى وصياغة الاستراتيجية، في العديد من البلدان الأوروبية، تمتلك الحكومات وثائق كثيرة تصف اهتمام سياساتها بقطاع التعليم العالي ومنها على سبيل المثال لا الحصر (الاستقلالية الواسعة للإدارة في إدارة الموارد المالية للجامعات، تشجيع المشاركة في مجال التمويل، استقلالية أكبر في إدارة الموظفين الأكاديميين، الاهتمام الكبير بمعايير الأداء).
- ب- الهياكل: وتعني الإطار الذي يضم القواعد والآليات التي تغطي الخطط والأنشطة في مؤسسات التعليم العالي، وهي تشير إلى أصحاب المصالح في الجامعات، المتضمنة (رئيس المؤسسة، الملاك الوظيفي، الطلبة، عائلات الطلبة، الحكومة، والمجتمع) والعلاقة فيما بينهم، ومن الذي يسأل أمام الآخر، وبأي كيفية يمتلك أي منهم حق المساءلة، ومن يمتلك المساءلة، ونحو من تكون في ظل التغيير السريع في المجتمع، وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي. تتميز هيئات حوكمة الجامعة والحوكمة عن بعضها في ضوء (المسئوليات، وقوة صنع القرار وتحديد

- خطوط المساءلة)، ويتأسس هيكل حوكمة الجامعات بصفة رئيسة على (حوكمة الجامعات الخارجية، وحوكمة الجامعات المؤسسية، واستقلالية التعليم العالي الخاص، والتحديات التي تواجه حوكمة الجامعات المؤسسية).
- ج- التمويل: تشدد الجامعات الأوروبية أكثر على التمويل المعتمد على النتائج مقارنة بالنفقات الفعلية، فضلاً عن الاستقلالية في تقديم المنح، والخضوع التام لمساءلة المجتمع عن أداء هذه المؤسسات، وتتضمن (آليات تمويل مؤسسات التعليم العالي، مراقبة استخدام المؤسسات للأموال، تمويل الجمهور للتعليم العالي الخاص المستقل).
- د- الموظفون الأكاديميون: يقصد بالموظفين الأكاديميين في هذا المجال الملاك التدريسي والبحثي في الجامعة، بالتركيز على مؤهلاتهم واختصاصاتهم في مجال البحث والتدريس، وتوجه البحث نحو أصحاب المصالح والهيئات الأخرى المعنية بالتوظيف، والأنواع الرئيسة لطرائق التوظيف، والحوافز والعلاوات، والواجبات وأوقات العمل، والتقييم والمساءلة، فضلاً عن التحديات التي تواجه إدارة الموظفين الأكاديميين. وأظهرت الاتجاهات الحديثة لحوكمة الجامعات مبادئ أخرى منها الاهتمام باستقرار الجامعة، والحوكمة المشتركة للجامعات، والانفتاح نحو أصحاب المصالح، والمديرين المنتخبين)، وعدت الاستقلالية والمسئولية الركبان الأساسيان في حوكمة الجامعات.

من خلال المزاوجة بين مبادئ الحوكمة الرشيدة والعناصر الأساسية للحوكمة في الجامعات الأوروبية حدد (CUC, 2014: 9) المسئوليات الرئيسة لحوكمة الجامعات ما يأتي:

- وضوح مسئوليات الحوكمة بشكل كامل عن الأنشطة المؤسسية للجامعات، ولها حق اتخاذ كافة القرارات بشأن المشكلات الرئيسة المتعلقة باختصاصاتها.
- المسئولية الكاملة للحوكمة عن حماية سمعة الجامعة، من خلال ضمان توافر الأنظمة والسياسات والإجراءات المغطاة بالقواعد التشريعية والتنظيمية ذات المسحة الأخلاقية.
- ضمان الاستدامة المؤسسية من خلال العمل مع السلطة التنفيذية في تحديد (رسالة الجامعة واستراتيجيتها، وضمان اتخاذ الخطوات اللازمة لإنجازها، وتوفير نظام فعال للرقابة وإدارة المخاطر).
- ينبغي ان تتلقى الهيئة المسئولة عن الحوكمة من الهيئات الأكاديمية والهيئات الأخرى ذات الصلة، ضمانات تفيد بفاعلية الحوكمة الأكاديمية.
- ينبغي ان تعمل الهيئة المسئولة عن الحوكمة مع السلطات التنفيذية لضمان الرقابة الفعالة والرعاية المطلوبة على أنشطة الجامعات الخارجية المهمة.
- يجب ان يركز تنفيذ حوكمة الجامعات على تعزيز المساواة والتنوع في جميع ارجاء الجامعة ذات الصلة باليات تنفيذ الحوكمة وممارساتها.
- يتعين عند تنفيذ الحوكمة تحقيق الملاءمة بين هيكل الحوكمة وعملياتها من جانب، والاغراض المحددة لها من جانب آخر، في الاعتماد على المعايير والممارسات الجيدة والمعترف بها عالمياً.

يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي:

- أ- تصف حوكمة الجامعات مفاهيم وآليات الحوكمة الرشيدة في البيئة الجامعية.
- ب- تركز حوكمة الجامعات على السيطرة على مجريات عمل الجامعات وخاصة الجانب الأكاديمي منها، في الاعتماد على (تحقيق استقلالية التعليم، وتوفير آليات المساءلة، والتحقق من مصادر التمويل والسيطرة على طرائق استخدامه، والاهتمام بالجدارة بما في ذلك مراعاة الأهلية والاختصاص، وتحقيق التوازن بين آليات حوكمة الجامعات ومبادئ الإدارة).
- ج- ضمان استدامة الجامعة من خلال العمل مع الإدارة الجامعية لتحديد (رسالة الجامعة واستراتيجيتها، والخطوات التي تساهم في إنجازها بفاعلية).

ولخص البحث لأغراض الدراسة المبادئ الأساسية التي تستند عليها حوكمة الجامعات بكل من (التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة).

## 5- القضايا والمشكلات التي تواجه توظيف حوكمة الجامعات في تحسين الجودة في التعليم العالي

أثارت العديد من التوجهات الجديدة في التعليم العالي، رغبة أصحاب المصالح للاستثمار في التعليم العالي، ودفعت هذه التوجهات نحو البحث عن طرائق تمويل التعليم العالي، ومن هذه التوجهات (التنوع في مصادر التمويل، والتوسع في التمويل العام للتعليم العالي الذي يتميز بتعدد مصادر التمويل، والأداء المعتمد على التمويل، والإجراءات التنافسية)، إلا أن المسألة المهمة التي تواجه تمويل التعليم العالي، هو الكيفية التي تمول على أساسها مؤسسة التعليم العالي البحث الأكثر علاقة بالاقتصاد والمجتمع (Fabrice, 2008:34)، ومن هنا تبرز ضرورة الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي، لصلتها المباشرة والفعالة بتطوير وتحسين أداء الدولة والمجتمع، تشكل نظم تحسين الجودة المدخل الرئيس لتحسين جودة العملية التعليمية، وتعمل على تحسينها بالاعتماد على تحقيق خضوع كامل لمتطلبات الاعتمادية ونيل الشهادة، وهذه غالباً ما تخضع لمتطلبات تقييم خارجي، دون الأخذ بالاعتبار أية عوامل أخرى تقع خارج هذه المتطلب.

وعليه فإن هذه الجودة المستهدفة لا تتحقق بتبني نظم تحسين الجودة في التعليم العالي فحسب، وإنما بضمن الالتزام بتنفيذ متطلبات هذه النظم خططاً وإجراءات، وهذا يتطلب توافر ثقافة شاملة للجودة، ونظم تحسين جودة التعليم العالي، وثقافة ولاء للمؤسسة التعليمية، والالتزام الذاتي بنظمها وتعليماتها، وهذه تضع أساس العلاقة الفاعلة والمنتجة بين حوكمة الجامعات ومتطلبات تنفيذ نظم تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ويتطلب تحقيق هذه العلاقة الفاعلة: ممارسة فعالة للرقابة الشاملة، ومشاركة ومسئولة ذات مسحة قيمية وأخلاقية، ويمكن ضمان هذه الممارسات التي تُعد من أساسيات حوكمة الجامعات، من خلال وسائل متعددة منها (اختيار الإطار العام المناسب لضمان الجودة، والأداء المتعلق بالتمويل، وآليات السوق، ومشاركة أصحاب المصالح في هيئات الحوكمة، أو عندما يقدم الممثلين الخارجيين النصيحة والمساندة للمؤسسات ذات الصلة بالمجتمع، وتزويد الجمهور بالمعلومات المبنية على أساس نتائج مؤسسية).

وفي النهاية فإن مكونات الحوكمة المعتمدة على سياسات تحسين الجودة والمصممة لتعزيز أداء منظومة التعليم العالي، والمعتمدة على الانتقال من النخبة إلى المشاركة الواسعة، تساهم في توجيه الإطار المشترك لحوكمة الجامعات ومعايير نظم تحسين الجودة نحو الأنشطة التي تساهم بشكل واسع في تطوير الثقافة الشاملة في الجامعة، وفي تكامل متطلبات تحسين الجودة التعليمية مع الخضوع لمعايير التي تساهم جميعاً في إنجاز أهداف الجامعة ونواتجها المرغوبة.

