



جامعة حلب في المناطق المحررة

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات

التعليم العالي من منظور أعضاء الهيئة التعليمية

"دراسة ميدانية على بعض الجامعات في الشمال السوري المحرر"

**The Role of Applying the Principles of Governance in
Enhancing The Organizational Reputation of Higher
Education Institutions from The Educational Faculty
Perspective**

"An Applied Study on Some Northern Syrian Universities in The Liberated
Areas"

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

أسامة الجمعة

إشراف الدكتور:

محمود عريض

أستاذ مشارك في إدارة الأعمال جامعة حلب في المناطق المحررة

٢٠٢٣/هـ١٤٤٤م

شهادة

نشهد بأن العمل المقدم في هذه الرسالة هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح أسامة علي الجمعة بإشراف الدكتور: محمود عريض الأستاذ المشارك في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد/ جامعة حلب في المناطق المحررة، وإن أي مراجع ذكرت في هذا العمل موثقة في نص الرسالة.

المرشح

أسامة علي الجمعة

المشرف

الدكتور محمود علي عريض

تصريح

أصرح بأن هذا البحث "دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء الهيئة التعليمية _دراسة ميدانية على بعض الجامعات في الشمال السوري المحرر" لم يسبق أن قُبل للحصول على أي شهادة، وغير مقدم للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

أسامة علي الجمعة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ لَوْلَا سُبْحَانَكَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ لَقَدْ لَبِثْنَا عَلَىٰ أَعْقَابِنَا وَكَانَ تَوَلَّىٰ بَيْنَ يَدَيْكَ الْحَمْدُ مَا لَمْ يَلْحَقْنَا بِهِ مَا لَمْ يَلْحَقْنَا بِهِ لَوْلَا إِسْرَافُنَا إِسْرَافًا مَعْرُوفًا

الْعَلِيِّ الْعَلِيِّ

عِزِّهِ عِزِّهِ الْعَظِيمِ

سُبْحَانَكَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ - (الْحَمْدُ) (سُبْحَانَكَ)

الإهداء

إلى ذكرى والدي العزيزين الكاتبين رعبان في الصغر والكبير عليهما

رحمة الله ورضوانه.

إلى زوجتي وأولادي الكاتبين كانوا عوناً لي.

إلى من كان سنياً لي الحوني وأصدقائي جميعاً.

إلى كل من وقف بجاني ليبراً هنا العمل النور.

أهداهم ثمرة هذا الهدى وأسأل الله التوفيق والسداد.

مع وافر الاحترام والتقدير

إهداء

أسامة الجمعة

شكر وتقدير

بعد توفيق الله تعالى لإعداد هذه الرسالة أتقدم بعظيم شكري وامتناني وتقديري إلى
الذي لم يتوانَ ولم يبخل عليَّ في جهده ومعرفته السيد الفاضل الدكتور **محمود عريض** الاستاذ
المشارك في كلية الاقتصاد/ جامعة حلب في المناطق المحررة حيث كانت لتوجيهاته
وإرشاداته المستمرة الأثر الجلي واللمسة الكبرى في إعداد هذه الرسالة.

وكل الامتنان والعرفان لعضوي لجنة المناقشة الفاضلين الدكتور **عبد الحكيم المصري**
والدكتور **صالح الماشي** لتكرمهما بمناقشة الرسالة وإبداء الملاحظات البناءة والمثمرة.

الباحث

أسامة الجمعة



ملخص البحث

هدف البحث إلى الكشف عن دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والمرخصة من مجلس التعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة من منظور أعضاء الهيئة التعليمية، وكذلك التعرف على مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) والكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية للسمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وأيضاً التعرف على أثر مبادئ الحوكمة في السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي.

ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات عن طريق استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتمثل مجتمع البحث من أربع جامعات (جامعة حلب في المناطق المحررة، الجامعة الدولية للعلوم والنهضة، جامعة باشاك شهير، جامعة المعالي).

وأظهرت النتائج بأن أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري يدركون مبادئ الحوكمة بدرجة قبول جيد بأبعادها الأربعة حيث جاء بُعد الفاعلية التنظيمية بالمرتبة الأولى (٣.٥٦) بمستوى قبول جيد، وبُعد المشاركة بالمرتبة الثانية (٣.٥١) بمستوى قبول جيد، وبُعد الشفافية فقد جاء بالمرتبة الثالثة (٣.٤٣) بمستوى قبول جيد، وحظي بعد المساءلة بمستوى قبول جيد وقيمه (٣.٤٠) وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة، و يدركون أيضاً بُعد السمعة التنظيمية في الجامعات العاملين بها، وجاء متغير السمعة التنظيمية بقيمة (٤.١٠) بمستوى قبول جيد، وأن هناك تأثير لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) على السمعة التنظيمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري، وأنه لا يوجد تأثير لبعد الشفافية على السمعة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، الحوكمة، الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية، السمعة التنظيمية.

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| ٢١-٥ | الفصل الأول: الإطار العام للبحث |
| ٦ | ١. مقدمة البحث |
| ٧ | ٢. مشكلة البحث |
| ٧ | ٣. أهداف البحث |
| ٨ | ٤. نموذج البحث |
| ٨ | ٥. فرضيات البحث |
| ١٠ | ٦. أهمية البحث |
| ١١ | ٧. متغيرات البحث |
| ١٢ | ٨. خطة البحث |
| ١٤ | ٩. الدراسات السابقة |
| ٢١ | ١٠. التعليق على الدراسات السابقة |
| ٤٧-٢٢ | الفصل الثاني: مراجعة نظرية في أدبيات البحث |
| ٢٣ | ١. المبحث الأول: الحوكمة |
| ٢٣ | ١/١. نشأة الحوكمة ومفهومها |
| ٢٤ | ٢/١. مفهوم حوكمة الجامعات |
| ٢٤ | ٣/١. أهمية الحوكمة في الجامعات |
| ٢٦ | ٤/١. مبادئ الحوكمة |
| ٢٨ | ٥/١. أسباب ظهور مفهوم حوكمة الجامعات |
| ٣٨ | ٢. المبحث الثاني: السمعة التنظيمية |
| ٣٨ | ١/٢. مفهوم السمعة التنظيمية |
| ٤١ | ٢/٢. أبعاد السمعة التنظيمية |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| ٤٤ | ٣/٢. عوامل بناء السمعة التنظيمية |
| ٤٥ | ٤/٢. أهمية بناء سمعة الجامعات |
| ٤٦ | ٥/٢. قياس سمعة المنظمة |
| ٧٥-٤٨ | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفروض |
| ٤٩ | ١. المقدمة |
| ٤٩ | ٢. مجال الدراسة |
| ٥٢ | ٣. الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض |
| ٥٣ | ١/٣. اختبار ثبات المقاييس وصدقها |
| ٥٣ | ٢/٣. الإحصاءات الوصفية لعينة البحث |
| ٥٥ | ٣/٣. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث |
| ٦١ | ٤/٣. مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث |
| ٦٢ | ٥/٣. اختبار الفرضيات |
| ٧٨-٧٦ | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات |
| ٧٧ | ١. نتائج التحليل الوصفي |
| ٧٧ | ٢. نتائج الفروق |
| ٧٨ | ٣. نتائج الفرضيات |
| ٧٨ | ٤. توصيات البحث |
| ٩٠-٧٩ | المراجع |
| ٨٠ | المراجع العربية |
| ٨٤ | المراجع الأجنبية |
| ٨٦ | الملحقات |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| ١ | التعريف النظري والقياسي لمتغيرات البحث | ١١ |
| ٢ | جدول توزيع استمارات الاستبيان على أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات | ١٣ |
| ٣ | ملخص رؤية الباحث لمبادئ الحوكمة وأهميتها للمؤسسات | ٣٧ |
| ٤ | معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ | ٥٣ |
| ٥ | خصائص عينة البحث | ٥٤ |
| ٦ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعد الشفافية | ٥٦ |
| ٧ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعد المشاركة | ٥٧ |
| ٨ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعد المساءلة | ٥٨ |
| ٩ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعد الفاعلية التنظيمية | ٥٩ |
| ١٠ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير السمعة التنظيمية | ٦٠ |
| ١١ | القيم الإحصائية لاختبار متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي | ٦١ |
| ١٢ | اختبار بيرسون لمتغيرات البحث | ٦٢ |
| ١٣ | نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير النوع الاجتماعي | ٦٣ |
| ١٤ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمستويات تطبيق لمبادئ الحوكمة حسب متغير الجامعة | ٦٣ |
| ١٥ | نتائج اختبار Scheffee لحساب الفروقات حسب متغير الجامعة | ٦٤ |
| ١٦ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير نوع العقد | ٦٥ |
| ١٧ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخدمة | ٦٦ |
| ١٨ | نتائج اختبار Scheffee لحساب الفروقات حسب متغير سنوات الخدمة | ٦٧ |
| ١٩ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي | ٦٨ |
| ٢٠ | نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير الجنس | ٦٨ |

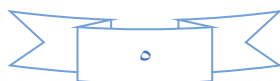
| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| ٢١ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير الجامعة | ٦٩ |
| ٢٢ | نتائج اختبار Scheffee للفروقات بين المجموعات حسب متغير الجامعة | ٦٩ |
| ٢٣ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير نوع العقد | ٧٠ |
| ٢٤ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير سنوات الخدمة | ٧١ |
| ٢٥ | نتائج (One way anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي | ٧٢ |
| ٢٦ | جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ الحوكمة على السمعة التنظيمية | ٧٣ |

قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|------------------------------------|--------|
| ١ | نموذج البحث | ١١ |
| ٢ | العوامل التي تؤثر على سمعة المنظمة | ٤٠ |
| ٣ | نظام سمعة المنظمة | ٤٠ |

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

١. مقدمة البحث
٢. مشكلة البحث
٣. أهداف البحث
٤. نموذج البحث
٥. فروض البحث
٦. أهمية البحث
٧. متغيرات البحث
٨. خطة البحث
٩. الدراسات السابقة
١٠. التعليق على الدراسات السابقة



الإطار العام للبحث

١. مقدمة البحث Research Introduction

تشهد الجامعات في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات والتحديات السريعة والمتلاحقة بفعل الثورة المعرفية والتكنولوجية، كما تحولت معايير الجودة من المعايير المحلية إلى المعايير الإقليمية والدولية، الأمر الذي يفرض على الجامعات ضرورة إعادة النظر في هيكلها ومكوناتها والعمل على تطويرها، الأمر الذي يمكنها من إعداد نوعية جيدة وكفؤة من الأكاديميين. وتعتبر سمعة الجامعة من أهم الأصول غير الملموسة التي يجب أن تمتلكها وتسعى باستمرار إلى إدارتها وبناءها بشكل يتناسب مع طبيعة المجتمع والبيئة المحيطة بها، وتعد السمعة الجيدة من أهم مؤشرات تميز الجامعات ونجاحها، فالسمعة الجيدة تعد مصدر جذب للطلاب والمستفيدين من خدماتها، وتعد السمعة الجيدة قيمة معنوية مضافة لأصول الجامعة.

وتوصف الحوكمة بأنها هيكلية تنظيمية جديدة تقوم على عدد من المبادئ وتعمل على بناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق للمؤسسة أهدافها، وتجعلها قادرة على تحقيق المنافسة المحلية والإقليمية والدولية (الفرا، ٢٠١٣).

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Mean & Berle كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة. وذلك في عام ١٩٣٢ إذ اعتبرا آليات حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة. وكذلك تطرق كلاً من Jensen & Meckling في عام ١٩٧٦ وOliver Williamson عام ١٩٧٩ إلى "مشكلة الوكالة" إذ أشارا على حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وأن الحوكمة كفيلة بحل هذه المشكلة وإحداث توازن بين الأطراف ذوي العلاقة ولكن الحوكمة لم تكن ظاهرة بشكل كبير كظهورها الآن بعد أزمة النمرور الآسيوية وأمريكا اللاتينية عام ١٩٩٧ وعززها الانهيار الشهير لشركة (Enron) للطاقة في أمريكا عام ٢٠٠١ وشركة (WorldCom) للاتصالات، ونتيجة للعديد من الأبحاث توصلت الهيئات التشريعية والقانونية من تحديد بعض أسباب الفشل ومنها الرقابة المالية والتصرفات غير المشروعة كالرشاوي، مما دفع الجهات القانونية لوضع قواعد ومراجعة نظام الرقابة الداخلية (المصري، ٢٠٢٢).

وقد بادرت بعض الجامعات السعودية والجزائرية والجامعات الخاصة العاملة في الوطن العربي لتبني مفهوم الحوكمة والعمل بمقتضاه من أجل محاكاة الجامعات الدولية ومنافستها، وإن هدف الحوكمة الجيدة هو إيجاد منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه. ويمكن القول إن معادلة نجاح مؤسسات التعليم العالي في القرن ٢١ في ظل التحديات والمتغيرات السريعة تستند بشكل أساسي إلى وجود علاقة شراكة ناجحة بين مؤسسات التعليم العالي ومحيطها الخارجي والداخلي والعمل على تكوين سمعة تنظيمية جيدة راسخة لدى أصحاب المصلحة المختلفين.

وفي ظل التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الشمال السوري المتمثلة بكل من البيئة الداخلية نتيجة ضعف الإمكانيات المادية، والبيئة الخارجية من ضعف تنسيق وغياب المؤسسات الحكومية الفاعلة الذي فرض على الجامعات إلزامية التكيف مع المتطلبات والمستجدات المتسارعة ونوع من الاستقلالية الإدارية كان لابد من تسليط الضوء على مؤسسات التعليم العالي في الشمال السوري، ويهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق موضوع البحث على بعض الجامعات في الشمال السوري المرخصة من مجلس التعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة.

٢. مشكلة البحث Research Problem

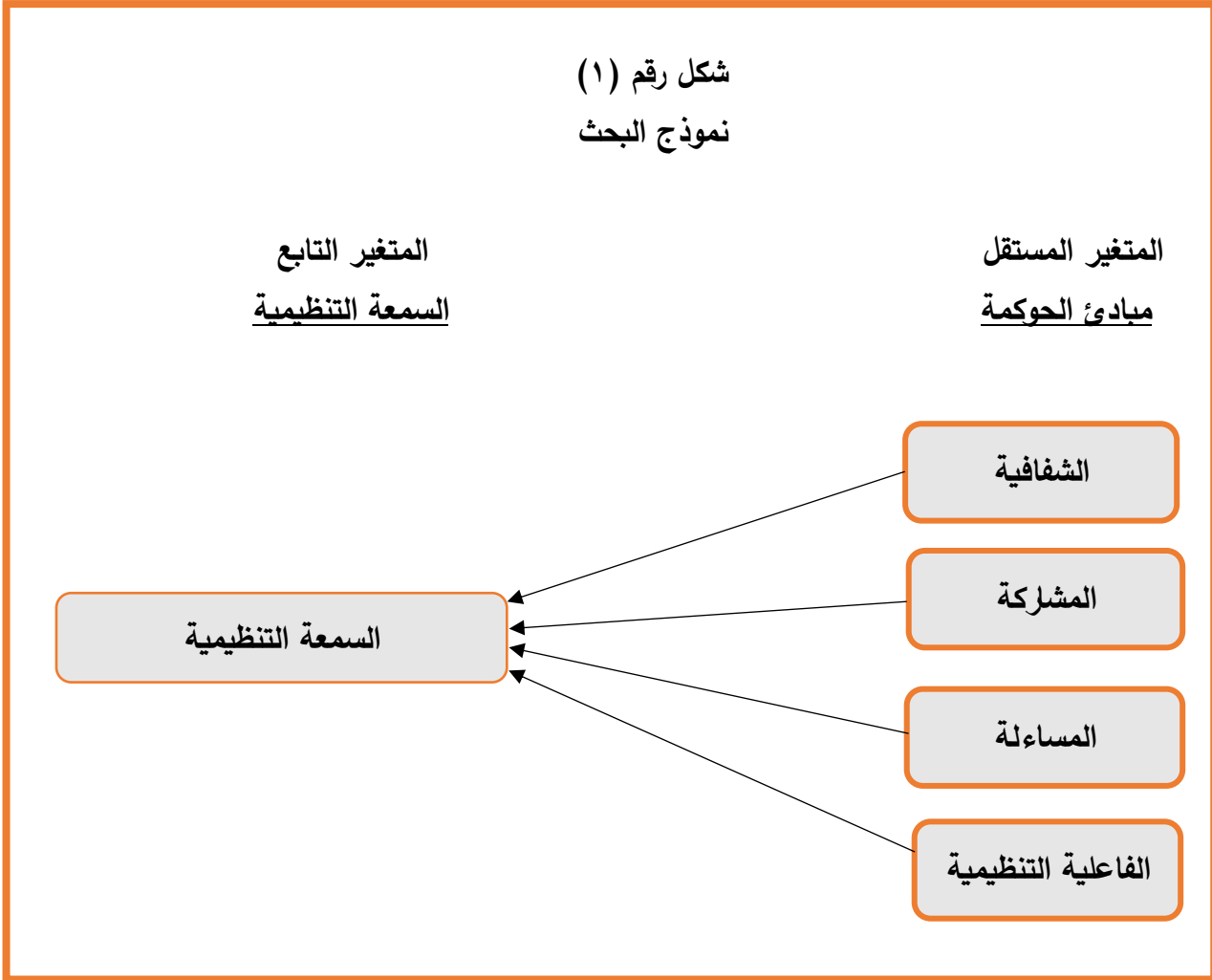
تعد الجامعات في الشمال السوري حديثة العهد وقد أشرف على إحداث هذه الجامعات مجموعة من الأكاديميين المخلصين وبعد سنوات من إحداث هذه الجامعات وتخريج دفعاتها الأولى كان لابد من طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى تطبيق مؤسسات التعليم العالي في الشمال السوري لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
- ما مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية للسمعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.
- هل هناك أثر لمبادئ الحوكمة في السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي.

