

The reality of applying the principles of university governance at the University of Idlib from the Perspective of Faculty Members

Mr. Ahmad Mohamad Staif^{*1}, Co-Prof. Siham Mustafa Abdulaziz², Dr. Hisham Farag Abd Alsid¹

¹ College of Education | University of Idlib | Syria

² College of Education | University of Aleppo in the liberated areas | Syria

Received:
29/08/2023

Revised:
12/09/2023

Accepted:
12/10/2023

Published:
30/11/2023

* Corresponding author:
ahmad.st89@gmail.com

Citation: Staif, A. M., Abdulaziz, S. M., & Alsid, H. F. (2023). The reality of applying the principles of university governance at the University of Idlib from the Perspective of Faculty Members. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(43), 1 – 16.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.C290823>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the degree of application of governance principles (participation, transparency, accountability) from the point of view of faculty members at the University of Idlib. To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the study tool was a questionnaire consisting of (28) items distributed over 3 axes: Participation (8) items, transparency (10) items, accountability (10) items. The questionnaire was sent to the entire study community, which numbered (162) members, of whom (43) faculty members at the University of Idlib responded. The study concluded that the degree of application of the principles of governance (participation, transparency, and accountability) at the University of Idlib from the point of view of faculty members was average on the three principles, with an arithmetic mean that ranged between (3.25-2.67), and a medium degree of application. Where the principle of transparency came in the first place with an arithmetic average of (3.25), in the second place the principle of accountability with an arithmetic mean of (3.19), and in the third place the principle of participation with an arithmetic mean of (2.67). This result indicates that the University of Idlib applies the three principles of governance, but not at the required level. The study also found that there are no statistically significant differences in the degree of application of the principles of governance (participation, transparency, accountability) from the point of view of faculty members at Idlib University due to the variables of academic qualification. (Masters, Ph.D.), and also that there were no statistically significant differences due to the college variable (human, scientific).

Keywords: principles of governance, participation, transparency, accountability, University of Idlib.

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. أحمد محمد صطيف^{*1}، أ.م.د/ سهام مصطفى عبد العزيز²، د/ هشام فرج عبد السيد¹

¹ كلية التربية | جامعة إدلب | سوريا

² كلية التربية | جامعة حلب في المناطق المحررة | سوريا

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي استبانة مؤلفة من (28) بنداً موزعة على 3 محاور هي: المشاركة (8) عبارات، الشفافية (10) عبارات، المساءلة (10) عبارات، تم ارسال الاستبانة لكامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (162) عضواً استجاب منهم (43) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، والمساءلة) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة على المبادئ الثلاث وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.25-2.67) وبدرجة تطبيق متوسطة. حيث جاء في المرتبة الأولى مبدأ الشفافية وبمتوسط حسابي (3.25)، وفي المرتبة الثانية مبدأ المساءلة وبمتوسط (3.19)، وفي المرتبة الثالثة مبدأ المشاركة وبمتوسط (2.67). وتشير هذه النتيجة أن جامعة إدلب تطبق مبادئ الحوكمة الثلاثة لكن ليس بالمستوى المطلوب، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الكلية (إنسانية، علمية).

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، المشاركة، الشفافية، المساءلة، جامعة إدلب.

1- المقدمة.

شهدت الجامعات في الشمال السوري - رغم حداتها - محاولات جادة للارتقاء بأدائها، ومحاكاة نظيراتها من الجامعات العربية والعالمية في ظلّ المتغيرات المتتالية والتّحولات التّقنيّة والمعرفيّة التي يعيشها العالم، والتي فرضت على الجامعات السّعي الحثيث لتحديث تصوّراتها وآرائها الإداريّة بما يتماشى مع التّحديات التي يفرضها الواقع المعاصر، توجّهاً نحو تبني مفهوم الحوكمة كجزء من برامج الإصلاح، حيث يعتبر قطاع التعليم العالي والجامعة على وجه الخصوص من بين أبرز القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة على مختلف مستوياتها، وامام هذا الوضع تجد الجامعة نفسها مجبرة لأن تكون أكثر مرونة للاستجابة لمختلف المتطلبات والتحديات.

ولا شك أنّ إصلاح التعليم العالي وتحديثه سيواجه الكثير من التحديات والمتطلّبات من أهمها تحديث أساليب الإدارة وتحسين عناصرها بما يسهم في توفير الحوكمة الجامعية التي تراعي المشاركة والاستقلاليّة والتفاعل والشفافيّة وتوفير شروطها، ومستلزماتها القانونية والتشريعيّة والتنظيميّة.

وفي هذا السياق تعتبر الحوكمة أحد أبرز الاتجاهات العالمية الحديثة لمبادرات الإصلاح التي انتهجتها وتنتهجها العديد من الدول للنهوض بهذا القطاع وتفعيله، ولضمان حسن تطبيق الحوكمة الجامعية لابد من الالتزام بمبادئها ومنها: الاستقلالية، والمشاركة، والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والفاعلية (عراية، وبن عيسى، 2017، 46).

مشكلة الدراسة:

واجهت الجامعات في جميع أنحاء العالم تغيرات جذرية في بيئاتها الخارجية والداخلية مثل انخفاض الدعم المالي، والتقدم التكنولوجي السريع، وزيادة الطلب على التعليم العالي، والتركيب السكانية المتغيرة، والبرامج الأكاديمية التقليدية، وضعف قدرة الجامعة على تلبية احتياجات المجتمع. لذلك سارعت العديد من الجامعات للتفكير في أساليب جديدة كوسيلة لإجراء تغييرات مفيدة لإصلاح وتطوير التعليم للتكيف مع البيئة سريعة التغير (Hassanien.M.A., 2017,4). ولم يكن المسؤولون عن ملف التعليم العالي في جامعة إدلب غافلين عن إجراء مثل هذه التغييرات في الجامعة، والتي تم افتتاحها حديثاً عام 2015م بإمكانيات بسيطة، ثم بدأ المسؤولون عن ملف التعليم في هذه الجامعة العمل على تطوير التعليم الجامعي بعد إدراكهم لأهمية تطوير التعليم العالي للنهوض بالمجتمع. ورغم هذه المحاولات لإصلاح لتطوير التعليم في جامعة إدلب إلا أنه ما زال يعاني من بعض المشكلات التي تحتاج إلى تغيير، ولا جدل بأن أولى خطوات الإصلاح والتطوير تركز على تشخيص الواقع ووضع مبادئ وضوابط للحوكمة الجامعية فيها. حيث أوصى مؤتمر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الذي نظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية بضرورة اعتبار الحوكمة أحد متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة، ووضع مؤشرات ومعايير لتقييم أداء الجامعات، وإنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة لوضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها (مجلس حوكمة الجامعات العربية، 2018).