وبالتوازي مع ما سبق، فإن كثير من البلدان أنشأت نظم ضمان جودة تتكامل مع صيغ ومبادئ حوكمة الجامعات على المستويين الوطني والإقليمي، مؤكدة تشابك قضايا حوكمة الجامعات مع متطلبات الجودة (Fabrice & Elexandar, 2010: 5)، وتؤدي ترتيبات حوكمة الجامعات وقضاياها ذات الصلة بنظم تحسين الجودة في التعليم العالي، نفس الدور الذي يجعل من الجامعات أكثر فاعلية، إذ تركز مبادئ حوكمة الجامعات على توفير بيئة جديرة بالثقة بعيدة عن كل ما هو تنافسي، وتساهم في تنوع ثقافة الجامعات، فضلاً عن هدفها الرئيس في توضيح الهياكل والإجراءات المؤسسية، خاصة مجالس الإدارة التي تبدو كأنها مصدر لمثل هذه التنظيمات

وتسلط قضايا حوكمة الجامعات الضوء بشكل قوي على عمليات التخطيط في أدلة الجودة، وعلى تنشئة ثقافة الجودة، وتهتم حوكمة الجامعات بالقواعد الأساسية الأفضل لإدارة الجامعة، في حين أن نظم الجودة تهتم بتحسين الإجراءات، وهذه تعني وضع التوكيد على صياغة وتنفيذ رسالة الجامعة، ومشاركة أصحاب المصالح في إجراءات صنع القرار، فضلاً عن الاهتمام بالقيم الأخلاقية والشفافية. لهذا السبب فإن الاختلاف بينهما أقل وضوحاً في المحتوى، إلا أنه يظهر أكثر وضوحاً في الدور الذي يؤديه أي منهما في التعليم العالي، معظم تنظيمات (ترتيبات) حوكمة الجامعات ذات طبيعة استشارية، تسمح للمؤسسة استخدامها وفقاً للطريقة التي تعتقد أنها مناسبة، بمعنى آخر تمثل حوكمة الجامعات مدخلاً يساعد على تقدم الجامعات دون إعاقة التنوع في التعليم العالي، من خلال التكامل بين ترتيبات حوكمة الجامعات ومتطلبات نظم تحسين الجودة، إذ إن حوكمة الجامعات تشكل نقطة البداية في اختيار التشريعات التي تجعل استقلالية الجامعة أكثر وضوحاً، وهي بذلك تساعد القادة الجدد في التعرف على مواقع الاستقلالية والمساءلة، وهي مفيدة أحياناً للقادة الحاليين بصفتها أدلة استرشادية، تساعد نظم تحسين الجودة على وضع الأهداف الواضحة للتحسين المستمر والتي تؤدي دوراً قوياً (Fabrice & Elexandar, 2010: 5) في تحسين العملية التعليمية، وتتصف نظم تحسين الجودة الجامعية، بما يأتي:



- أ- يقع المنظور الاستراتيجي للجودة والخضوع للمعايير الملزمة للتعليم العالي في مستوى الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي، والتي تسمى مجازاً (المستويات العليا لحوكمة مؤسسات التعليم العالي).
- ب- يتم تنسيق جهود ضمان الجودة وتحسينها عن طريق المستويات الإدارية العليا لمؤسسات التعليم العالي.
- ج- تشكل النقاط المرجعية الخارجية الرئيسة ومقاييس المقارنة المرجعية لمؤسسات التعليم العالي الأساس لتطوير الخطط، والنظم، والسياسات، والعمليات، والممارسات، والموارد والبرامج، وتتضمن النقاط المرجعية الرئيسة كل من (التشريعات، الإطار العام للقطاع، التوجهات ومعايير الاعتمادية المهنية).
- د- مع ضرورة توافر نظم وخطط وسياسات وعمليات وبرامج وممارسات ودورات واضحة وشفافة في مجال التعليم العالي، بحيث يمكن الوصول إليها ورصدها وتنفيذها ومراجعتها وتحسينها بانتظام.
- هـ- وينبغي تثبيت العمليات وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها بصورة منتظمة، ومن ثم تسجيل نواتج التعليم العالي والخدمات الأخرى ذات الصلة مثل (معايير المقارنة المرجعية، وتقييم الأداء بالعلاقة مع الأهداف والمؤشرات والمعايير الخارجية).
- و- وتوفير فرص المشاركة الداخلية والخارجية المناسبة من أجل الاحتفاظ بالجودة والمعايير، بالاستناد إلى التغذية الراجعة من الطلبة والخريجين وأرباب العمل، والموظفين وأصحاب المصالح الآخرين.
- ز- ومساعدة الطلبة والموظفين على ملاحقة تحقيق الجودة والمحافظة على المعايير.
- ح- والتعامل مع جميع الطلبة الحاليين والمحتملين بطريقة عادلة ومنصفة، وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بدراساتهم أو أبحاثهم أو المتطلبات الجامعية الأخرى الحالية والمستقبلية بدقة وفي الوقت المناسب. إلا أن واقعية بعض النقاط المتعلقة بالتحسين الواردة في أعلاه تتطلب دمج حوكمة الجامعات مع متطلبات عملية التحسين، بالاستفادة مما يأتي:
- تداخل الإدارة مع حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي في مجال تنفيذ السياسات، والصيغ الأولية للتعامل مع أدوات التنفيذ الجيدة لحوكمة الجامعات.
- تكشف حوكمة الجامعات عن الأخطاء ومواقع الضعف في التخطيط وآليات التنفيذ الإداريين، بما يضمن استقامة العملية التعليمية وجودتها.
- وتعمل في جوهرها على ضبط توجهات مسارات الإدارة نحو رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وعلى ضمان حقوق أصحاب المصالح والمجتمع، من خلال آليات (المراقبة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة).
- ويتركز اهتمام الإدارة في مؤسسات التعليم العالي حالياً على تحسين جودة المخرجات التعليمية، وعلى الالتزام بمتطلبات تنفيذ نظم ضمان الجودة، من أجل ترصين المستوى العلمي في مؤسسات التعليم الجامعي، وعلى تحفيز أصحاب المصالح والممولين على الإسهام في تطوير هذه المؤسسات.
- وتؤدي المساءلة بشكل خاص دوراً محورياً في ضبط الالتزام بسياسات ضمان الجودة المصممة لتحسين مستوى جودة منظومة التعليم العالي.
- وتبقى الحاجة إلى ضبط التوجه العام لنظم تحسين الجودة (متطلبات ومعايير)، نحو تحقيق التكامل بين متطلبات التنفيذ، والخضوع إلى معايير الاعتماد ومنح الشهادة
- من هنا يظهر الدور الرئيس لحوكمة الجامعات (ترتيبات وممارسات) في تفعيل تنفيذ متطلبات نظم تحسين الجودة، لأنها تساهم في تعزيز (ثقافة الولاء للمؤسسة، والالتزام الذاتي بالأنظمة والتعليمات الإدارية، وكشف ومعالجة النقاط الأخرى التي لا تغطيها متطلبات نظام ضمان الجودة). وهذا بدوره يساهم في تحسين أداء الجامعة أكاديمياً ومؤسسياً.

## المبحث الثاني - منهجية البحث

أولاً- الغرض من البحث: الكشف عن الدور الذي تؤديه حوكمة الجامعات في تحسين مستوى جودة أداء العملية التعليمية ثانياً - مشكلة البحث: تعني المشكلة بعض الصعوبات التي يواجهها الباحث في سياق البحث النظري أو العملي وببحث عن حل لها، (Kothrri, 2004: 24)، وقد تكون معالجة لحالة خاطئة، أو الإسهام في قضية معينة من أجل اكتشاف

الحلول الصحيحة التي تحسن من حالتها القائمة (سكران)، وهي تعبر عن الفجوة بين الحالة النظرية المستهدفة والحالة الواقعية (الفعالية)، وتحدد بالمقارنة بين المعطيات النظرية ونتائج الاستطلاعات الميدانية الأولية، وينبغي ان تكون المشكلة واضحة، ودقيقة، وتقود إلى نتائج ناجحة،

تماشياً مع ما تقدم ذكره، أظهرت مراجعة الأدبيات المتوافرة بشأن الجودة والحوكمة في التعليم العالي، الحاجة إلى ضبط التوجه العام لنظم تحسين الجودة (متطلبات ومعايير) نحو تحقيق التنفيذ الفعال لمتطلبات تحسين أداء العملية التعليمية الشاملة، وضرورة توفير آليات رقابية فعالة لضبط مسارات إجراءات التنفيذ، مشيرة إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة الرشيدة في تجسير الفجوة بين نتائج تنفيذ نظم تحسين الجودة الجامعية، ومتطلبات تحسين أداء العملية التعليمية الشاملة، خاصة في مجالات الرقابة، والشفافية، وثقافة الولاء، والمساءلة، والتي تساهم في كشف المواقع والنقاط التي لم تغطها متطلبات تنفيذ نظم تحسين الجودة فيما يتعلق بتحسين أداء العملية التعليمية الشاملة، فالتكامل والتفاعل بين نظم الجودة وحوكمة الجامعات (مبادئ وآليات) يشكل الإطار الذي يساهم بقوة في تحسين جودة أداء العملية التعليمية بصفتها الشاملة.

هذا غير إن المعايير الميدانية للباحثين في الكليات الإدارية المعنية بالدراسة، أوضحت أن تنفيذ متطلبات نظم تحسين الجودة وتعليمات الإدارة لا تتعدى التوثيق الرسمي والمتابعة الروتينية، مما جعل تأثيرها ضعيف في التحسين الفعلي لجودة العملية التعليمية، فضلاً عن الافتقار للضوابط والمعايير الرقابية التي تضمن التنفيذ الناجح لما تم توثيقه، مما ترتب عليه الفشل في محاولات تنفيذ نظم تحسين الجودة أو ادارتها في المؤسسات التعليمية موضوع الدراسة، وأكد الحاجة إلى حوكمة الجامعات (مبادئ وآليات) لضبط التوازن بين متطلبات تنفيذ التحسين والنتائج المتوقعة منها، ومن أجل توضيح المشكلة وسد الفجوة بين المعضلة النظرية والمشكلة الواقعية تم طرح التساؤلات الآتية:

- السؤال الأول: إلى أي مدى تدرك الهيئات الادارية والاكاديمية في الكليات موضوع الدراسة مبادئ وآليات حوكمة الجامعات؟
- السؤال الثاني: إلى أي مدى تميل الهيئات الادارية والاكاديمية إلى تبني العمل وفقاً لحوكمة الجامعات في مجال تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة؟
- السؤال الثالث: إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الجامعات في تعزيز متطلبات تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة؟

### ثالثاً - أهداف البحث

- 1- الكشف عن مدى إدراك الهيئات الادارية والاكاديمية وميلها نحو العمل وفقاً لمبادئ وآليات حوكمة الجامعات في الكليات موضوع الدراسة.
- 2- الكشف عن دور حوكمة الجامعات (مبادئ وآليات) في تحقيق التنفيذ الفعال لمتطلبات نظم تحسين الجودة في الكليات موضوع الدراسة.
- 3- تحسين جودة أداء العملية التعليمية الشاملة من خلال التنفيذ الفعال لمتطلبات نظم تحسين الجودة في الكليات موضوع الدراسة.