٣. أهداف البحث Research Aims

- الكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية).
- الكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية للسمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على أثر مبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي.

٤. نموذج البحث Research Model

شكل رقم (١)
نموذج البحث

شكل رقم (١) نموذج البحث

٥. فرضيات البحث Research Hypotheses

سيختبر البحث الفرضيات الرئيسة التالية:

- ٥/١. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لديهم ويتفرع عنها الفرضيات التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير الجامعة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير نوع العقد.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٥/٢. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي التي يعملون فيها تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لديهم ويتفرع عنها الفرضيات التالية.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية تُعزى لمتغير الجامعة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية تُعزى لمتغير نوع العقد.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٥/٣. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبادئ الحوكمة (الشفافية؛ المشاركة؛ المساءلة؛ الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الشفافية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المساءلة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الفاعلية التنظيمية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.

٦. أهمية البحث Research Importance

تبرز أهمية البحث من الأهمية العلمية والعملية:

• الأهمية العلمية Scientific Importance

- تبيان أثر الحوكمة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية في جامعات الشمال السوري.
- إبراز أهمية الحوكمة وأثرها في السمعة التنظيمية في جامعات الشمال السوري.

• الأهمية العملية Practical Importance

- المساهمة في زيادة اهتمام إدارة الجامعات في الشمال السوري بتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع تعاملاتها من أجل تطوير إدارتها نحو تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية ترقى لتطلعات الشعب السوري.

مصطلحات البحث Research Terms

تعرف مصطلحات البحث إجرائياً على النحو التالي:

- مؤسسات التعليم العالي:** الجامعات المرخصة من قبل مجلس التعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة.
- الحوكمة:** مجموعة من الأنظمة والضوابط والممارسات التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحديد السلوكيات التي تخدم مصالحها، وحث الإدارة التنفيذية على اتخاذ القرارات الصائبة.
- الشفافية:** وضوح التشريعات وسهولة فهمها، ونشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول إليها لمن يحق الاطلاع عليها.
- المشاركة:** إتاحة الفرصة لمختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمشاركة في سن التشريعات ووضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات العامة.
- المساءلة:** تمكين ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك الى تعطيله أو الإساءة للغير.
- الفاعلية التنظيمية:** قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها وتحقيق النتائج المطلوبة ضمن قواعد وسياسات الجامعات المعمول بها.
- السمعة التنظيمية:** وهي التقييمات الإجمالية لأصحاب المصلحة حول مؤسسات التعليم العالي.

٧. متغيرات البحث Research Variables

يوضح الجدول التالي التعريف النظري والقياسي للمتغيرات التي تعكسها فروض البحث:

الجدول رقم (١) التعريف النظري والقياسي لمتغيرات البحث

| المتغير Variable | التعريف النظري Constitutive Definition | التعريف القياسي ^١ Measurement Definition |
|---|---|---|
| Independent Variables المتغيرات المستقلة | | |
| الشفافية | بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الاستفادة منها، وهو نهج يهدف لنقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها (أبو عرب، ٢٠١٧). | تم تخصيص (٧) أسئلة تعبر عن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمدى وجود بعد الشفافية في مؤسسات التعليم العالي اعتماداً على مقياس (أبو عرب، ٢٠١٧). |
| المشاركة | وتشير إلى إتاحة الفرص لجميع الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً بما تتمثل من مجالس حكم سواء للمجالس الأكاديمية أو الإدارية؛ أكاديميين؛ إداريين؛ طلبة بالمشاركة في رسم ووضع أسس ومبادئ العمل في مختلف مجالات الأنشطة الجامعية (أبو عرب، ٢٠١٧). | تم تخصيص (٧) أسئلة تعبر عن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمدى وجود بعد المشاركة في مؤسسات التعليم العالي اعتماداً على مقياس (أبو عرب، ٢٠١٧). |
| المساءلة | وتتمثل بتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين مما ينتج عنه ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات (أبو عرب، ٢٠١٧). | تم تخصيص (٧) أسئلة تعبر عن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمدى وجود بعد المساءلة في مؤسسات التعليم العالي اعتماداً على مقياس (أبو عرب، ٢٠١٧). |
| الفاعلية التنظيمية | وتشير إلى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المتوخاة من وضع هذه الأهداف عبر قواعد وقوانين تحكم عمل المنظمات (أبو عرب، ٢٠١٧). | تم تخصيص (٧) أسئلة تعبر عن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمدى وجود بعد الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي اعتماداً على مقياس (أبو عرب، ٢٠١٧). |
| Dependent Variables المتغيرات التابعة | | |
| السمعة التنظيمية | هي الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من قبل مختلف أصحاب المصلحة المتعاملين مع المؤسسة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها والذي يتحدد في ضوءه استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه، وبالتالي فإنها تتجسد في كل الجهود والإنجازات المتميزة التي ترمي من ورائها تلك المؤسسات كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته (رشيد والزيادي، ٢٠١٤). | تم تخصيص (٤) أسئلة لقياس السمعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي اعتماداً على مقياس (رشيد والزيادي، ٢٠١٤). |

^١ "التعريف القياسي" هو ترجمة التعريف النظري إلى خطوات عملية يجب اتباعها، من أجل تحديد أرقام للخصائص التي سيتم قياسها، والأسئلة التي توجه إلى العينة تمثل التعريف القياسي للأفكار التي تدرس (رزق الله، ٢٠٠٢: ص ٣٨).

٨. خطة البحث Research Plan

١/٨. نوع ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

* البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستبيان التي تم إعدادها بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسات السابقة، وعلى المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.

٢/٨. مجتمع البحث وعينته:

* **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري (جامعة حلب في المناطق المحررة، الجامعة الدولية للعلوم والنهضة، جامعة باشاك شهير، جامعة المعالي) التي تخضع لإشراف مجلس التعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة، وهم من حملة المؤهلات العلمية المختلفة (دكتوراه، ماجستير، دبلوم، إجازة جامعية) والبالغ عددهم (٢٦٣) عضو هيئة تعليمية.

* **عينة البحث:** تم تحديد حجم العينة وتوزيعها النسبي بحيث تمثل مجتمع البحث أفضل تمثيل ممكن، وتم اختيار حجم العينة بناءً على المعادلة الرياضية التي اقترحها ستيفن ثامبسون عام (٢٠٠٢)، في تحديد حجم العينة.

$$n = \frac{N * p(1 - P)}{\left(N - 1 * \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right) + P(1 - P)}$$

N حجم المجتمع، z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥، وتساوي ١,٩٦، d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥، p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠

وبعد تطبيق قانون ثامبسون فإن حجم العينة (n=156)

حيث بلغت العينة المطلوبة (١٥٦)، تم توزيع العينة توزيعاً نسبياً وفق مفهوم العينة العشوائية الطبقية استناداً إلى إجمالي عدد أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات المذكورة كأساس للتوزيع، وتم استيفاء استمارات الاستبيان الخاص بأعضاء الهيئة التعليمية وفقاً للتوزيع النسبي المقترح. وقد قام الباحث بزيارة إدارة الجامعات واللقاء مع الكوادر الأكاديمية والإدارية المعنية بغرض الحصول على البيانات التي يحتاجها الباحث، وقد تم توزيع الاستبانة باليد لبعض أعضاء الهيئة التعليمية بشكل عشوائي لغرض الحصول على البيانات.

يوضح الجدول رقم (٢) أعداد الهيئة التعليمية في الجامعات مأخوذة هذه الأعداد من أمناء الجامعة عام ٢٠٢٢م.

الجدول رقم (٢)

جدول توزيع استمارات الاستبيان على أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات

| م | اسم الجامعة | عدد أعضاء الهيئة التعليمية | الاستبيان | | |
|---|--------------------------------|----------------------------|-----------|---------|----------------|
| | | | الموزع | المسترد | الصالح للتحليل |
| 1 | جامعة حلب في المناطق المحررة | 109 | 65 | 63 | 61 |
| 2 | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | 58 | 34 | 18 | 15 |
| 3 | جامعة باشاك شهير | 59 | 35 | 16 | 14 |
| 4 | جامعة المعالي | 37 | 22 | 18 | 17 |
| | المجموع | 263 | 156 | 115 | 107 |

٣/٨. أداة جمع البيانات:

قام الباحث بالاستعانة بمقياس الحوكمة للباحثة أبو عرب (٢٠١٧) ومقياس السمعة التنظيمية للباحثين الرشيد وزياي (٢٠١٤).

حيث تضمن المقياس (الاستبانة) بصورته النهائية ثلاثة أجزاء، حيث كان الجزء الأول عبارة عن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية خلال خمس متغيرات (النوع الاجتماعي، اسم الجامعة، نوع التعاقد، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، والجزء الثاني يضم (٢٨) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية)، والجزء الثالث يضم (٤) عبارات لقياس متغير السمعة التنظيمية.

٤/٨. الطريقة المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الاستبانة:

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي في تقدير إجابات العينة على كل عبارة من عبارات المقاييس المستخدمة في البحث، وقد تم وضع خمس خيارات لكل عبارة من عبارات المقياس وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد تم إعطاء القيم التالية لكل خيار من الخيارات التالية للعبارات (موافق بشدة تأخذ خمس درجات، موافق تأخذ أربع درجات، محايد تأخذ ثلاث درجات، غير موافق تأخذ درجتين، غير موافق بشدة تأخذ درجة).

٥/٨. أساليب التحليل الإحصائي Statistical Analysis Mmethods

تم تحليل البيانات واختبار صحة الفروض بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS.21) والتي منها:

- معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha.
- الإحصاءات الوصفية لعينة البحث من حيث العدد والنسبة المئوية.
- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبارات التوزيع الطبيعي (الالتواء والتقلطح).
- معامل الارتباط بيرسون person.
- تحليل T-Test للفروق بين عينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي One -Way ANOVA.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression.

٩. الدراسات السابقة Previous studies

بهدف الاستفادة والإلمام بشكل أكبر بموضوع البحث وبمتغيراته، قام الباحث بتناول الدراسات السابقة من خلال تقسيمها إلى محورين، مراعيًا في ذلك مسألة التسلسل الزمني لتلك الدراسات، حيث تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم ضمن كل محور من محاور البحث.

١/٩. أهم الدراسات التي تناولت متغير الحوكمة:

دراسة المصري (٢٠٢٢) بعنوان: "مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في المناطق المحررة، دراسة تطبيقية على جامعة حلب في المناطق المحررة".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة حلب بالمناطق المحررة، وتكونت العينة من (٦٧) شخصاً كان اختيارهم بطريقة عشوائية من الهيئة التعليمية والموظفين الإداريين وطلاب الدراسات العليا في كلية الاقتصاد. استخدمت طريقة الاستبانة في جمع البيانات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة ٥٨ فقرة موزعة على أبعاد المشاركة، الشفافية، العدالة، المساءلة، والكفاءة والفعالية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فروقاً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى العمر، كما أظهرت النتائج التزام الجامعة بمتطلبات الحوكمة لكل بعد على حدة وللحوكمة بشكل عام.

دراسة العوضي (٢٠٢٠) بعنوان: "تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية"، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في خان يونس، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في المؤسسات التعليمية في محافظة خان يونس، طبقت عليهم استبانة مكونة من (٣٣) فقرة موزعة على مجالات الدراسة: الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية

والكفاءة، والتميز المؤسسي. وقد كشفت النتائج أن الدرجة الكلية لمتوسطات درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء الترتيب الأول لمجال المشاركة بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الثاني مجال الشفافية بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الثالث مجال الفعالية والكفاءة بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع قبل الأخير مجال صناعة القرار بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير مجال التميز المؤسسي بدرجة متوسطة. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى إلى متغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح العاملين من أصحاب سنوات الخدمة (١٠) سنوات فأكثر، وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة سيناريوهات مقترحة وهي:

- السيناريو المرجعي (الواقعي أو الامتدادي أو الخطي):

ينطلق سيناريو الوضع القائم من خلال سيطرة الوضع القائم في فلسطين على الظاهرة موضوع الدراسة، والتسليم بالأوضاع الفلسطينية الخاصة من انقسام فلسطيني بين الأطراف الفلسطينية، وانقسام جغرافي، وتقادم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في فلسطين من قلة الموارد المادية، وضعف الميزانيات، وضعف التواصل بين شطري الوطن، ولكن هناك محاولات للقيادات العاملة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني؛ بوضع الإستراتيجيات المناسبة لتطوير إدارات مؤسسات التعليم العالي، والارتقاء بها لتحقيق التنافسية، وعليه فإن الإصلاح لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أدائها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية يكون سطحياً بعيداً عن التغيير الجذري لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

- السيناريو الوسيط أو الإصلاحي:

يوضع السيناريو الوسيط أو الإصلاحي لعلاج المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه عملية حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، وذلك في حدود الواقع أي إجراء تحسينات جزئية دون توافر تغيير جذري.

- السيناريو الابتكاري أو الاستهدافي:

يعتمد هذا السيناريو على التفكير الإبداعي والابتكاري في علاج جوانب الضعف واستثمار نقاط القوة لإحداث تغيير جذري في عملية التطوير الإداري كحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أدائها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية استجابة لذلك التطوير.

دراسة الركبان (٢٠٢٠) بعنوان: "تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيقها، وتقديم مقترحات تساهم في تفعيل تطبيقها، تكونت عينة الدراسة من (٩٥)

قائداً من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك فيصل، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل جاءت بدرجة متوسطة. إن ترتيب مجالات تطبيق الحوكمة كالتالي: الشفافية، المساءلة، وأخيراً المشاركة الفاعلة. وبينت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة. موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على المقترحات التي تسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة. دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) بعنوان: "تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم في مصر كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي".

هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب للجودة والاعتماد الأكاديمي، بلغ حجم عينة الدراسة (٧٧) عضو من القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الفيوم في مصر، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة لثمانية كليات والمسح الشامل لجميع القيادات الإدارية الأكاديمية بالكليات المختارة بطريقة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة الفيوم تطبق معايير الحوكمة بدرجة جيدة حيث كانت نسبتها ٦٤٪ حيث حصل معيار المساءلة على أعلى درجة يليه معيار الوعي الاجتماعي ثم الإنصاف ومن ثم المسؤولية وأخيراً الاستقلالية.

دراسة غوانمة (٢٠١٨) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها".

