

مدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم

إعداد

رندا صالح زيدان زيدان

إشراف

أ.م.د. حسنية حسين عبد الرحمن
أستاذ التربية المقارنة المساعد
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د. يوسف عبد المعطي مصطفى
أستاذ ورئيس قسمي الإدارة التربوية
وسياسات التعليم والتربية المقارنة
كلية التربية – جامعة الفيوم

ملخص الدراسة

يشهد العصر الحالي إختلافات وتغييرات كبيرة عن العصور السابقة ، لما ظهر فيه من ثورات تكنولوجية ومعرفية، وركزت دول العالم المتقدمة علي التعليم بإعتباره أحد أهم الركائز الأساسية في تقدمها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً بل وحتى عسكرياً، وأصبح التعليم المتقدم المتطور ركيزة إحتلال هذه الدول مكانة متقدمة بين دول العالم.

ويُعد التعليم العالي بصفة خاصة من أهم الأدوات الرئيسية التي لها تأثيراً مباشراً علي أداء مؤسسات الدول علي إختلاف أنواعها، حيث يُمكنها من تحقيق أهدافها والتي بدورها تسهم هذه المؤسسات في عملية تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل، حيث يُعد التعليم العالي العنصر الأهم في تحديد أطر المجتمعات الإدارية والفنية والمهنية وغيرها، وهو الذي يقع عليه عبء معالجة قضايا المجتمع وحل مشكلاته، وهو المسئول عن تطوير المعرفة الإنسانية في كافة المجتمعات.

تُعد الرضا الوظيفي والحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي حظيت بإهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر إستخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، حيث تمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلي تحقيق جودة وتميز الأداء عبر إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات بشتي أنواعها، فهي تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية

التي تؤثر في الأداء، وتشمل مقومات المؤسسة علي المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية
الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي - الحوكمة

Abstract

The current era is witnessing great differences and changes from previous eras, due to the technological and knowledge revolutions that appeared in it, and the developed countries of the world focused on education as one of the most important pillars of their economic, social, political and even military progress, and advanced education became the pillar of these countries' occupation of an advanced position among countries. the world.

Higher education in particular is considered one of the main tools that have a direct impact on the performance of state institutions of all kinds, as it enables them to achieve their goals, which in turn contribute to the process of community formation and crystallization of its features in the present and future, as higher education is the most important element in defining frameworks. Administrative, technical, professional and other societies, and it is he who has the burden of addressing society's issues and solving its problems, and he is responsible for developing human knowledge in all societies.

Job satisfaction and governance are among the modern management concepts that have received great interest in recent years through their use in achieving quality and excellence in performance, as they represent a set of laws, systems and decisions that aim to achieve quality and distinction of performance by choosing appropriate and effective methods to achieve the plans and objectives of institutions of all kinds, It means the system, that is, the existence of systems that govern the relationships between the basic goals that affect performance, and it includes the long-term components of the organization and the determination of responsibility and responsibility.

key words : Job Satisfaction - Governance

أولاً: مقدمة البحث:

تقوم مؤسسات التعليم العالي بدور فاعل في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، حيث أنها تفتح آفاق المعرفة والعمل والبناء، ويمثل عضو هيئة التدريس بها حجر الزاوية في العملية التعليمية لكونه يؤلف الأداة الفعالة التي تؤدي بالجامعة إلى الاضطلاع بمسؤوليتها وحمل رسالتها الرامية إلى تطوير التعليم وخدمة المجتمع والنهوض نحو التقدم العلمي.

وإن الإدارة الفاعلة في الجامعات هي تلك الإدارة التي يفترض أن تتسم بالفاعلية والقدرة علي التعامل مع الآخرين بشفافية وتشجيع العمل معهم لأجل تحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾، وتعد القيادة الجامعية أساس تلك العملية الإدارية، حيث تؤدي دوراً فاعلاً في كل جوانب تلك العملية وجعلها فاعلة بإتجاه تحقيق الأهداف الجامعية.

وانطلاقاً من أهمية دور القيادات الاكاديمية ومكانتهم في تحقيق أهداف الجامعة خصوصاً جامعة الفيوم ودورهم في تهيئة الظروف الملائمة داخل أروقة الجامعة والتي تساعد على زيادة فاعليتها وتطورها وتحسين الأداء العلمي والإداري وتحقيق التنمية المطلوبة، ولذا فقد كان من الضروري اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجامعة وأيضاً تحقيق الجودة والتميز في الأداء ومن هذه الأساليب التي حظيت باهتمام كبير كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الحوكمة "Governance".

(1) رافدة الحريري وآخرون: "الإدارة والتخطيط التربوي"، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان،

الأردن، 2007م، ص37.

ذلك أن الحوكمة في مضمونها هي الإدارة الرشيدة Rational Management أو ترشيد الإدارة Rationalization the management، بما يتطلب مراجعة كل من هو مستقر في أسس وقواعد وأساليب التنظيم والإدارة⁽²⁾.

والحوكمة في مجال التعليم لا تقتصر على نظام الإدارة والتنظيم للتعليم فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها.

ويقصد بحوكمة الجامعات الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة وجاء في تقرير البنك الدولي أن قياس أداء نظم الحوكمة الإدارية من شأنه مساعدة المؤسسات الجامعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على القيام بإصلاحات تمكنها من أن تكون إستجابة لاحتياجات الشباب وأن تصبح مصدراً للمعرفة والابتكار اللذان يدفعان عجلة النمو في المستقبل⁽³⁾.

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

(1) كامل يوسف بركة: "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة مطبقة على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م، ص78.

(2) البنك الدولي: "تقرير حول قياس أداء نظم الحوكمة الإدارية في المؤسسات الجامعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، 2012م.

ثانياً: مشكلة البحث:

تأتي أهمية القيادات الأكاديمية التربوية في الجامعات المصرية، من حيث أن رؤساء الأقسام العلمية في كلياتهم يقع عليهم العبء لإنجاح العملية التربوية، ومن جهة أخرى هم المسؤولين المباشرين أمام القيادات الأكاديمية العليا المتمثلة في عمداء الكليات عن سير العملية التربوية في أقسامهم، فالوظيفة هنا مشتركة ما بين وظيفة تربوية من الدرجة الأولى، وما بين وظيفة إدارية، ويتوقف نجاح أقسامهم العلمية، وتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة علي مدى قدرتهم في أدائهم لواجباتهم الإدارية والفنية.

ولقد واجهت الجامعات المصرية في الآونة الأخيرة إنتقادات واسعة من معظم فئات المجتمع بعد صدور التقييمات العالمية للجامعات، حيث أظهرت نتائج هذه التقييمات تأخر في ترتيب الجامعات المصرية عالمياً، ويمكن إرجاع هذه القضايا إلي المناخ الإداري السائد في المجتمع المصري وغياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة ، كما يعود هذا التراجع للجامعات المصرية عالمياً، لقصور إداري واضح وهو افتقار الجامعات لمنظومة متكاملة للحوكمة، تحكم الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية .

وبما أن الرضا الوظيفي يمثل حالة التكامل التي تحدث ما بين الفرد ووظيفته والتي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة في بيئة العمل والمتمثلة في الأجر والإشراف والقيادة والعلاقات مع الزملاء وظروف العمل المادية والسياسة التنظيمية للمؤسسة التي يحدث فيها العمل والتي من شأنها أن تجعله راضياً عن العمل (عويضة:2008:97) (4)

ومن خلال مراجعة أدبيات التربية فيما يتعلق بوجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك

(4) عويضة، إيهاب أحمد حسنى، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية – محافظات غزة ، رسالة ماجستير، 2008، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة.

إلى زيادة الإنتاج، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، ولذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في ضوء المدخل الإداري وهو الحوكمة .

كما يمكن للإدارة من خلال دراسة الرضا الوظيفي التعرف على نفسها وتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للجامعة.

ثالثاً: تساؤلات البحث:

يأتي مشكلة البحث الحالي في التعرف على مدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم، ويمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة علي التساؤل الرئيس التالي:

"ما مدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم؟"

ويندرج تحت ذلك التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما الإطار النظري لمفهوم الحوكمة؟
- 2) ما مدى الرضا الوظيفي بجامعة الفيوم نظرياً؟
- 3) ما مدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم؟
- 4) ما التصور المقترح لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم؟

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي ما يلي:

- 1) التعرف علي الإطار النظري لمفهوم الحوكمة ومفهوم الرضا الوظيفي.
- 2) التعرف علي واقع الرضا الوظيفي بجامعة الفيوم نظرياً.
- 3) التحليل العملي لواقع الرضا الوظيفي بجامعة الفيوم علي ضوء مدخل الحوكمة.

4) وضع تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم.

5) وضع توصيات من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة الفيوم علي ضوء مدخل الحوكمة.

خامسا: أهمية البحث:

يأتي أهمية البحث الحالي، فيما يلي:

- إسهام البحث في تعرف مفهوم الحوكمة في الجامعات المصرية كمفهوم إداري حديث لدي القيادات الأكاديمية وتأثيره علي تطوير الأداء الإداري لديهم.
- يسهم هذا البحث في الوقوف علي الواقع الراهن للرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية علي ضوء مدخل الحوكمة بجامعة الفيوم كأحد جامعات جمهورية مصر العربية.

- يسهم البحث الحالي في التعرف على بعض المعوقات التي تعترض الحوكمة في تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية، ومن ثم تسليط الضوء علي المقترحات والحلول لتذليل تلك المعوقات.

سادسا: محددات البحث:

يقتصر البحث الحالي علي الحدود التالية:

1) الحد المكاني: يقتصر هذا البحث علي جامعة الفيوم بجمهورية مصر العربية.
2) الحد الزمني: تم تطبيق هذا البحث خلال النصف الأول من العام الدراسي الجامعي، 2019/2020م.