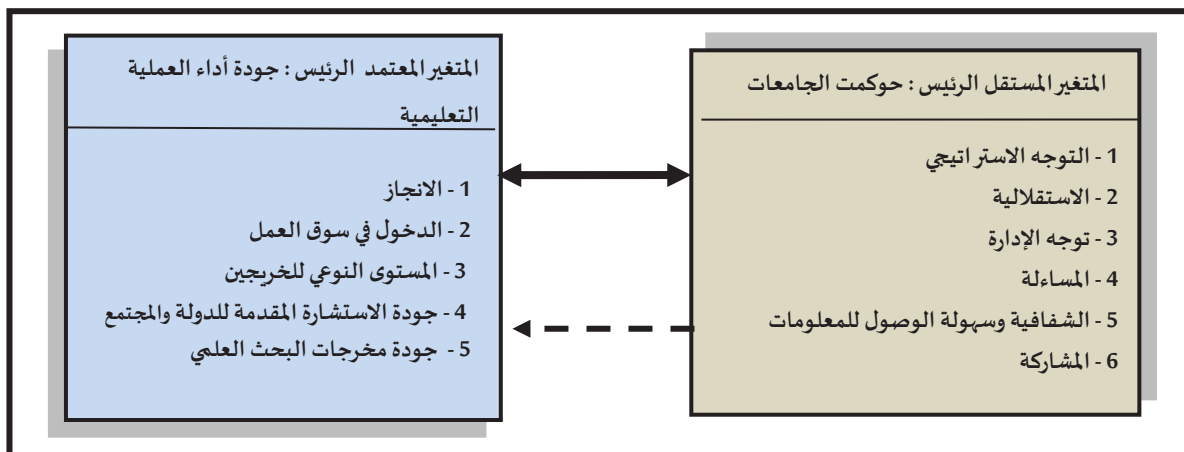
### رابعاً - أهمية البحث

- 1- توجيه أنظار الإدارات في مؤسسات التعليم العالي إلى أهمية دور حوكمة الجامعات في تحسين مستوى جودة نواتج نظم تحسين الجودة في التعليم العالي.
- 2- المردودات الاقتصادية المتوقعة من جراء تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية الشاملة.
- 3- ترصين المستوى العلمي من خلال كشف ومعالجة جوانب العملية الادارية التي يصعب كشفها أو السيطرة.
- 4- تعزيز ثقافة الولاء للمؤسسة التعليمية وسمعتها، من خلال ضمان تنفيذ مبادئ الشفافية والمساءلة الإدارية.

### خامساً - النموذج الفرضي للبحث

تأسس النموذج الفرضي للبحث على مجموعتين من المتغيرات، إنطوت المجموعة الأولى على المتغيرات المستقلة (متغيرات حوكمة الجامعات) وهي كل من: التوجه الاستراتيجي، الاستقلالية، توجه الإدارة،، المساءلة، المشاركة،

الشفافية وسرعة الوصول للمعلومات، آليات الرقابة)، والتي شكلت بمجملها المتغير المستقل الرئيس (حوكمة الجامعات)، أما المجموعة الثانية فقد اشتملت على المتغيرات المعتمدة، (متغيرات جودة العملية التعليمية) وهي كل من: الإنجاز، والدخول في سوق العمل، والمستوى النوعي للخريجين، وجودة الاستشارة)، والتي شكلت بمجملها المتغير المعتمد الرئيس (مستوى جودة أداء العملية التعليمية)، كما في الشكل (2):



شكل (2): النموذج الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

#### سادساً - فرضيات البحث

غالبًا ما يُنظر إلى الفرضية بالأداة الرئيسة في منهجية البحث العلمي، وتعرف بأنها (مقترحات تفسر أسباب ظهور بعض الحالات أو الظواهر، التي يمكن اختبارها بالأساليب العلمية المعتمدة على التفسيرات المنطقية أو الحقائق التي تقاس كمياً)، وتتأسس الفرضية على نوعين من المتغيرات المستقلة والمعتمدة تربطهما علاقة محددة،

في ضوء ما تقدم فإن متغيرات حوكمة الجامعات من حيث قوتها الرقابية يمكن ان تساهم في نجاح أي نظام أو عملية تساهم في تحسين أداء العملية التعليمية الشاملة، ومن أجل التحقق من هذا التوقع طورت الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل الرئيس (حوكمة الجامعات ومتغيراته الفرعية) مع المتغير المعتمد الرئيس جودة أداء العملية التعليمية ومتغيراته الفرعية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل الرئيس (حوكمة الجامعات ومتغيراته الفرعية) في المتغير المعتمد الرئيس جودة أداء العملية التعليمية ومتغيراته الفرعية.

#### سابعاً - تصميم الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي الذي يجمع بين الوصف النظري، المبني على أساس المنهج الاستنباطي المعتمد على (التحليل والتركيب المنطقيين)، والمنهج الاستقرائي المبني على أساس التحليل الكمي المساند بالأساليب الإحصائية، حاولت الدراسة التحقق من فرضياتها باستخدام طريقتين: الأولى تتوجه نحو الكشف عن مدى إدراك وميل الهيئات الادارية والاكاديمية في التعليم العالي نحو حوكمة الجامعات ومدى إمكان استخدامها في الكليات موضوع الدراسة، والثانية البحث عن العلاقة السببية من خلال اختبار مستوى تأثير متغيرات حوكمة الجامعات في تحسين أداء العملية التعليمية في نفس المجال سابق الذكر، تم اختيار كليتي (الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة، والكلية التقنية الإدارية في الجامعة التقنية الجنوبية) مجالاً للدراسة، وذلك لأسباب من أهمها (التواجد المستمر للباحثين في الكليتين المذكورتين مما يسهل من المعايشة الميدانية والتعرف المباشر على مشكلات الجودة، وتوافقان مع نفس الاختصاص الاداري للباحثين، وهناك محاولات لتنفيذ نظم إدارة الجودة في الكليتين المذكورتين)، يتكون مجتمع الدراسة، كما موضح في ملحق (1) من (80 مفردة)، وبلغ حجم العينة لاغراض الاستبيان (41 مفردة)، وفيما يتعلق بجمع بيانات قائمة الفحص تم سحب عينة عمدية بحجم (10) مفردة من ذوي الخبرة والاختصاص في الكليات المذكورة، لأن النتائج المتوقعة

من قائمة الفحص تحتاج إلى شيء من المعرفة والخبرة)، وقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الملاءمة لأغراض التحليل والتحقق من مدى صدق الفرضيات، مثل (الإحصاء الوصفي، والإحصاء السببي)، وأجريت التحليلات على برنامج (spss). تحدد البحث نظرياً بالمفاهيم والأدبيات المتعلقة بحوكمة الجامعات وجودة العملية التعليمية، وتحدد المجال المكاني للدراسة بالكليات المشار إليها في أعلاه، وتحدد الفترة الزمنية للدراسة بالفترة الممتدة من (7/1 – 2017/9/1).

جدول رقم (2)  
نتائج الإحصاء الوصفي لقائمة الفحص

ت	خلاصة المتغير	الوسط الحسابي %	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الملاحظات
1	كفاية معايير اختيار القيادة الجامعية	65	4.1	12.9	مطبق
2	توثيق المعايير والإعلان عنها	55	3.3	10.5	مطبق
3	المشاركة في اختيار القيادة الجامعية	32.5	3.8	12	مطبق نسبياً
4	الممارسة الديمقراطية	27.5	2.5	7.9	مطبق نسبياً
5	إسهام مجلس الكلية في صنع القرارات	67.5	3.8	12	مطبق
6	خطة تدريب وتنمية المهارات	70	3.3	10.5	مطبق
7	توافر قواعد البيانات	50	0.00	0.00	مطبق نسبياً
8	توافر نظم المعلومات ونظم دعم القرار	50	0.00	0.00	مطبق نسبياً
9	توافر آليات المراقبة والمتابعة	50	0.00	0.00	مطبق نسبياً
10	خطة رسمية لتنمية الموارد	37	4.2	13.1	مطبق نسبياً
11	قنوات الاتصال مع قطاعات المجتمع الأخرى	50	0.00	0.00	مطبق نسبياً
12	حوافز تنمية الموارد	50	0.00	0.00	مطبق نسبياً
13	توافر الحرية الأكاديمية	62.5	4.2	13.2	مطبق
14	برامج تسويق الخدمة الجامعية للدولة والمجتمع	32.5	3.8	13.2	مطبق نسبياً
15	توافر مشروعات لتطوير الأداء	42.5	3.8	12.1	مطبق نسبياً
16	توافر آليات تقييم القيادات الجامعية	75	0.00	0.00	مطبق
17	مدى المعرفة والاهتمام في حوكمة الجامعات	50	0.00	0.00	مطبق نسبياً
18	مدى الاعتقاد بالعلاقة الإيجابية بين حوكمة الجامعات وتحسين الجودة الجامعية	47.5	2.5	7.9	مطبق نسبياً
	وسط النموذج: مدى تطبيق حوكمة الجامعات	49 تقريباً			مطبق نسبياً

ملاحظة: الوسط الفرضي للنموذج = 63 تقريباً، استخدام عبارة الإدارة مجازاً للدلالة على الكليتين موضوع الدراسة.