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤٤) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال استبانة لأغراض الدراسة مكونة من (٤٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة والرقابة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صورته، بالإضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

دراسة المفيز (٢٠١٦) بعنوان: "تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (٤٥) فقرة تتناول واقع الحوكمة موزعة على (٥) أبعاد هي: السلطات والإدارة، الاستقلالية، المساءلة، الشفافية، والمشاركة، و (١٥) فقرة للتعرف على المعوقات وكانت عينة الدراسة هم أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية بنسبة ٢٥% من مجمل المجتمع الجامعي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطاً، وتوافق أعضاء العينة أن معوقات تطبيق الحوكمة كانت عالية، وقد مثلت المركزية وضعف مستوى الاستقلالية

المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

دراسة حلاوة وطه (٢٠١٤) بعنوان: "واقع الحوكمة في جامعة القدس".

هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية بجامعة القدس في مدينة القدس في فلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة إضافة إلى المقابلات الشخصية، حيث تكونت العينة من (١٠٠) فرد من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية. وكانت من أهم النتائج أن: الحوكمة موجودة في جامعه القدس ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفق معايير الحوكمة عالمياً إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين أو يجهلون ما فيه من نصوص أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

دراسة مطر ونور (٢٠١٣) بعنوان: " دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن، جامعة الشرق الأوسط نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقاتها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، وذلك من خلال تسليط الضوء على محاور الحاكمية التي يتوجب على الإدارة الجامعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين، والطلبة وقد بلغوا (٢٢٠) فرداً من الفئات الثلاث. وكشفت الدراسة عن نتائج، أهمها أن المحور الأول بناء وتطوير صورة وسمعة متميزة للجامعة كان من وجهة نظر عينة الدراسة هو الأثر الأهم من بين المحاور التسعة الأخرى للحاكمية، في حين كان المحور الأقل تأثيراً من تلك المحاور هو ذلك الخاص بإلزام الجامعات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وأن الهيئة الإدارية هي الأكثر تأييداً لأهمية دور الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعة في تحسين نوعية الخريجين تلتها الهيئة التدريسية، ومن ثم الطلبة.

دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) بعنوان: "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدمت استبانة طورها الباحث تكونت من (٥٠) فقرة وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بشكل عام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك تطبيق الحوكمة بجامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، لصالح أعضاء هيئة التدريس،

وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في إدراك تطبيق الحوكمة تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

دراسة Lokuwaduge (2011) بعنوان: "الحوكمة والأداء: دراسة تجريبية للجامعات الأسترالية".
GOVERNANCE AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF AUSTRALIAN UNIVERSITIES

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كفاءة الحوكمة وعلاقتها بممارسات وأداء قطاع التعليم الجامعي في استراليا. وقد استخدمت الدراسة أساليب منهجية متنوعة وهي المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التجريبي لتلائم طبيعة الجامعات عينة الدراسة، كما اشتملت عينة الدراسة على (٣٧) جامعة من بين (٣٩) جامعة حكومية بأستراليا، وتم الحصول على البيانات من التقارير السنوية للجامعات، ووزارة التعليم العالي وقسم الابتكار والعلوم، وأرشيف بيانات الجامعات الوطنية. وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية الجيدة ذات تأثير مهم وشامل على أداء الجامعات، وأن الجامعات الأسترالية تتجه نحو العالمية في الأداء والتميز، وأن جميع مجالس الجامعات تتوافق مع متطلبات الحوكمة.

٢/٩. الدراسات التي تناولت متغير السمعة التنظيمية:

دراسة صباح (٢٠٢٠) بعنوان: "أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (٤٥٥) موظف. خلصت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة على الأبعاد: السلوك الأخلاقي الفردي، القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الأخلاقية، التدريب على الأخلاق، ووجود موافقة كبيرة على مستوى السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة الأخلاقية وبناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، قطاع غزة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الأخلاقية (القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الأخلاقية) على بناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد المنظمة الأخلاقية تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

دراسة أبو حشيش وآخرون (٢٠١٩) بعنوان: "أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط"، دراسة حالة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر المهارات القيادية الناعمة، وواقع تبني اليقظة الإستراتيجية في جامعة الأقصى، وكذلك التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية. بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها، وبلغ حجم عينة الدراسة (١٣١) موظفاً وموظفة من أصحاب المراكز الإدارية في الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توفر المهارات القيادية الناعمة، واليقظة الإستراتيجية، والسمعة التنظيمية في جامعة الأقصى. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتوافر المهارات القيادية الناعمة، على بناء السمعة التنظيمية وتبني التوجهات الإستراتيجية. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتبني اليقظة الإستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية. كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دور الوسيط، في العلاقة بين توفر المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية.

دراسة عقيلات (٢٠١٩) بعنوان: "أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (٥٠) عضو من أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات الخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً للرشاقة الإستراتيجية في سمعة الجامعة.

دراسة الطراونة والشخاترة (٢٠١٨) بعنوان: "واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات الأكاديمية في الجامعات الحكومية في الأردن للعام الجامعي (٢٠١٧-٢٠١٨) كما تكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) إداري أكاديمي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وجمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة على أربع مجالات وهي (الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والرؤية والقيادة للمؤسسة، وبيئة العمل)، وبدرجة منخفضة على المجالين (الأداء المالي، والمسؤولية المجتمعية).

دراسة درة وآخرون (٢٠١٨) "المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية"، دراسة تطبيقية على جامعة ظفار، سلطنة عمان.

هدفت الدراسة التعرف على مدى اهتمام المؤسسات التعليمية الخاصة بمسؤوليتها الاجتماعية، ودراسة أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دعم السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية. تم اختيار جامعة ظفار في سلطنة عمان كدراسة حالة لتطبيق الدراسة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٣٢) من أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة ظفار تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بدرجة مرتفعة، وأن هناك بُعدان من أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وهما (البعد الإنساني والبعد الاقتصادي) لهما تأثير طردي على السمعة التنظيمية، بينما البُعدان الآخران للمسؤولية الاجتماعية وهما (البعد القانوني والبعد الأخلاقي) ليس لهما أي تأثير في السمعة التنظيمية. دراسة سعيد وعباس (٢٠١٧) بعنوان: "الشفافية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية، بحث تحليلي في دوائر الإسكان والاعمار الممولة مركزياً في العراق".

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير الشفافية بوصفه متغيراً مستقلاً في السمعة التنظيمية من قبل الإدارة العليا في دوائر وزارة الإسكان والاعمار الممولة مركزياً في العراق، لقد تم تصميم استبانة من (٣٠) فقرة وجمعت البيانات من (٩٢) مستجيب يمثلون مجتمع البحث (ثمانية دوائر) بشكل حصري وشامل، معتمداً المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية عالية للشفافية في السمعة التنظيمية مع تطبيقها بشكل واضح في المنظمات المبحوثة، مع تقديم أفضل خدمة للمستفيدين وتنمية مناخ يشجع على الإبداع.

دراسة الكرعاوي (٢٠١٦) بعنوان: "دور مرتكزات البراعة الإستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي"، دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في النجف، العراق.

هدفت الدراسة إلى طرح منظور فلسفي معرفي لموضوعات فكرية تمثلت بالبراعة الإستراتيجية وسمعة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم اختيار عينة عشوائية من أساتذة الجامعات الأهلية بلغ عددهم ٢٢٠ مفردة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات باستخدام مقياس لكرت الخماسي، وأبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث أن البراعة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة لها دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة في المؤسسات التعليمية.

دراسة رشيد والزيادي (٢٠١٤) بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة"، دراسة تحليلية على جامعة القادسية، العراق.

تناولت الدراسة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض ما طرحه الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء (٣٤) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، وقد تم التعبير عن المسؤولية الاجتماعية من خلال بُعديها (الأخلاقي والتطوعي) في حين تم التعبير عن السمعة التنظيمية كونها متغيراً معتمداً من خلال مؤشرات الأربعة (الشعور حول المنظمة، الإعجاب والاحترام، الثقة، السمعة الكلية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في بناء وتعزيز السمعة التنظيمية. دراسة الظالمي (٢٠١٦) بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في العراق.

تناولت الدراسة الدور المهم الذي يقوم به الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية وبالتالي فهي تعبر عن رؤية معاصرة في تناول الذكاء الإستراتيجي عبر توجيه وإرساء

منهجية لتوظيفه في دعم وتعزيز سمعة المنظمة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكمن مشكلة الدراسة بضعف الثقافة التنظيمية الخاصة بالذكاء الإستراتيجي في المنظمة التعليمية وتدني توظيفها لهذا النمط من الذكاء الإستراتيجي في صناعة القرارات الإستراتيجية، وتجلت أهمية الدراسة في تعزيز وتوظيف مبادئ الذكاء الإستراتيجي في عمل المدراء في المنظمة ميدان البحث، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى ادراك إدارة المنظمة عينة البحث لمفاهيم الذكاء الإستراتيجي ودورها في تعزيز ودعم سمعة المنظمة، وتضمنت عينة الدراسة ٤٤ عضو كادر تدريسي من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية، ومن أبرز الاستنتاجات امتلاك المنظمات التعليمية للذكاء الإستراتيجي وخاصة الجوانب المتعلقة باستقراء المستقبل لتطوير إستراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد، ويوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة.

٣/٩. الدراسات التي تناولت متغيرات الحوكمة والسمعة التنظيمية معاً:

دراسة البغدادي وكحيط (٢٠١٨) بعنوان: "دور الحاكمية في دعم سمعة المنظمة، دراسة استطلاعية في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في النجف، العراق".

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين حاكمية المنظمة وسمعتها في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف في العراق. قام الباحثان بتوزيع (٨٢) استمارة على الأفراد المؤثرين في القرار في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير طردية بمعنى أنّ أي زيادة لمستوى تطبيق أبعاد الحاكمية (التركيز على الأهداف، كفاءة الإدارة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح) سيرافقها زيادة لمستوى أبعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية، الارتباط الذاتي) والنقصان سيرافقه نقصان.

١٠. التعليق على الدراسات السابقة Comments on Previous Studies

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وأثرها في العديد من المتغيرات، وكذلك نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت السمعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي أيضاً وعلاقتها المختلفة السابقة واللاحقة للعديد من المتغيرات، إلا أن هناك قلة في الدراسات -على حد علم الباحث- التي تناولت المفهومين معاً وخاصةً في بيئة البحث العربية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التأسيس النظري لكل من الحوكمة والسمعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك في طريقة قياس كلٍ منهما. وأن ما يُميز الدراسة الحالية أنها ستكون الدراسة الأولى التي تتناول مفاهيم الحوكمة والسمعة التنظيمية معاً في مؤسسات التعليم العالي في الشمال السوري على حد علم الباحث.

الفصل الثاني

مراجعة نظرية في أدبيات البحث

١. الحوكمة:

- ١/١. نشأة الحوكمة ومفهومها.
- ٢/١. مفهوم حوكمة الجامعات.
- ٣/١. أهمية الحوكمة وأسباب ظهورها في الجامعات.
- ٤/١. مبادئ الحوكمة.

٢. السمعة التنظيمية:

- ١/٢. تمهيد.
- ٢/٢. مفهوم السمعة التنظيمية.
- ٣/٢. أبعاد السمعة التنظيمية.
- ٤/٢. عوامل بناء سمعة المنظمة.
- ٥/٢. أهمية بناء سمعة الجامعات.
- ٦/٢. قياس سمعة المنظمة.

الفصل الثاني

مراجعة نظرية في أدبيات البحث

المبحث الأول:

١. الحوكمة

١/١. نشأة الحوكمة ومفهومها:

تعود جذور حوكمة الشركات إلى الباحثين في علم الاقتصاد والإدارة Berle & Means وهما من أوائل الباحثين في موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام ١٩٣٢. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (أبو العطا، ٢٠٠٣)، أما مصطلح حوكمة الشركات، فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (سليمان، ٢٠٠٦). وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد وضعت بورصة طوكيو دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات؛ لكي تهدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني (يعقوب ومحمد، ٢٠٠٧).

وعرف برقعان والقرشي (٢٠١٢) حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الآليات التي تسهم في فرض الانضباط والرقابة على إدارة الشركة بما يضمن توجيهها نحو تحسين أداء الشركة، وبما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، ويعد موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد حالات الفشل والتعثر الذي واجهتها العديد من المنظمات وكان أبرزها فضيحة شركة (Enron) الأمريكية للطاقة عام ٢٠٠١ وتلتها بشهور قليلة فضيحة شركة (WorldCom) الأمريكية للاتصالات عام ٢٠٠٢ التي كان معظم أسبابها تساهل بعض المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التي تضم آليات تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة.

وقد وردت تعريف عديدة للحوكمة، إذ تم تعريفها على أنها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداءها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها "أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف: المدراء Managers، والموظفون Employees، والمزودون Suppliers، والزبائن Customers، والمراقبون Controllers، والمساهمون Shareholders، والمجتمع Society" (الشمري، ٢٠٠٨).

وقد وصف الفراء (٢٠١٣) الحوكمة بأنها آلية جديدة لها هيكلها المكتمل، الذي يستند إلى الشفافية والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة واقتدار، ونشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة. وقد ذكر ناصر الدين (٢٠١٢) بأن الحوكمة المؤسسية تتمثل باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتحديد مسؤولية المسؤولين وحقوقهم وواجباتهم عن إدارة المؤسسة، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والانتاجية.

٢/١. مفهوم حوكمة الجامعات:

يقصد بحوكمة الجامعات "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة" (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩). ويعرف البنك الدولي (٢٠١٧) الحوكمة الرشيدة في الجامعات بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة الجامعة ككل والإطار التنظيمي، والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي.

وأشار ناصر الدين (٢٠١٢) إلى ضرورة أن يشمل مفهوم حوكمة التعليم المفاهيم التالية:

* مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة.

* مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة. وعلى الرغم من تعدد مفاهيم الحوكمة في الجامعات، فإن كُنَّابها وروادها يتفقون على ارتباطها بالأساليب والوسائل المساعدة على تحديد الجامعة أهدافها، وتنظيم نفسها، من أجل أن تؤدي رسالتها.

٣/١. أهمية الحوكمة في الجامعات:

تعد الجامعات من المؤسسات التعليمية السبَّاقة لتطبيق مفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة نظرا لتعاظم دورها وامتداد تأثيرها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي، ولكونها رافدا مهما لضخ رأس المال البشري الذي يدير عجلة التنمية في الدولة (برقعان والقرشي، ٢٠١٢).

يمكن القول بأن الحوكمة "نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات المختلفة، الذي توجده العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لها" (ناصر الدين، ٢٠١٢).

ولقد ذكر برقعان والقرشي (٢٠١٢) أسباب الاهتمام البالغ في حوكمة التعليم العالي وذلك بسبب التغييرات الجذرية لمؤسسات التعليم العالي خلال العقود الأخيرة التي تتضمن ما يلي:

- ظهور أنماط جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء حكومية أو خاصة، وتأثير تكنولوجيا المعلومات وما صاحبها من ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح.

- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- البحث والابتكار والاستفادة من انتاج المعرفة: تسهم المؤسسات التعليمية إسهاماً كبيراً في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي وعن طريق تدريب العاملين المهرة في المؤسسات التعليمية.
- ضعف البنى التحتية وقلة فرص البحث العلمي ويتخذ ذلك عدة أشكال: التوسع في البرامج، ولاسيما الدراسات العليا التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.
- وقد أشار العوضي (٢٠٢٠، ص ٣٤) إلى دور مبادئ الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز القدرة على تطوير مؤسسة التعليم العالي وتجويد العملية التعليمية، والعمل الإداري بها، وزيادة قدرة المؤسسة على التغلب على الأزمات التي تواجهها.
- وقد أضاف مرزوق (٢٠١٢) أهمية الحوكمة في أداء الجامعات كما يلي:
- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها.
- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
- ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بما يأتي كما ذكرها الفرا (٢٠١٣، ص ٢٦):
- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبة والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

- توفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

٤/١. مبادئ الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة نظر المؤسسة التي تضع مفهومها لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي (مؤتمر أبحاث السعودية، ٢٠١٧).

• معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ٢٠٠٤ وتتمثل في:

- ١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- ٢- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- ٣- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ٤- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك، وحملة السندات والموردين والعلاء، وبرأي الباحث يُعتبر الموظفون في المؤسسة هم أصحاب مصلحة داخليين.
- ٥- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- ٦- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

• معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣ موجّهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مؤسسات مالية أو مؤسسات غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي (مؤتمر أبحاث السعودية، ٢٠١٧):

١. الممارسات المقبولة للحكم الجيد: تميل إلى التركيز بشكل رئيسي على الأطر الرئيسية (التشريعات وعمليات

صنع القرار والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى التركيز على الأثر الاجتماعي للقطاع العام).

٢. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد: أي ضمان حقوق الإنسان بما فيها الحقوق المدنية والثقافية

والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. والسؤال الأساسي المطروح في هذا السياق هو التالي: هل تضمن

مؤسسات الحكم فعلياً الحق في الصحة وفي السكن اللائق والغذاء الكافي والتعليم الجيد والعدالة المنصفة

والأمن الشخصي؟

٣. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً: وتعني تعزيز الديمقراطية وتحسين تقديم الخدمات في

المؤسسات العامة بشكل عام.

٤. القيادة: وتعني القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف

المنشودة بكلّ فعالية وحماس.

• معايير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP (الفرأ، ٢٠١٣، ص ٥):

١- المشاركة الواسعة والمؤثرة لكافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار.

٢- تطبيق القوانين والأنظمة بصورة عادلة دون اقصاء لآحد وأن تراعي المصلحة العامة.

٣- ضمان التدفق والتبادل الحر للمعلومات، بحيث يتم توفير معلومات كافية وشاملة عن أداء المؤسسات

كي يمكن متابعتها ومراقبتها.

٤- جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهور دون استثناء أو ابطاء بما يلبي طموحاته.

٥- تحقيق إجماع واسع حول مصلحة الجميع، والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول

ماذا يعني النفع العام للوطن والنفع العام للجماعات المحلية؟ وماهي الإجراءات المتخذة لتحقيق ذلك؟

٦- العدل الاجتماعي لجميع المواطنين القائم على المساواة، مع وضع سياسات ذات أولوية لتحسين أوضاع

الفئات المحرومة.

٧- الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع التي تلبى حاجات الجمهور وتحقق الأهداف المرجوة.

٨- وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع إمكانية تطبيقه على جميع متخذي القرار.

٩- وجود الرؤية الإستراتيجية التنموية بعيدة المدى تتحدد من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، مع الأخذ

بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية.

٥/١. أسباب ظهور مفهوم حوكمة الجامعات:

تنطلق أهمية الحوكمة للجامعات من كيفية إدارة الجامعات، وطرق مراقبتها من قبل الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي تعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة والاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها (ناصر الدين، ٢٠١٢).

- وقد أشار الدهدار (٢٠١٦، ص ١٠١) إلى أهم الأسباب التي ساهمت في ظهور الحوكمة الجامعية:
- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية.
- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.
- ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما؛ الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا.

ولقد تطرقت العديد من الدراسات لمبادئ الحوكمة في الجامعات وكان معظم الدراسات يشير إلى اعتماد معظم الباحثين للمبادئ التالية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية)، ومن هذه الدراسات السوداني (٢٠١٥)، أبو عرب (٢٠١٧)، العلي (٢٠١٩) ولتحقيق هدف الدراسة سيركز الباحث على مبادئ الحوكمة الأربعة الأكثر شمولاً وتكراراً من خلال الدراسات السابقة.

أولاً. الشفافية:

يشتمل مصطلح الشفافية في الثقافة الإنسانية على معاني الانفتاح والاتصال والمحاسبة والشفافية بمعناها المستعار من علم الفيزياء تعني المادة الشفافة الواضحة الزجاجية، بحيث يمكن رؤية الطرف الآخر من خلالها.

يعتبر مفهوم الشفافية من المفاهيم التي نادى بها الدين الإسلامي الحنيف وعرفها على أنها قيمة خلقية ومنهاج يعني المكاشفة والوضوح والعدل والبيان بين أفراد المجتمع بغض النظر عن طبيعتهم إذ تعتبر أحد المحركات الأساسية لرؤية سلوك وتصرف الأطراف مثلها مثل المادة الشفافة التي يمكن من خلالها رؤية تصرفات الآخرين، وهو ما يؤدي إلى زرع الثقة وتقويض الفساد، لأن المسؤولين ملزمين بنشر الوثائق والمعلومات والنتائج والتقارير بدقة، أي يصبحون مراقبون من طرف المجتمع (دحمان، ٢٠٢١).

لذلك نجد مفهوم الشفافية مرتبطاً بالوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل بتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما ينسجم مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والأفصاح عنها، بما يسمح للموظف أو للمواطن من الوصول إلى المعلومات بالوقت المناسب (إدريس والمطيري، ٢٠١٥).

وقد عرّف كلبونة (٢٠٠٨) الشفافية على أنها تقديم المعلومات الصادقة والموضوعية بكل أمانة، وتساهم في عملية اتخاذ القرار بالوقت المناسب والصحيح بالنسبة لجميع الأطراف الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة ويتطلب إطار الحوكمة درجة شفافية كافية عن كافة المعلومات الهامة والجوهرية بالنسبة للمنظمة، مثل الأداء الإداري والمالي.

وقد أشار السبيعي (٢٠١٠، ص ٢٠) إلى أن الشفافية تعني التأكيد على مصداقية لمنظمة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية ويتحقق ذلك من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه، وتكمن أهمية الشفافية في أنها توجد قناة مفتوحة للاتصال بين المسؤولين وأصحاب المصلحة كافة وذلك لمحاربة الفساد المنتشر وخاصة في الدول النامية، وإن من أهم ما توصي به المؤتمرات الدولية لتطبيق الشفافية ما يلي:

- ١) مطالبة الحكومات أو المنظمات بالكشف عن الوثائق والميزانيات وإجراءات الإنفاق.
 - ٢) ضرورة الإعلان عن التعاقدات العامة.
 - ٣) تقديم تقارير كفاءة وجودة الخدمات العامة.
 - ٤) توفير قواعد بيانات عن مسوغات تعيين الموظفين العاميين لمنع التمييز والمحسوبية.
 - ٥) عقد جلسات استماع عامة توفر فرصة أمام المواطنين للمساهمة بمدخلات عن أولويات المشاريع القادمة.
 - ٦) التأكيد على أهمية الصحافة الحرة في تعميق الشفافية.
- وذكرت حرب (٢٠١١، ص ١٠) أن هناك عدة شروط يجب أن تتوفر في المعلومات حتى نصفها بالمعلومات الشفافة:

- أ- أن يكون توقيت المعلومة في الوقت المناسب حيث إنّ المعلومة المتأخرة لا قيمة لها، وتعلن لاستيفاء الشكل، كما في ميزانيات الشركات التي تنشر بعد أشهر أو سنوات من صدورها.
- ب- أن تتاح المعلومات لكافة أصحاب المصلحة في ذات الوقت.
- ت- أن تكون المعلومات بسيطة ومفهومة.
- ث- دعم عمليات اتخاذ القرار
- ج- تنشيط عمليات الاتصال في المؤسسات.
- ح- تحسين استخدام الموارد المادية والبشرية.

خ- الحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بها وكيف قام بها من خلال نظام المعلومات. وأشار السوادي (٢٠١٥) إلى إمكانية تطبيق الجامعة لمبدأ الشفافية من خلال ما يلي:

- نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي.
- نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها.
- غرس الثقة ونشرها مع منسوبيها.
- تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها.

وقد أشار إدريس والمطيري (٢٠١٥، ص ٢١) إلى أهم مجالات تطبيق الشفافية:

الشفافية الإدارية: وتعني الوضوح والعلانية في كل مجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يقود في النهاية إلى الالتزام بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع والحد من الفساد الإداري بأشكاله جميعاً، وتقاس الشفافية الإدارية من خلال أبعادها الخمسة التالية:

أ- **شفافية التشريعات:** وتعني الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات والإجراءات المتبعة في المنظمة، وكذلك النزاهة في تنفيذها، مما يؤدي إلى سهولة فهم تلك التشريعات ومرونتها وانسجامها مع بعضها البعض.

ب- **شفافية المعلومات:** وتعني الوضوح والدقة والمصادقية والحدثة في المعلومات التي تتسبب بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى نشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل أصحاب المصلحة.

ت- **شفافية الاتصالات والعلاقات:** وتعني المرونة في الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وقوة العلاقات الرسمية والغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم.

ث- **شفافية تقييم الأداء:** وتعني الوضوح والدقة والنزاهة في عملية تقييم الأداء للعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى إشراك الأشخاص المقيمين في جميع مراحل التقييم، والإفادة من نتائج تقرير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد.

ج- **شفافية اتخاذ القرارات:** وتعني الوضوح والدقة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الحرص على تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية.

أهمية الشفافية:

سعى باحثو وعلماء الإدارة إلى ترسيخ مبدأ الشفافية وبنادوا بتطبيقه كأحد أهم وسائل مكافحة الفساد الإداري، حيث تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية

والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصادقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، بالإضافة إلى موضوعية عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلاً لمعالجة الفساد وصولاً إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل (محمد فوزي، ٢٠١٥).

وتشيد الطراونة (٢٠٠٨) بأهمية الشفافية بأنها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصادقية) لفئات المجتمع كافة والحفاظ عليها.

ويرى الباحث أن الشفافية هي وضوح التشريعات وسهولة فهمها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لمن يحق له الاطلاع وقت الطلب، فالشفافية مناهج عمل يساهم في تقدم المنظمات والشركات.

ثانياً. المشاركة:

عرف ناصر الدين (٢٠١٢) المشاركة بأنها إتاحة المجال لجميع المستفيدين من المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر للمشاركة في سن التشريعات ووضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات. وفي ميدان الجامعة عرفت المميز (٢٠١٦) بأنها إتاحة مجال للهيئتين الأكاديمية والطلابية المشاركة في رسم السياسات ووضع القواعد في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وإتاحة الفرصة للطلبة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، وكذلك إشراكهم في الإدارة الجامعية على المستويات المختلفة في الأمور التي تتعلق بخدمات الطلبة بهدف الاستفادة من طاقاتهم وترشيد العمل الجامعي وإيجاد صلة مباشرة بين الإدارة والقاعدة التي تحترمها، ويعد هذا الاشراف نوع من التدريب على تحمل المسؤولية وفرصة لتوجيه الطلبة على تحديد غاياتهم المستقبلية.

ولابد أن تبنى تلك المشاركة على أسس تضمن حقوق جميع الأطراف وتكفل وجود برامج ومشاريع فاعلة لتحقيقها ولضمان ذلك يجب تبنى إستراتيجية تحقق للجامعة تطلعاتها من خلال إستراتيجيات وسياسات عمل واضحة ومحددة.

وقد حدد غنيم (٢٠١٠) المشاركة في عدة نواحي أهمها:

- المشاركة في التخطيط للبرامج (تقييم، اقتراح أساليب).
- المشاركة في تحديد المطالب والاحتياجات.
- المشاركة في تنفيذ الخطط والبرامج ومتابعتها والرقابة على تنفيذها.
- المشاركة في الاستفادة من الخطط والبرامج المنفذة سابقاً.

وتحدث أيضاً غنيم عن طرق المشاركة وأساليبها والتي حدد أهمها بما يلي:

١- المشاركة المباشرة: وهي مشاركة مختلف فئات الناس أو هيئات مستهدفة للسلطات الحكومية في

كل ما يتعلق بعملية بناء وتطوير المجتمع، ويأخذ هذا النوع من المشاركة أشكالاً عديدة منها:

- استشارة الأهالي والمجموعات المستهدفة من خلال الاجتماعات والمؤتمرات.

- إيجاد مؤسسات وهيئات تخطيط على المستوى المحلي.

- الاستبيانات والدراسات المختلفة.

- الاستفتاء العام حول قضية أو قضايا معينة.

٢- المشاركة الغير مباشرة: تحدث بواسطة أشخاص معينون وبتكليف من جهات معينة أو بدوافع ذاتية،

او بواسطة منظمات أهلية تعرف باسم وسطاء التغيير وتعتبر هذه الجمعيات ممثل لحد كبير

للمجتمع التي تعيش فيه.

٣- المشاركة في العملية الإدارية:

وأشار السوادي (٢٠١٥) إلى إمكانية تطبيق الجامعة لمبدأ المشاركة من خلال ما يلي:

- إتاحة الفرصة لمنتسبي الجامعة للمشاركة في عملية صنع القرار.
- إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار.
- مراعاة المتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية قبل اتخاذ القرار.
- مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار.
- وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل.
- تشجيع وجود اتحاد طلابي للمشاركة في صنع القرار.

ويؤكد السوادي (٢٠١٥) على ضرورة مساهمة الطلاب والأكاديميين في صنع التغييرات اللازمة

التي تجري في الجامعة لعدة اعتبارات وهي:

- ❖ إن غياب المشاركة سيؤدي حتماً إلى الانعزالية والسلبية والمشاكل.
- ❖ التزام الأفراد المشاركين بتنفيذ الخطط لأنهم ساهموا في وضعها.
- ❖ إن المشاركة تؤدي إلى فهم متكامل وإمكانية كبيرة في التعامل مع المشكلات.

أهمية المشاركة:

تحدث السلات (٢٠٢٠، ص٥٣) عن أهمية المشاركة لأداء المؤسسات ولخصها في عدة نقاط:

١- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عند تلك القرارات وتنفيذها، حيث

يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.

٢- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة مما يؤدي لخفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة

الرضا الوظيفي.

٣- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية إيجابية وتساهم في رفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجاباً على ادائهم.

٤- تعد المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية المشاعر للانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

٥- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة أن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.

يرى الباحث بأن المشاركة هي إتاحة الفرصة لجميع أصحاب المصلحة بالمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة وفق قواعد وقوانين وأسس متفق عليها عبر هيئات تمثيلية أو مجالس منتخبة أو أفراد.

ثالثاً. المساءلة:

عرّف الفرا (٢٠١٣، ص ٣٨) المساءلة بأنها عملية تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات والطلبة وأعضاء هيئات التدريس من مراقبة العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة للغير.

وأشار هلال (٢٠٠٧) إلى أن المقصود بالمساءلة هو مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي سبق الموافقة عليها.

وعرّف العمري (٢٠٠٤) المساءلة أنها إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، وتتنافى مع الأنظمة والمعايير ولا تتسجم معها، ويقضي ذلك تقديم الأسباب والمبررات التي دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو اتخاذ تلك القرارات.

وقد أشار أبو كريم والتويني (٢٠١٤، ص ٦١) إلى أهمية المساءلة فيما يلي:

١- المساءلة وسيلة للرقابة والتحكم: حيث تشكل المساءلة إحدى آليات الضبط للأداء وحسن الاستخدام وعدم إساءة استخدام السلطة.

٢- المساءلة نوع من الضمان: حيث تشكل المساءلة وسيلة تضمن المواطنين والمرؤوسين والرؤساء من خلال حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر.

٣- المساءلة عملية للتحسين المستمر: عندما تحقق المساءلة الهدفين السابقين تكون أداة لخلق الاستعداد المسبق للعاملين في البحث، وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى تلك الأنواع من الأخطاء أو تلافيها.

وعلى الرغم من اختلاف وتعدد أنواع المساءلة إلا أنه يتطلب النظر إليها نظرة إيجابية حيث لم تعد قائمة على تحديد الأخطاء والمسؤولين عنها وتوزيع الأدوار وثنائية الحساب والعقاب فحسب، وإنما يتطلب ذلك تحولاً في دور المساءلة كعملية تكوّن أداة ووسيلة لأجل مستوى أفضل في الأداء الإداري، والنظر لها من

مدخل تطويري لتحسين الأداء وتحقيق أهداف التحسن والتمكين والتعلم المستمر ولا يقصد بذلك إلغاء الدور التقليدي للمساءلة وإنما تعزيز هذا الدور وتوسيع مفهومه من أجل النظر إليها كمبدأ وقيمة ووسيلة لتحسين الأداء وعملية تهدف لتحقيق ما هو أفضل للصالح العام.