3) الحد البشري: يقتصر هذا البحث علي القيادات الأكاديمية في جامعة الفيوم (رؤساء الأقسام العلمية - وكلاء الكليات - عمداء الكليات - نواب رئيس الجامعة - رئيس الجامعة).

4) الحد الموضوعي: يقتصر هذا البحث علي وضع تصور مقترح لمدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم.

سابعا: مصطلحات الدراسة:

(1) الرضا الوظيفي: job satisfaction

من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية (Baseri, 2013: 683) ⁽⁵⁾ ويعرفه (Griffin & Moorhead; 74: 2014) بأنه المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم .

(2) الحوكمة Governance:

- الحوكمة إصطلاحاً:

عرفت الحوكمة بأنها "مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل مؤسسة ما ورصدها"⁽⁶⁾.

وعرفت الحوكمة أيضاً بأنها "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز علي العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف علي عمليات الشركة أو المؤسسة"⁽⁷⁾.
الحوكمة إجرائياً:

- الحوكمة إجرائياً:

هي النشاط الذي تقوم به الإدارة من خلال قدرتها علي التحكم والسيطرة علي جميع العمليات الإدارية في مؤسساتها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق تطبيق مبادئ ترتكز علي الشفافية والمساءلة والمشاركة والتقييم الذاتي.

ثامنا: منهج البحث وأداته:

(5) Baseri, Saeid. (2013). An Investigation of Job Satisfaction in Accounting and Auditing Institutions of Commercial Companies. *Management Science Letters*, 3, p. 683.

(2) حسين بريقي، وعمرو عبد الصمد: "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها"، جامعة المدينة، الجزائر، 2011م، ص7.

(3) خلف عبد الله الوردات: "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24 - 26 سبتمبر، 2005م، ص 9.

إعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي لموضوع البحث ، وهذا المنهج مناسب للدراسات والبحوث التربوية، وخاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية، ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً في قدرته علي رصد الواقع للرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم علي ضوء مدخل الحوكمة موضوع البحث الحالية.

*أداة البحث:

تم إستخدام البحث الحالي في تطبيقها الميداني "إستبانة علمية"، تم إعدادها وتصميمها بإحكام بهدف الحصول علي البيانات اللازمة، تم تطبيقها علي عينة مجتمع البحث الأصلي من بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

تاسعا: الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث :

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة : خوله عبد الحميد محمد الطالباني (2013)، بعنوان : دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري - دراسة تحليلية في المعهد التقني/بابل . (8)

هدف البحث دراسة الرضا الوظيفي بعوامله (التنظيمية والذاتية) بوصفه متغير مستقل ودورها في المحافظة على رأس المال الفكري ، ويسعى البحث الى تحقيق هدف تمثل باختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري واثر احدهما على الاخر، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم بناء انموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، وانبثقت منه عدة فرضيات رئيسية وفرعية .

(8) خوله عبد الحميد محمد الطالباني (2013)، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري - دراسة تحليلية في المعهد التقني/بابل، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية ، المجلد 21، العدد 3 ، العراق .

وتكونت عينة البحث من (90) فردا ممن يشغلون المناصب الإدارية في المنظمة المبحوثة مع عينة عشوائية من تدريسي وفني المنظمة المبحوثة .
وتوصل البحث إلى نتائج منها: ان اغلب افراد العينة راضين عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية، أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري.

2- دراسة : محمد عقيل ،علي عليمات (2014) الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط ، من وجهة نظرهن .⁽⁹⁾

هدف الدراسة : التعرف إلى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط من وجهة نظرهن .
عينة الدراسة : تألف مجتمع الدراسة من (350) معلمة في مدارس إقليم الوسط من العام الدراسي (2012-2013).

نتائج الدراسة : أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى إلى متغير الخبرة ، ولصالح فئة عشر سنوات فأكثر، لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والمتغيرات التالية:(طبيعة العمل، والعلاقة مع رؤساء العمل، والرواتب والحوافز، والمكانة الاجتماعية، وتقدير المجتمع)،

3- دراسة بسام مسلم (2016م)⁽¹⁰⁾:

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا احدي الجامعات الخاصة باليمن، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

⁽⁹⁾ **محمد عقيل ،علي عليمات**، 2014، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط، من وجهة نظرهن ، **مجلة المنارة للبحوث والدراسات** ، المجلد 20 ، العدد الثاني ، جامعة آل البيت ،الأردن.

⁽¹⁰⁾ بسام مسلم " مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة- دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا"، **مجلة الدراسات الاجتماعية**،مج22، ع49، 2016م، ص ص 233-282.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة الميدانية لها علي عينة مكونة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، المركز الرئيسي في العاصمة اليمنية صنعاء.

توصلت هذه الدراسة إلي النتائج التالية:

- أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا كان عالياً وجاء بمتوسط بلغ (71.2%).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية لجميع المبادئ موضع الدراسة.

4- دراسة مي عطية أبو العزم جمال الدين (2016م) (11):

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

توصلت هذه الدراسة إلي نتائج ما يلي:

- أنه تم تعديل مبادئ ومؤشرات الحوكمة لإضافة الاحترافية والمواطن الصالح كأحد أهم المبادئ التي تسهم في زيادة الجودة والحد من الفساد بالمنظومة التعليمية في مصر.
- أن استخدام معيار القيادة والحوكمة في الجودة و معادلة قياس ومكافحة الفساد في التعليم، يمكنه التعرف علي حجم الظاهرة وعلاقتها بالتحويلات المجتمعية المتعلقة بها للخروج بنتائج حول سبل الحد من ظاهرة الفساد في منظومة التعليم في مصر.

(1) مي عطية أبو العزم جمال الدين " الحوكمة مدخل لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحويلات المجتمعية في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2016م.

- أنه من الضروري تطبيق مقياس الحوكمة علي منظومة التعليم في مصر .
- تصميم تصور مقترح وإطار عام لوثيقة رؤية وإستراتيجية مستقبلية لمكافحة الفساد في نظام التعليم في مصر باستخدام مقياس الحوكمة ومؤشراته.

5- دراسة عربي بن مرجى الشمري (2016م)⁽¹²⁾:

هدفت هذه الدراسة إلي تقديم نموذج مقترح لتطبيق الحوكمة الأكاديمية للجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر الشركاء الجامعيين. توصلت هذه الدراسة إلي عدة نتائج كان من أبرزها، ما يلي: تحديد مفهوم الحوكمة الأكاديمية من وجهة نظر الشركاء الجامعيين بأنها "نظام يتم بموجبه إخضاع الأنشطة الأكاديمية للجامعات الأهلية السعودية لمجموعة من الإجراءات والضوابط والمتطلبات بهدف تحسين الأداء التدريسي والبحث العلمي وخدمة المجتمع".

6-دراسة محمد الأمين خضر عباس (2016) بعنوان الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس وأهميته في العملية التعليمية محلية الخرطوم نموذجا⁽¹³⁾ هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر سمة الرضا الوظيفي بين معلمى مرحلة الأساس الذكور بمحلية الخرطوم، التحقق من توافر العوامل المهنية التى لها دور فى الرضا الوظيفي لمعلمى مرحلة الأساس الذكور محلية الخرطوم، توضيح مدى توافر العوامل الاجتماعية التى لها دور فى الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس الذكور محلية الخرطوم، تفسير مدى توافر العوامل الاقتصادية التى لها دور فى بيان سمة الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس الذكور محلية الخرطوم.

(2) عربي بن مرجى الشمري: "الحوكمة الأكاديمية للجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر الشركاء الجامعيين - نموذج مقترح"، مجلة كلية التربية، مج95، ج1، جامعة المنصورة، مصر، إبريل، 2016م.

(13) محمد الأمين خضر عباس (2016) بعنوان الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس وأهميته في العملية التعليمية محلية الخرطوم نموذجا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان .

عينة البحث: أختار الباحث لتمثيل مجتمع البحث عينة من الآتي: من المعلمين الذكور بمحلية الخرطوم عينة نسبتها 11.7%، وعددها (60) معلما ذكرا شملت كل مناطق محلية الخرطوم، من الموجهين والموجهات عينة نسبتها (32.4%) وعددها (50) موجهة وموجهة.

نتائج البحث:

1- يتسم الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس الذكور بمحلية الخرطوم بالانخفاض.

2- يتسم توافر العوامل المهنية التى لها دور فى بيان سمة الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس الذكور بمحلية الخرطوم بالانخفاض.

3- يتسم توافر العوامل الاجتماعية التى لها دور فى بيان سمة الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس الذكور بمحلية الخرطوم بالارتفاع.

4- يتسم توافر العوامل الاقتصادية التى لها دور فى بيان سمة الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس الذكور بمحلية الخرطوم بالارتفاع.

7-دراسة : أنس عبد الباسط عباس (2017) (14)

وتهدف الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فى كليات وادى الدواسر والسلييل بجامعة سلمان بن عبد العزيز نحو العوامل المسببة لحالة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية للعاملين المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي كإحدى المنظمات الهامة والمؤثرة فى المجتمع، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات العينة باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لمعرفة توجهات عينة الدراسة وتحليل آرائها.

(14) أنس عبد الباسط عباس (2017)، الرضا الوظيفي للعاملين بمحافظة وادى الدواسر والسلييل بجامعة سلمان بن عبد العزيز وأثره على الأداء، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالأقلاج، جامعة الأمير سطم بن عبد العزيز، مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى غياب دور العلاقات العامة الداخلية في أروقة العمل مما انعكس سلباً على علاقات العمل البيئية، وكذلك اقتصار دور الرؤساء المباشرين والقيادات الإدارية في الكليات قيد الدراسة على متابعة أمور الواجبات الوظيفية دون تفعيل للعلاقات الإنسانية مما أضعف روابط الأفراد بوظائفهم.