## المبحث الثالث - الدراسة الميدانية أولاً: عرض وتحليل بيانات قائمة الفحص:

الهدف من قائمة الفحص الكشف عن مدى إدراك وتطبيق الإدارة العليا (في الكليتين موضوع الدراسة) مبادئ حوكمة الجامعات وآلياتها، ومدى ميلهم نحو العمل بموجبها لتحسين أداء العملية التعليمية الشاملة. وتم عرض نتائج بيانات قائمة الفحص في جدول (2) والذي اتضح منه وهو المتضمن مدى تطبيق صيغ حوكمة الجامعات في الكليات عينة الدراسة ما يأتي:

1- أظهر أفراد العينة رغبة قوية نسبياً للتطبيق مع بعض الصيغ الرسمية لكل من (1 كفاية معايير اختيار القيادة الجامعية، 2 توثيق المعايير والإعلان عنها، 5 إسهام مجلس الكلية في صنع القرارات الجامعية، 6 خطة تدريب المهارات، و16 توافر آليات تقييم القيادات الجامعية)، وهذا يعني أن إدارة الكليات موضوع البحث لديها ميل نحو تطبيق الفقرات المشار إليها، والعمل بها لأنها تتوافق فعلاً مع بعض الصيغ والتعليمات الرسمية المعمول بها.

2- أظهر أفراد العينة بعض الرغبة بالتطبيق ولكن لا توجد صيغ رسمية لكل من الفقرات (3 المشاركة في اختيار القيادة الجامعية، 4 الممارسة الديمقراطية، 7 توافر قواعد البيانات، 8 توافر المعلومات ودعم القرار، 9 توافر آليات المراقبة والمتابعة، 10 خطة رسمية لتنمية الموارد، 11 قنوات الاتصال مع قطاعات المجتمع الأخرى، 12 حوافز تنمية الموارد، 14 برامج تسويق الخدمة الجامعية، 15 توافر مشروعات لتطوير الأداء، 17 مدى المعرفة والاهتمام في حوكمة الجامعات،

جدول رقم (3)  
تفسير مؤشر القياس

قيمة المؤشر	مستوى المؤشر	التفسير
49 - 25	غير مطبق تماماً	لا توجد صيغ رسمية أو رغبة في التطبيق
74 - 50	مطبق نسبياً	بعض الرغبة بالتطبيق ولكن لا توجد صيغ رسمية
99 - 75	مطبق	رغبة قوية نسبياً للتطبيق مع بعض الصيغ الرسمية
100	مطبق تماماً	رغبة قوية في التطبيق مع توافر الصيغ الرسمية

جدول رقم (4)  
خلاصة الإجابات  
وفقاً لمستوى التطبيق

النسبة	مدى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات
لا يوجد	غير مطبق تماماً
18/12 = 67%	مطبق نسبياً
18/6 = 33%	مطبق
لا يوجد	مطبق تماماً

المصدر: اعداد الباحثان

18 مدى الاعتقاد بالعلاقة الايجابية بين حوكمة الجامعات وتحسين الجودة الجامعية) وهذا يعني توافر ميل لدى إدارة الكليات موضوع البحث حول الفقرات المذكورة، إلا انها تفتقر للصيغ الرسمية بشأن التطبيق. ولاغراض التفسير واستخلاص النتائج، تم تلخيص الإجابات في الجدول (4).

يستخلص من كل ما سبق ذكره:

- 1- ظهور رغبة وميل إلى حد ما لدى الكليات موضوع البحث نحو تطبيق حوكمة الجامعات، وهذا يعود في بعض أسبابه ألى محدودية أدراك الهيئات الإدارية والأكاديمية بمفاهيم وآليات حوكمة الجامعات، ومدى علاقتها بنجاح تحسين جودة العملية التعليمية. وهذا يحقق الإجابة على السؤالين الأول والثاني للمشكلة اللذان مفادهما (إلى أي مدى تدرك الهيئات الإدارية والأكاديمية في الكليات المذكورة لمبادئ حوكمة الجامعات وآلياتها وتميل نحو العمل بموجها؟).
- 2- أن الفقرات التي اشرت عبارة (مطبق نسبياً)، والتي تعني رغبة قوية نسبياً للتطبيق مع بعض الصيغ الرسمية للتطبيق، فيعود السبب إلى تطابقها مع بعض التعليمات الجامعية النافذة، وإن صيغ التنفيذ شكلية أكثر من كونها جوهرية.

النتيجة: ترتب على محدودية إدراك الهيئات الإدارية والأكاديمية في الكليات موضوع الدراسة لمضامين وأهداف حوكمة الجامعات وعلاقتها بتحسين جودة العملية التعليمية، ميل وتطبيق محدودين لمبادئ وآليات حوكمة الجامعات في الكليات موضوع البحث.

ثانياً - عرض وتحليل بيانات الاستبيان

الهدف من التحليل الكشوف عن مستوى أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، والتحقق من صدق الفرضيات.

جدول رقم (5)  
تفاصيل حجم المجتمع

الوصف	عميد	م. عميد	رئيس قسم	تدريسي (مدرس فما فوق)	حجم المجتمع
العدد	2	6	12	60	80

جدول رقم (6)

نتائج توزيع الاستبيان على عينة الدراسة  
(التوزيع مباشر على أفراد العينة)

الوصف	العينة	الموزعة	الثالفة	غير المستوفية للمعلومات	غير المسترجعة	المستلمة
العدد	66	66	5	8	12	41

المصدر: من اعداد الباحثان

تم عرض الطريقة الإحصائية لاختيار العينة من المجتمع لاغراض الاستبيان في الملحق (1).

- 1- الإحصاء الوصفي: يهدف الإحصاء الوصفي إلى تلخيص البيانات وتنظيمها ومن ثم عرضها من خلال جداول ومخططات إحصائية، تساعد الباحث على فهم اتجاهاتها ومعرفه خصائصها بسهولة، وتستخدم (مقاييس النزعة المركزية) التي تشير إلى الأهمية من خلال التوازن بين قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اعتمد البحث المتغيرات الكامنة (للاختصار) بدلا من المتغيرات الملاحظة لعرض نتائج الوصف الإحصائي، كما في الجدول (7).

اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة ما يأتي.

- أ- بعض المعرفة بالصيغ مع بعض إمكانات التطبيق لمضامين كل من المتغيرات المعتمدة الرئيسة (22 الإنجاز، 23 سوق العمل، 24 تحسين المستوى النوعي للخريجين)، وهذا يعني اهتمام قوي نسبياً للإدارة في الكليات موضوع البحث بمتطلبات المتغيرات الرئيسة سابقة الذكر، لأن مؤشر القدرة القوية نسبياً على بلوغ مستوى الإنجاز المطلوب، المقترن بتحسين نسبي في المستوى النوعي، يؤدي بالنتيجة إلى تحسين نسبي في جودة العملية



جدول رقم (7)  
نتائج الوصف الإحصائي

الملاحظات	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	النوع	الرمز	المتغير
اهتمام قوي نسبياً	0.78	0.12	3	معتمد	Var 22	الإنجاز
اهتمام قوي نسبياً	0.68	0.12	3	معتمد	Var23	سوق العمل
اهتمام قوي نسبياً	0.5	0.80	3.5	معتمد	Var24	المستوى النوعي للخريجين
اهتمام ضعيف جداً	0.78	0.12	1.9	معتمد	Var25	جودة مخرجات البحث العلمي
اهتمام ضعيف	0.80	0.13	2.7	معتمد	Var26	جودة الاستشارة
اهتمام قوي نسبياً	0.78	0.12	3.8	معتمد	Var27	جودة أداء العملية التعليمية
اهتمام قوي نسبياً	0.63	0.1	3.2	مستقل	Var30	التوجه الاستراتيجي
اهتمام ضعيف	0.39	0.06	2.31	مستقل	Va31	الاستقلالية
اهتمام قوي نسبياً	0.22	0.03	3.77	مستقل	Var32	توجه الإدارة
اهتمام ضعيف	0.55	0.08	2.48	مستقل	Var33	المساءلة
اهتمام قوي نسبياً	0.71	0.11	3.02	مستقل	Var34	المشاركة
اهتمام ضعيف	0.31	0.48	2.64	مستقل	Var35	الشفافية
اهتمام ضعيف	0.35	0.05	2.93	مستقل	Var36	آليات الرقابة
اهتمام قوي نسبياً	0.64	0.10	3.8	مستقل	Var37	حوكمة الجامعات

الوسط الفرضي للنموذج = 3، (إذا كان الانحراف المعياري والخطأ المعياري صغيرين، فهذا يشير إلى تجانس الآراء حول وسطها، وصدق نتائج تجربة الاختبار.

جدول رقم (8)

تفسير مؤشر القياس وتحديد نسبته من المجموع الكلي للمتغيرات

النسبة % من المجموع	المعنى	مستوى مؤشر الاهتمام	قيمة المؤشر
7	لا توجد معرفة وصعوبات قوية تواجه التطبيق	ضعيف جداً	1
36	محدودية المعرفة مع صعوبات عند التطبيق	ضعيف	2
14	بعض المعرفة بالصيغ مع بعض إمكانات التطبيق	قوي نسبياً	3
43	معرفة واضحة بالصيغ مع توفر إمكانات التطبيق	قوي	4
0	معرفة كاملة بالصيغ مع مساندة قوية للتطبيق	قوي جداً	5

المصدر: من اعداد الباحثان

التعليمية، رغم ضعف أنشطة الاستشارة المقدمة في هذا المجال.

ب- وأكد هذه الحقيقة مستوى الاهتمام القوي نسبياً بالمؤشر (27) مستوى أداء العملية التعليمية).