وقد أشار السوادي (٢٠١٥) إلى إمكانية تطبيق مبدأ المساءلة في الجامعة من خلال التالي:

- وجود قوانين تكفل محاسبة المقصر من منتسبها أياً كان منصبه.
- محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي.
- تحديد صلاحيات ومهام وواجبات الرئيس والمرؤوس.
- تقييم أعمالها بتقديم التقارير اللازمة.
- الحرص على تطبيق نظام الجودة في كافة أعمالها وانشطتها.
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- وجود نظام واضح للرقابة الداخلية.

وقد ذكر السبيعي (٢٠١٠، ص ٤٧) أهم فوائد تفعيل المساءلة التي تشمل ما يلي:

- ١- تحسين الأداء العام.
- ٢- تعزيز الشعور بالكفاءة والفعالية على مستوى الأفراد والمنظمة.
- ٣- ترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وتعمل على رفع الجانب المعنوي لدى الأفراد ما يعزز الولاء للمنظمة والعمل.
- ٤- بيان توضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو إنجاز عملية إدارية مشتركة.
- ٥- المراجعة المشتركة بين الأطراف ومناقشة النتائج المتحققة ومقارنتها مع المخطط لها، والتعاون على تحديد سبل العلاج وإجراءات التحسين والتطوير ووضع نظام استعادة من التغذية الراجعة بين الأطراف.

ويرى الباحث أن المساءلة تعني بأن يكون متخذو القرار في القطاعات المختلفة عام أو خاص أو منظمات المجتمع المدني، مسؤولين أمام أصحاب المصلحة عن القرارات المتخذة، وتعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشيوع المساءلة يكبح جماح استغلال السلطة في إساءة استخدام الموارد العامة.

رابعاً. الفاعلية التنظيمية:

تباينت الدراسات في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية وتبين من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات كدراسة (Robert,2008) ودراسة (Lee,2006) بأن الفاعلية التنظيمية تتبع الفلسفة الإدارية حيث عرفت مدرسة الإدارة العلمية الفاعلية التنظيمية بأنها تحقيق الهدف عن طريق زيادة الإنتاج، وأن زيادة الإنتاج هو أساس تحقيق الفاعلية التنظيمية، وبزيادة الإنتاج يمكن للمنظمة تحقيق أهداف المالكين، أما العاملون فقد اعتبرتهم هذه المدرسة جزءاً من ممتلكات المنظمة، يمكن استخدامهم في المنظمة أو الاستغناء عنهم في

أي وقت، أما المدرسة البيروقراطية فقد اعتبرت أن الفاعلية التنظيمية هي عملية تطبيق النموذج المثالي للبيروقراطية الذي تبناه في حينه (Max Fiber) وأهم رواد هذه المدرسة (Luther Gulick) و (Oliver Sheldon)، أما المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) فقد اعتبرت الفاعلية التنظيمية عملية المواءمة بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة ومن رواد هذه المدرسة (Al Ton Mayo) وبينت مدرسة النظم المفتوحة الفاعلية التنظيمية وعرفت على أنها عملية التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية الخاصة في الحصول على الموارد النادرة من موارد مادية وبشرية على أن تكون تلك العملية قانونية ومشروعة، أما النظرية الموقفية فقد بينت أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لقياس الفاعلية التنظيمية، بل إن الفاعلية التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى بحسب طبيعة المنظمة ونشاطها.

مداخل قياس الفاعلية التنظيمية الجنابي (٢٠١٦، ص ١٧٥):

أ- **مدخل الهدف:** ويعتمد هذا المدخل على فكرة أساسية مفادها أن جميع المنظمات تمتلك عدداً من الأهداف التي يمكن اعتمادها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف المحددة مسبقاً من قبل المنظمة والمراد الوصول إليها، ولا يزال هذا المدخل يستخدم في العديد من المنظمات كمدخل رئيسي لقياس الفاعلية التنظيمية.

ب- **مدخل الموارد:** تم طرح هذا المدخل كبديل عن مدخل الهدف، وتعني الفاعلية التنظيمية وفقاً لمدخل الموارد بأنها قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها الخارجية والحصول على الموارد النادرة والقيمة، ولمدخل الموارد مجموعة من المؤشرات وهي:

- قوة الموقف التفاوضي للمديرين في عملية الحصول على الموارد النادرة.
- قابلية المنظمة في التعامل مع المتغيرات في بيئتها الخارجية والبيئة الخاصة والتعامل مع تلك المتغيرات واحتوائها لضمان استمرار الحصول على الموارد وتدقيقها للمنظمة.
- قدرة المنظمة على استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة في البيئتين الخارجية والخاصة بالمنظمة

وتصنف الموارد في ضوء هذا المدخل إلى ما يأتي:

- **الموارد الخارجية:** إن الفاعلية التنظيمية وفق مدخل الموارد الخارجية، هي قابلية المنظمة في الحصول على الموارد الثمينة والنادرة وعملية ضمان تدقيقها باستمرار إلى المنظمة والنجاح في تكاملها وإدارتها بما يحقق أهداف المنظمة.
 - **الموارد الداخلية:** وتعرف الفاعلية التنظيمية في ضوء مدخل الموارد الداخلية بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وظهور نتائج هذا الاستخدام بالكفاءة الداخلية.
- ويرى الباحث أن الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة من وضع هذه الأهداف عبر قواعد وقوانين تحكم عمل المنظمات والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

ت-مدخل العملية الداخلية: ركز هذا المدخل على جودة العملية الداخلية أو الأنشطة الداخلية للمنظمة في تقدير الفاعلية ولا يهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (مطوف، ٢٠١٦). ويهتم هذا المدخل بوجهة نظر العاملين في المنظمة، ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقاً للأوضاع الداخلية في المنظمة، ونوعية المناخ النفسي لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وكذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساسي في التنظيم، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة (الهاشمي، ٢٠١٠).

ث-مدخل أصحاب المصلحة: ينظر للمنظمة الفعالة وفقاً لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك معلومات عن توقعات أصحاب المصلحة، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات أي أن النموذج التنظيمي للمنظمة يستجيب لقوى أصحاب المصلحة. وإن الفاعلية التنظيمية تعتمد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وأصحاب المصلحة وبدرجة مرضية (السويسي، ٢٠٠٣).

ج-مدخل القيم المتنافسة: يرتبط التنافس بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات، طور هذا النموذج كوين كمحاولة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفاعلية التنظيمية التي تركز على جوانب معنية غالباً ما كانت تعكس وجهات نظر محددة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها، من هنا توصل كوين إلى أن الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي، بذلك طرحا مدخل القيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفاعلية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملي الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة. لقد توصل هذان الباحثان من خلال دراسة ثلاثين معياراً من معايير الفعالية التنظيمية إلى كشف عن ثلاثة أبعاد كانت محور اهتمام المنظرين وهي:

البعد الأول: ويتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع، والتغيير) والرقابة (الاستقرار، النظام، التوقع).

البعد الثاني: يتناول درجة تركيز الداخلي أو الخارجي.

البعد الثالث: فإنه يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) والغايات (المخرجات النهائية) (العامري، ١٩٩٧).

الجدول رقم (٣)

ملخص رؤية الباحث لمبادئ الحوكمة وأهميتها للمؤسسات

| م | مبادئ الحوكمة | ملخص تعريف الباحث | الأهمية للمؤسسات |
|---|--------------------|---|---|
| 1 | الشفافية | <ul style="list-style-type: none"> الشفافية هي وضوح التشريعات وسهولة فهمها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لمن يحق الاطلاع وقت الطلب، فالشفافية منهاج عمل يساهم في تقدم المنظمات والشركات | <ul style="list-style-type: none"> وسيلة مكافحة الفساد والانحراف الإداري. تسعى الشفافية الى وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات. تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية. تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة. سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية. |
| 2 | المشاركة | <ul style="list-style-type: none"> اتاحة الفرصة لجميع أصحاب المصلحة بالمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة وفق قواعد وقوانين وأسس متفق عليها عبر هيئات تمثيلية أو مجالس منتخبة أو أفراد. | <ul style="list-style-type: none"> المشارك في صنع القرار يكون أكثر التزاماً ومسؤولية عند تلك القرارات وتنفيذها. خلق نوع من الثقة بين العاملين والإدارة مما يؤدي لخفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي. تعد المشاركة حافزاً معنوياً ايجابياً. جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية. |
| 3 | المساءلة | <ul style="list-style-type: none"> أن يكون متخذو القرار في القطاعات المختلفة مسؤولين أمام أصحاب المصلحة عن القرارات المتخذة، وتعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشيوع المساءلة يكبح الجراح لاستغلال السلطة في إساءة استخدام الموارد العامة. | <ul style="list-style-type: none"> المساءلة وسيلة للرقابة والتحكم. المساءلة نوع من الضمان. المساءلة عملية للتحسين المستمر. |
| 4 | الفاعلية التنظيمية | <ul style="list-style-type: none"> هي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والوصول الى النتائج المرجوة من وضع هذه الأهداف عبر قواعد وقوانين تحكم عمل المنظمات والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. | <ul style="list-style-type: none"> قوة الموقف التفاوضي للمدراء في عملية الحصول على الموارد النادرة لضمان استمرار الحصول على الموارد وتدقيقها للمنظمة قدرة المنظمة على استخدام الموارد الملموسة والغير ملموسة في البيئتين الخارجية والخاصة بالمنظمة. |

المبحث الثاني

٢. السمعة التنظيمية:

عرّف مطر (٢٠١٨) السمعة التنظيمية أنها قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجيات والخطط والعمل على توطيد العلاقات مع كافة الأطراف المؤثرة في المجتمع عن طريق تلبية حاجاتهم وتقديم الخدمة ذات جودة عالية بشكل يحسن من سمعتها ويخلق قيمة تنافسية من أجل بقائها.

١/٢. مفهوم السمعة التنظيمية:

يعد مفهوم السمعة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة التي تتبناها المؤسسات بمختلف أنواعها، لأنها تركز على المصادقية والاحترام للمؤسسة بين المؤسسات الأخرى المتنافسة. فهي تمثل مجموع المظاهر والعلاقات النشطة والفاعلة. كما أنها انطباع المتعاملين حول خدمات وسياسات وأنظمة المؤسسة (أبو حشيش وآخرون، ٢٠١٩).

وقد وضع عريض (٢٠١٢) أن السمعة بالنسبة للمنظمة إما أن تكون ثروة طويلة الأجل، أو أن تكون عبئاً ثقيلاً ولأمد طويل. ويجدر بالمنظمة أن تكون محصنة باحترام الجميع لها وبالمكانة الرفيعة، ولهذا فإنه من المفيد جداً أن تعمل المنظمة بكل قوة ونشاط على تعزيز السمعة التي يعرفها الأفراد عنها. وإن عملية بناء الصورة الجيدة والسمعة الحسنة للمنظمة من العمليات طويلة الأجل والباهظة الثمن، والتي تتطلب استثمارات مالية وبشرية ضخمة، وأن كل فرد يقوم بمراجعة ما يحمله حول المنظمة من انطباعات ومعتقدات في كل مرة يتداخل فيها مع المنظمة، وأن ما قد تبنيه المنظمة ولوقت طويل من الأداء الجيد والسلوك الحسن يمكن هدمه بلحظة من خلال تجربة خدمة سيئة يختبرها العميل.

وقد أشار (Klaavu 2009: p19) إلى أن سمعة المنظمة تكون مبنية على اعتمادية المنظمة وقدرتها على الإيفاء بوعودها والتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة من حولها.

وحسب (Fombrun 2012) بأنها كل ما يتوقعه العاملون والمتعاملون من المنظمات حتى ما بعد تقديم المنتجات والخدمات، لتؤكد الانفتاح الشامل والاتصالات الصادقة مع كل الأطراف المؤثرة في المنظمة.

وعرفها الزيايدي ورشيد (٢٠١٤) بأنها الانطباع الذهني الذي يتشكل من قبل أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها، والذي يتحدد في ضوءه استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه، وبالتالي فإنها تتجسد في كل الجهود والانجازات المتميزة التي ترمي من وراءها تلك المنظمات كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته.

وذكر عمير وصلاح الدين (٢٠١٧) أن السمعة هي التصورات التي تعكس ردود الأفعال عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة وكذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول الغير ملموسة.

وقدم عريض (٢٠١٢، ص ١١٦) تعريفاً عاماً لسمعة المنظمة حيث وصفها "بالتقييمات الإجمالية لأصحاب المصلحة حول المنظمة والممتدة عبر فترة طويلة من الزمن، وهذه التقييمات تعتمد على التجارب

المباشرة لهم مع المنظمة، أو أي شكل من أشكال الاتصال والتي تعطي معلومات عن أعمال المنظمة مقارنة بأعمال المنظمات المنافسة".

ويمكن من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة ان نستنتج عددا من الخصائص المميزة لسمعة المنظمة وهي:

- ❖ السمعة مفهوم ديناميكي وليس ثابتاً.

- ❖ السمعة مفهوم هش: ففي الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة إلى سنوات لبناء سمعة جيدة لها، يمكن أن تهدم هذه السمعة بسهولة من خلال القيام بعمل واحد سيء موجه لأي مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة.

- ❖ السمعة ليست واحدة بل هي متعددة بتعدد حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة: كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة تنظر إلى المنظمة بطريقة مختلفة، وأن سمعة المنظمة قد تكون مختلفة فيما بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة من مجموعات أصحاب المصلحة، وذلك بسبب الاختلاف فيما بينهم في الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والشخصية.

وأشار عاشور (٢٠١٨) إلى تعدد وجهات النظر حول مفهوم السمعة التنظيمية كما يلي:

١. **وجهة النظر الاقتصادية:** عرض الاقتصاديون وجهة نظرهم باعتبار السمعة عبارة عن صفات، وبالتالي تفسير سلوكها بإشارات، من خلال توجيه إشارات قوية إلى المنافسين.

٢. **وجهة النظر الإستراتيجية:** يعتبر الإستراتيجيون السمعة من موجودات المنظمة غير الملموسة، وأحد معيقات دخول السوق بوجه المنافسين من جهة أخرى.

٣. **وجهة النظر السوقية:** يشار للسمعة في بحوث السوق باعتبارها صورة عامة للمنظمة وتشجيع لإعادة التعامل وبناء الحصص السوقية.

٤. **وجهة نظر المنظمة:** يرى الباحثون في مجال المنظمة أن السمعة متجذرة في تجارب العاملين وخبراتهم،

وتجسد ثقافة المنظمة وهويتها، وبدورها تعمل السمعة الجيدة بمثابة دليل على حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع المنظمة عقداً مع منظمات أعمال أخرى، فضلا عن أنواع العلاقات التي يخلقها المديرون مع أصحاب

المصالح، كما وأن السمعة الجيدة للمنظمة ستزيد من رضا العاملين عن عملهم، وعن البيئة التي يعملون فيها. وقد أشار كل من الباحثين الزيايدي ورشيد (٢٠١٤) أن سمعة المنظمة يمكن أن تحدد من خلال

ثلاثة عناصر أساسية هم الوعي والتقييم والدمج، وهذا ما أيده الباحثان قرفي وصحراوي (٢٠١٦) إلى أن سمعة المنظمة تتحدد من خلال الوعي، التقييم، الدمج. فوعي الناس بوجود المنظمة في المجتمع سيؤدي

إلى تكوين ثقافة لديهم حول المنظمة، أما تقييمهم لسلوك المنظمة فسوف يؤدي بها تدريجياً للعمل على ترشيد تسيير أعمالها، بذلك تعطي صورة معينة وتصبح المنظمة مرتبطة بالمجتمع الذي تعمل فيه مما

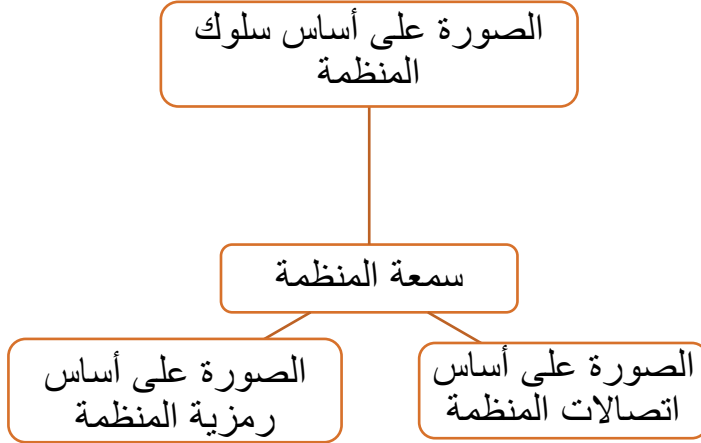
يؤدي إلى الاندماج بين الطرفين، وتجدر الإشارة مع ذلك إلى أن مراحل الوعي والتقييم تتطور عبر الزمن. ويرى (Shamma, 2012) أن سمعة المنظمة ترتبط بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل:

العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئة الخارجية والمنافسين، إذ تتأثر سمعة المنظمة

بسمعة المنظمات الأخرى داخل الصناعة أو خارجها، ويمكن أن تتأثر سمعة المنظمة بالجوانب التي تتجاوز تاريخها الخاص.