8-دراسة : مها محمد الرخيص،(2017) (15)

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أبعاد ومكونات البيئة التنظيمية التي ترتبط بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- التعرف على أبعاد ومكونات التحفيز المادي والمعنوي التي ترتبط بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- التعرف على أبعاد ومكونات المهام والمسئوليات الوظيفية المرتبطة بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- وضع مجموعة من التوصيات في ضوء استنتاجات الدراسة تسهم في تعزيز أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- اقتراح مجموعة من التوجهات المستقبلية في مجال أدبيات وأبحاث الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة وبناء على دراسة وتحليل الأدبيات التي تناولت الموضوع وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت ومكونات وأبعاد البيئة التنظيمية والحوافز المادية والمعنوية والمهام والمسئوليات الموكلة للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت وثبتت صحة الفرضيات

9-دراسة أنور شحادة نصار (2017م) (16) :

(15) مها محمد الرخيص،(2017)، أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الأول-المجلد الأول، مارس 2017.

هدفت هذه الدراسة إلي تقييم مدي تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة مكونة من (31) فقرة تم تطبيقها علي عينة الدراسة بلغت (292) عضواً من أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الفلسطينية في غزة ممثلين للمجتمع الأصلي للدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من ثلاث جامعات (الأزهر، الإسلامية و الأقصى).
توصلت هذه الدراسة إلي النتائج التالية:

أن تقييم مدي تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء التدريس جاء بنسبة (74.72%)، وجاء مجال المشاركة في المرتبة الأولي وبدرجة كبيرة، ثم مجال الشفافية بدرجة كبيرة أيضاً.

لا توجد فروق لدرجات تقييم مدي تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيرات (الجنس، الجامعة)، بينما توجد فروق تعزي لمتغير سنوات الخدمة لصالح (11 سنة فأكثر).

10-دراسة أميمة بشير ررم (2018)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء لدى موجهي رياض الأطفال (ولاية الخرطوم - محلية الخرطوم) (17)
هدف الدراسة :

(1) أنور شحادة نصار " تقييم مدي تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز، دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم والنشر، مج3، ع3، 2017م، ص ص 42-60.

(1) أميمة بشير ررم، 2018، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء لدى موجهي رياض الأطفال (ولاية الخرطوم - محلية الخرطوم) رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان

- التعرف على الرضا الوظيفي لدى موجهي رياض الأطفال بمحلية الخرطوم
 - التعرف على العلاقة بين العوامل المهنية والرضا الوظيفي لدى موجهي رياض الأطفال بمحلية الخرطوم .
 - التعرف على العلاقة بين العوامل الاجتماعية والرضا الوظيفي لدى موجهي رياض الأطفال بمحلية الخرطوم .
 - اقتراح مقترحات وتوصيات لتحسين درجة الرضا الوظيفي لدى موجهي رياض الأطفال لتطوير فعالية أدائهم .
- عينة الدراسة:** تكونت من 40 موجها من موجهي رياض الأطفال .
- نتائج الدراسة :**

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المهنية والرضا الوظيفي لدى موجهي رياض الأطفال بمحلية الخرطوم .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاجتماعية والرضا الوظيفي لدى موجهي رياض الأطفال بمحلية الخرطوم .
- اقتراح مقترحات وتوصيات لتحسين درجة الرضا الوظيفي لدى موجهي رياض الأطفال لتطوير فعالية أدائهم .

11-دراسة محمد احمد انجاص (2019) (18)

وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخات التي تعمل من خلالها الإعلاميات الفلسطينيات، وتحديد المعوقات التي تواجه الإعلاميات والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لديهن والمعوقات التي تواجههم في ممارسة عملهم. واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، فيما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، ووزعت على عينة من

(18) محمد احمد انجاص ، 2019 ، الرضا الوظيفي لدى الإعلاميات في فلسطين والمعوقات التي تواجههم في ممارسة عملهم ، رسالة ماجستير، كلية الاعلام ، جامعة الشرق الاوسط.

الإعلاميات (180) إعلامية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين اختبروا بطريقة عشوائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مهنة الإعلام تؤثر على الاستقرار العائلي والاسري للإعلاميات، وأن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الإعلاميات في فلسطين عدم وضوح أسس تقييم الأداء في المؤسسة الإعلامية. أخيراً، بينت الدراسة وجود درجة رضا لدى الإعلاميات الفلسطينيات عن العلاقة بزملائهن في العمل، وإن هناك احترام متبادل بين الإعلاميات ومدراءهن بالعمل.

12-دراسة : حسين جعفر ناصر (2019) (19)

هدفت الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم المهني والتقني الخاص في لبنان "مؤسسات قضاء بعيداً نموذجاً". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة الدراسة وفق الطريقة العشوائية المنسقة، بلغ عددها 200 معلّم ومعلّمة من 13 مدرسة ومعهد. وتوصّلت الدراسة إلى نتائج عدة منها:

- تدني المعدّل العامّ للرضا الوظيفي للعينة المستطلعة، استناداً إلى تحليل المعطيات عبر برنامج SPSS، حيث بلغ 4.69 من أصل 7 نقاط، وبانحراف معياريّ مقداره 1.15.
- أنّ النسبة الأكبر من العينة المستطلعة غير راضية عن نسبة الأجر الذي تتقاضاه، حيث بلغ المعدّل العامّ للرضا عن نسبة الأجر المدفوع 3.83 من أصل 7 نقاط وبانحراف معياريّ مقداره 2.00.
- تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم المهني والتقني الخاص في قضاء بعيداً فيما خصّ درجة الأمن الوظيفي، حيث بلغ 4.13 من أصل 7 نقاط وبانحراف معياريّ مقداره 1.91.

(1) حسين جعفر ناصر، 2019، الرضا الوظيفي عند أساتذة المهنيّات "منطقة بعيداً نموذجاً"، مجلة الاداب والعلوم الإنسانية، السنة الأولى، العدد الثاني، لبنان .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة : (Kristin L.Straiter 2004) . (20)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة الممنوحة من الرؤساء للمرؤوسين وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وطبقت هذه الدراسة على 117 مدير مبيعات يعملون في مستودع للأدوية . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الممنوحة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الثقة الممنوحة وبين الالتزام التنظيمي .

2-دراسة : (Badawi, 2006) . (21)

هدفت الدراسة التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملات بالمكتبات بنيجيريا من خلال تطبيق نظرية هيرزبرغ ودراسة العوامل المؤثرة على الرضا - الحوافز .

وقد أجريت الدراسة على 228 عاملة من مجموع 354 عاملة بالمكتبات بهذه المكتبات البالغ عددها 93 مكتبة (36 مكتبة عامة، 23 مكتبة جامعية، 15 مكتبة وطنية، 19 مكتبة متخصصة) وتم اختيار 35 مكتبة موزعة على ستة أقاليم جغرافية منها 12 مكتبة عامة تم اختيار 96 عاملة بها، 12 مكتبة جامعية تم اختيار 96 عاملة بها، ستة مكتبات متخصصة تم اختيار 12 عاملة بها، خمسة

(20) Straiter, Kristin L.(2004) :, Study of the Effect of Supervisors Trust of Subordinates and Their Organization and Job Satisfaction and Organizational Commitment, Dissertation Abstract, Regent University.

(21) Badawi, Ghaji, (2006). Factors affecting the levels of job satisfaction of female librarians in Nigeria : a test of HERZBERG's hygiene/ motivator factors. Samaru journal of information studies, Vol.6, N°1-2,p. 6-12.

Available at :

<http://www.ajol.info/index.php/sjis/article/view/40591> (consulted at 02/09/2011)

مكتبات وطنية تم اختيار 24 عاملة بها، وتمثلت العينة المختارة في 176 عاملة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن العاملات بهذه المكتبات لديهن مستويات مرتفعة من الرضا فيما يخص علاقات العمل، الإنجاز، الترقية، الاعتراف والتقدير، طبيعة العمل، الأجر، الأمن الوظيفي، في حين غياب الرضا فيما يتعلق بالسياسات الإدارية للمكتبات.

3-دراسة: (Jessie L. Grant, 2006)⁽²²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا أو عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية ، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية : (الاعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان) على الرضا الوظيفي من عدمه . وقد أظهرت النتائج أن هناك نسبة 83% من موظفي الكليات راضيين عن عملهم .

4-دراسة : (Hart, 2010)⁽²³⁾

عالجت هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية بجنوب إفريقيا من خلال استبيان لقياس الرضا الوظيفي تم توزيعه على 31 موظفا بهذه المكتبات وهو ما يمثل 50% من العاملين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تباين في مستويات الرضا العمل حيث عبّر 61% من الموظفين على عدم رضاهم عن وظائفهم بسبب عوامل مختلفة منها: الروتين، الإحباط ونقص الحوافز.

5- دراسة Ford ,Michael, 2013⁽²⁴⁾

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر حوكمة هيئة إدارة المدرسة علي التحصيل الدراسي في مختلف الولايات في الولايات المتحدة الأمريكية.

(22)Grant, Jessie L.(2006) : “An Examination of The Job Satisfaction of Mid-Level Manager in Student Affair Administration”, Dissertation Abstract, Western Michigan University .

(23)Hart, Genevieve, 2010). Job satisfaction in a South African academic library in Transition. The Journal of academic librarianship, Vol.36, N°1. Available at : <http://www.sciencedirect.com/www.snd11.arn.dz/science/article/pii/S0099133309002043> (consulted at 02/09/2011)

(3)Ford, Michael, The Impact of School Board Governance on Academic Achievement in Diverse States, Unpublished Doctorate Dissertation , University of Wisconsin Milwaukee , USA ,2013.