ج- بعض المعرفة بالصيغ مع بعض إمكانات التطبيق لمضامين كل من المتغيرات الرئيسة (30) التوجه الاستراتيجي، 32 توجه الإدارة، 34 المشاركة)، وهذا يعني اهتمام قوي نسبياً للإدارة في الكليات موضوع البحث بمتطلبات المتغيرات الرئيسة سابقة الذكر، لأن مؤشر التوجه الاستراتيجي المدعوم بتوجه الإدارة والمعزز بالمشاركة وان كان نسبياً، يؤدي بالنتيجة إلى مساندة تنفيذ متطلبات حوكمة الجامعات.

د- محدودية المعرفة مع صعوبات عند التطبيق لمضامين المتغيرات الرئيسة كل من (31) الاستقلالية، 33 المساءلة، 35 الشفافية، 36 آليات الرقابة)، وهذا يعني اهتمام ضعيف للإدارة في الكليات موضوع البحث بمتطلبات المتغيرات الرئيسة سابقة الذكر، مما ترتب عليه محدودية إدراك الهيئات الإدارية والأكاديمية لبعض مبادئ حوكمة الجامعات، إذ إن الافتقار إلى الاستقلالية في الموقف والقرار، وإلى المساءلة، والشفافية، وآليات الرقابة، يؤدي بالنتيجة إلى ضعف تنفيذ بعض متطلبات حوكمة الجامعات في الكليات المذكورة.

هـ- وأكد هذه الحقيقة مستوى الاهتمام القوي نسبياً بالمؤشر (37) متطلبات تنفيذ حوكمة الجامعات).

يستخلص من العرض السابق ما يأتي:

- أ- محدودية مستوى إدراك الهيئات الإدارية والأكاديمية للكليات موضوع الدراسة لمبادئ وآليات تنفيذ حوكمة الجامعات،
- ب- إن بعض مبادئ حوكمة الجامعات قد تبدو معروفة ويمكن العمل بها من قبل إدارات الكليات موضوع الدراسة، فهي في الحقيقة شكلية وليست جوهرية، وهي ناتج عن بعض تعليمات الوزارة فيما يتعلق بتقييم الأداء،

ومحاولة تطبيق نظم ضمان الجودة في الجامعات العراقية، وهي في جميع الأحوال مشوشة وغير واضحة، ومن الصعب الاستفادة منها.

ج- تلتقي نتائج الاستطلاع في محصلتها مع محصلة نتائج قائمة الفحص، في ضعف إدراك الإدارات الجامعية العراقية لنظام حوكمة الجامعات، متطلبات تطبيقه، وعلاقته بنظم تحسين الجودة في التعليم العالي، وما ترتب عليه ضعف في إجراءات تحسين الجودة، وبلوغ الاعتماد.

النتيجة: المعرفة النسبية إلى حد ما ببعض الصيغ وممكنات التطبيق نتج عنه مستوى محدود نسبياً لجودة العملية التعليمية، أي هناك استجابة وإن كانت محدودة لمستوى جودة أداء العملية التعليمية للتغيير في مستوى تنفيذ متطلبات حوكمة الجامعات.

## 2- الإحصاء السببي والتحقق من صدق الفرضيات

استخدم البحث لأغراض العلاقة والتأثير أسلوب الانحدار المتعدد، لأنه يعرض علاقة الارتباط بين المتغير المعتمد الرئيس والمتغيرات المستقلة ذات الصلة مجتمعة من جانب، ومستوى التأثير ومؤشر الدلالة المعنوية من جانب آخر.

أ- تحليل الانحدار البسيط للمتغير المعتمد (جودة أداء العملية التعليمية على متغيرات المتغير المستقل الرئيس حوكمة الجامعة كل على انفراد): لمعرفة مستوى تأثير كل متغير مستقل من متغيرات حوكمة الجامعات منفرداً على مستوى جودة العملية التعليمية.

اتضح من الجدول (9) المتضمن نتائج تحليل الانحدار البسيط للمتغير المعتمد الرئيس أداء العملية التعليمية ومتغيراته على المتغيرات المستقلة منفردة ما يأتي:

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للمتغير المعتمد أداء العملية التعليمية على المتغيرات المستقلة منفردة

Sig	F	R2	R	رمزه	انحدار المتغير المعتمد جودة العملية التعليمية (v27) على المتغيرات المستقلة
0.00	24.56	0.39	0.63	var 30	التوجه الاستراتيجي
0.90	0.02	0.00	0.020	var 31	الاستقلالية
0.003	10.38	0.22	0.46	var 32	توجه الإدارة
0.08	3.17	0.08	0.28	var 33	المساءلة
0.11	2.68	0.07	0.26	var 34	المشاركة
0.57	0.33	0.01	0.09	var 35	الشفافية
0.02	5.93	0.14	0.37	var 36	آليات الرقابة

ملاحظة: (قياس قوة الارتباط -- 0.1 ضعيف، 0.50 - 0.11 متوسط، 0.95 - 0.51 قوي، 1.00 ارتباط تام) 2 - مستوى المعنوية (0.05)، ودرجة الحرية (7، 32) (Jack Levin, 1977, 197).

- بلغت قيم معامل ارتباط المتغير المعتمد جودة العملية التعليمية مع المتغيرات المستقلة كل من (30 التوجه الاستراتيجي، 32 توجه الإدارة، 36 آليات الرقابة، 33 المساءلة)، (0.63, 46)، (0.28, 0.37, 0) على التوالي، مشيرة إلى علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية ومنوسطة القوة تقريبا بين المتغير المعتمد والمتغيرات المستقلة، عدا متغير التوجه الاستراتيجي فكان قوي نسبياً، أما المتغيرات المستقلة الأخرى فكانت ارتباطاتها ضعيفة وغير معنوية.

- وأشارت علاقة الارتباط المعنوية

والإيجابية بين المتغير المعتمد الرئيس جودة العملية التعليمية والمتغيرات المستقلة كل من (التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، وآليات الرقابة، والمساءلة) إلى صدق بعض جوانب الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المعتمد أداء العملية التعليمية، مع المتغيرات المستقلة كل من التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، وآليات الرقابة، والمساءلة). وعدم قبول الجوانب الأخرى من الفرضية المتعلقة بكل من (الاستقلالية، والمشاركة، والشفافية).

النتيجة: الاستجابة الايجابية والمعنوية للمتغير المعتمد الرئيس جودة العملية التعليمية مع بعض متغيرات المتغير المستقل الرئيس حوكمة الجامعات كل من (التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، وآليات الرقابة، والمساءلة).

## ب- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لكل متغير من المتغيرات المعتمدة منفردا على المتغيرات المستقلة

## جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لكل متغير معتمد منفردا على المتغيرات المستقلة

المتغير	الرمز	R معامل الارتباط	R2 معامل التفسير	F المحسوبة	F الجدولة	Sig مستوى الثقة	الملاحظات
الإنجاز	V22	0.78	0.68	7.1	2.17	0.00	تأثير ايجابي وقوي
سوق العمل	V23	0.93	0.87	29	2.17	0.00	تأثير ايجابي وقوي جدا
المستوى النوعي للخريجين	V24	0.78	0.61	7.22	2.17	0.00	تأثير ايجابي وقوي
جودة مخرجات البحث العلمي	V25	0.74	0.55	5.5	2.17	0.00	تأثير ايجابي وقوي نسبيا
جودة الاستشارة	V27	0.71	0.50	4.5	2.17	0.001	تأثير ايجابي وقوي نسبيا

الغاية الكشف عن مستوى تأثير المتغيرات المستقلة في كل متغير من المتغيرات المعتمدة منفردا.

اتضح الجدول (10) المتضمن نتائج تحليل الانحدار المتعدد لكل متغير معتمد منفردا على المتغيرات المستقلة مجتمعة ما يأتي:

- تجاة ايجابي وقوي لكل متغير معتمد مستقل بالعلاقة مع المتغيرات المستقلة مجتمعة.
- تأثير ايجابي يتراوح بين (قوي نسبيا إلى قوي جدا) للمتغيرات المستقلة مجتمعة في كل متغير من المتغيرات المعتمدة منفردا. وهذا

يحقق الإجابة على السؤال الثالث للمشكلة (إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الجامعات في تعزيز متطلبات تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة؟).

- كانت المتغيرات الاقوى تأثرا بالمتغيرات المستقلة هي المتغيرات المعتمدة (سوق العمل، والإنجاز، والمستوى النوعي للخريجين)، أي أنه في حال تسكين المتغيرات الأخرى، فإن لحوكمة الجامعات موصوفة بمتغيرات الدراسة تأثير ايجابي على التغيير في متغيرات تحسين العملية التعليمية منفردة.

النتيجة: إن العمل وفقاً لحوكمة الجامعات موصوفة بمتغيراتها سابقة الذكر وفي الظروف المثالية يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية الشاملة.

## ج- تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد جودة العملية التعليمية على المتغيرات المستقلة مجتمعة.

## جدول رقم (11)

تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد جودة العملية التعليمية على المتغيرات المستقلة مجتمعة

انحدار المتغير المعتمد (v27)	R	R2	F	Sig	الملاحظات
على المتغيرات المستقلة مجتمعة	0.74	0.55	6.71	0.00	معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الرئيسية

اتضح من جدول (11) المتضمن تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد الرئيس (جودة أداء العملية التعليمية) على متغيرات المتغير المستقل (حوكمة الجامعات) مجتمعة ما يأتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي بين المتغير المعتمد والمتغيرات المستقلة مجتمعة (0.74)، مشيرة إلى الاتجاه الايجابي للمتغير المعتمد بالعلاقة مع المتغيرات المستقلة مجتمعة.
- بلغت قيمة معامل تفسير (R2) المتغيرات المستقلة مجتمعة للمتغير المعتمد جودة أداء العملية التعليمية (0.55)، أي أن حوكمة الجامعات موصوفة بمتغيراتها مجتمعة تفسر ما قيمته (0.55) من التغيير في مستوى أداء العملية التعليمية أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة.
- بلغت قيمة مؤشر الدلالة المعنوية لنموذج الاختبار (0.00) وهي أصغر من مؤشر الدلالة المعياري (0.05)، مؤكدة معنوية نموذج الاختبار وصدق الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (هناك تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل الرئيس حوكمة الجامعات وبتغيراته الفرعية في المتغير المعتمد الرئيس جودة أداء العملية التعليمية).