وأكدت (باشبوية، وقشوا، 2022، 133) أنه إذا أردنا إحداث التحول النوعي في ممارسات القيادة الإدارية الجامعية والانطلاق إلى مستقبل أفضل، يجب إعادة النظر في أساليب عمل قيادتها الإدارية، من خلال الأخذ بالأساليب الإدارية الحديث، القائمة على مفاهيم الحوكمة والجودة والتميز، والاستغناء عن الأساليب التقليدية (البيروقراطية والأوتوقراطية الإدارية والنسبوية).

وإرساء مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات، من شأنه الارتقاء بالنظامين: التعليمي، والإداري في الجامعات إلى مستويات أفضل. وفي هذا السياق أوصت دراسة ويجايا وسبريونو ديوي (Wijaya, A. F., Supriyono, B., & Dewi, P. I., 2019) بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية بشكل جيد من أجل الحصول على نتيجة أفضل في الأداء التنظيمي. وعليه ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري، ونتائج الدراسات السابقة، واستشعاره للأهمية البالغة للحوكمة الجامعية، جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)، والكلية التي يدرس بها (نظرية- تطبيقية)؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب.
- 2- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)، والكلية التي يدرس بها (نظرية- تطبيقية).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على مفهوم إداري معاصر وهو حوكمة الجامعات، الذي يسهم تطبيقه بتطوير أداء الجامعات والارتقاء بمستواها. وتوفير مرجع لأصحاب القرار في جامعة إدلب عن مدى تطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة، لرسم سياسات الجامعة في جو يسوده الشفافية والمشاركة والمسؤولية. وقد تسهم الدراسة في تقديم مؤشرات لتوظيف مبادئ الحوكمة والارتكاز عليها في النهوض بأداء الجامعة وتطويرها، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تفيد الجامعة في إعادة تقييم أنظمتها الإدارية وقياس مخرجاتها وفق مرتكزات الحوكمة ومبادئها

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: ثلاثة مبادئ من مبادئ الحوكمة الجامعية وهي (المشاركة، والشفافية، والمساءلة).
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جامعة إدلب الواقعة شمال غرب سوريا.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022/2023.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- **حوكمة الجامعات:** تعرّف بأنها: عملية تهتم بتحديد القيم داخل الجامعات، وأنظمة صنع القرار وتخصيص الموارد، ورسالة الجامعة وأغراضها، وأنماط السلطة وتسلسلها الهرمي، وعلاقة الجامعة بالمؤسسات الأكاديمية المختلفة، ومؤسسات الحكومة والأعمال في المجتمع (Edwards. M,2000, P5).
- وتعرف حوكمة الجامعات إجرائياً: بأنها الإجراءات والقواعد التي تتبعها الجامعة، وذلك عبر تطبيقها للمبادئ الأساسية للحوكمة وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، في إدارة كافة شؤون المؤسسة، بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق أهداف ورسالة الجامعة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وتحدّد حسب استجابة أفراد العينة على محور الحوكمة الجامعية في أداة الدراسة.
- **جامعة إدلب:** "هي جامعة حكومية تأسست عام 2015، وتم افتتاحها وبدأت الدراسة فيها في العام الدراسي 2015-2016، وذلك تلبية للحاجة المجتمعية والعلمية، ويهدف تأمين الخريج الجامعي المختص والمؤهل بالعلوم اللازمة في سوق العمل، وتضمنت في البداية عدة كليات وعدة معاهد، ثم تلاها افتتاح فروع وكليات وأقسام جديدة في السنوات اللاحقة، وتم افتتاح فرع لجامعة إدلب في مدينة الدانا في عام 2020. حتى تجاوز اليوم عدد طلاب الجامعة 18000 طالب وطالبة، كما تجاوز كادر الجامعة التدريسي والإداري 600 شخص. (موقع جامعة إدلب الإلكتروني) <https://idlib.university/> /6 /5 /2023.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

1-1-2- مفهوم الحوكمة:

تعدد المصطلحات اللغوية المستخدمة للتعبير عن الحوكمة، مثل: الحاكمية، والحوكمة المؤسسية، والحكم الرشيد، والإدارة الرشيدة، والقيادة الرشيدة، والحوكمة، والمصطلح الأخير هو الأكثر شيوعاً واستخداماً (ناصر الدين، 2019، 9). وبالنسبة لأصل هذه الكلمة (الحوكمة) فهي تشتق من الكلمة الإنجليزية "Governance" وتعني في الأصل التحكم والتوجيه. ولطالما تداخلت معانها مع كلمة "حكومة- Government" وكانت تستخدم بشكل أساسي للإشارة إلى الأنشطة الإدارية والسياسية المتعلقة بالشؤون العامة الوطنية (Keping. Y., 2018, p2).

ومصطلح الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب وهي كالتالي:

- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التحاكم: طبقاً للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعها بمصالح المساهمين (عبد النور، 2022، 12).
- أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) (فقد عرف الحوكمة بأنها: ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، وتتضمن الحوكمة حكماً تشاركياً، وشفافاً، وخاضعاً للمساءلة، وفعالاً، ومنصفاً، ويعزز سيادة القانون (PNUD, 1997,p6).
- ويقدم مكتب التدقيق الوطني الأسترالي (ANAO) تعريفاً للحوكمة الجيدة: بأنها مجموعة عمليات وهياكل من شأنها تسهيل صنع القرار والتفويض المناسب للمساءلة والمسؤولية داخل وخارج المنظمة، وينبغي أن يضمن ذلك التوازن المناسب بين المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة؛ أن يتم اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية ومستنيرة وشفافة؛ وأن هذه القرارات تساهم في الكفاءة والفعالية الشاملة للمنظمة (Edwards. M, 2000, P4).
- من خلال التعريفات السالفة الذكر يتضح بأن هناك معاني أساسية لمفهوم الحوكمة، والمتمثلة فيما يلي:
- مجموعة من المبادئ والإجراءات المتبعة في كل نشاطات المنظمة والتي تحكم جودة مخرجاتها.
- هي عبارة عن حكم تشاركي وشفاف خاضع للمساءلة.
- استراتيجية حديثة لإدارة المؤسسات بفاعلية.
- ثقافة مؤسسية قائمة على القيم المشتركة التي تعزز مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة.
- مجموعة من الأساليب المتبعة في المؤسسة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري.
- مجموعة القواعد والقوانين والأنظمة التي تحكم الإدارة في عملية استخدام مصادر القوة للتأثير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

مفهوم الحوكمة في الجامعات:

- بالنسبة إلى مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات، فإنه قدم من منطلقات فكرية متباينة، سيحاول الباحث عرض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم حوكمة الجامعات على الشكل الآتي:
- تعرف الحوكمة الجامعية بأنها: طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاماً يركز على تمييز وجودة الإدارة الجامعية ومدى قدرتها على المنافسة مع الحفاظ على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدراً للتميز وجودة الأداء، ومركزاً للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع ومؤسساته، وتنمية القوى البشرية بما يتوافق واحتياجات المجتمع (عبدالرحمان، 2019، 193).
- وتعرف جاراميلو (Jaramillo. A, 2012.p3) حوكمة الجامعة بأنها: كيفية قيام الجامعات وأنظمة مؤسسات التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة مؤسساتها - المادية، والمالية، والموارد البشرية، والبرامج الأكاديمية، والحياة الطلابية - ومراقبة إنجازاتهم.
- وتعرف الحوكمة في الجامعات بأنها: طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة والاستقلالية بما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة (غوانمة، 2018، 109).