الشكل رقم (٢)

العوامل التي تؤثر على سمعة المنظمة

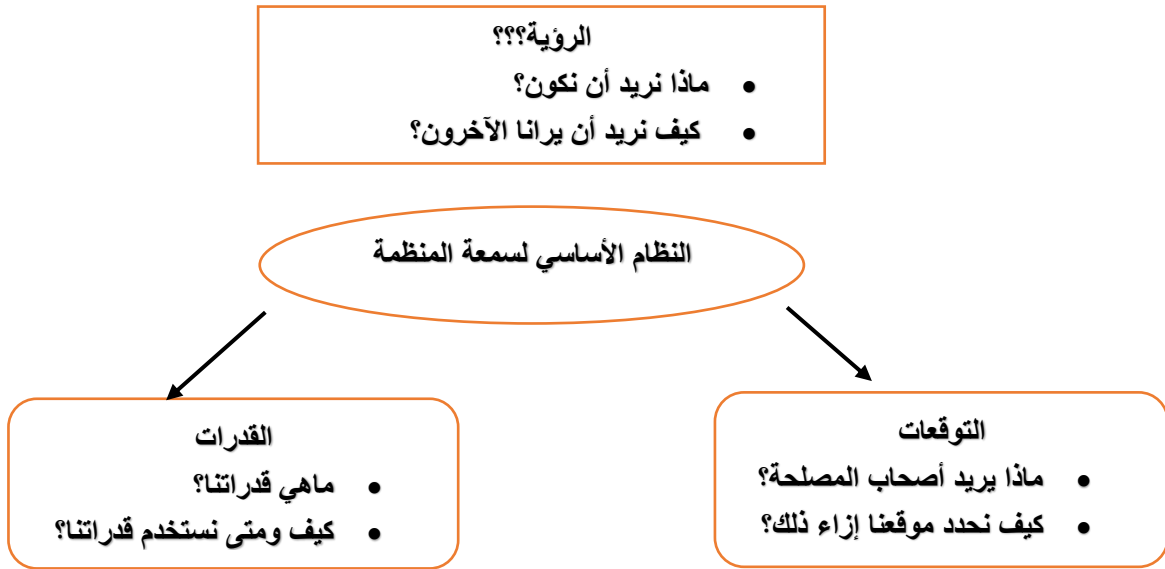


المصدر (shamma, 2012)

ويعتقد عمير وصلاح الدين (٢٠١٧) أن التعرف بشكل أكبر بأصحاب المصالح حول تصورات المنظمة سوف يساعد في تحديد النظام الأساسي والجوهري لسمعة المنظمة، إذ إن التماسك والتوازن بين ما تريده المنظمة؟ وما يمكن القيام به؟ أو ما يجب القيام به؟ وما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (٣)

نظام سمعة المنظمة



المصدر (عمير وصلاح الدين، ٢٠١٧)

٢/٢. أبعاد السمعة التنظيمية:

نظرا لأهمية السمعة التنظيمية للمنظمة كمورد إستراتيجي، فقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع من عدة جوانب مختلفة، فقد أشار (Harrison 2009) أن المكونات الرئيسية لسمعة المنظمة عبارة عن عشرة أبعاد هي: (الأخلاقية، الموظفون، مكان العمل، الأداء المالي، القيادة، الإدارة، المسؤولية الاجتماعية، التركيز على العملاء، الجودة، الموثوقية).

وذكر كل من (Williams and Omar 2006) إن للسمعة التنظيمية ستة أبعاد هي: (الاتصال، الهوية، الثقة، الصورة، الجدارة، المصادقية).

وطرح (Egwuorwu-Iwu 2011) عشرة عناصر أساسية لمكونات سمعة المنظمة تتمثل في (نوعية العاملين، نوعية الإدارة، الأداء المالي للمنظمة، جودة الخدمة، قيادة السوق، تركيز اتجاهات الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، الموثوقية، جودة الاتصالات).

ويرى (Shamma 2012) أن مكونات سمعة المنظمة تتكون من عدة عوامل متشعبة ومتعددة وتؤثر على زيادة أو نقصان التصورات الإيجابية أو السلبية على المنظمة، التي تؤثر على سمعة المنظمة وهي (الأخلاقيات التنظيمية، الأداء المالي، قيمة الأسهم، أنشطة العلامة التجارية، أنشطة المزيج التسويقي، العلاقات العامة، والعلاقة مع أصحاب المصلحة).

ونموذج (Kristensen and Sontaite 2009) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد لسمعة المنظمة (المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، جودة الخدمة) وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأبعاد:

١- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:

عرّف (Bronchain 2003) المسؤولية الاجتماعية بأنها "مفهوم تقوم الشركات من خلاله بدمج اهتماماتها الاجتماعية والبيئية مع عملياتها الأساسية، وتتفاعل مع الأطراف الأخرى على أساس طوعي"، وبين أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين، ودعم الموقف التنافسي للشركة.

وعرّف الحدراوي وآخرون (٢٠١٤) المسؤولية الاجتماعية بالمعنى العام بأنها العلاقة ما بين المنظمة والمجتمع، وتركز على الالتزامات التي يتوجب على المنظمة الوفاء بها، وبذلك يمكن اعتبارها متمتعة بصفات المواطنة الجيدة، وأضاف إلى أن هناك العديد من التعريفات التي يمكن أن نستنتج منها أن المسؤولية المجتمعية هي التزام ذاتي للمؤسسات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فهي عقد أخلاقي طوعي تشمل الشعور بالواجب والقيام به بشكل إرادي، والاهتمام بالآخرين والتعاون معهم من أجل مصلحة المجتمع.

وذكر عمير وصلاح الدين (٢٠١٧) أن المسؤولية الاجتماعية تجسد سلوك المنظمة المتمثل في القرارات والنشاطات والإجراءات، الذي تتقبله أفراد المجتمع التي تعمل فيه.

ويرى قرفي وصحراوي (٢٠١٦) بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتمثل في المسؤولية التي تتبناها المؤسسة انطلاقاً من نشاطاتها وإستراتيجيتها وقيمها وبيئتها والتي تأخذ بالحسبان التوازن بين مختلف المتعاملين وأصحاب المصالح في المؤسسة بغية تحسين أدائها، كل هذا مع أخذ تطلعات المجتمع المحلي بعين الاعتبار.

وذكر قرفي وصحراوي (٢٠١٦) أن أهمية المسؤولية الاجتماعية تتحدد فيما يلي:

١. زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
٢. الاستقرار الاجتماعي لتوافر نوع من العدالة الاجتماعية، وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص.
٣. زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع المختلفة وبين مختلف الفئات.
٤. زيادة الترابط الاجتماعي، وازدهار المجتمع بعد تقليل السرية في العمل، وشيوع الشفافية والصدق في التعامل.
٥. تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في مجال أدائها لمهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

وأضاف قرفي وصحراوي (٢٠١٦) أن التجارب الدولية تشير إلى أن المزايا التي تعود على الشركات من جراء التزامها بالمسؤولية الاجتماعية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية تتمثل في:

١. تحسين سمعة المنظمة، والنجاح في أدائها لأنشطتها.
٢. تسهيل حصولها على القروض.
٣. استقطاب (جذب) العناصر البشرية المتميزة والمؤهلة.
٤. إدارة المخاطر الاجتماعية المترتبة على ممارسة الشركات أنشطتها، احترام قوانين العمل والمواصفات القياسية.

ويرى الباحث بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام إنساني وأخلاقي يعكس رغبة المنظمة لتحقيق أهداف نبيلة تساهم في تنمية المجتمع وتحقيق رفاه العاملين في المنظمة.

٢- الإبداع Innovation:

عرّف الصرن (٢٠٢٠، ص ٨٧) إن الإبداع عبارة عن أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي، لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التكوين والرضا عن العمل بما يضمن ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

وذهب خلف (٢٠١٠، ص ٣٦) إلى إن الإبداع يمثل أعمق وأوسع وأبعد نوع من أنواع التفكير، ومن هنا يكون تحديد طبيعة الإبداع صعبة أو أنه ذو طبيعة خلافية، فقد اعتبره عدد كبير من الباحثين

شكل من أشكال الذكاء العالي، أو أنه الذكاء في أعلى مستوياته، ولكنه يجاوز الذكاء، فإذا كان الذكاء هو القدرة على حل المشكلات، فإن الإبداع يتجاوز ذلك إلى شق طرق جديدة وخلق عوامل مبتكرة. فالإبداع يعرف كسلوك إنساني خلاق يكمن في داخل الفرد والجماعة والمنظمات، لديهم حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس بعدة وسائل بهدف الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (سعيد وعباس، ٢٠١٧).

وتكمن حاجة المنظمات للإبداع كما ذكرها غياط وزدوري (٢٠١٠، ص ٩) فيما يلي:

١. إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها ونتاجيتها.
٢. تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة.
٣. الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصية ومتطلبات المنظمة دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكيف.
٤. مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو اتقاد السوق.
٥. يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار.

٣- **جودة الخدمة service quality**: تناول الباحثون موضوع الجودة وناقشوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور وهم متفقون تقريبا على أن الجودة يجب أن تعرف من وجهة نظر العميل أو متلقي الخدمة، وأنه الوحيد الذي له الحق في الحكم على الجودة ومن وجهة النظر هذه تعرف جودة الخدمة بأنها إدراك العميل لمدى تطابق الخدمة المقدمة مع التوقعات المسبقة أو تجاوزها (عريض، ٢٠١٢).

وقد عرفها العزاوي (٢٠٠٨) بأنها تعتبر حصيلة إدارة العاملين وإدارة العلاقات مع جميع المستفيدين ويعد نجاح إدارة جودة الخدمة مرتبط بإدارة الوقت، وخبرة العاملين، والتقمص العاطفي، ويعزي العزاوي الاهتمام بجودة الخدمة لتأثيرها المباشر على سمعة المنظمات، ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة بصورة عامة في أربعة أسباب رئيسة تتمثل في:

١. أبرز التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات.
٢. تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.
٣. اهتمام المنظمات الناجحة بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده المستفيدون حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح.

٤. جودة خدمة المستفيدين ذات مدلول اقتصادي، حيث إنَّ تكلفة جذب مستفيد جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء مستفيد واحد.

وبرأي عاشور (٢٠١٨) تظهر جودة الخدمة من خلال مقارنة توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة المقدمة، وبالتالي فإن ذات الخدمة المقدمة يمكن النظر إليها بأنها ذات جودة عالية من قبل بعض العملاء، وذات جودة منخفضة لدى عملاء آخرين وبعبارة أخرى فإن جودة الخدمة تعتمد على العملاء أنفسهم.

٣/٢. عوامل بناء سمعة المنظمة:

ذكر (shamma 2012) أن بناء سمعة المنظمة يستند إلى مجموعة من العوامل المباشرة التي تعتمد بالدرجة الأولى على أصحاب المصالح، وكذلك على مجموعة من العوامل غير المباشرة التي تشكل تصورات أصحاب المصالح حول سمعة المنظمة، وعليه فإن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء سمعة المنظمة هي: سلوك العاملين وخبراتهم وعمليات الاتصال والتواصل، ووسائل الاعلام المتعلقة بالمنظمة، والمنافسون، والدعاية والإعلان، لذلك تبذل المنظمات أقصى جهودها للعمل على بناء سمعتها داخليا وخارجيا، ويتوجب ذلك أن تتبع تلك المنظمات مجموعة من الخطوات التي من شأنها تطوير أنشطة وعمليات الاتصال والتواصل المختلفة في المنظمات، فضلا عن الجهود المبذولة لتعزيز العلاقات مع جميع الأطراف المؤثرة، كما إن الوصول إلى سمعة جيدة لدى المجتمع من أهم عوامل نجاح المنظمة كما يتوقف عليها تقدير باقي المنظمات لها، بما ينعكس على علاقاتها وتعاملاتها واعتبارها منظمة ذات قيمة في المجتمع.

ويتم بناء سمعة المنظمة وفق العوامل التالية (shamma,2012)

١. الثقة: وهي ليست غاية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المنظمة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.
٢. الالتزام: ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المنظمة وموظفيها من جهة، وبين المنظمة وسائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة أخرى.
٣. المصداقية: على العاملين في المنظمات أن يتصفوا بالمصداقية في المجالات كافة، بغية تحقيق التقاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى الجمهور، ومناقشة الأمور بموضوعية وعرض الأمور كما هي وعدم المبالغة والتحويل، أي القدرة على النظر إلى المواضيع بعقلانية وبتجرد عن الذات والميول الشخصية، وعدم التحيز لجهة دون أخرى من الميول والاتجاهات.
٤. الرضا: وهي حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المنظمة والجمهور والمنظمات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة.

٥. المصالح المتبادلة بين الطرفين: ويعتمد على نجاح المنظمة في إقناع الجمهور والمنظمات الأخرى ببذل جهود مشتركة وتقديم المنفعة للطرفين، وترسيخ فكرة أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمنظمة الحصول على مقابل لما تقدمه من سلع وخدمات.

٦. العلاقات المجتمعية: وتتغرز عن طريق تبني المنظمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، بما يحسن نوعية حياة القوى العاملة وأسرههم ورفاهيتها فضلاً عن السكان بمجتمعها.

وأشار سعيد وعباس (٢٠١٧) إلى أن هناك ثمة إستراتيجيات تعمل في إطارها المنظمات من أجل حماية سمعتها واستدامتها بشكل مستمر من خلال:

١. تحديد القيم للسمعة وبنائها: تكون هذه العمليات نابعة من الفهم والوضوح لما تمثله السمعة للمنظمة من مكانة واحترام من قبل منافسيها وزبائنها عن طريق توجيه التسويق لتعظيم الميزة التنافسية وتنمية علاقات الولاء مع زبائن المنظمة.

٢. تصميم برامج تسويق السمعة وتنفيذها: بناء موقع السمعة وتحديدتها في أذهان الزبائن عن طريق الاهتمام بالبرامج والأنشطة التسويقية الداعمة والمتكاملة.

٣. قياس أداء السمعة وتفسيرها: إن إدارة السمعة بشكل مثمر ومفيد تتم من خلال تصميم نظام قياس وتنفيذه لكل الأوقات والظروف.

٤. نمو السمعة واستدامتها: المحافظة على السمعة وتوسيعها من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة، فتسعى المنظمة لأداء أعمال واسعة من منظورات مختلفة لفهم استراتيجيات السمعة التنظيمية وآلية انعكاسها على مكانتها وكيفية تعديلها من خلال تعزيزها وتنشيطها بمختلف الأوقات بتحديد بنية السمعة، واستراتيجيات التوسع بالسمعة، وهيكل محفظة أعمال السمعة.

٥. تطبيق عمليات إدارة السمعة وإستراتيجياتها: من خلال التطور التكنولوجي والارتقاء بأساليب البحث العلمي وتقنيات الإبداع في وضع الحلول الشاملة لسمعة المنظمة.

٤/٢. أهمية بناء سمعة الجامعات:

ذكر (Altbach 2012) أن الجامعات بحاجة دائماً إلى بناء سمعتها التنظيمية، كونها نظاماً بيئياً تضم باحثين وأكاديميين لا يدخرون جهداً في البحث عن أفكار جديدة تساهم في تقدم المجتمع وتطوره، كما توجد علاقة تبادلية تكاملية بين هذه الجامعات وباحثيها يؤثر كل منهما بالآخر ويتأثر به.