شملت هذه الدراسة (14000) مجلس إدارة منتخب للمدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وتم إختيار ست ولايات إستراتيجية لفحص علاقة حوكمة المدارس فيها بالمخرجات الأكاديمية علي مستوى المنطقة، وفحصت الدراسة العلاقة بين خلفيات أعضاء هيئة إدارة المدرسة والإلتزام بمجموعة من الممارسات الجيدة التي أخضعتها الجمعية الوطنية لهيئات إدارة المدارس، وديناميكيات المجموعة الصغيرة، وخريجي المقاطعة، ومعدلات التسرب.

وتوصلت هذه الدراسة إلي النتائج التالية:

- أن الطريقة التي تدير بها هيئة إدارة المدرسة أثرت علي مستوى الأداء في المقاطعة خصوصاً الهيئات المنخرطة في وضع إستراتيجيات التخطيط، وإظهار المراقبين أو المشرفين كمتعاونين، وتخفيف الصراع وإصلاح أفضل لمؤشرات المخرجات التعليمية.
- أن الهيئات الإدارية التقليدية للمدارس تؤثر علي المخرجات التعليمية ونوعيتها، وأن تحسين حوكمة هذه الإدارات يرفع التحصيل الأكاديمي.

6- دراسة James , Chris , 2014⁽²⁵⁾:

هدفت هذه الدراسة إلي تقصي الإتجاهات في الحوكمة وإدارة المدارس في إنجلترا، وتحديد موضوع تغيير الحوكمة في المدارس وتطوره في الأربعين من خلال: تحسين الأداء المدرسي، تحصيل الطلبة وفصل البعد السياسي عن إدارة المدرسة، تطوير المدرسة بإعتباره عملاً إدارياً، صراع الأدوار للأشخاص داخل إدارة المدرسة، تطور دور مدير المدرسة في الحوكمة، تجاهل تأثير السلطة المحلية في إدارة المدرسة والحوكمة فيها.

وتوصلت هذه الدراسة بعد التحليل الكيفي الملائم والمستند إلي التقارير والأبحاث والدراسات السابقة، أن هناك توتراً في نظام العمل بشكل عام بين محيط

(25) James, Chris, Trends in the Governance and Governing of Schools in England, University of Bath, UK, 2014.

المدرسة (أي الحكم الذاتي للمدرسة)، وبين الحكومة المركزية من حيث التوجيه والرقابة المتضمنة تطبيقات مهمة لدور السلطة المحلية.
7- دراسة **Chigbu, U. & Others 2017** (26):

هدفت هذه الدراسة إلي، ما يلي: الكشف عن كيفية إصلاح المناهج التعليمية الخاصة بإدارة الأراضي عن طريق حوكمة هذه المناهج، والحاجة إلي تحويل المناهج التعليمية الموجودة والخاصة بإدارة الأراضي إلي مناهج تكون أكثر استجابة لاحتياجات الشعوب من خلال تحليل هذه المناهج الدراسية في مجال تعلم الزراعة وتخطيط الأراضي في (10) بلدان أفريقية (بتسوانا، غانا، نيجيريا، رواندا، كينيا، موريشيوس، أوغندا، ناميبيا، جنوب أفريقيا وتنزانيا). اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج التحليلي

توصلت هذه الدراسة إلي، ما يلي:

- أن مناهج التعليم العالي في أفريقيا لا تستجيب بشكل كاف لاحتياجات الشعوب الأفريقية في تنمية القدرات والتشجيع علي استثمار الجهود البشرية في زراعة الأراضي.
- أن هناك أدلة علي أن المناهج الدراسية في مجال إدارة الأراضي والزراعة التي شملتها الدراسة الاستقصائية لا تعكس إلا جزئياً الاحتياجات الراهنة لأفريقيا في هذا المجال بسبب ضعف حوكمة المناهج المتبعة.

التعليق علي الدراسات السابقة:

تشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة كمدخل إداري جديد يقوم علي مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمحاسبة، وتأثير تطبيق هذا المدخل علي محاور مختلفة، وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(26)Chigbu,U.,Tenadu,K.& Mwasumbi,A. (2017); Curriculum Reform in Land Education: the need for transforming existing curricula in Africa. **Paper presented at the "2017" World Conference on Land and Poverty**, The World Bank, Washington, D.C., March 20-24, 2017.

في محاولتها لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم علي ضوء مدخل الحوكمة.

إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط، كما يلي:

- الإطلاع علي الإطار النظري لمفهوم الحوكمة.
- إبراز أهمية ودور مدخل الحوكمة كمدخل إداري حديث في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات.
- تحديد المنهج الوصفي التحليلي كمنهجاً للدراسة الحالية بإعتباره الأنسب والأفضل بين المناهج البحثية في تشخيص وتحليل ظواهر الدراسة الحالية.
- الإطلاع علي النتائج الميدانية للدراسات السابقة وكذلك توصياتها ومقترحاتها ومحاولة الإستفادة منها في وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم علي ضوء مدخل الحوكمة.
- الإطلاع علي إستبانات الدراسات السابقة، والاستفادة منها في وضع المحاور الرئيسية والفرعية لإستبانة الدراسة الحالية بهدف الحصول علي البيانات الدقيقة للدراسة الميدانية.
- الإستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسات الميدانية للدراسات السابقة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية.

الإطار النظري

المحور الأول: الرضا الوظيفي

الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي (Ayranci, 2011: 89.)⁽²⁷⁾

(27) Ayranci, Evren. (2011). A Study on the Factors of Job Satisfaction among Owners of Small and Medium Sized Turkish Businesses. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 5, p. 89.

والمفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته (Sowmya & Panchanatham, 2011: 76.⁽²⁸⁾

وهو دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع. (Abu Taleb, 2013: 144.⁽²⁹⁾

⁽²⁸⁾(Sowmya K. R. and Panchanatham, N. (2011). Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, Vol. 3(5), p. 76.

⁽²⁹⁾ Abu Taleb, Tagreed Fathi. (2013). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. *Early Childhood Educ. Journal*, 41: p. 144.

كما يشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية. (Millan et al., 2013: 653.)⁽³⁰⁾

وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد ، ويتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة. (Sircaet al., 2012: 978.)⁽³¹⁾

ويعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي، نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته.

وقد قدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني. (Kautonen et al., 2012: 426.)⁽³²⁾

⁽³⁰⁾ Millan, Jose Maria; Hessels, Jolanda; Thurik, Roy; and Aguado Rafael. (2013). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self- employed and paid employees. *Small Bus. Econ.*, 40, p. 653

⁽³¹⁾ Sirca, Nada Trunk; Babnik, Katarina and Breznik, Kristijan. (2012). The Relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. Management, Knowledge and Learning, *International Conference*. p.978

⁽³²⁾ Kautonen, Teemu; Hytti, Ulla; Dieter, Bögenhold and Heinonen, Jarna. (2012). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self-Employed Versus Salary Earners. *International Journal of Manpower*, Vol. 33, No. 4, p. 426.

كما يشار الى مفهوم الرضا الوظيفي من وجهة نظر المدرسة السلوكية المعاصرة . (33) والتي تعرف بمدرسة العوامل المركبة التي تنظر لمفهوم الرضا الوظيفي كاستجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها ، وترى هذه المدرسة أنه لفهم الرضا الوظيفي، لابد من دراسة أبعاد ومقاييس الوظيفة التي تضم العمل ، والراتب ، والأشراف والزملاء، وركزت هذه المدرسة اهتمامها على تحديد أنواع ومسئوليات المتغيرات التي تشترك لتؤدي للرضا الوظيفي.

والتعريف الاجرائي للرضا الوظيفي: أنه شعور الفرد بالرضا والارتياح النفسي تجاه الوظيفة عندما يدرك بأنه يؤديها ويحقق معها القيم المهمة بالنسبة له مما يزيد من تركيز طاقته تجاه عمله والإبداع فيه .

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمات ، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.

أنواع الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل ،وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي :

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

- الرضا الوظيفي الداخلي ، ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل : الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات .

(33) عبد الناصر شماطة : أوضاع المعلم ورضاه الوظيفي عن مهنة التعليم دراسة في علم الاجتماع التربوي ، ط1 المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2011 ، ص 121.

- الرضا الوظيفي الخارجي ،ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل .
- الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

- الرضا الوظيفي المتوقع :ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي اذا كان متوقعا ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .
 - الرضا الوظيفي الفعلي : ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي .
- (34)

أهمية الرضا الوظيفي:

جاءت أهمية الرضا الوظيفي وهي علي النحو التالي : (35)

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلي ارتفاع درجة الطموح لدي العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أن ارتفاع مستوي الرضا الوظيفي يؤدي إلي انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته ، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .

(1) نواف الروبلي: الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، 2003، جامعة الملك سعود .

(35) ايناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى بمكة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، 2008 .

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك زيادة الإنتاج .
واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمات ، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.

الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في التالي: (36)

1- تحقيق الأداء المنتج: ويقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعاً؛ فقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعاً للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ولا نريد أن ندخل كثيراً في تلك المناهات إلا أنه يمكننا أن نقول ان الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، وفُسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران تجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح .

2- كما يؤثر الأداء على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المؤسسة،

(3) <http://www.akhbar-alkhaleej.com/13043/article/60565.html>

وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي لديه.

3- الولاء التنظيمي: يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم ومدى تعلقهم وتوحدهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثيراً واضحاً حيث إن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى - بحسب طبيعة الأشخاص - وهيكلها وهي مميزات الولاء التنظيمي .