## د- استخدام تحليل Beta (B المعيارية):

للكشف عن مستوى تأثير أي متغير مستقل في المتغير المعتمد الرئيس من خلال محددات متغيرات النموذج الأخرى، كما موضح في الجدول (12).

جدول رقم (12)  
قيم (B beta) المعيارية المعنوية لبعض المتغيرات المستقلة

الملاحظات	Sig	t	B المعيارية	رمزه	المتغير
احتساب تأثير المتغير المستقل من خلال محددات المتغيرات المستقلة الأخرى	0.013	2.62	0.486	var 30	التوجه الاستراتيجي
احتساب تأثير المتغير المستقل من خلال محددات المتغيرات المستقلة الأخرى	0.017	2.5	0.356	Var32	توجه الإدارة

اتضح من الجدول (12) المتضمن نتائج بيتا المعيارية (B) ما يأتي:

- بلغت قيمة بيتا المعيارية (B) لتأثير المتغير المستقل (30) التوجه الاستراتيجي في المتغير المعتمد (جودة أداء العملية التعليمية) مع وجود المتغيرات المسقلة الأخرى، (0.486)، أي أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما قيمته (49% تقريبا) من التغيير في المتغير المعتمد جودة العملية التعليمية رغم المحددات التي تفرضها المتغيرات المستقلة الأخرى.
  - بلغت قيمة بيتا المعيارية (B) لتأثير المتغير المستقل (32) توجه الإدارة في المتغير المعتمد (جودة أداء العملية التعليمية) مع وجود المتغيرات المسقلة الأخرى، (0.356)، أي أن توجه الإدارة يفسر ما قيمته (36% تقريبا) من التغيير في المتغير المعتمد جودة العملية التعليمية رغم المحددات التي تفرضها المتغيرات المستقلة الأخرى.
  - بلغت قيمة مؤشر الدلالة المعنوية لمتغير (التوجه الاستراتيجي: 0.013)، و لمتغير (توجه الإدارة: 0.017) وهي جمعياً أصغر من مؤشر الدلالة المعنوية المعياري (0.05)، مشيرة إلى معنوية نموذج الاختبار، وقبول نتائج التأثير.
- النتيجة: تساهم حوكمة الجامعات في بيئة الكليات موضوع الدراسة في تحسين أداء العملية التعليمية من خلال الالتزام بالعمل بكل من التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة.

## المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً - مناقشة النتائج

تمارس الجامعات أدواراً مهمة ومتنوعة في حياة المجتمع، لأنها المؤسسات التي ترعى التعلم الذي يساهم في الكشف عن الفرص، والإبداع، وريادة الأعمال، وقد تم تطوير حوكمة الجامعات (مبادئ وآليات) لتحقيق الاستجابة الفاعلة لمثل هذه الرؤى والادوار، ويشار للعملية التعليمية الشاملة بأنها قلب العملية الجامعية، وان تحسينها يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء الجامعي بصفة عامة، غير ان هذا التحسين لا يتحقق بالشكل المطلوب عند استخدام نظم تحسين الجودة الجامعية (نظم ضمان الجودة، وإدارة الجودة الشاملة) فقط، وإنما يتطلب الأمر أيضاً مزاجتها بمبادئ وآليات حوكمة الجامعات، لأن هذه المزاجية تضبط التوازن بين متطلبات التحسين وآليات التنفيذ، وقد أظهرت الدراسة الحالية في نتائجها النهائية (محدودية إدراك وميل الهيئات الإدارية والأكاديمية في الكليات موضوع الدراسة لمبادئ وآليات حوكمة الجامعات، مما ترتب عليه محدودية تحسين مستوى أداء العملية التعليمية)، ولعل من المفيد مناقشة النتائج التي افرزتها الدراسة، للكشف عن بعض الحقائق وفقاً لما يأتي:

- 1- يعود سبب الميل المحدود والتطبيق النسبي لمبادئ حوكمة الجامعات وآلياتها في مجال تحسين العملية التعليمية إلى محدودية إدراك الهيئات الإدارية والأكاديمية بمفاهيم حوكمة الجامعات وطرائق تنفيذها، والدور الذي تؤديه في تعزيز قدرة نظم تحسين الجودة في التعليم العالي على تحسين الأداء الشامل للعملية التعليمية. وقد أكد هذه الحقيقة المعرفة النسبية للهيئات الإدارية والأكاديمية بصيغ وممكنات تطبيق حوكمة الجامعات في الكليات المذكورة.
- 2- رغم الدور المهم والفعال الذي يمكن تؤوله حوكمة الجامعات في مساندة نظم التحسين الجامعية الموجهة نحو تحسين العملية التعليمية، إلا إن الواقع يكشف عن ممارسات ضعيفة ومحدودة في هذا الاتجاه، والسبب الرئيس وراء ذلك يرجع إلى محدودية إدراك الهيئات الإدارية والأكاديمية بطرائق دمج مبادئ الحوكمة مع متطلبات نظم تحسين الجودة في التعليم العالي، وان ظهور بعض الحالات المحدودة التي تشير إلى التطابق مع ممكنات التحسين، فأمرها يعود إلى بعض تعليمات الوزارة ذات العلاقة، مثل معايير تقييم الأداء الجامعي، ومحاولة تطبيق نظم ضمان الجودة في الجامعات العراقية.
- 3- تعود قوة علاقة وتأثير المتغيرات المستقلة لحوكمة الجامعات في المتغيرات المعتمدة منفردة، إلى تسكين العوامل الأخرى (العمل ضمن بيئة مثالية)، من أجل الكشف عن دور حوكمة الجامعات في تحسين أداء العملية التعليمية، وهذا يوفر وضوحاً أكثر للهيئات المسؤولة عن تحسين الجودة في التعليم العالي.

- 4- تعود علاقة وتأثير بعض متغيرات حوكمة الجامعات مجتمعة في المتغير المعتمد الرئيس (جودة العملية التعليمية)، إلى تفعيل متغيرات الحوكمة الأخرى (أي العمل ضمن البيئة الفعلية)، بصفتها تضع محددات بعضها على البعض الآخر، والمتغيرات الأكثر تأثيراً هي التي تتجاوز هذه المحددات، من خلال مؤشر الدلالة المعنوية (الإيجابي والمعنوي).
- 5- يعود سبب الإسهام الإيجابي والواضح للكليات موضوع الدراسة في تحسين أداء العملية التعليمية من خلال الالتزام بالعمل بكل من التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، إلى أن التوجه الإداري المقاد بالتوجه الاستراتيجي في مستوى الوزارة يوفر معلومات أوسع وأكثر دقة حول متطلبات تحسين العملية التعليمية، فضلاً عن أهمية التزام الجميع بخطط واستراتيجيات الإدارات العليا في الوزارة والجامعة.

#### ثانياً - الاستنتاجات

- 1- يساعد تنفيذ حوكمة الجامعات على تحقيق التوازن الفعال بين إمكانات التحسين في التعليم العالي ومتطلبات تنفيذه.
- 2- تساهم حوكمة الجامعات (مبادئ وآليات) في ضمان تحقيق الرقابة الفعالة على نظم وإجراءات تحسين جودة أداء العملية التعليمية.
- 3- ضعف إدراك الإدارة في الكليات موضوع الدراسة بمفاهيم وآليات حوكمة الجامعات ودورها في تحسين جودة أداء العملية التعليمية.
- 4- محدودية رغبة وميل الإدارة في الكليات موضوع الدراسة نحو العمل وفقاً لحوكمة الجامعات في مجال تحسين العملية التعليمية.
- 5- الاهتمام الشكلي ببعض متطلبات حوكمة الجامعات التي قد تتوافق مع توجهات الوزارة في مجالي تقييم الأداء ونظام ضمان الجودة في التعليم العالي.
- 6- التأثير الإيجابي والمعنوي والقوي لمكونات حوكمة الجامعات في العوامل المكونة لجودة العملية التعليمية منفردة.
- 7- الدور الإيجابي الذي يمكن أن تؤديه حوكمة الجامعات في تحسين جودة أداء العملية التعليمية في التعليم العالي.
- 8- يضع التفاعل بين مكونات حوكمة الجامعات مشتركة قيوداً تنعكس على محصلة تحسين أداء العملية التعليمية الجامعية.
- 9- ظهر إسهام محدود لحوكمة الجامعات في تحسين جودة أداء العملية التعليمية في الكليات موضوع الدراسة.
- 10- كشفت نتائج التحليل عن صدق فرضيتي البحث الرئيسيتين (فرضية العلاقة وفرضية التأثير)

#### ثالثاً - التوصيات

- 1- توسيع مدارك ومعارف الهيئات الإدارية والأكاديمية في الكليات موضوع الدراسة بمفاهيم حوكمة الجامعات ومبادئها، ودورها في تحسين أداء العملية التعليمية بصفة عامة من خلال:
  - تعميم ثقافة الجودة وحوكمة الجامعات في مستوى جامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى.
  - الاهتمام بالدوريات والبحوث التي تتناول العلاقة بين الجودة وحوكمة الجامعات، ودور حوكمة الجامعات في ضبط مسارات العملية التعليمية والكشف عن مشكلاتها.
  - إقامة الدورات والمشاركة في المؤتمرات التي تهتم بنظم تحسين الجودة الجامعية، وحوكمة الجامعات والعلاقة المتبادلة بينهما (نظرياً وتطبيقياً).
- 2- تهيئة البيئة المادية والإنسانية التي تتلاءم مع متطلبات تنفيذ حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي من خلال:
  - إصدار التعليمات والأوامر التي تشجع وتبسط من تنفيذ نظام حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي، بما فيها الكليات موضوع الدراسة.
  - تخصيص ميزانية خاصة لتغطية متطلبات تدريب وتطوير المهارات المتخصصة بتنفيذ نظم تحسين الجودة وحوكمة الجامعات في مستوى الجامعات والكليات في التعليم العالي.