وحسب (Rauhvargers 2011) فإن حجم التأثير بالمجتمع بات مرهوناً بالسمعة التنظيمية لهذه الجامعات، فهي من صنع المجتمع من جهة ومن جهة أخرى فهي أدواته في صنع قياداته الإدارية والفنية والمهنية والسياسية والفكرية، وباتت السمعة من أبرز المعايير بل وأهمها التي تستند عليها الجامعة في تقييم مؤسسات التعليم العالي، فهي تمتلك الدور الإيجابي في حسم رؤية الجامعات من قبل أصحاب المصالح والجمهور واهتمامهم الكبير في تحقيق مستوى عالي وإيجابي في مؤسسات التعليم العالي في العصر

الحديث، وللجامعات التي تمتلك السمعة الطيبة القدرة الهائلة على استقطاب الطلبة والمستثمرين وجذبهم للجامعة.

وأضاف (Yudina and Reznik, 2018) بأن أهمية السمعة للجامعات تكمن في تطوير مستوى رضا الجمهور والمستفيدين، كما ينظر إليها في معظم الأحيان على أنها اتخاذ تدابير تهدف إلى بناء موقف إيجابي للمجتمع والحفاظ عليه تجاه المنظمة وزيادة إدراكهم للصورة الحسنة للجامعة، حيث تتمكن الجامعة عن طريق سمعتها الطيبة بالمحافظة على أموال المستفيدين فيها، وبناء علاقات عامة سليمة وأكثر فعالية في إدراك أصحاب المصالح والذين يؤثرون بشكل كبير في توجيه الآخرين وتكوين وجهات نظر خاصة بهم تساعد في استنباط أماكن القوة والضعف للجامعة وفقاً لرؤية الطلبة والجمهور والمستفيدين منها.

٥/٢. قياس سمعة المنظمة:

أشار الزيايدي ورشيد (٢٠١٤) إلى أن سمعة المنظمة تحدد من خلال ثلاثة طرق رئيسية من وجهات نظر وزوايا مختلفة يمكن تلخيصها بما يلي:

١- مدرسة التقييم:

يتم النظر لسمعة المنظمة من خلال الإنتاجية ومن وجهة نظر أصحاب المصلحة الأساسيين المحليين الماليين، المستثمرين، المساهمين (ويعتمد التصنيف بشكل حصري على إجراء هؤلاء الشركاء).

٢- المدرسة الانطباعية:

تحدد السمعة وفق رواد هذه المدرسة في ضوء الانطباع الذي تولده المنظمة لدى (أصحاب المصلحة الرئيسيين) العملاء أو الموظفين، وينصب التركيز على أنشطة التسويق والموارد البشرية واتصالات المنظمة.

٣- مدرسة العلاقات: تمثل السمعة باعتبارها فجوة بين وجهات نظر (أصحاب المصلحة الداخليين

وأصحاب المصلحة الخارجيين) أي (الهوية والصورة) إذ يعتمد تقييم المنظمة على وجهات نظر مختلف أصحاب المصالح التي تتشكل في ضوء العلاقة ما بين الهوية والصورة، وما بين الصورة والسمعة.

واستناداً للمدارس المذكورة فقد طور (Sala, 2011) منهجية جديدة التي يمكن اعتمادها لقياس السمعة من خلال خمسة نماذج وهي:

١. نموذج المنظمات الأكثر إثارة للإعجاب في الولايات المتحدة الأمريكية (AMAC):

يستند هذا النموذج على تقييم (٥٠٠) شركة أمريكية كبرى على أساس النتائج المالية، والأداء الأفضل، ومعدل الدوران، من قبل عينة من المديرين التنفيذيين والمحللين الماليين وفق مقياس تتراوح درجاته بين (١-١٠) بالاستناد إلى (٨) سمات هي:

الإبداع، وجودة الإدارة، والاستثمار طويل الأجل، وإدارة الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة المنتجات والخدمات، والأداء المالي واستخدام أصول الشركة.

٢. الشركات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم (WMAC):

تم تطوير هذا النموذج عام (١٩٩٧) ليشمل أكبر عدد من الشركات الأكثر إعجابا على مستوى العالم بلغ عددها (١٥٠٠) شركة منها (١٠٠٠) شركة رائدة في أمريكا الشمالية و (٥٠٠) شركة على المستوى الدولي توزعت على (٥٥) قطاع في (٣٣) بلد من بلدان العالم، وشملت عينتها مديري تنفيذيين ومحليين ماليين للتعرف على وجهات نظرهم حول أفضل الممارسات التي تحدد سمعة المنظمات، واستند التقييم إلى السمات التي تم الإشارة إليها في النموذج السابق مع إضافة سمة أخرى هي فاعلية المنظمة على المستوى الدولي.

٣. نموذج حصة سمعة المنظمة (CRQ):

طور هذا النموذج من قبل معهد السمعة بالتعاون مع مؤسسة (Harris Interactive) عام (١٩٩٨) للتغلب على أوجه القصور في النماذج السابقة؛ لعدم تمثيلها الكافي لأصحاب المصلحة، ويتضمن هذا النموذج إجراء استطلاع رأي لعموم المجتمع للتعرف على الشركات المرغوبة والأكثر احتراما من قبل الأفراد والأسباب الكامنة وراء ذلك بالاستناد إلى مجموعة من السمات تم تبويبها في ستة أبعاد رئيسة هي: الإعجاب العاطفي، والمنتجات والخدمات، والنتائج المالية، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية.

٤. مراقب الأعمال من سمعة الشركات (MERCQ):

تم تطويره في إسبانيا في عام ١٩٩٩، ويستند هذا النموذج على ستة أبعاد وهي: جودة المنتجات والخدمات، الابتكار، السمعة الداخلية، الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، البعد العالمي والحضور الدولي، والأداء الاقتصادي والمالي.

٥. نموذج (RepTrakTM):

إن الدراسة المعمقة لأغلب النماذج الخاصة بقياس السمعة التنظيمية تشير إلى أن تلك النماذج تركز على العوامل أو المحددات التي تؤثر على سمعة المنظمات، ولهذا السبب تم تطوير مقياس شعوري للسمعة يفصل بين موجهات السمعة، لقد تم تطوير هذه الطريقة من قبل معهد السمعة (Institute , 2012 Reputation) حيث ظهرت في عام ٢٠٠٦، وهي نتيجة بحث دولي يهدف إلى تحليل تطور معرفة السمعة حول العالم ويحتوي على أبعاد جديدة وسمات جديدة، يتم عرض سبعة أبعاد من هذا النموذج هي: الحوكمة، والمنتجات، والخدمات، والقيادة، والأداء، والابتكار، ومكان العمل والمواطنة (عاشور، ٢٠١٨). وقد اعتمد الباحث على مقياس رشيد والزيادي (٢٠١٤) المقتبس من نموذج حصة سمعة المنظمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض

١. المقدمة

٢. مجال الدراسة

٣. الدراسة الميدانية ونتائج الاختبار

١/٣. اختبار ثبات المقاييس وصدقها.

٢/٣. الإحصاءات الوصفية لعينة البحث.

٣/٣. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث.

٤/٣. مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث.

٥/٣. اختبار الفرضيات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض

١. المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة تبعاً لبعض الخصائص الديموغرافية للأكاديميين، والكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة (الشفافية؛ المشاركة؛ المساءلة؛ الفاعلية التنظيمية) تبعاً لبعض الخصائص الوظيفية للأكاديميين، والكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية للسمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أثر مبادئ الحوكمة (الشفافية؛ المشاركة؛ المساءلة؛ الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، تضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، كما تضمن وصفاً لأدوات الدراسة ودلالات صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتطبيق الأدوات للحصول على البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

٢. مجال الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الجامعات المرخصة من مجلس التعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة وهي جامعة حلب في المناطق المحررة والجامعة الدولية للعلوم والنهضة وجامعة المعالي وجامعة باشاك شهير واعتذرت جامعة الشام عن إجراء الاستبيان ضمن ملاكها بسبب أنها تقوم بإعادة الهيكلة التنظيمية للجامعة، وسنتطرق بوصف مختصر لكل من هذه الجامعات.

• جامعة حلب في المناطق المحررة:

تأسست جامعة حلب في المناطق المحررة بقرار من الحكومة السورية المؤقتة في عام ٢٠١٥ وبدأت أعمالها في جميع المناطق المحررة "حلب وإدلب وريف حمص وريف دمشق ودرعا" وتحتوي على ثلاثة عشرة كلية وأربعة معاهد تقنية. وذكرت الصفحة الرسمية (www.facebook.com/UOAleppo) للجامعة على الفيس بوك وحسب النظام الداخلي للجامعة رسالة وأهداف الجامعة.

رسالة الجامعة:

جامعة حلب في المناطق المحررة هي مؤسسة علمية حكومية رائدة ذات تراث عريق تعمل لترسيخ الأهداف التعليمية والثقافية والأخلاقية المستمدة من ديننا الحنيف وتقاليدنا السامية، وتسعى إلى إعداد كوادر علمية وطنية فاعلة، واعية ومبدعة، من خلال توفير بيئة تسمح بتحقيق التطوير المستمر للبرامج التعليمية والبحثية والتربوية، وتدعم حركة البحث العلمي والتفاعل المعرفي بغية التواصل المستمر مع التطور العلمي

والثقافيّ في العالم، وتلبي احتياجات المجتمع المتجدّدة بما يحقق التنمية البشريّة الشاملة المستدامة ويمكن من المنافسة الوطنيّة والإقليميّة والعالميّة.

أهداف الجامعة :

- ١- استئناف التعليم العالي في المناطق المحرّرة.
 - ٢- استيعاب الطلاب الحائزين على شهادة الثانويّة العامة في مختلف الاختصاصات الجامعيّة التي يحتاجها بناء سورية المستقبل.
 - ٣- استيعاب الطلاب المنقطعين في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، ومنع هجرة الشباب من المناطق المحرّرة وحمايته من الانحرافات الفكرية والسلوكية.
 - ٤- الاستفادة من الخبرات الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسيّة المنشقين عن الجامعات السوريّة وتأمين فرص عمل لهم.
 - ٥- تقديم خدمات تعليمية متقدمة ومتطورة ومرتبطة بإعادة إعمار سوريا.
 - ٦- تفعيل دور الجامعة بالبحث العلميّ لأهميته في تطوير وتنمية سوريا اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً.
 - ٧- تأمين احتياجات المناطق المحرّرة من أطباء ومهندسين ومدرسين واقتصاديّين وفنّيين ومهنيّين.
- أكاديمية باشاك شهير للعلوم العربية والإسلامية:

عرفت الصفحة الرسمية (www.facebook.com/bashakshehiredu) لأكاديمية باشاك شهير للعلوم العربية والإسلامية بأنها مؤسسة جامعية ذات شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي. تعنى بتدريس العلوم المختلفة بمنظور إسلامي، وتولي العلوم العربية والإسلامية عناية خاصة، فتدرسها دراسة متخصصة من منظور التراث والمعاصرة، وتسعى لتوظيفها إلى جانب العلوم والمعارف الأخرى في برامج التنمية تأسست في تركيا في عام ٢٠١٦ وافتتح لها فرع بمدينة الباب عام ٢٠١٨.

الرؤية:

جامعة إسلامية تلتزم التميّز لتحقيق الريادة في المعرفة والتنمية بمنظور إسلامي حضاري.

الرسالة:

تقديم المعرفة في مجالاتها المتعددة لطلبة العلم من كلّ دول العالم برؤية إسلامية جديدة، توفّر حلولاً إبداعية، تساهم في تطوير البحث العلمي والتنمية المجتمعية، من خلال تهيئة بيئة جامعية بحثية داعمة للإنتاج والتميز.

الأهداف:

١. تدريس العلوم العربية والإسلامية والمعارف الأخرى وفق مناهج علمية دقيقة مستفيدة من مستجدات العلم المعاصرة.

٢. إعداد جيل من المتعلمين المتخصصين، وتأهيلهم وتزويدهم بمستوى عال من المعارف والمهارات والمنهجية العلمية تواكب تقدم العلم والمجتمعات والحضارة، للإسهام في سد الحاجات الأكاديمية والبحثية.

٣. إعداد باحثين على كفاءة عالية لمتابعة البحث العلمي.

٤. تنمية الإحساس بالمسؤولية المجتمعية لدى خريجها، والارتقاء بهم.

٥. رفد المجتمع، بالخبرات العلمية والشرعية والتدريبية اللازمة للقيام بالأعمال والوظائف المختلفة بأسلوب معاصر على الوجه الأمثل.

• الجامعة الدولية للعلوم والنهضة:

مؤسسة جامعية خاصة غير ربحية تم ترخيص الجامعة من قبل الحكومة السورية المؤقتة بالقرار رقم /٣٠/ تاريخ ٢٧/٣/٢٠١٧ وقد ذكرت الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها في موقعها الرسمي (www.iru.university/wt/language/ar).

الرؤية:

الجودة والتميز والاستدامة في التعليم.

الرسالة: رفد المجتمع بخبرات مهنية وجامعية ذات كفاءة عالية من خلال تقديم برامج علمية متميزة بطرائق تفاعلية ووسائل معاصرة، عبر إيمانها بتعزيز التعاون والشركات مع الجهات والمؤسسات البناء ذات الاهتمام المشترك.

الأهداف:

إعداد كوادر مهنية متميزة مسلحة بالمعرفة والعلم والفكر وإغناء الحضارة الإنسانية وتوسيع آفاق المعرفة البشرية والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويكون ذلك على الوجه التالي:

١- إعداد المختصين في مختلف فروع العلم والإنتاج والخدمات وتأهيلهم وتزويدهم بمستوى عال من المعرفة والمهارات بشكل يواكب تقدم العلم والتقنية والحضارة العالمية.

٢- النهوض والمشاركة بالبحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تسهم في التقدم العلمي والتقني، وخاصة بما يهدف إلى إيجاد الحلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي في سوريا والعالم.

٣- تطوير وسائل وأساليب البحث والتعليم وأصول التدريس بما في ذلك وضع وتطوير المؤلفات التعليمية الجامعية وترجمتها وإحداث المختبرات اللازمة للبحث العلمي.

٤- الإسهام في دورات التأهيل والتدريب والتعليم المستمر.

٥- تربية شخصية الطالب العلمية وإنماء حبه للعمل والقيم المعززة لبناء المجتمع الموحد.

٦- توجيه الطلاب نحو الاختيار الأمثل للفعاليات التي سيمارسونها.

٧- تشجيع النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي.

- ٨- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية العربية خاصة والأجنبية عامة.
٩- تحقيق أعلى مستوى من التفاعل بين الجامعة والمجتمع بمؤسساته العلمية والاقتصادية والاجتماعية.

• **جامعة المعالي:**

مؤسسة علمية أكاديمية مستقلة تأسست عام ٢٠٢١ ومرخصة من قبل مجلس التعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة مقرها الرئيسي مدينة الباب، تعنى بالتعليم العالي وتأهيل الكوادر والكفاءات الجامعية في الفروع اللغوية والتربوية والشرعية وقد أعلنت جامعة المعالي في صفحتها الرسمية على الفيس بوك عن رسالتها وأهدافها (www.facebook.com/almaaliuniv).

الرسالة:

تسعى الجامعة لتحقيق الجودة والريادة المعرفية الأكاديمية وبناء مجتمع المعرفة في الشمال السوري.

الأهداف:

- تخريج جيل متصف بالوعي والتفكير الصحيح وتنمية القدرات البحثية.
- تعزيز قيم البحث العلمي وتعزيز سبل التعاون مع المؤسسات العلمية الأخرى.
- رفد المجتمع بالكوادر الأكاديمية المتخصصة.

٣. **الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض:**

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وتم الحصول على النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.VERSION.21) وتمثلت الأساليب الإحصائية على الشكل التالي:

- ❖ **اختبار ثبات المقاييس Reliability:** بهدف التأكد من الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في قياس متغيرات البحث.
- ❖ **التحليل الوصفي Descriptive:** حيث تم الاعتماد على الجداول التكرارية المتضمنة النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، والتحليل الوصفي لمتغيرات البحث.
- ❖ **اختبار معامل الارتباط Pearson:** بهدف التحقق من معنوية علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
- ❖ **اختبار معامل الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis:** بهدف التحقق من خضوع متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي.
- ❖ **أسلوب التباين Independent Sample T-Test:** بهدف قياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين أو عينتين مستقلتين.