4- الصحة العضوية والعقلية: بالإضافة إلى ما ذكر، فإن هناك آثاراً أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة الموظف والعمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية - كالتعب، صعوبة التنفس، الصداع وغيرها؛ وربما بعض من حالات القرحة - والصحة العقلية والنفسية من ناحية أخرى، حيث إن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيداً عن المشاكل والاضطرابات النفسية .

والخلاصة، انه من أجل القضاء على المشاكل والاضطرابات والكلام والهمس الذي يمكن أن يدور في أروقة المؤسسة علينا أن نهتم بالإنسان، قبل أن نهتم بالربح والإنتاج والأجهزة وما إلى ذلك، وإن كانت كل تلك الممتلكات مهمة وثمانية، فإن الإنسان هو العامل الحاسم في كل تلك القضية، فهو الذي يدير الأجهزة ويصنع الإنتاج ويولد استمرارية عمل المؤسسة، لذلك يجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار.. الخ)، وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العمالية.. الخ)، وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته، لأن الآثار السلبية حتماً ستؤدي إلى إضعاف المؤسسة وزيادة تكاليفها.

الآثار السلبية للرضا الوظيفي:

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المؤسسات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل والتمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

1- الغياب: يعرف الغياب عمومًا على أنه «نقص الملازمة في العمل الذي يتطلب الحضور الدائم، وأسبابه عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية، عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة. وقد تم تقسيم عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب.

2- الشكاوى: أظهرت بعض الدراسات أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات تظهر كثيرًا في المؤسسات التي يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها، فإن المؤسسة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبيًا على أدائها.

3- اللامبالاة والتخريب: المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المؤسسة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المؤسسة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

4- الإضراب والمشاكل الأخرى: يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها

العامل داخل المؤسسة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردًا على الوضعية التي يعيشونها) الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية.. الخ) عاكسًا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمؤسسة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصادات البلدان أيضًا. (37)

المحور الثاني: الحوكمة

ارتبط مفهوم الحوكمة كمنهج إداري حديث ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي بصفة عامة، في مختلف المؤسسات، وزاد الاهتمام بهذا المفهوم في الآونة الأخيرة حيث استمدت العديد من المؤسسات المختلفة من مبادئه وآلياته وسيلة لتحسين الأداء الإداري وتطويره بها.

(أ) الحوكمة المؤسسية:

أولاً: نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية:

لا يعتبر مفهوم الحوكمة "Governance" من المفاهيم الجديدة، من ناحية التطبيق العملي، إذ يرجع تطبيق هذا المفهوم إلي العصور الوسطى حيث تم تناوله في تنظيم السلطات الإقطاعية في تلك العصور، واختفي منذ تلك العصور إلي أن ظهر في القرن العشرين بمفهومه الحالي كمصطلح يطلق عليه الحوكمة، حيث تطرق للعناية بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد المؤسسية والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات.

وفي عام 2002م تم تمرير قانون "ساربانيس أوكسلي Sarbanes Oxley Act of 2002" من قبل الكونجرس الأمريكي، والذي يهدف إلي حماية المستثمرين من احتمالية قيام المنظمات بالأعمال المحاسبية الاحتمالية، وذلك بعد ظهور مخالفات جنائية في العديد من الشركات الأمريكية أدت إلي افلاسات هائلة في هذه

(1)<http://www.akhbar-alkhaleej.com/13043/article/60565.html>

الشركات، حيث طالب هذا القانون بزيادة حقوق المساهمين والاهتمام بحوكمة الشركات في إدارتها⁽³⁸⁾.

يتضح مما سبق أن العالم بعد الأزمات الاقتصادية التي مر بها، باتت الحاجة ملحة إلي إنقاذ الشركات الاقتصادية من عوامل الفساد والاحتيال وتعزيز التطوير الإداري بها بمبادئ إدارية جديدة تقوم علي الشفافية والوضوح والإفصاح وحماية حقوق المساهمين وإرساء العدالة لكافة أصحاب المصلحة في المؤسسات والمساءلة والمحاسبة وسيادة القانون، وهي المبادئ التي تبني علي أساسها الحوكمة. **ثانياً: مفهوم الحوكمة المؤسساتية وأشكالها:**

للتعرف علي الحوكمة المؤسساتية يجب أن نتعرف علي تعريفات هذا المصطلح الإداري الحديث، كما يجب أن نتعرض لأشكال الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

مفهوم الحوكمة المؤسساتية:

لا يوجد علي مر السنوات الماضية تعريفاً واضحاً ومحدداً لمفهوم الحوكمة، إذ تناوله المفكرون والباحثون والمنظمات الدولية كل حسب رؤية معينة، من هذه التعريفات التي توضح مفهوم الحوكمة، ما يلي:⁽³⁹⁾. وعرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"⁽⁴⁰⁾.

(1) قانون ساربانيس أوكسلي لعام 2002م، متاح علي الموقع:

<https://www.nhbar.org/publications/archives/display-Journal-id=13?issueasp.,retrieved at 14/02/2019.>

(39) Cattrysse, Jan., (2008) "Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditors", **roularta Media Group**, p.04.

(40) Alamgir, M., (2007) "Corporate Governance: A risk Perspective, **Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development.** A conference organized by the equation banking institute, May 7 – 8, Cairo, p.03.

يتضح مما سبق أن الحوكمة هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاطات المؤسسات إلي مجموعة من النظم والقوانين والقرارات التي تنظم العمل بداخلها، وتهدف إلي تحقيق التميز وجودة الأداء من خلال اختيار أفضل الأساليب وأكثرها فاعلية لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات القائمة بين الأطراف الأساسية المؤثرة في الأداء.

حوكمة الجامعات:

حظي موضوع حوكمة الجامعات باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة في السنوات الأخيرة، حيث أيقنت هذه الدول أن تطوير نظام التعليم الجامعي يبدأ من تطور أهداف وممارسات الإدارة الجامعية والمحاسبة عن المسؤولية عليها ومدى استغلالها للموارد البشرية والمالية المتاحة لهذا القطاع التعليمي الهام.

وتعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم. ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك عام 1983 كواحدة من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها⁽⁴¹⁾.

لا تشير الحوكمة كثيرا إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها كيف تنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها.

ويمكن أن تفهم الحوكمة، بوجه عام، على أنها تتطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة .

وفي التعليم العالي، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة : كيفية تماسك أجزائها، ممارستها للسلطة ، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات ، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهيكل مشاركتهم ،

(1) ادريانا جاراميلو " الجامعات تحت المجهر : معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا " ، البنك الدولي ، 2012م ، ص 12 .

وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير. (42)

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها ، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع ، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية ، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة ، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج المتعلقة بالهدف والهدف منها ، وكذلك الاتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها ، تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين. (43)

وتظهر المشكلة الحقيقية في الجامعات المصرية في اتساع الفجوة بين متخذي القرارات في الجامعة من القيادات الأكاديمية وبين أطراف آخرين فاعلين في العملية الإدارية والتعليمية كالعاملين الإداريين في الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة الجامعيين، حيث تتمثل هذه الفجوة في أن القرارات المتخذة من قبل هذه القيادات بموجب السلطة الوظيفية الممنوحة لهم واجبة التنفيذ علي الأطراف الأخرى، دون إعطاء حق المشاركة الفعالة لهذه العناصر المؤثرة عند اتخاذ مثل هذه القرارات، بما يعد خرقاً واضحاً في تطبيق واحدة من أهم مبادئ الحوكمة ألا وهي "المشاركة الفعالة"، كما تعد الشفافية والمساءلة لهذه القيادات في طي الغموض، وهذه الأمور

(2) أحمد محمد أحمد ، و عبد الله على القرشي " حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات " المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، لبنان ، طرابلس ، 2012م ، ص12 .

(1) أحمد عزت "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها " ، عمان ، الأردن ، 2009م ، ص2.

تطرح تساؤلات عدة عن مدى تأثير الحوكمة علي تطوير أداء هذه القيادات في الجامعات المصرية.

أولاً: مفهوم حوكمة الجامعات:

تباينت مفاهيم حوكمة الجامعات في العلوم التربوية والإدارية، وجاءت هذه الاختلافات والتباينات من حيث استنادها للتوجهات الفكرية الخاصة بكل تعريف لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين.

وفيما يلي بعض من تعريفات حوكمة الجامعات:

عرفت حوكمة الجامعات بأنها: "نظام توجه تدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلاله محاسبة الإدارة، وذلك لتمكين وتحسين قدرة الجامعة، كي تقابل أهدافها الإستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتصل بتجديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي وعلاقاتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي"⁽⁴⁴⁾.

كما عرفت حوكمة الجامعات بأنها: "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة وتنفيذ خططها الإستراتيجية

(44)Henke, Mary (2007), can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain, Higher education, p.87.

وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي⁽⁴⁵⁾.

وعرفت حوكمة الجامعات بأنها: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقدرات التي تهدف إلي تحقيق العدالة والشفافية وكذلك تضمن الحوكمة تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تنشيط ودعم تصرف إدارة المؤسسة الجامعية فيما يتعلق باستغلال مواردها المتاحة، بما يحقق المنافع والفوائد التي تعود علي جميع الأطراف المشاركة وعلي المجتمع ككل"⁽⁴⁶⁾.

يتضح من التعريفات السابقة لحوكمة الجامعات بأنها فكر إداري يركز علي عدد من الجوانب الرئيسية في علم الإدارة من حيث الإدارة والتنظيم والرقابة الذاتية وعملية صنع القرار، كما يتضح ارتباط تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة بتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تطوير الأداء الإداري لإدارة الجامعة وقيادتها.