- التخطيط للمستلزمات المادية والمالية والتي تضمن التنفيذ الناجح للحوكمة وتحسين الجودة في مؤسسان التعليم العالي.
- 3 التوكيد على جوانب حوكمة الجامعات التي تركز الولاء للمؤسسة الجامعية أو مؤسسات التعليم العالي من خلال:
  - تعزيز الممارسات التي ترسخ الولاء للمؤسسة الجامعية، سواء من خلال النظم والتعليمات الداخلية، أو نظم الحوافز والمكافآت ذات الصلة.
  - توفير الظروف والأجواء التي تشجع على الالتزام الذاتي بالضوابط والقوانين التي تساهم في تطوير الإدارة الجامعية والعملية الجامعية.
  - تشجيع المبادرات والممارسات التي تحسن من جودة العملية التعليمية، وتهيئة ظروف أفضل لتنفيذ حوكمة الجامعات ونظم تحسين الجودة في التعليم العالي.
- 4 تعزيز وترسيخ التعليمات والممارسات التي تساعد على الناجح التنفيذ لحوكمة الجامعات في الجامعات والكليات من خلال:
  - دراسة ومناقشة الإجراءات والآليات الحالية التي تقترب من متطلبات حوكمة الجامعات، ووضع الإجراءات والآليات التي تجعل منها مناهجاً ملائمة لتنفيذ مبادئ حوكمة الجامعات ذات الصلة مثل ضوابط اختيار القيادة الجامعية، أو طرائق التقدير الموضوعي للمستوى النوعي للخريجين، أو ظروف توفير الحرية الأكاديمية وطرائق ممارستها.
  - وضع نظم واضحة ومتكاملة للتقييم، توائم بين نتائج التقييم ومعطيات التغذية العكسية، في مجالات تقييم المستوى النوعي للخريجين، وأنشطة البحث والاستشارة، والعلاقات مع سوق العمل.
  - وضع آليات موضوعية وفعالة لمتابعة طرائق تنفيذ الإجراءات والضوابط ذات الصلة بمتطلبات تنفيذ حوكمة الجامعات، مثل منهج الاطلاع الميداني على مجريات العمل، أو تطوير تعليمات وتوجهات جديدة مبنية على نتائج التغذية العكسية.
- 5 وضع الطرائق والإجراءات التي تضمن الالتزام بمتطلبات العمل وفقاً للشفافية والاستقلالية والمشاركة في أعمال وقرارات الجامعات والكليات من خلال:
  - إعطاء صلاحيات مالية وإدارية وعلمية أوسع لرؤساء وعمادات الجامعات والكليات، مع اعتماد مبدأ المحاسبة بالنتائج.
  - وضع الضوابط والتعليمات التي تلزم الهيئات الإدارية والأكاديمية في الكليات والجامعات على الإفصاح الموضوعي والمنضبط عن أنشطتها المختلفة، وسهولة وصول المستفيدين إلى مصادر المعلومات عند الحاجة.
  - وضع الضوابط والتعليمات التي تضمن مشاركة الهيئات الأكاديمية بالقرارات المتعلقة بطبيعة عملها، وحدود هذه المشاركة تجنباً للتسيب أو فقدان السرية.
- 6 وضع الضوابط القانونية والتشريعية التي تضمن وتنظم مساءلة القيادات الإدارية العليا في الكليات والجامعات من خلال:
  - ضمان حرية التعبير للهيئات الأكاديمية والإدارية الجامعية في الكشف عن الممارسات غير القانونية أو الفساد الذي قد تقع بها بعض القيادات في التعليم العالي،
  - ضمان استخدام الهيئات الأكاديمية والإدارية الجامعية لوسائل الإعلام والنشر المختلفة للتعبير عن آراءها والمشكلات التي تعاني منها.
  - ضمان الالتزام بمبادئ النزاهة والعدالة والموضوعية عند التعامل مع الحالات غير القانونية، وغير الشرعية التي تمارسها القيادات في الجامعات والكليات، أو المنتفذة في مؤسسات التعليم العالي.

## قائمة المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية:

- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). *إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة*. جامعة الشرق الأوسط، عمان المملكة الأردنية.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Alexander, Kern. (2010). *Corporate Governance and Banking Regulation: The Regulator as Stakeholder*. Cambridge Endowment for Research in Finance, University of Cambridge.
- Bebchuk, Lucian A. and Assaf Hamdani. (2009). «The Elusive Quest for Global Governance Standards», *University of Pennsylvania Law Review*, 157, Discussion Paper No. 633 .
- De Coster, Isabelle; Forsthuber, Bernadette; Oberheidt, Stephanie; Parveva, Teodora and Glass, Anna. (2008). *Higher Education Governance in Europe: Policies, Structures, Funding, and Academic Staff*. Eurydice, ERICK Publications.
- Edwards, Meredith. (2001). «University Governance: A Mapping and Some Issues», *LifeLong Learning Network National Conference*, 4
- Fielden, John V.; Lombardi and Daine D. Craig. (2008). *Global Trends in University Governance: University Organization, Governance and Competitiveness: The Top American Universities*. The World Bank March, 2008 ,
- Graham, John M.; Bruce Amos and Tim Plumptre. (2003). *Principles for Good Governance in the 21st Century*. Policy Brief No.15 , August 3. Institute on Governance.
- Hénard, Fabrice and Alexander Mitterle. (2010). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education*. OECD.
- Hénard, Fabrice and Alexander Mitterle. (2012). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education*. OECD.
- Jaramillo, Adriana. (2008). *Benchmarking University Governance*. The World Bank MENA. Briefing Note.
- Jaramillo, Adriana. (2009). *Benchmarking University Governance*. The World Bank MENA. Briefing Note (Extended Version).
- Jaramillo, Adriana. (2012). «Benchmarking University Governance», *The World Bank MENA Region OECD-IMHE General Conference*, Paris, September, 17.
- Jaramillo, Adriana. (2013). *Higher Education Modernization in MENA*, Report Prepared by a Team Led by Adriana Jaramillo , March.
- Kaluza, Kristina and Mari Kaluza. (2008). *Governance and Accountability of the World Bank*. The University of Iowa Center for International Finance and Development, May.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Age International (P) Limited, Publishers.
- Levin, Jack. (1977). *Elementary Statistics in Social Research*. 2<sup>nd</sup> ed. Harper & Row Publishers, New York.
- Marginson, Simon and Considine, Mark, (2000). *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Mavroidis, Petros C. (2013). *What is the Academy of Global Governance*, European University Institute, Feb.
- Plane, Patrick and Gaoussou Duarra. (2010). *Assessing the World Bank's Influence on the Worldwide Diffusion of Good Governance Paradigm*. Université D'Auvergne, France. April.
- Sckaran, Uma and Roger Bougei. (2010). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Ltd.
- Thomas, Melissa A. (2006). *What Do the Worldwide Governance Indicators Measure?*, School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University, October.
- Westmeyer, Paul. (1990). *Principle of Governance and Administration in Higher Education*. ERIC.
- World Bank. (2012). *Universities Through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA*, Washington: The World Bank.

## ملحق (1)

### تفاصيل مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة

احتساب عينة الدراسة: حسب معادلة:

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t)^2 + [p(1-p) \div N]}$$

هيربرت اركن  
المجتمع = 80 العينة = 66 مفردة تقريبا

تفاصيل المجتمع

(الكلية التقنية الإدارية، وكلية الإدارة والاقتصاد)

المنصب العلمي	عميد	معاون عميد	رئيس قسم	تدريسي (مدرس فما فوق)	المجموع
	2	6	12	60	80

## ملحق (2)

### قائمة فحص لقياس مدى إدراك وميل القيادات في الكليات موضوع الدراسة بالمتطلبات العامة لنظام حوكمة الجامعات \*

ت	السؤال	%25	%50	%75	%100
1	نسبة كفاية المعايير المستخدمة في اختيار القيادات الأكاديمية في مؤسسة التعليم العالي التي تعمل فيها.				
2	نسبة التوثيق والإعلان عن المعايير.				
3	نسبة المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في اختيار قيادة المؤسسة التعليمية.				
4	نسبة الممارسة الديمقراطية لقيادة المؤسسة التي تعمل فيها.				
5	نسبة إسهام مجلس المؤسسة التعليمية في صنع القرارات الخاصة بالعملية التعليمية.				
6	نسبة امتلاك المؤسسة التعليمية خطة لتدريب وتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية في مؤسستك.				
7	نسبة توافر قواعد البيانات في مؤسستك.				
8	نسبة توافر نظم المعلومات ونظم دعم القرار في مؤسستك.				
9	نسبة توافر آليات المراقبة والمتابعة للأقسام العلمية والإدارية بصدد الالتزام بتنفيذ سياسات وإجراءات نظم ضمان الجودة في مؤسستك.				
10	نسبة توافر خطة موثقة لتنمية الموارد التي تمتلكها مؤسستك				
11	نسبة توافر قنوات اتصال مع القطاعات الإنتاجية والخدمية ذات الصلة بأنشطة مؤسستك.				
12	نسبة تحفيز مؤسستك لمتسبها على العمل على تنمية الموارد الخاصة بالمؤسسة.				
13	نسبة امتلاك مؤسستك للحرية الأكاديمية والاستقلالية الإدارية.				
14	نسبة توافر البرامج الترويجية والتسويقية للخدمات التي تقدمها مؤسستك للدولة والمجتمع.				
15	نسبة قدرة مؤسستك على توفير مشروعات تساهم في تطويرها وتحسين أداءها.				
16	نسبة توافر آليات لتقييم كفاءة القيادات الإدارية والأكاديمية لمؤسستك.				
17	نسبة معرفتك واهتمامك بحوكمة الجامعات وتطبيق آلياتها في مؤسستك.				
18	نسبة معرفتك واهتمامك بالعلاقة الإيجابية بين ترتيبات حوكمة الجامعات ومتطلبات تنفيذ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي				

\* نقلا عن استبيان أعدته جامعة المنصورة المصرية مع بعض التصرف.