2-1-2-أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

- تعد الحوكمة الجامعية إصلاحاً لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يساعد تطبيق الحوكمة في الجامعات على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية)، لهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
 - صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات (الأسود، والطويل، 2021، 13).
 - تحسين القدرة التنافسية للجامعات.

- وفرض الرقابة الفعالة على أداء الجامعات ودعم المساءلة المحاسبية بها، وتعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها (شاكر، وثابت، 2018، 273).
- تحقيق الشفافية التي توفر المناخ الداعم لجميع العاملين في الجامعة، وخصوصاً الأكاديميين لتشجيع العطاء العلمي ومشاركتهم في الحياة الجامعية، وتحقيق المساواة والمعاملة العادلة بين مجموعات ملاك الجامعة وصغار المساهمين فيها (جفطة، 2017، 25).
- إيجاد الهيكل الذي يحدد أهداف المؤسسة الجامعية ووسائل تحقيق الأهداف، ومتابعة الأداء، بالإضافة إلى تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة في إدارتها (عبد النور، 2022، 22).

2-1-3- مبادئ الحوكمة في الجامعات:

هناك مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة في المؤسسات الجامعية والتي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والتشغيلية والعلمية، ويتقصى الباحث لهذه المبادئ في العديد من الدراسات العربية والأجنبية كدراسة (Sari. M., Atal, 2018. P23-26) ودراسة (Negara. H., and Purnamasari.D., 2018, p 305)، ودراسة (عبد الرحمن، 2019، 196)، ودراسة (نتيرت، 2021، 119)، ودراسة (حورية، 2022، 55)، ودراسة (غياط، 2022، 14)، (الرامي، والحسيني، 2021، 132)، (محمود، 2022، 481).

نجد أنها لم تتفق على مبادئ محددة، لكنها في معظمها أوردت المبادئ الآتية: (السياق العام الرسالة والأهداف، الاستقلالية، المشاركة، الشفافية، المساءلة، الفاعلية) وفيما يلي شرح للمبادئ التي سوف يتناولها الجانب الميداني وهي (الشفافية، المشاركة، والمساءلة):

1- السياق العام، الرسالة، والأهداف:

أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات واخضاعهم للمساءلة، كما يراعي هذا المبدأ المؤشرات الآتية:

- تحديد رسالة الجامعة: والإجراءات المتبعة لإرسائها، وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.
- الإطار القانوني والسياسي الوطني للذات تعمل الجامعة في ظلها.

2- الاستقلالية (اللامركزية):

تمثل الاستقلالية أو الاستقلال الذاتي في مؤسسات التعليم العالي التحرر من جميع القيود الخارجية إدارياً ومالياً وأكاديمياً بحيث يؤول الحكم إليها. أو بمفهوم آخر تحول مؤسسات التعليم العالي من سلطة الدولة إلى سلطة الحكم الذاتي أي حصولها على الحرية في إدارة شؤونها ذاتياً دون أية ضغوط أو وصاية خارجية. كما يشترط أن تقترن هذه الاستقلالية بمستوى رفيع من المسؤولية والمساءلة كما أكد عليه المؤتمر العالمي للتعليم العالي الذي عقدته اليونسكو سنة 1988 (UNESCO, 1998, p. 12)

ويتناول هذا البُعد الاستقلالية المالية والأكاديمية إقراراً بالفوارق العملية المهمة بينهما. فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطات وتحويل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال، واستثمار الأموال في الأصول) سواء المالية أو المادية)، وامتلاك الأراضي والمباني وبيعها، وتقديم خدمات تعاقدية. أما الاستقلالية الأكاديمية فتشير إلى مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية أو إعادة تصميمها، وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير عدد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج عملية التعليم، وطرق التدريس.

وتتضمن الاستقلالية بعداً فردياً يسمى "الحرية الأكاديمية" وتشير الحرية الفردية إلى حق الأستاذ في تدريس منهجه دون تدخل مسؤولي الجامعة، وحددت الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعات في بيان مبادئ الحرية الأكاديمية والحيادة لعام 1940 الحرية الأكاديمية على أنها: "الحرية الكاملة في البحث والحرية في الفصل الدراسي في مناقشة موضوعهم" وينص البيان المتعلق بالحرية في الفصل الدراسي أيضاً على أن الأساتذة "يجب أن يكونوا حريصين على عدم إدخال موضوع مثير للجدل في تعليمهم ليس له علاقة بموضوعهم" وغياب الحرية الأكاديمية يعيق الجامعة عن تحقيق أحد وظائفها الأساسية، وهي أن يكونوا حافزاً وملاذاً للأفكار الجديدة.

3- الشفافية:

تركز الشفافية على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات. فالمؤسسة الجامعية القائمة على النزاهة والشفافية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الصائبة مما يولد الرضا لدى منسوبي الجامعة والمستفيدين منها. وتعني الشفافية أيضاً الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات، ووضوح الرؤية والتعريف الدقيق لرسالة الجامعة وأهدافها، والحرص على تعميم اللوائح والنظم على

جميع المعنيين بعد وضعها والأخذ بأرائهم بشأن أي تعديل أو تحديث تخضع له في المستقبل، وكذلك الإفصاح عن رواتب ومكافئات أعضاء هيئة التدريس والموظفين وما يرتبط بها من انجازات وأعمال يتم القيام بها، واتساق ذلك مع ما تم التعاقد عليه معهم. وكذلك تحوي الأدوات التي تكفل حق جميع الأطراف في الجامعة في الحصول على المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة. لذا فإن الشفافية تحتاج إلى تشريعات تيسر حرية تداول المعلومات، حيث تمثل قضية حرية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها، ركنا أساسياً من أركان الحوكمة.

4- المشاركة:

هي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو عن طريق ممثلهم في مختلف اللجان والمجالس الإدارية والعلمية، إن تدعيم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجامعية يخلق مزيد من الولاء والانتماء لدى الأفراد نحو المؤسسة ويزيد من إسهاماتهم في تطوير أداء المؤسسة الجامعية. وتشمل المشاركة المسائل البيداغوجية والعلمية بالإضافة إلى مسائل التسيير المالي والإداري بما فيها تعيين المسؤولين. يتضمن هذا المبدأ مفاهيم أساسية مثل الشورى، الحوار، التمثيل والانتخاب. وعادة ما يكون أصحاب المصلحة هم الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعة، والمانحين، والجمعيات المجتمعية، والاتحادات، والخريجين. وعلية، فالمشاركة تؤكد على إتاحة المجال لجميع المعنيين بشكل مباشر أو غير مباشر لوضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تخص العملية التعليمية التعلمية ضمن معايير واضحة.