وبالتالي فإن مفهوم حوكمة الجامعات يشير إلي ممارسات إدارة الجامعة والتي تتم بموجب سلطة القانون في صورة الأساليب والوسائل التي تحددها إدارة الجامعة لتحقيق أهداف الجامعة وتندرج تحتها مبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة ومشاركة فعالة، ونزاهة وتمكين ورشادة في اتخاذ القرارات الجامعية المختلفة خاصة الإدارية منها، بما يلبي احتياجات جميع المستفيدين من الجامعة بصورة عادلة وناصفه.

ثانياً: أهداف حوكمة الجامعات وأهميتها:

إن حوكمة الجامعات لها العديد من الأهداف، كم أن لها أهميتها في مجال التعليم الجامعي.

(أ) أهداف حوكمة الجامعات:

(2) إسماعيل سراج الدين: "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"، مرجع سابق، ص 13.

(46) O'Neil, Alex & Lewis, Janet (2002), Cost Effectiveness and Independent Living, Health & social care vol.10, No. 6, p.p. 523 – 534.

رأت الأدبيات السابقة أن حوكمة الجامعات تهدف إلي ما يلي (47) :

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها علي التطوير والتحديث والتغيير المستمر.
- وضع أسس للعلاقة بين الإدارة العليا والتنفيذية وأصحاب المصالح والمستفيدين الداخليين والخارجيين، مما ينتج عنه وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج التعليمي.
- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية الجامعية ووضعها المالي، والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، بما يساعد المستفيدين علي تحديد مشكلاتهم، وتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم.
- تحقيق الرقابة والإشراف الذاتي للمؤسسة الجامعية، وسلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة للعمل داخل المؤسسة الجامعية.
- ضمان حقوق ومصالح العاملين بالمؤسسات التعليمية الجامعية دون أي تمييز.
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوقها عن تحقيق أهدافها.
- تحسين سمعة الجامعة في المجتمع، وزيادة الثقة في الخدمات التي تقدمها للطلاب.

(1) يمكن الرجوع إلي:

- محمد عبد الفتاح محمد" تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات"، ندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2010م، ص 92.
- منال عبد العزيز العريني" واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مرجع سابق، ص 119.
- رضا إبراهيم المليجي" دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر"، المؤتمر السنوي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، 2011م، ص 56.

- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في الجامعات، وتحقيق العدالة وضمان النزاهة والشفافية لكافة العاملين فيما يقومون به من أعمال داخل الجامعة.
 - توفير حق المساءلة والمحاسبية للإدارة العليا والتنفيذية بالجامعات من جانب جميع الأطراف الداخلية والخارجية المستفيدة من الجامعة.
 - تعزيز مشاركة المعلمين والطلاب والإداريين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات.
 - الحد من الفساد المالي والإداري بالجامعات وعدم السماح بوجوده أو استمراره.
 - تقليل الأخطاء باستخدام الضوابط الرقابية التي تمنع الانحرافات.
 - وضع القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد السلوكيات المهنية والأخلاقية لكافة العاملين بالجامعة.
- وبالتالي فإنه يمكن القول بأن حوكمة الجامعات تهدف إلي، ما يلي:
- رفع كفاءة أداء المؤسسة الجامعية: من خلال ما يلي:
 - وضع الحوكمة لأسس العلاقة القائمة بين مديري المؤسسة الجامعية ومجلس إدارتها.
 - وضع الحوكمة للإطار التنظيمي الذي يحدد أهداف الجامعة وسبل تحقيقها.
 - تزيد الحوكمة من قدرة المؤسسة الجامعية علي التغلب علي الأزمات والتحديات التي تواجهها.
 - تزيد الحوكمة من الثقة في تقديم خدمات الجامعة التربوية والتعليمية.
 - تؤكد حوكمة الجامعات المشاركة الديمقراطية والإدارة الذاتية بما يحقق رفع كفاءة الجامعة وفعاليتها واستقلاليتها في اتخاذ القرار.
 - تهدف حوكمة الجامعات إلي حماية حقوق أصحاب المصالح ومصالحهم، وخاصة المعينين بشكل مستمر وعلي المدى الطويل، وتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة الخاصة عن المؤسسة، والتأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة الجامعية، وتطوير السياسات والآليات والإجراءات المناسبة لنشاطات

المؤسسة، وإيجاد حوافز ودوافع لدي مجلس الإدارة لمتابعة تحقيق أهداف الجامعة وتوفير فرص الرقابة الفعالة علي المؤسسة الجامعية⁽⁴⁸⁾.

- علي المستوي الإداري تهدف الحوكمة الجامعية إلي تعزيز العمل بروح الفريق ورفع مستوي الإفصاح والشفافية لخدمة جميع الأطراف المعنية.

ويتضح مما سبق أن لحوكمة الجامعات أهدافاً تتعلق بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الأداء والمحافظة علي الميزة التنافسية للجامعة بين مثيلاتها سواء علي المستوي المحلي أو الإقليمي أو العالمي، كما تهدف إلي الحفاظ علي الملكية الخاصة بالجامعة والفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة علي الأداء وحسن استغلال موارد الجامعة البشرية والمادية وتعزيز مبادئ المحاسبة والمساءلة وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع العمليات التي تمارسها إدارة الجامعة.

(ب) أهمية حوكمة الجامعات:

ترجع أهمية حوكمة الجامعات من الأهمية التي تعود علي المؤسسات التعليمية من تطبيق مبادئ الحوكمة، كما يلي⁽⁴⁹⁾ :

- وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية وسبل تحقيقها.
- وضع أسس للعلاقة بين الإدارة الجامعية بأنواعها وبين أصحاب المصالح والمستفيدين، تعتمد علي وضوح حقوق وواجبات جميع الأطراف.
- غرس روح المنافسة وجذب قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين من المجتمع المحلي معنوياً ومادياً لوضع مؤسساتهم في المقدمة، الأمر الذي ينعكس علي جودة العملية التعليمية .

(1) رضا إبراهيم المليجي "جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2011م، ص259.

(1) محمد إبراهيم عطوة، ومحمد السيد فكري " حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع79، ج2، جامعة المنصورة، 2011م، ص ص 473-474.

- إتاحة التمويل بالتبرعات للمؤسسة الجامعية وإمكانية الحصول علي مصادر أسهل وأسرع للتمويل ، الأمر الذي يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص في تمويل الجامعات في الدول النامية.
 - زيادة ثقة المستفيدين والمجتمع بصفة عامة في مؤسسات التعليم الجامعية ومنتجاتها التعليمية لأن تلك القواعد تضمن حقوقهم.
- يتضح مما سبق أن حوكمة الجامعات تكتسب أهميتها من أنها الأسلوب الذي يحدد الإجراءات والسياسات والخطوات التنظيمية لسير العملية الإدارية والتعليمية داخل الجامعة، والذي بدوره يوضح العلاقة بين جميع العاملين داخل الجامعة علي أسس ترفع من كفاءة أدائهم وتحسين مخرجات الجامعة التعليمية.
- كما يمكن تحديد أهمية الحوكمة في إدارة الجامعات، كما يلي (50) :
- تسهم الحوكمة في إيجاد جامعات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لهذه الجامعات، والتأكد من فاعلية إدارتها.
 - مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
 - تفيد في الكشف عن أوجه القصور في أداء الجامعات وضعف المخرجات.
 - تضمن التوازن بين المسئوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسئوليات التشغيلية قصيرة المدى.
 - تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
 - ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
 - تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
 - تنظيم رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلي سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وحسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

(1) فاروق جعفر مرزوق " حوكمة التعليم المفتوح: منظور إستراتيجي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012م، ص 36.

الجدير بالذكر أن هناك العديد من المبررات التي دعت إلي ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي منها، ما يلي⁽⁵¹⁾ :

- الركود الاقتصادي والمشاكل المصاحبة لتوفي متطلبات النفقات العامة.
 - التطورات المحيطة مثل العولمة والتدويل، وظهور جهات فاعلة جديدة وقوية في الاقتصاد الدولي (الاتحاد الأوروبي، البنك الدولي، رابطة التجارة العالمية و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) تدعو إلي التحول الأيديولوجي نحو السوق.
 - عدم الثقة في سياسات وإنجازات بعض الحكومات في حل المشاكل المجتمعية، أما بسبب محدودية فعالية القوانين الحكومية التقليدية أو بسبب التوقعات العالية.
 - تحولات عامة للجامعات نحو السوق، بحيث تعمل الجامعات علي بيع خدماتها في مختلف الأسواق، مثل فرض الرسوم علي الدراسة.
 - بروز ملامح الإدارة العامة الجديدة (NPM) New Public Management كمدخل تنظيمي جديد للقطاع العام لحفز الإدارة في الجامعات علي أسس تجارية بأساليب وأدوات القطاع الخاص.
- بناءً علي ما سبق من عرض لأهمية حوكمة الجامعات فيمكن القول أن تطبيق الحوكمة الجامعية أصبح ضرورة ملحة لما يشهده العالم من تغييرات في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وباتت الجامعات أمام تحديات جمة يتطلب منها تطوير أدائها بصورة تسمح لها بالبقاء والاستمرارية والمنافسة بهدف خدمة المجتمع وتحقيق متطلباته.
- رابعاً: مبادئ حوكمة الجامعات:**

تتكون مبادئ حوكمة الجامعات من التالي:

(1) الإفصاح والشفافية: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

(1) رانيا عبد المعز علي الجمال " دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفينا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية"،مجلة التربية، مج17، ع48، القاهرة، 2014م، ص 21.