### تأثير حوكمة الجامعات في أداء العملية التعليمية \*

المتغير / الرمز	السؤال	تمامًا	غالبًا	نسبياً	قليلاً	أبداً لا
var37	حوكمة الجامعات: وهي مجموعة القوى والعوامل التي يغطيها نظام حوكمة الجامعات.					
var30	التوجه الاستراتيجي: الإطار الشامل للسياق والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.					
var1	1- تمتلك المؤسسة التعليمية وصفا واضحا وموجزا لجودة الخدمة التي ستقدمها للمجتمع.					
var2	2- تمتلك المؤسسة التعليمية لائحة موثقة ومقرة رسميا لأهدافها القريبة والبعيدة المدى.					
var3	3- تمتلك المؤسسة التعليمية إطارا قانونيا رسميا قابل للتغيير خلال كل عشر سنوات.					
var31	الاستقلالية: اعتماد المؤسسة التعليمية على نفسها ماليا، وإداريا، وأكاديميا.					
var4	4- تنمي المؤسسة التعليمية مواردها والمالية بشكل خاص من أجل تحقيق الاكتفاء المالي.					
var5	5- تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية قدرا مقبولا من الاستقلالية الإدارية					
var6	6- تمتلك المؤسسة التعليمية مستوى كافي من الحرية لممارسة أنشطتها الأكاديمية.					

المتغير/ الرمز	السؤال	تمامًا	غالبًا	نسبيًا	قليلاً	أبداً لا
var32	توجه الإدارة: صنع القرارات التي توجه وتنظم عمل المؤسسة التعليمية، وتتركز حول التسجيل، التعيين، المكافآت، الترقيات للهيئات الأكاديمية، وإنشاء وصيانة المرافق.					
var7	7 - تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية إجراءات واضحة ورسمية لتنظيم اختيار وتعيين القيادات العليا وصانعي القرار.					
var8	8 - تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية مرما يوضع الصلاحيات المالية والإدارية للهيئات الإدارية في المستويات التنظيمية المختلفة.					
var9	9 - تحدد إدارة المؤسسة بشكل عادل ومجزي مكافآت الهيئات الأكاديمية والإدارية الثابتة منها والمؤقتة.					
var33	المساءلة: عملية تقييم مدى إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، ونشر المعلومات فيما يتعلق بإنجاز الطلبة، الالتحاق في سوق العمل، الطريقة المستخدمة في تقييم الطلبة، أداء الهيئات الإدارية، وعملية التدقيق المالي، وما شابه.					
var10	10 - تعمل المؤسسة التعليمية وفقاً لمتطلبات نظام ضمان الجودة وإجراءات متابعة تحقيق التحسين المستمر.					
var11	11 - تعتمد المؤسسة التعليمية المعلومات المترشحة عن المسوحات ونظم الاتصالات الخارجية في التقييم الأكاديمي والإداري.					
var12	12 - تحقق المؤسسة التعليمية النزاهة المالية من خلال (توافر المعلومات، والتدقيق، والجزاءات).					
var34	المشاركة: تحليل إلى أي مدى الوضع في الحساب أصحاب المصالح المختلفين في عملية صنع القرار (ومن أحاب المصالح الطلبة، الهيئات الأكاديمية، الحكومة، ممثلو الصناعة، المانحون، الاتحادات والنقابات).					
var13	13 - تهتم إدارة المؤسسة التعليمية بمستوى مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بهم.					
var14	14 - تهتم المؤسسة التعليمية بمستوى مشاركة الملاك الأكاديمي والإداري في صنع قراراتها المختلفة.					
ar15	15 - تهتم المؤسسة التعليمية بمستوى مشاركة ممثلي الصناعة وسوق العمل والاتحادات والنقابات المهنية في القرارات المتعلقة بالخريجين.					
var35	الشفافية وسهولة الوصول للمعلومات: مستوى توفير المؤسسة التعليمية المعلومات للجهات المستفيدة أو ذات الصلة بأعمال المؤسسة.					
var16	16 - تصنف سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية بالبساطة وسهولة الفهم.					
var 17	17 - تعلن المؤسسة التعليمية عن البيانات والمعلومات ذات الطبيعة العامة في مواقعها على الشبكة أو الوسائل الأخرى المعتمدة.					
var 18	18 - تتوافر لدى المؤسسة قنوات سهلة لتوصيل المعلومات إلى المستفيدين وأصحاب المصالح.					
var36	آليات الرقابة: الأدوات والوسائل المستخدمة لضمان العمل وفقاً للمتطلبات المحددة سابقاً.					
var19	19 - تتوافر لدى المؤسسة التعليمية القنوات الرسمية التي تسمح لأصحاب المصالح والجمهور بمراقبة أنشطة إدارتها.					
ar20	20 - توفر إدارة المؤسسة التعليمية الضوابط والإجراءات التي تضمن حرية ممارسة المدقق (الداخلي والخارجي) لأعماله					
var21	21 - تمارس إدارة المؤسسة التعليمية تقييماً دورياً لإنجازها يشارك فيه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.					

\* المصادر (Adriana Jaramillo , Benchmarking university governance , 2012).

CMI , Benchmarking university governance in MENA

### المتغير المعتمد: مستوى جودة أداء العملية التعليمية (var27)

المتغير	السؤال	تمامًا	غالبًا	نسبيًا	قليلاً	أبداً
أولاً	الإنجاز: مستوى المتحقق من أداء العملية التعليمية للمؤسسة التعليمية في التعليم العالي.					
var22	22 - تحقق المؤسسة التعليمية مستوى عالي باتجاه تحقيق أهدافها في المجالات الطلابية، والأكاديمية، والإدارية					
ثانياً	سوق العمل: حجم الطلبة المعينين في مجالات العمل المختلفة المتوافقة مع اختصاصاتهم					
var23	23 - يحتل خريجي المؤسسة التعليمية مساحة واسعة من التعيين في مجالات سوق العمل المختلفة					
ثالثاً	المستوى النوعي للخريجين: الخريجون من هم بمستوى 70 % فما فوق.					
var24	24 - يشكل مستوى معدل 70 % النسبة الأكبر من خريجي المؤسسة التعليمية.					
رابعاً	جودة مخرجات البحث العلمي: النسبة الأكبر من البحوث الأصلية أو التي تم الانتفاع منه ميدانياً.					
var25	25 - تشكل النسبة الأكبر من بحوث المؤسسة التعليمية البحوث الأصلية والبحوث الميدانية النافعة للدولة والمجتمع.					
خامساً	مستوى جودة الاستشارة: نسبة الاستشارات النافعة عملياً للدولة والمجتمع					
var26	26 - تصنف الاستشارات التي تقدمها المؤسسة التعليمية حول المشروعات المختلفة بالقبول الإداري وتحقيق النجاح.					

## The Impact of University Governance on the Quality of Educational Process in both of Basra University and the Southern Technical University: A Field Study

<p><b>Prof. Muslim Alawi Alsaad</b> Professor Department of Business Administration Faculty of Administration and Economics Basra university <a href="mailto:moslimalawi@gmail.com">moslimalawi@gmail.com</a></p>	<p><b>Dr. Abdulridha Naser Mohsin</b> Lecturer Dept. of Business Administration Techniques Administration Technology College - Basra Sothren Technical university <a href="mailto:Abdnaser4@yahoo.com">Abdnaser4@yahoo.com</a></p>
---	--

### ABSTRACT

The Iraqi Ministry of Higher Education is trying to develop a broad and effective governance system, for improvement the educational process of its universities, because this system ensures the quality improvement of educational process, and could be able to provide further improvement, by consistent with improvement continuous process in the higher education sector, This will undoubtedly contribute to providing opportunities to ensure further improvement in the concepts and practices of managing universities and colleges , especially in Iraqi universities and colleges, which still need to self-control systems, and official systems that ensure full compliance for implementation of quality improvement requirements in higher education , , This requires the availability of wise and fair leadership on the one hand, and ensuring compliance with the principles of transparency, independence of responsibility, participation , and accountability on the other hand , therefore, the main objective of the research was to reveal the impact of universities governance by all that means (values and ethics) in improving the comprehensive educational process at the University of Basra, And the Southern Technical University , Because the outputs of the educational process (students and research) are describing the service provided by the university to the community (i.e., the university's mission).The research adopted a main hypothesis that (there is impact with a statistical significance of the independent variable (the universities governance and their sub- variables) On the depend variable) Quality performance of the educational process). The field study was determined at Faculty of Administration and Economics at the University of Basra and the Technical College at the Southern Technical University. the most important reasons are:

Continuous presence of researchers in these colleges helps to identify directly the problems in the implementation of quality improvement systems, - and they correspond to the same administrative competence of researchers, - as well as these colleges attempts to implement quality management systems.), The research attempted to reach its main goals by using two methods: The first method is aims to reveal the extent to which administrative and academic bodies in higher education are aware of the universities governance , and the extent to which they can be used this governance in Iraqi universities and colleges, the second method is the search for the causal relationship between universities governance, described by its main variables, and indicators that measure the performance of the educational process. The search was used for data collection two method, the first is a checklist to collect data that reveals Orienting and understanding of administrations to the concepts of universities governance and its implementation mechanisms, And the second is questionnaire to reveal the causal relationship between university governance and improving the educational process.

The research reached to set of results, the most important of which is The positive role of university governance in improving the educational process in light of the availability of the appropriate environment.

**Keywords:** *Governance, Universities Governance, Educational Process.*