5- المساءلة:

تتضمن أن يكون متخذو القرارات في الجامعات مسؤولون أمام الجمهور والدوائر ذات العلاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

حيث تتخذ المساءلة شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق الأهداف، وقد يتم ذلك من خلال مساءلة أعضاء هيئة التدريس، والمديرين، والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية، أو من خلال عملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات (بما في ذلك أهداف المؤسسة، والتحصيل العلمي للطلاب، وإدخال الخريجين سوق العمل، وتقييمات المؤسسة الداخلية والخارجية، والاعتماد)، إضافة إلى الأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر والتعامل مع سوء السلوك. ومن أهم المؤشرات التي تحكم عمل مبدأ المساءلة ما يلي:

- أ- على الجامعة تحديد تفاصيل واجبات ومسؤوليات كل جهاز من أجهزة الجامعة، وجميع الموظفين بشكل واضح وبما يتماشى مع رؤية الجامعة، ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها.
- ب- على الجامعة التأكد من أن جميع أجهزة الجامعة وجميع العاملين لديها، يمتلكون كفاءات تتناسب مع واجباتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم.
- ج- أن تضمن الجامعة وجود نظام رقابة داخلية فعال.
- د- أن يكون لدى الجامعة مقياس أداء لجميع مستويات الجامعة يتوافق مع قيم الجامعة والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية الجامعة، ولديها نظام للمكافأة والعقاب.
- هـ- عند تنفيذ الواجبات والمسؤوليات، يجب على كل جهاز في الجامعة وجميع الموظفين الالتزام بأخلاقيات العمل وقواعد السلوك المتفق عليها.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم مبدأ المساءلة ما يلي:

- تناسب حجم مسؤولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود آليات لمعاقبة الأفراد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
- تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب والعقاب. فالمساءلة تعد حجر الأساس في الحوكمة بحيث تكون المؤسسة الجامعية محاسبة أمام الجميع عن كافة تصرفاتها وعملياتها.

6- الفاعلية:

يقصد بفعالية المؤسسة قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المختلفة لتحقيق أهدافها المحددة، حيث أنه من خلال التعرف على الاحتياجات عن طريق المشاركة فإنه يجب على كل المؤسسات المعنية بالتخطيط أو التنفيذ الاستغلال الأمثل للموارد حتى يمكن الحصول على النتائج المرجوة، ومن مؤشرات مبدأ الفاعلية ما يلي:

- تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى، وتقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف.
- بلوغ الأهداف في الوقت المحدد، وتعاون جميع الأفراد لتحقيقها.

- استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة.

من خلال العرض السابق لمبادئ الحوكمة في الجامعات نلاحظ أنه إذا تم تطبيق هذه المبادئ في الجامعات فمن المتوقع أن تضمن هذه الجامعات الحد من مستويات الفساد، وأخذ آراء الجميع في الاعتبار، وسماع أصوات جميع المعنيين وأصحاب المصالح في المجتمع في عملية صنع القرار، كما يمكن تطبيق هذه المبادئ الجامعة بتدفق المعلومات وسريتها على كافة المستويات، وتدعيم التواصل بين جميع العاملين في الجامعة، وبالتالي توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة، كذلك تطبيق هذه المبادئ يسهم بشكل كبير في تحقيق فعالية الجامعة وكفاءتها ويوفر بيئة عمل غالية من الصراعات والتوترات، والاستجابة لكل من الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع.

ثانياً-الدراسات السابقة:

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
- أجرت تنييرت (2021) دراسة بعنوان: الحوكمة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: استطلاع رأي أساتذة قسم العلوم الإنسانية بجامعة البليدة - 2 لونيبي علي- هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة، وتم توزيع استبيان الكتروني على عينة الدراسة وهم (54) أستاذ. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً حيث انحصرت تطبيق مبدأ الاستقلالية في الجانب البيداغوجي والمتمثل في الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، في حين تم تسجيل ضعف في نسبة تطبيقه من الناحية الإدارية، كما أنّ هناك ضعف في مستوى المشاركة لأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، مع ممارسة ضعيفة لمبدأ الشفافية والإفصاح ممّا انعكس سلباً على تحقيق مبدأ المساءلة وتقييم الأداء وبالتالي عدم تحقيق معايير الجودة.
 - كما أجرى (حورية، 2022) دراسة بعنوان درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدام الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة طبقت على عينة قدرها (135) عضواً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة. وعلى مستوى المجالات عكس مجال الأنظمة والتعليمات والاستقلالية درجة تطبيق عالية، بينما عكس مجال المساءلة والشفافية والتشاركية درجة متوسطة. وكشفت الدراسة وجود فروق دالة وفقاً لمتغير الكلية في جميع مجالات الدراسة.
 - وأجرى (الغامدي، 2022) دراسة بعنوان " واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، وتحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة الأداء بكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة تبوك وجامعة الباحا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات درجة ممارسة الحوكمة الرشيدة ومتوسطات درجة جودة الأداء في كليات التربية بالجامعات السعودية.
 - دراسات سابقة بالإنجليزية:
 - أجرى ساري وآخرون (Sari.Et al: 2018) دراسة بعنوان Good Governance in Private University in Medan City الحكم الرشيد في الجامعة الخاصة في مدينة ميدان. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية والاتساق في الجامعات الخاصة في مدينة ميدان. وبناء نموذجاً لتطوير الحوكمة الرشيدة كمحاولة لتحسين جودة الجامعات الخاصة من أجل إنشاء جامعات خاصة عالية الجودة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا كميًا، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات طبقت على عينة قدرها (170) محاضراً وموظفاً في الجامعات الخاصة في مدينة ميدان. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الرشيدة تعمل بشكل جيد في الجامعات الخاصة في مدينة ميدان، وذكر معظم المستجيبين موافقتهم على أن جوانب الشفافية والمشاركة والمساءلة والفعالية قد سارت بشكل جيد. وقد دعم ذلك نتائج الأبحاث التي تفيد بأن الحوكمة الرشيدة في الجامعات الخاصة في مدينة ميدان قد طبقت 87% جانب الشفافية، و90% طبقوا جانب المشاركة، و51% طبقوا المساءلة، و87% طبقوا جانب الفعالية.