- غرس قيم الثقة والمصداقية بين العاملين في الجامعة.
- توضيح حقوق وواجبات جميع العاملين.
- نشر المعلومات الخاصة بخطط الجامعة الإستراتيجية.
- الإفصاح عن إيرادات ومصروفات الجامعة للمجتمع المحلي.
- تقبل شكاوي واقتراحات المستفيدين والنظر فيها بعين الجدية.
- السماح بتقييم أداء العاملين بالجامعة من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد.
- (2) الرقابة والمساءلة الإدارية: ويتم ذلك من خلال ما يأتي:
- تحديد صلاحيات ومسئوليات جميع العاملين في الجامعة رئيساً ومرئوساً.
- وضع نظام فعال للرقابة الداخلية.
- تطبيق القوانين الخاصة بمحاسبة المقصرين.
- وضع لائحة نظامية لمساءلة العاملين.
- (3) المشاركة في صناعة القرار: ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- إتاحة الفرصة للعاملين بالإدارة الجامعية والمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار.
- إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين إدارة الجامعة والعاملين بها.
- نشر ثقافة الحوار بين جميع المعنيين عند اتخاذ القرار.
- (4) الاستقلالية والحرية الأكاديمية: ويتم ذلك من خلال ما يلي⁽⁵²⁾:
- بناء هياكل تنظيمية مستقلة دون تدخل السلطات التنفيذية والإدارات العليا في الجامعات.
- استقلال النظام المالي للجامعة.
- تحديد لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات.
- حرية ممارسة الوظائف الإدارية والأكاديمية.

(1) علي محمد السوادي "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 2015م، ص46.

- فتح الباب لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات الخاصة دون تقييد.

- زيادة ممارسة الإدارة العليا لتفويض السلطات للمستويات الأقل.

- توسيع نطاق صلاحية مجالس الأقسام في رسم الخطط الدراسية.

(5) **زيادة كفاءة وفعالية الاتصال:** ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين في الجامعة وبين وحداتها التنظيمية، وكذلك مع المجتمع المحلي والمؤسسات المختلفة ذات العلاقة بالجامعة.

- تنويع وسائل الاتصال داخل وخارج الجامعة.

- تصميم نظام إلكتروني عال يربط المستويات التنظيمية في الجامعة.

- الاستفادة من التقدم التكنولوجي وتوظيفه بصورة مؤثرة.

يتضح مما سبق عرضه من مبادئ حوكمة الجامعات ووسائل تحقيق هذه المبادئ، أن هذه المبادئ تهيئ جميع الظروف التي من شأنها تحسين الأداء الجامعي علي كافة المستويات، خاصة الأداء الإداري لإدارة الجامعة من خلال الإفصاح والشفافية والرقابة والمساءلة الإدارية وتعزيز المشاركة في صنع القرار الإداري وتحقيق استقلالية الجامعة ونشر الحرية الأكاديمية، كما أنها تزيد من فعالية وكفاءة الاتصال بين العاملين في الإدارة الجامعة بعضهم البعض وبين المجتمع الخارجي وجميع المعنيين بالجامعة.

خامساً: مراحل تطبيق حوكمة الجامعات ونماذجها :

ترسم حوكمة الجامعات الهيكل التنظيمي الإداري المناسب لكل جامعة لتحديد ووضع أهدافها، وكذلك الوسائل والأساليب لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأداء من خلال عمليات رقابة تتسم بالفعالية والإيجابية والاستغلال الأفضل والفعال للموارد المختلفة للجامعة.

(أ) مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:

تمر حوكمة الجامعات بالمرحل التالية:

(1) مرحلة التعريف بحوكمة الجامعات:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، وهي المرحلة التي سيتم بعدها تسلسل المراحل التالية، إذ يتم خلالها التعريف بالحوكمة ومفهومها ومعالمها وجوانبها وأبعادها ومناهجها وأدواتها ووسائلها وأهدافها وأهمية تطبيقها وضرورة التفرقة خلال هذه المرحلة بين الحوكمة كثقافة لمنظور إداري جديد، والالتزام بها كسلوك وبين الحوكمة كأساس لتعاملات المؤسسة الجامعية، ويتم هذا التعريف لجميع العاملين في الجامعة دون استثناء.

(2) مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:

إن تطبيق حوكمة الجامعات يحتاج إلي وجود بنية أساسية قوية تمكن من استيعاب حركتها وقادرة علي التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة، أو بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة، وتعد هذه البنية أمراً ضرورياً لتأسيس الحوكمة وتحقيق التقاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها⁽⁵³⁾.

وتضم البنية الأساسية لحوكمة الجامعات بنية فوقية تتمثل في الكيان المؤسسي التنظيمي والجهات المشرفة علي تطبيقه في الجامعة، وبنية تحتية تتمثل في الأساس والقواعد الأخلاقية والقيمية للحوكمة.

(3) مرحلة وضع برنامج زمني لقياس الحوكمة:

إن تطبيق حوكمة الجامعات يحتاج إلي وضع برنامج زمني محدد وواضح للأعمال والمهام والواجبات لكل فرد عامل في المؤسسة الجامعية، يمكن من خلاله متابعة التقدم في تنفيذ مبادئ الحوكمة ويظهر عقبات تطبيق الحوكمة وكيفية معالجة هذه العقبات لضمان سهولة تنفيذ تطبيق الحوكمة.

(4) مرحلة التنفيذ والتطبيق لحوكمة الجامعات:

(1) رضا إبراهيم المليجي "جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، مرجع سابق، ص 269.

هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة جميع الأطراف العاملة في الجامعة لتطبيق الحوكمة، حيث تتطلب هذه المرحلة قدراً كبيراً من تحليل استقلالية سلطة إدارة الجامعة، ومدى تطبيق المساءلة والشفافية وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع العاملين في الجامعة⁽⁵⁴⁾.

(5) مرحلة متابعة تطبيق حوكمة الجامعات وتطويرها:

تؤكد هذه المرحلة علي حسن تنفيذ المراحل السابق ذكرها، وتتسم المتابعة في هذه المرحلة برقابة ذات طبيعة تكاملية ووقائية تهدف إلي معالجة أي قصور يتم اكتشافه خلال مراحل تطبيق الحوكمة، كما أنها تزيد من فعالية الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيق الحوكمة، ولضمان نجاح هذه المرحلة فإنها تتطلب تعيين مراقبين من خلال جهاز رقابي داخلي في الجامعة يحترف وظيفة المتابعة والمراقبة. يتضح مما سبق أن مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات تتكامل مع بعضها البعض بحيث تمر أولاً بمرحلة التعريف بالحوكمة وضمان وصول جميع ملامحها ودورها وأهميتها لجميع العاملين في الإدارة الجامعية بما يسهم في تقليل ما يعرف بمقاومة التغيير المحتمل حدوثه عند بداية تطبيق أي فكر إداري حديث، ثم تأتي مرحلة بناء البنية الأساسية ومرحلة وضع برنامج زمني لقياس الحوكمة تمهيداً للمرحلة التالية وهي البدء في تنفيذ وتطبيق الحوكمة، وأخيراً مرحلة متابعة تنفيذ التطبيق مع تطويره من خلال جهاز رقابي داخل الجامعة يضمن التنفيذ الدقيق لتطبيق الحوكمة الجامعية.

سادساً: معوقات تطبيق حوكمة الجامعات:

لكل فكر إداري جديد يتم تطبيقه في مجتمع ما، هناك معوقات تواجه تطبيقه، وحوكمة الجامعات تواجه العديد من المعوقات التي تعوق تطبيقه بالصورة السليمة، من هذه المعوقات ما يلي:

(1) ثقافة المجتمع السائدة:

(2) رضا إبراهيم المليجي: "جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، مرجع سابق، ص 270.

يقصد بمعوقات ثقافة المجتمع السائدة، معوقات القيم السلبية القائمة في بعض الجامعات والتي تتمثل في مقاومة التطوير والتغيير وسياسة التواكل السائدة بين بعض أعضاء الإدارات الجامعية، ويضاف إليها بعض القرارات التي تحد من حرية التعبير والتفكير والرأي للطلبة الجامعيين وبعض أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وأيضاً الثقافة التي تحد من عدم انتشار مناخ مشجع علي التعلم والتعليم.

(2) النمط الإداري الجامعي المتبع:

المقصود بهذه المعوقات هي الطريقة التي يتم فيها عملية تعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة من قبل السلطات الإدارية التنفيذية العليا في وزارة التعليم العالي، من عدم إجراء انتخاباته لهؤلاء الأفراد لتولي هذه المناصب الحساسة في الجامعات، مما يؤدي إلي أن تصبح هذه القيادات تابعة بصورة ما للإدارات العليا، وبالتالي الحد من استقلاليتهم خاصة عند صنع واتخاذ القرارات، كما يتم فيها فقدان أسس ومبادئ تقييم أدائهم وعدم تفعيل المشاركة وغياب المسؤولية والشفافية في مهامهم الإدارية والتربوية والتعليمية.

(3) غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي (55):

- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة لتجنب الصدام مع إدارة الجامعة.
- غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، بما يشكل ضعفاً لإمكانية مساندتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة.

وتري الدراسة الحالية أن هناك مجموعة أخرى من المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل لحوكمة الجامعات، منها ما يلي:

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدي الأفراد العاملين في الجامعة علي كافة المستويات الإدارية.

(1) أحمد عزت "الحرية الأكاديمية وإستقلال الجامعات المصرية: سياسة القمع وغياب الرؤية"، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، القاهرة، 2011م، ص3.

- مقاومة التغيير من بعض الأفراد العاملين في الإدارة الجامعية.
 - ضعف العلاقات السائدة داخل الجامعة، سواء بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإدارة الجامعية، أو بين الطلاب الجامعيين وبين أعضاء هيئة التدريس.
 - ضعف الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات.
 - عدم ملائمة بعض القوانين واللوائح والنظم الجامعية لسير العملية الإدارية داخل الجامعة.
 - ضعف استجابة بعض النظم الإدارية المتبعة للمستجدات المختلفة داخل بعض الجامعات.
 - ضعف ملائمة هياكل بعض وظائف الإدارة العليا والأقسام العلمية لاحتياجات البحث العلمي.
 - ضعف لغة الحوار البناء بين قيادات وإدارات بعض الجامعات وبين الطلاب الجامعيين خاصة حول الأساليب المتبعة لسير العملية التعليمية.
 - السرية المتبعة من قبل معظم الجامعات حول أسلوب الإدارة المالية، وعدم الإفصاح التام عن قوائمها المالية للمجتمع المحلي والطلاب الجامعيين.
- وبناء على ما سبق عن المعوقات التي تحول دون تطبيق حوكمة الجامعات، فإن هذه المعوقات تعد من الأمور الغير جيدة خاصة فيما يستند إليه تصنيف الجامعات عالمياً، حيث يعتمد هذا التصنيف على عدة معايير منها ما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة ومشاركة فعالة وغيرها، لذا لا بد من زيادة الجهود المبذولة نحو تطبيق حوكمة الجامعات بما يحقق التطور والتنمية والرفاهية للتعليم العالي وزيادة القدرة التنافسية للجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً.

قائمة المراجع:

- أحمد عزت "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، عمان، الأردن، 2009 م، ص2.

أحمد عزت " الحرية الأكاديمية وإستقلال الجامعات المصرية: سياسة القمع وغياب الرؤية"، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، القاهرة ، 2011م، ص3.
 أحمد محمد أحمد ، و عبد الله على القرشي " حوكمة الجامعات ودورها فى مواجهة التحديات " المؤتمر العلمى الدولى ، عولمة الإدارة فى عصر المعرفة ، لبنان ، طرابلس ، 2012م ، ص12 .

ادريانا جاراميلو " الجامعات تحت المجهر : معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالى فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا " ، البنك الدولى ، 2012م ، ص12 .

إسماعيل سراج الدين: "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالى والبحث العلمى فى مصر"، مرجع سابق، ص 13.

البنك الدولي: "تقرير حول قياس أداء نظم الحوكمة الإدارية في المؤسسات الجامعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" ، 2012م.

أميمة بشير رمرم ، 2018 ، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء لدى موجهي رياض الأطفال (ولاية الخرطوم - محلية الخرطوم) رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان .

أنس عبد الباسط عباس (2017)، الرضا الوظيفي للعاملين بمحافظة وادى الدواسر والسليل بجامعة سلمان بن عبد العزيز وأثره على الأداء، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالأقلاج، جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز، مجلة الباحث الجامعى للعلوم الإنسانية.

أنور شحادة نصار " تقييم مدي تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز، دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم والنشر، مج3، ع1، 2017م، ص ص 42-60.

إيناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة

المكرمة، جامعة أم القرى بمكة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، 2008 .

بسام مسلم " مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمينية الخاصة- دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج 22، ع49، 2016م، ص ص 233-282.

حسين جعفر ناصر، 2019، الرضا الوظيفي عند أساتذة المهنيّات "منطقة بعيدا نموذجًا"، مجلة الاداب والعلوم الإنسانية، السنة الأولى، العدد الثاني، لبنان .

حسين يرقى، وعمرو عبد الصمد: "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها"، جامعة المدينة، الجزائر، 2011م، ص7.

خلف عبد الله الوردات: "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة ، 24 – 26 سبتمبر، 2005م، ص 9.

خوله عبد الحميد محمد الطالباني (2013)، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري - دراسة تحليلية في المعهد التقني/بابل، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية ، المجلد 21، العدد 3 ، العراق .

رافدة الحريري وآخرون: "الإدارة والتخطيط التربوي"، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007م، ص37.

رانيا عبد المعز علي الجمال" دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية"، مجلة التربية، مج 17، ع48، القاهرة، 2014م، ص 21.

رضا إبراهيم المليجي "جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2011م، ص259.

رضا إبراهيم المليجي "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المؤتمر السنوي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، 2011م، ص 56.

عبد الناصر شماطة : أوضاع المعلم ورضاه الوظيفي عن مهنة التعليم دراسة في علم الاجتماع التربوي ، ط1 المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2011 ،

عربي بن مرجي الشمري: "الحوكمة الأكاديمية للجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر الشركاء الجامعيين – نموذج مقترح"، مجلة كلية التربية، مج95، ج1، جامعة المنصورة، مصر، إبريل، 2016م.

علي محمد السوادي "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 2015م، ص46.

عويضة، إيهاب أحمد حسنى ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية – محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، 2008، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، غزة.

فاروق جعفر مرزوق " حوكمة التعليم المفتوح: منظور إستراتيجي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012م، ص 36.

كامل يوسف بركة: "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات – دراسة مطبقة علي الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م، ص78.

محمد إبراهيم عطوة، ومحمد السيد فكري " حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع79، ج2، جامعة المنصورة، 2011م، ص ص 473-474.

محمد احمد انجاص ، 2019 ، الرضا الوظيفي لدى الإعلاميات في فلسطين والمعوقات التي تواجههم في ممارسة عملهم ، رسالة ماجستير ، كلية الاعلام ، جامعة الشرق الاوسط.

محمد الأمين خضر عباس (2016) بعنوان الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس وأهميته في العملية التعليمية محلية الخرطوم نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان .

محمد عبد الفتاح محمد" تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات"، ندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2010م، ص92.

محمد عقيل ، علي عليمات ، 2014، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط، من وجهة نظرهنّ ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، المجلد 20 ، العدد الثاني ، جامعة آل البيت ،الأردن.

منال عبد العزيز العريني" واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مرجع سابق، ص119.

مها محمد الرخيص ،(2017)، أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الأول- المجلد الأول، مارس 2017.

مي عطية أبو العزم جمال الدين " الحوكمة مدخل لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحولات المجتمعية في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2016م.

نواف الرويلي: الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، 2003، جامعة الملك سعود .

Abu Taleb, Tagreed Fathi. (2013). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic

Alamgir, M., (2007) "Corporate Governance: A risk Perspective, **Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development.** A conference organized by the equation banking institute, May 7 – 8, Cairo, p.03.

Ayranci, Evren. (2011). A Study on the Factors of Job Satisfaction among Owners of Small and Medium Sized Turkish Businesses. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 5, p. 89.

Badawi, Ghaji, (2006). Factors affecting the levels of job satisfaction of female librarians in Nigeria : a test of HERZBERG's hygiene/ motivator factors. *Samaru journal of information studies*, Vol.6, N°1-2,p. 6-12. Available at :

<http://www.ajol.info/index.php/sjis/article/view/405>

[91](http://www.ajol.info/index.php/sjis/article/view/405) (consulted at 02/09/2011)

- Baseri, Saeid. (2013). An Investigation of Job Satisfaction in Accounting and Auditing Institutions of Commercial Companies. *Management Science Letters*, 3, p. 683.
- Cattrysse, Jan., (2008) "Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditors", **roularta Media Group**, p.04.
- Characteristics. *Early Childhood Educ. Journal*, 41: p. 144.
- Chigbu,U.,Tenadu,K.& Mwasumbi,A. (2017); Curriculum Reform in Land Education: the need for transforming existing curricula in Africa. **Paper presented at the "2017" World Conference on Land and Poverty**, The World Bank, Washington, D.C., March 20-24, 2017.
- Ford, Michael, The Impact of School Board Governance on Academic Achievement in Diverse States, Unpublished Doctorate Dissertation , University of Wisconsin Milwaukee , USA ,2013.
- Grant, Jessie L.(2006) : “An Examination of The Job Satisfaction of Mid-Level Manager in Student Affair Administration”, Dissertation Abstract, Western Michigan University .
- Hart, Genevieve, 2010). Job satisfaction in a South African academic library in Transition. *The Journal of academic librarianship*, Vol.36, N°1. Available at :

<http://www.sciencedirect.com.www.snd11.arn.dz/science/article/pii/S0099133309002043> (consulted at 02/09/2011).

Henke, Mary (2007), **can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain**, Higher education, p.87.

<http://www.akhbar-alkhaleej.com/13043/article/60565.html>

<http://www.akhbar-alkhaleej.com/13043/article/60565.html>

<https://www.nhbar.org/publications/archives/display-Journal-id=13?issueasp.,retrieved at 14/02/2019>.

James, Chris, **Trends in the Governance and Governing of Schools in England**, University of Bath, UK, 2014.

Kautonen, Teemu; Hytti, Ulla; Dieter, Bögenhold and Heinonen, Jarna.(2012). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self-Employed Versus Salary Earners. *International Journal of Manpower*, Vol. 33, No. 4, p. 426.

Millan, Jose Maria; Hessels, Jolanda; Thurik, Roy; and Aguado Rafael. (2013). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self- employed and paid employees. *Small Bus. Econ.*, 40, p. 653

O'Neil, Alex & Lewis, Janet (2002), Cost Effectiveness and Independent Living, **Health & social care** vol.10, No. 6, p.p. 523 – 534.

Sirca, Nada Trunk; Babnik, Katarina and Breznik, Kristijan. (2012).The Relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. Management, Knowledge and Learning, *International Conference*. p.978

Sowmya K. R. and Panchanatham, N. (2011). Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, Vol. 3(5), p. 76.

Straiter, Kristin L.(2004) :, Study of the Effect of Supervisors Trust of Subordinates and Their Organization and Job Satisfaction and Organizational Commitment, Dissertation Abstract, Regent University.