- كما أجرى كل من نيجيرا وبورناماساري (Negara, & Purnamasari, 2018) دراسة بعنوان: تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية الجيدة في إدارة أصول الجامعات الجديدة Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets: هدفت إلى اختبار ما إذا كانت الجامعات الحكومية الجديدة قد نفذت حوكمة جيدة وفقاً لخصائص الحوكمة الجيدة للجامعة والتي تتطلب 8 خصائص عامة / أساسية، وهي المشاركة والتوجه الجماعي، المساءلة والشفافية والاستجابة والفعالية الكفاءة والإنصاف والشمول وإنفاذ القانون / السيادة. استخدمت الدراسة طريقة نوعية. البحث النوعي هو البحث الذي يستخدم الخلفية الطبيعية حيث يعمل الباحث كأداة رئيسية لاستكشاف وفهم وتحليل الحقائق والبيانات لاكتشاف المعنى الاجتماعي والعقلية والأسباب الكامنة وراء سلوكيات الفاعلين الاجتماعيين. وكانت أدوات الدراسة هي المقابلة والملاحظة والتوثيق. أما عينة الدراسة فهي موظفي الجامعة المسؤولين عن إدارة الأصول وقسم الشؤون العامة وقسم المرافق والبنية التحتية في بيئة الجامعات الجديدة. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة في الجامعات الحكومية شيء يجب القيام به بالتدرج ولكن بثبات. حيث أن هناك العديد من العقبات في عملية الانتقال من الجامعات الخاصة إلى الجامعات الحكومية. وقيمت الدراسة تنفيذ الحوكمة الجامعية الجيدة على أساس 8 خصائص أساسية تشمل المشاركة، والتوجه الاجتماعي، والمساءلة، والشفافية، والاستجابة، والفعالية والكفاءة، والإنصاف والشمول، وسيادة القانون. نستنتج في هذه الدراسة أن الجامعات الحكومية الجديدة قد طبقت الخصائص الثمانية المذكورة أعلاه لتحقيق حوكمة جامعية جيدة. ومع ذلك، لا تزال هناك عقبات في جهودهم لتحقيق الإدارة الجيدة للجامعة من بينها فهم وقياس وتقييم النظام الإداري الجيد.
- وأجرى أيضاً ويجايا وسبريونو ديوي (Wijaya, Supriyono & Dewi, 2019) دراسة بعنوان Effect of Good University Governance and Organizational Commitment on the Performance of Private Higher Education Institution تأثير الحوكمة الجامعية الجيدة والالتزام التنظيمي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة. هدفت إلى تحليل أثر الحوكمة الجامعية الجيدة والالتزام التنظيمي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مالانج بأندونيسيا. استخدم الباحثين المنهج التجريبي. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، طبقت على عينة قدرها (36) موظفًا في منصب قيادي، تم اختيارهم عن قصد في جامعة ما تشونغ (Ma Chung). أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية الجيدة كان له أثر كبير ومباشر على الأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية باستثناء دراسة ويجايا وسبريونو ديوي (Wijaya, Supriyono, & Dewi, 2019) التي هدفت إلى تحليل أثر الحوكمة الجامعية الجيدة والالتزام التنظيمي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مالانج بأندونيسيا.
- كما اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من حيث تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس باستثناء دراسة (نيجيرا وبورناماساري، 2018) حيث شملت العينة موظفي الجامعة المسؤولين عن إدارة الأصول وقسم الشؤون العامة، ودراسة (ويجايا وسبريونو ديوي، 2019) حيث طبقت على الموظفين في المناصب القيادية.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة (نيجيرا وبورناماساري، 2018) حيث استخدمت المقابلة والملاحظة والتوثيق.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي باستثناء دراسة (تتبيرت 2021) التي استخدمت منهج دراسة الحالة ودراسة (نيجيرا وبورناماساري، 2018) التي استخدمت البحث النوعي، واستخدمت دراسة (ويجايا وسبريونو ديوي، 2019) المنهج التجريبي.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي تطبيقها في جامعة حديثة العهد أنشأت في ظروف استثنائية وهي (الحرب، والحصار) واقتصرت على ثلاث مبادئ وهي المشاركة، والمساءلة، والشفافية).
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أداة الدراسة وفرضياتها، وأيضاً في إثراء الإطار النظري والوصول إلى المراجع ذات الصلة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها، من خلال تفسير نتائج استجابات العينة، والمقارنة بينها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب والبالغ عددهم (162) عضواً، وتم تطبيق الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة، حيث تم ارسال استبانة الكترونية على غرفة الهيئة التعليمية في جامعة إدلب في برنامج التواصل (WhatsApp)، بعد أن تم رفعها على Google Drive، وكان عدد المستجيبين (43) عضواً فقط.

خصائص عينة الدراسة:

الجدول (1) خصائص عينة الدراسة موزعين حسب متغيرات (الكلية/ إنسانية- علمية، المؤهل العلمي/ ماجستير/ دكتوراه)

النسبة المئوية%	التكرار	الفئات	
53.5%	23	ماجستير	المؤهل العلمي
46.5%	20	دكتوراه	
100%	43	المجموع	
48.2%	21	إنسانية	الكلية/ التخصص
51.2%	22	علمية	
100%	43	المجموع	

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) مستعيناً بالأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الجامعية، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 28 عبارة موزعة على 3 محاور هي: المشاركة (8 عبارات، الشفافية (10 عبارات، المساواة (10 عبارات، بحيث تقيس درجة تطبيق هذه المبادئ في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وللتحقق من درجة التطبيق تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الآتي: متوفرة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، كبيرة 4 درجات، متوفرة بدرجة متوسطة 3 درجات، متوفرة بدرجة قليلة 2 درجتان، غير متوفرة 1 درجة واحدة.

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون في جامعة إدلب، وبعد أن جمعت آراؤهم تم تعديل وحذف وإضافة عدد من العبارات، ليصبح العدد الكلي لعبارات الاستبانة (28) عبارة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، وصدق الاتساق البنائي كالاتي:

صدق الاتساق الداخلي:

تم حسابه من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور، وتبين من خلال الاختبار وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.001 الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبدأ المشاركة			
1	يوجد نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة.	0.54	0.000
2	تشرك الجامعة كافة منتسبها في وضع وتطوير الأنظمة كل فيما يخصه.	0.73	0.000
3	تدعم إدارة الجامعة مبدأ التشاور والمشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.	0.73	0.000
4	تعمل إدارة الجامعة على إشراك الطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي في تقييم مدى تحقق أهدافها.	0.76	0.000
5	تشرك الجامعة طلبتها (الخريجين أو الحاليين) وممثلين عن المجتمع المحلي في بعض مجالسها الأكاديمية والإدارية.	0.74	0.000
6	يوجد أعضاء في مجلس الجامعة من قطاعات المجتمع المختلفة.	0.64	0.000

الرقم	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	تسمح إدارة الجامعة لجميع أعضاء المجالس الجامعية للمشاركة في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة.	0.77	0.000
8	يتم اختيار شاغلي المناصب القيادية والإدارية وفق مبدأ الانتخاب.	0.75	0.000
مبدأ الشفافية			
9	تتسم الأنظمة واللوائح المطبقة في الجامعة بالوضوح.	0.67	0.000
10	يتم نشر معايير وإجراءات التعيين والتقييم والترقية لجميع منتسبي الجامعة.	0.61	0.000
11	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع منسوبيها.	0.82	0.000
12	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الإلكتروني بشكل دوري.	0.65	0.000
13	تتيح الجامعة الفرصة للأستاذ الجامعي لنشر أبحاثه مهما كانت نتائجها.	0.68	0.000
14	تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس تقديم الاستشارات للجهات الخارجية دون قيود.	0.75	0.000
15	توضح إدارة الجامعة لجميع موظفيها حقوقهم وواجباتهم.	0.73	0.000
16	تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة.	0.77	0.000
17	تنشر الجامعة المعلومات المتعلقة بخطةها ومشاريعها المستقبلية.	0.84	0.000
18	تفصح الجامعة عن ميزانيتها وتقدم تقارير حول أوجه الإنفاق والإيرادات لديها.	0.77	0.000
مبدأ المساءلة			
19	تعتمد الجامعة أسس ومعايير واضحة للمساءلة بشأن أداء كادرها الأكاديمية والإداري.	0.83	0.000
20	تطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.	0.81	0.000
21	يتاح للمستفيدين وذوي المصالح من داخل وخارج الجامعة حق المساءلة حول أداء الجامعة.	0.79	0.000
22	يتوفر لدى الجامعة نظام لحماية الجامعة من الفساد المالي والإداري والأكاديمي.	0.75	0.000
23	يوجد نظام لتقييم أداء الكليات بالجامعة.	0.83	0.000
24	تتم آلية محاسبة ومساءلة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية في الجامعة بالعدالة والمساواة.	0.77	0.000
25	تراعي الجامعة العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على العاملين في الجامعة.	0.79	0.000
26	تفرض الإدارة قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه.	0.79	0.000
27	تتم مساءلة مجالس الكليات والأقسام بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة بصورة دورية.	0.76	0.000
28	تلزم الجامعة العاملين لديها بتقديم تفسيرات لقراراتهم المخالفة للنظام.	0.67	0.000

- صدق الاتساق البنائي: تم حسابه من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع المجموع الكلي للمحاور
الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين المحور والمجموع الكلي للمحاور

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة	.854**	0.000
الشفافية	.962**	0.000
المساءلة	.956**	0.000

تبين من الجدول رقم (3) وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.001 الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق البنائي. ثبات الأداة: تم حساب معاملات الثبات من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (25) عضو هيئة تدريسية، كما تم حساب ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا (كرومباخ) وأظهرت النتائج المبينة في الجدول (4) أن معامل الثبات بإجمال العبارات قد تراوح بين (0.83) و(0.91) كما بلغ معامل الثبات على المحاور الثلاث (0.96).

الجدول رقم (4) معاملات الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
المشاركة	8	0.83

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
الشفافية	10	0.89
المساءلة	10	0.91
المجموع	28	0.96

التوزيع الطبيعي للعبارات: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار shapiro) وقد تبين نتيجة ذلك الاختبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	مستوى الدلالة
المشاركة	8	0.09
الشفافية	10	0.60
المساءلة	10	0.52
المجموع	28	0.35

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات التي جمعت إحصائياً، ويهدف الحصول على إجابات لأُسئلة الدراسة. استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وللحكم على درجة توفر المبدأ صنفت الإجابات في ثلاثة مستويات: (ضعيفة، متوسطة، كبيرة) بحسب المتوسط الحسابي، كما تم استشارة بعض المختصين في القياس والتقييم، إذ أشاروا إلى إمكانية تحديد تلك المستويات باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة الواحدة} = (\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}) \div \text{عدد المستويات} = (5-1) \div 3 = 1.33$$

وبإضافة (1.33) إلى القيمة الدنيا (الحد الأدنى)، يكون المعيار في التعبير عن تلك المستويات هو: متوسط حسابي (1- 2.33) يدل تطبيق المبدأ بدرجة ضعيفة، ومتوسط حسابي (3.67- 2.34) يدل على تطبيق المبدأ بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (5- 3.68) يدل على م تطبيق المبدأ بدرجة كبيرة.

كما تم استخدام اختبار (ت) للعينة المستقلة (Independent- Sample T- Test)، لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي/ ماجستير، دكتوراه، ومتغير اختصاص الكلية/ إنسانية، علمية.

4- عرض النتائج وتحليلها.

- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟". وللإجابة على السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور الاستبيان ككل. ومن ثم لكل عبارة من عبارات المحاور الثلاث وهي (مبدأ المشاركة، مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة) كالتالي:
- جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ومستوى الدلالة ودرجة تطبيق كل من مبدأ المشاركة والشفافية والمساءلة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الدلالة	درجة التطبيق
2-مبدأ الشفافية	3.25	0.80	65	1	0.04	متوسطة
3-مبدأ المساءلة	3.19	0.82	63.8	2	0.136	متوسطة
1-مبدأ المشاركة	2.76	0.71	55.2	3	0.036	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، والشفافية، والمساءلة) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة على المبادئ الثلاث وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.25- 2.67) وبدرجة تطبيق متوسطة. حيث جاء في المرتبة الأولى مبدأ الشفافية وبمتوسط حسابي (3.25)، وفي المرتبة الثانية مبدأ المساءلة وبمتوسط حسابي (3.19)، وفي المرتبة الثالثة

مبدأ المشاركة وبمتوسط حسابي (2.67). وتشير هذه النتيجة أن جامعة إدلب تطبق مبادئ الحوكمة الثلاثة لكن ليس بالمستوى المطلوب. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة إدلب محدثة وتم افتتاحها بظروف استثنائية- الحرب والحصار- ومع ذلك فهي تعمل باستمرار على تحسين بيئة العمل في الجامعة لتحسين مخرجاتها، والسعي للتنافس مع الجامعات المحلية والإقليمية. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حورية، 2022)، التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، والشفافية، والمساءلة) في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع نتائج دراسة (الغامدي، 2022) التي توصلت أيضاً إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. ولتوضيح النتائج وتفصيلها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات مجالات الدراسة الثلاثة كما في الجداول التالية.

أولاً: المحور الأول: مبدأ المشاركة: يوضح الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات مبدأ المشاركة.

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات مبدأ المشاركة مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
1	يوجد نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة.	3.51	0.91	70.2	1	متوسطة
3	تدعم إدارة الجامعة مبدأ التشاور والمشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.	3.12	0.93	62.4	2	متوسطة
7	تسمح إدارة الجامعة لجميع أعضاء المجالس الجامعية للمشاركة في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة.	2.81	0.98	56.2	3	متوسطة
4	تعمل إدارة الجامعة على إشراك الطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي في تقييم مدى تحقق أهدافها.	2.77	1.06	55.4	4	متوسطة
2	تشرك الجامعة كافة منتسبيها في وضع وتطوير الأنظمة كل فيما يخصه.	2.72	0.85	54.4	5	متوسطة
5	تشرك الجامعة طلبتها (الخريجين أو الحاليين) وممثلين عن المجتمع المحلي في بعض مجالسها الأكاديمية والإدارية.	2.72	1.008	54.4	6	متوسطة
6	يوجد أعضاء في مجلس الجامعة من قطاعات المجتمع المختلفة.	2.47	1.22	49.4	7	متوسطة
8	يتم اختيار شاغلي المناصب القيادية والإدارية وفق مبدأ الانتخاب.	1.98	1.12	39.6	8	ضعيفة
	درجة تطبيق مبدأ المشاركة	2.76	0.71	55.2		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تطبيق جامعة إدلب لمبدأ المشاركة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطات استجابة أفراد العينة ما بين (3.51- 1.9)، وبدرجة تطبيق متوسطة باستثناء العبارة رقم (8) جاءت بدرجة منخفضة ويعزى ذلك إلى الأنظمة المتبعة في جامعة إدلب والتي تنص على تعيين القيادات بقرار من وزير التعليم العالي، مما يستدعي النظر في سياسة التعيين المتبعة في جامعة إدلب، والعمل بالأنظمة المتبعة في الجامعات المتميزة إقليمياً وعالمياً. وجاءت العبارة رقم (1) التي تنص على وجود نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى حرص جامعة إدلب لتفعيل دور المجالس المختلفة للارتقاء بالعملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حورية، 2022) التي أجريت في الأردن، ودراسة (الغامدي، 2022) التي أجريت في السعودية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (تتبيرت، 2021) حيث بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبدأ المشاركة بجامعة البليدة جاء بدرجة ضعيفة. واختلفت مع نتيجة دراسة (Negara. H., & Purnamasari.D., 2018) حيث توصلت إلى أن درجة تطبيق مبدأ المشاركة سار بشكل جيد.

المحور الثاني: مبدأ الشفافية: يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة التطبيق.

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات مبدأ الشفافية مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
10-	يتم نشر معايير وإجراءات التعيين والتقييم والترقية لجميع منتسبي الجامعة.	3.58	1.05	71.6	1	متوسطة
16-	تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة.	3.51	0.96	70.2	2	متوسطة
9-	تتسم الأنظمة واللوائح المطبقة في الجامعة بالوضوح.	3.47	0.88	69.4	3	متوسطة
14-	تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس تقديم الاستشارات للجهات الخارجية دون قيود.	3.47	1.03	69.4	4	متوسطة
13-	تتيح الجامعة الفرصة للأستاذ الجامعي نشر أبحاثه مهما كانت نتائجها.	3.44	1.14	68.8	5	متوسطة
15-	توضح إدارة الجامعة لجميع موظفيها حقوقهم وواجباتهم.	3.42	1.07	68.4	6	متوسطة
12-	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الإلكتروني بشكل دوري.	3.09	1.23	61.8	7	متوسطة
11-	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع منسوبيها.	3.00	1.32	60	8	متوسطة
17-	تنشر الجامعة المعلومات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.	2.93	1.03	58.6	9	متوسطة
18-	تفصح الجامعة عن ميزانيتها وتقدم تقارير حول أوجه الإنفاق والإيرادات لديها.	2.67	1.22	53.4	10	متوسطة
	المجموع	3.25	0.80	65		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطات العينة على جميع العبارات بين (3.58-2.67). أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (10) التي تنص على يتم نشر معايير وإجراءات التعيين والتقييم والترقية لجميع منتسبي الجامعة" بمتوسط حسابي (3.58)، تلتها العبارة رقم (16) والتي تنص على " تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة" بمتوسط حسابي (3.51) وبمستوى تطبيق متوسط، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (18) التي تنص على " تفصح الجامعة عن ميزانيتها وتقدم تقارير حول أوجه الإنفاق والإيرادات لديها"، ويعزى ذلك إلى أن جامعة إدلب رغم حداثة تحرص على توضيح آلية تطبيق اللوائح والتعليمات للعاملين فيها، فهي تطبق مبدأ الشفافية لكن ليس بشكل يرق للطموح بشكل عام. فما زال هناك حاجز بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس حيث أن هناك العديد من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة إدلب لا يعلمون بالسياسات والإجراءات المتبعة في تعيين القيادات الإدارية أو منح الحوافز في الجامعة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حورية، 2022)، ودراسة (الغامدي، 2022). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (تديرت، 2022)، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبدأ الشفافية جاء بدرجة ضعيفة، وتختلف مع نتائج دراسة ساري وآخرون (Sari.M.Et al: 2018)، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الشفافية جاء بدرجة جيدة وبنسبة 87%.

المحور الثالث: مبدأ المساءلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ترتيب العبارات على المحور ودرجة التطبيق كما هو مبين في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات مبدأ المساءلة مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
28-	تلتزم الجامعة العاملین لديها بتقديم تفسيرات لقراراتهم	3.53	1.03	70.6	1	متوسطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
	المخالفة للنظام.					
-22	يتوفر لدى الجامعة نظام لحماية الجامعة من الفساد المالي والإداري والأكاديمي.	3.47	1.008	69.4	2	متوسطة
-20	تطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.	3.33	0.99	66.6	3	متوسطة
-26	تفرض الإدارة قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه.	3.26	0.95	65.2	4	متوسطة
-19	تعتمد الجامعة أسس ومعايير واضحة للمساءلة بشأن أداء كادرها الأكاديمية والإداري.	3.26	1.04	65.2	5	متوسطة
-23	يوجد نظام لتقييم أداء الكليات بالجامعة.	3.21	1.12	64.2	6	متوسطة
-25	تراعي الجامعة العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على العاملين في الجامعة.	3.16	1.15	63.2	7	متوسطة
-27	تتم مساءلة مجالس الكليات والأقسام بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة بصورة دورية.	3.12	1.00	62.4	8	متوسطة
-24	تتم آلية محاسبة ومساءلة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية في الجامعة بالعدالة والمساواة.	2.91	1.06	58.2	9	متوسطة
21	يتاح للمستفيدين وذوي المصالح من داخل وخارج الجامعة حق المساءلة حول أداء الجامعة.	2.67	1.12	53.7	10	متوسطة
	المجموع	3.19	0.82	63.8		متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن نتائج تطبيق مبدأ المساءلة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة على المحور ككل بمتوسط حسابي (3.19)، وتراوح المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على عبارات المحور بين (2.67-3.53) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع العبارات. وقد جاءت بالمرتبة الأولى العبارة (28) والتي تنص على "تلتزم الجامعة العاملين لديها بتقديم تفسيرات لقراراتهم المخالفة للنظام وبمتوسط حسابي (3.53)، تلتها العبارة رقم (22) والتي تنص على "يتوفر لدى الجامعة نظام لحماية الجامعة من الفساد المالي والإداري والأكاديمي" وبمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) والتي تنص على "تطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي" وبمتوسط حسابي (3.33) وبدرجة تطبيق متوسطة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "يتاح للمستفيدين وذوي المصالح من داخل وخارج الجامعة حق المساءلة حول أداء الجامعة" وبمتوسط حسابي (2.67) وبدرجة تطبيق متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب يرون أن مبدأ المساءلة لم يرق للمستوى المنشود بشكل عام لكنه متوفر بدرجة متوسطة، كما قد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى السياسة المتبعة في تعيين القيادات الإدارية وعدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في اختيارهم، وبالتالي عدم وجود صلاحيات لأعضاء هيئة التدريس على مساءلة القيادات في الجامعة على أداؤهم. ويرى الباحث أيضاً من أجل ضمان تحقيق المساءلة لا بد من الشراكة مع جهة خارجية مستقلة تقوم بعملية المراقبة والمتابعة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حورية، 2022)، التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مبدأ المساءلة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة ساري وآخرون (Sari.M.Et al: 2018) حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق المساءلة جاء بدرجة متوسطة ونسبة 51%.

- نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)، والكلية التي يدرس بها (نظرية- تطبيقية)؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب (t- test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري (المؤهل العلمي: ماجستير ودكتوراه)، ومتغير (الكلية: إنسانية، علمية) كما هو موضح بالجدول رقم (10)

الجدول (10) نتائج تحليل (t- test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري (المؤهل العلمي: ماجستير ودكتوراه)، ومتغير (الكلية: إنسانية، علمية)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ماجستير	3.08	0.82	0.92
	دكتوراه	3.05	0.62	
الكلية	إنسانية	3.01	0.84	0.63
	علمية	3.12	0.61	

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، ويعزو الباحث ذلك إلا أن الإدارة في جامعة إدلب تتعامل بنفس الطريقة مع أعضاء هيئة التعليم بصرف النظر عن المؤهل العلمي الحاصل عليه عضو هيئة التدريس، وأيضاً تشابه ظروف العمل لكل من حملة الماجستير والدكتوراه، لذلك لم يكن هناك فروق وكانت الاستجابات متشابهة. وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الكلية (إنسانية، علمية). ويعزو الباحث ذلك إلا أن الإجراءات المطبقة في جامعة إدلب هي واحدة لا تختلف باختلاف الكلية، لذلك كانت استجابات أعضاء هيئة التدريس في كل من الكليات الإنسانية والعلمية متشابهة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:

- 1- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب، وإلزام القيادات على مستوى الجامعة والكليات العمل بها.
- 2- تشكيل مجلس مختص في جامعة إدلب باسم مجلس أمناء الحوكمة، لنشر ثقافة الحوكمة والتعريف بها وبمبادئها ومتطلباتها، ومتابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة وتقييمها.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات تستهدف آلية تطبيق مبادئ الحوكمة، ومعوقات الحوكمة في الجامعة.

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع بالعربية:

- الأسود، رضا محمد مصباح؛ الطويل، محمد خليفة. (2021). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21 ديسمبر، ص 7-19.
- باشوية، حسين؛ وقشاو، خولة. (2022) المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الإدارية في ضوء الحوكمة الجامعية دراسة تطبيقية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 8، العدد 3، ص 132-148.
- تثيرت، سعاد. (2021). الحوكمة كمدخل ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 4، ص 116-132.
- جفطة، سناء. (2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطراف ذات المصلحة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.
- حورية، علي حسن. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 42، العدد 2، ص 51-70.
- الرامي، الحسين أحمد؛ الحسيني، ميرفت ربيعي. (2021). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات المغربية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 16، ص 126-147.
- شاكر، أنس إحسان؛ ثابت، ثابت حسان. (2018). آليات الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة حسبية بن بو علي، ص 269-287.
- عبد الرحمان، ياسر. (2019). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات،

- المجلد 8، العدد2، ص 184-202.
- عبد النور، دلال. (2022). مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
 - عرابية، الحاج، بن عيسى، ليلي. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 3، ص. 54-54.
 - الغامدي، عائض بن سعيد. (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة سيوط، المجلد 38، العدد الأول، ج الثاني، ص211-247.
 - غوانمة، فادي فؤاد محمد. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 26، ص 103-117.
 - غياط، ياسمين. (2022). حوكمة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية جامعة بومضياف المسيلة كنموذج، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
 - مجلس حوكمة الجامعات العربية. (2018). http://arabgovernance.net/?page_id=145. تاريخ الاسترجاع 1/ 5 /2023م.
 - محمود، شيماء سعيد. (2022). آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل حوكمة الجامعات، مجلة جامعة فيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 9، ص 458-501.
 - موقع جامعة إدلب الإلكتروني. <https://idlib.university/> تاريخ الاسترجاع 6 / 5 /2023.
 - ناصر الدين، يعقوب عادل. (2019). حوكمة التدريب، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ثانياً- المراجع بالإنجليزية:
- Edwards. M. (2000). UNIVERSITY GOVERNANCE: A MAPPING AND SOME ISSUES, LifeLong Learning Network National Conference
https://www.atem.org.au/eknowledgerepository/command/download_file/id/24/filename/Univeristy_Governance_Meredith_Edwards_2000.pdf
 - Hassanien, M. A. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. Journal of Education, Society and Behavioural Science. 23(2). 1-11.
 - Jaramillo. A. (2012) Benchmarking University Governance, The World Bank MENA Region OECD-IMHE, General Conference, Paris, September 17, 2012. <https://www.oecd.org/site/eduimhe12/Adriana%20Jaramillo%20Approved%20final.pdf> 21/11/2022
 - Keping. Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis, Fudan J. Hum. Soc. Sci. 11:1-8
 - Negara. H., and Purnamasari.D.(2018). Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets, International Journal of Computer Science and Network, Volume 7, Issue 5, p304-310.
<http://ijcsn.org/IJCSN-2018/7-5/Implementation-of-Good-University-Governance-Principles-in-Managing-New-Universities-Assets.pdf> 2022/12/18
 - PNUD.(1997).GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE HUMAN DEVELOPMENT. <https://digitallibrary.un.org/record/3831662> .2022/11/17
 - Sari.M.Et al. (2018). Good Governance in Private University in Medan City, International, Journal of Research in Business and Social Science ,Vo 7, No(4), P: 21-29. <https://ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/3/6>
 - UNESCO. (1998). Higher Education in the Twenty First Century Vision and Action and Framework for Priority Action for Change and Development in Higher Education. International Conference on Higher Education (p. 12). Paris: UNESCO. Retrieved 09 18, 2020, from. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952>
 - Wijaya, A. F., Supriyono, B., & Dewi, P. I. (2019). Effect of Good University Governance and Organizational Commitment on the Performance of Private Higher Education Institution, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 93, p169-173.