❖ أسلوب التباين أحادي الاتجاه **One Way Anova**: بهدف قياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين.

١/٣. اختبار ثبات مقاييس البحث وصدقها:

تم أخذ المقاييس من دراسات سابقة محكمة حيث تم أخذ مقياس مبادئ الحوكمة من دراسة (أبو عرب، ٢٠١٧) ومقياس السمعة التنظيمية من دراسة (رشيد والزيادي، ٢٠١٤)، أما الثبات فتم التأكد منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تتراوح قيمة معامل ألفا بين (٠) و(١)، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال في المقاييس، وبالمقابل فإنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات في المقاييس، ويعتبر الباحثون أن معامل ألفا للمقاييس جيداً إذا تجاوز (٨٠٪) وضعيفاً إذا لم يتجاوز (٦٠٪)، ومقبولاً إذا كان ضمن الحدين السابقين، ويبين الجدول رقم (٤) التالي معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (رزق الله، ٢٠٠٢).

الجدول رقم (٤)

معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

| المتغير | البعد | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------------|-------------|--------------|
| مبادئ الحوكمة | الشفافية | ٧ | ٠.٨٨ |
| | المشاركة | ٧ | ٠.٨٧ |
| | المساءلة | ٧ | ٠.٨٣ |
| | الفاعلية التنظيمية | ٧ | ٠.٨٥ |
| الكلي | | | ٠.٩٥ |
| السمعة التنظيمية | السمعة التنظيمية | ٤ | ٠.٨٩ |

يوضح الجدول السابق أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠.٨٣) و (٠.٩٥) وتعد هذه القيم جيدة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية (رزق الله، ٢٠٠٢)، لأن قيمتها أكبر من (٠.٧)، وهذه النتائج تدل على أن مقاييس الدراسة تتصف بالثبات، ويمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل اللاحقة.

٢/٣. الإحصاءات الوصفية لعينة البحث:

بلغ العدد الكلي لأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات الأربعة (٢٦٣) عضو هيئة تعليمية، وحسب قانون توزيع العينة ستيف ثامبسون تم توزيع (١٥٦) استبانة وتم استرداد (١١٥) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٠٧) استبانة. يوضح الجدول رقم (٥) التالي توزيع مفردات عينة الدراسة من حيث التكرار والنسبة المئوية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (٥)
خصائص عينة البحث

| المتغيرات | الفئات المستهدفة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|--------------------------------|---------|------------------|
| النوع | ذكر | ١٠١ | ٩٤.٤% |
| | أنثى | ٦ | ٥.٦% |
| | المجموع | ١٠٧ | ١٠٠% |
| الجامعة | حلب الحرة | ٦١ | ٥٧% |
| | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | ١٥ | ١٤% |
| | المعالي | ١٧ | ١٥.٩% |
| | باشاك شهير | ١٤ | ١٣.١% |
| | المجموع | ١٠٧ | ١٠٠% |
| نوع العقد | معين | ٤٣ | ٤٠.٢% |
| | عقد | ٣٧ | ٣٤.٦% |
| | ساعات | ٢٧ | ٢٥.٢% |
| | المجموع | ١٠٧ | ١٠٠% |
| سنوات الخدمة | أقل من ١ سنة | ٣٠ | ٢٨% |
| | من ١ إلى أقل من ٣ سنوات | ٣٠ | ٢٨% |
| | من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات | ٣١ | ٢٩% |
| | ٦ سنوات أو أكثر | ١٦ | ١٥% |
| | المجموع | ١٠٧ | ١٠٠% |
| المؤهل العلمي | دكتوراه | ٤٢ | ٣٩.٣% |
| | ماجستير | ٤١ | ٣٨.٣% |
| | دبلوم | ٩ | ٨.٤% |
| | إجازة جامعية | ١٥ | ١٤% |
| | المجموع | ١٠٧ | ١٠٠% |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

(١) أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري في المناطق المحررة من الذكور هي (٩٤.٤%) ومن الإناث (٥.٦%)، وهذا يعود إلى عدة عوامل منها أنه في بعض المجتمعات السورية، ما زالت هناك قوانين وتوجهات اجتماعية تفضيلية للرجال فيما يتعلق بالتعليم وفرص العمل ونزوح عدد كبير من الأسر يترتب عليه تحديات كبيرة في الوصول إلى التعليم والانخراط في الهيئات التعليمية للنازحين، والنساء غالباً ما يكونن أكثر عرضة لهذه التحديات.

٢) توزع أفراد عينة الدراسة على جامعة حلب في المناطق المحررة في مدينة إعزاز بنسبة (٥٧٪)، وجامعة المعالي في مدينة الباب (١٥.٩٪)، والجامعة الدولية للعلوم والنهضة في مدينة إعزاز بنسبة (١٤٪)، وجامعة باشاك شهير في مدينة الباب (١٣.١٪).

٣) إنّ نسبة أفراد عينة الدراسة من الكوادر التدريسية هم (٤٠.٢٪) معينين على ملاك الجامعات، (٣٤.٦٪) يعملون بعقود سنوية و (٢٥.٢٪) يعملون بنظام الساعات، وهذا يدل على رغبة الجامعات بتعيين كوادرها التعليمية على ملاكها، ويعد نظام الساعات أقل أجراً وأقل استقراراً لذلك نجد أن نسبة من يرغب بالساعات هي النسبة الأقل.

٤) إنّ نسبة أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخدمة أقل من سنة (٢٨٪)، ونسبة من كانت خبرته من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات (٢٨٪)، ونسبة من كانت خبرته من ثلاث سنوات لأقل من ست سنوات (٢٩٪)، نسبة من كانت خبرته ست سنوات فأكثر (١٥٪) ويعزو الباحث انخفاض نسبة الخبرة ست سنوات فأكثر إلى الهجرة الخارجية التي تعرضت له سوريا نتيجة الحرب إذ هاجرت نسبة جيدة من الأكاديميين أصحاب الخبرات خارج البلد.

٥) إنّ نسبة أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي كانت كالتالي حملة الدكتوراه (٣٩.٣٪)، حملة الماجستير (٣٨.٣٪)، حملة الدبلوم (٨.٤٪)، حملة الإجازة الجامعية (١٤٪) من الطبيعي ان تكون نسبة الدكتوراه والماجستير أعلى من نظيراتها كوننا نتحدث عن التعليم العالي الذي يتطلب شهادات علمية عالية والأولوية للشهادات العليا.

٣/٣. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

اعتمد الباحث على الجداول المتضمنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، حيث تم إجراء الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لأبعاد متغير الحوكمة، وإجراء الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لمتغير السمعة التنظيمية وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية في تفسير مستوى استجابة أفراد عينة البحث من خلال المؤشرات التالية: إذا كانت قيم المتوسط الحسابي من (١) إلى أقل من (١.٨) فإنه يعد مؤشراً لمستوى منخفض جداً، وإذا كانت من (١.٨) إلى أقل من (٢.٦) فإنه يعد مؤشراً لمستوى منخفض، وإذا كانت من (٢.٦) إلى أقل من (٣.٤) فإنه يعد مؤشراً لمستوى متوسط، وإذا كانت من (٣.٤) إلى أقل من (٤.٢) فإنه يعد مؤشراً لمستوى جيد، أما إذا كانت أعلى من (٤.٢) فإنه مؤشراً لمستوى جيد جداً (رزق الله، ٢٠٠٢).

أولاً: الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لبعد الشفافية:

ويبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعد الشفافية.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعد الشفافية

| التقدير | الانحراف | المتوسط | العبارات | التسلسل | البعد |
|---------|----------|---------|---|---------|----------|
| جيد | ٠.٨٧ | ٣.٩٣ | تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بها على كافة العاملين لديها. | ١ | الشفافية |
| جيد | ٠.٩٠ | ٣.٨٢ | تقوم الجامعة بالإفصاح عن أنظمتها ولوائحها بعدة طرق. | ٢ | |
| متوسط | ١.٠٠ | ٣.٢٤ | تعلن الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضاءها. | ٣ | |
| متوسط | ٠.٩٦ | ٣.٢٠ | تفصح الجامعة عن تقارير الأداء والقوائم المالية مرفقةً بها تقارير لجنة التدقيق. | ٤ | |
| متوسط | ٠.٩٤ | ٣.٢٨ | تقوم الجامعة بالإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. | ٥ | |
| متوسط | ١.١٧ | ٣.٢٣ | تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية. | ٦ | |
| متوسط | ١.٠٤ | ٣.٣٠ | تقوم الجامعة بمناقشة موازنتها التقديرية مع الأطراف المعنية بشفافية ووضوح. | ٧ | |
| جيد | ٠.٧٥ | ٣.٤٣ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الشفافية | | |

نلاحظ من الجدول السابق أن بعد الشفافية بلغ متوسطه الحسابي (٣.٤٣) وهو مؤشر لنسبة قبول جيدة، وأن أعلى نسبة استجابة بلغ في العبارة رقم (١) "تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة الخاصة بها على كافة العاملين لديها" بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وهذا دليل على حرص الجامعات والتزامها ووضوحها بتطبيق اللوائح الخاصة بها، أما العبارة رقم (٤) "تفصح الجامعة عن تقارير الأداء والقوائم المالية مرفقةً بها تقارير لجنة التدقيق" فقد حظيت بأدنى استجابة بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وهو مؤشر متوسط يدل بأن الكوادر الأكاديمية ليست على علم كاف بالتقارير المالية التي تصدرها الجامعة. وتتفق النتائج مع دراسة المصري (٢٠٢٢) وأبو عرب (٢٠١٧).

ثانياً: الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لبعء المشاركة:

يُبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعء المشاركة.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعء المشاركة

| البعء | التسلسل | العبارات | المتوسط | الانحراف | التقدير |
|----------|--|---|---------|----------|---------|
| المشاركة | ٨ | توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية. | ٣.٥٧ | ١.٠٢ | جيد |
| | ٩ | تشكل الجامعة لجاناً وفرقاً مشتركة بين الكليات والأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي. | ٣.٥٣ | ١.٠٥ | جيد |
| | ١٠ | تُناقش قرارات الجامعة في جلسات المجلس المنعقدة لإجراء التعديلات المناسبة. | ٣.٩٠ | ٠.٧٣ | جيد |
| | ١١ | تتبنى إدارة الجامعة مبدأ الشورى في إدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية. | ٣.٤٢ | ٠.٩٥ | جيد |
| | ١٢ | تُشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية في تحديد أهدافها طويلة المدى. | ٣.٤٤ | ١.٠١ | جيد |
| | ١٣ | تسمح الجامعة للعاملين المشاركة في عمليات صنع القرار ورسم السياسات التي تحدد المسار الوظيفي. | ٣.٤٩ | ١.١٤ | جيد |
| | ١٤ | تقوم الجامعة باطلاع الطلبة على الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها. | ٣.٢٥ | ٠.٨٨ | متوسط |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المشاركة | | | ٣.٥١ | ٠.٧٣ |

يلاحظ من الجدول السابق أن بعء المشاركة بلغ متوسطه الحسابي (٣.٥١)، وهي نسبة قبول جيدة، ويلاحظ بأن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (١٠)، " تُناقش قرارات الجامعة في جلسات المجلس المنعقدة لإجراء التعديلات المناسبة". وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٩٠) مما يدل إلى حرص الجامعات على تعزيز المشاركة في بناء المستقبل المهني لهذه الجامعات فيما يتعلق بقراراتها الإدارية، وأن إدارات الجامعات تستخدم منهجية واضحة في صنع قراراتها الإدارية بالمناقشة والوصول إلى أفضل الخيارات واختيار أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهها، كما أنها تطلع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية على الاقتراحات الإدارية التي تخص الأقسام والكليات، لكي تعزز

من أسس الترابط وتقويها بينها وبين أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، بينما حصلت العبارة رقم (١٤)، "تقوم الجامعة باطلاع الطلبة على الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها" على أقل متوسط حسابي (٣.٢٥).

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لبعء المساءلة:

يبين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعء المساءلة.

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعء المساءلة

| البعء | التسلسل | العبارات | المتوسط | الانحراف | التقدير |
|----------|---------|--|--|----------|---------|
| المساءلة | ١٥ | توفر الجامعة أسساً وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء أعضائها الأكاديميين الإداريين. | ٣.٤٧ | ٠.٩٧ | جيد |
| | ١٦ | تتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية. | ٣.٤٧ | ١.٠١ | جيد |
| | ١٧ | يوجد في الجامعة قسم رقابة داخلية يوفر التقارير بصفة دورية. | ٣.١٢ | ٠.٩٠ | متوسط |
| | ١٨ | يتم تدقيق أعمال الجامعة إدارياً وأكاديمياً ومالياً من قبل جهات داخلية وخارجية. | ٣.٢٨ | ٠.٩٦ | متوسط |
| | ١٩ | يسمح لجميع العاملين بالجامعة بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا. | ٣.١٥ | ١.٠٩ | متوسط |
| | ٢٠ | لدى الجامعة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة. | ٣.٥٠ | ٠.٩٧ | جيد |
| | ٢١ | يتم استخدام معايير مناسبة في اختيار رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية. | ٣.٥٠ | ٠.٩٩ | جيد |
| | | | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المساءلة | ٣.٤٠ | ٠.٦٩ |

لقد أتى بعد المساءلة بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وهو ذو مستوى جيد، وأن أعلى نسبة استجابة بلغت للعبارتين معاً (٢٠) "لدى الجامعة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة" و (٢١) "يتم استخدام معايير مناسبة في اختيار رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية" بمتوسط حسابي (٣.٥) لكل منهما مما يدل على وعي إدارة الجامعات بمسؤولية القيادات ومنتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من يهمه الأمر، بحيث تُعزز سلطة القانون دون تمييز، ويتم محاسبة الجميع بما يضمن مستوى عالٍ من العدالة وأن يتم توفير مبدأ المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات، بما يحقق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة

أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات. وهو ما يتفق مع دراسة المصري (٢٠٢٢) وأبو عرب (٢٠١٧).
 رابعاً: الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لبعء الفاعلية التنظيمية:
 يبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعء الفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعء الفاعلية التنظيمية

| التقدير | الانحراف | المتوسط | العبارات | التسلسل | البعء |
|---------|----------|---------|---|---------|--------------------|
| جيد | ٠.٩١ | ٣.٧٢ | تعمل الجامعة على تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي. | ٢٢ | الفاعلية التنظيمية |
| جيد | ٠.٨٩ | ٣.٧٩ | توفر الجامعة وصفاً دقيقاً لمهام كل وظيفة. | ٢٣ | |
| جيد | ٠.٨٨ | ٣.٧٧ | تطور الجامعة هيكلها التنظيمية من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وخفض التكلفة. | ٢٤ | |
| متوسط | ١.١١ | ٣.٠٦ | تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية | ٢٥ | |
| جيد | ٠.٩٨ | ٣.٥٢ | تحقق الجامعة أهدافها القصيرة والطويلة المدى بأقل تكلفة ووقت وجهد. | ٢٦ | |
| جيد | ٠.٩٠ | ٣.٥٦ | يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل. | ٢٧ | |
| جيد | ١.٠٠ | ٣.٥٢ | تهتم الجامعة بتدريب الموظفين وتحسين أدائهم. | ٢٨ | |
| جيد | ٠.٦٩ | ٣.٥٦ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الفاعلية التنظيمية | | |

يتبين لنا من الجدول السابق أنّ بعد الفاعلية التنظيمية بلغ متوسطه الحسابي (٣.٥٦)، وهو أعلى متوسط بين الابعاد الأخرى للحوكمة ويلاحظ أيضاً أنّ العبارة رقم (٢٣) حصلت على أعلى استجابة من بين العبارات بمتوسط (٣.٧٩) "توفر الجامعة وصفاً دقيقاً لمهام كل وظيفة"، مما يدل على أن الفاعلية التنظيمية في جامعات الشمال السوري متوافرة من حيث بناء تنظيمي فعال، وإستراتيجية واضحة بمهام وظيفية ووصف تنظيمي واضح ودقيق لكل أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية بالجامعة، ويعزى ذلك إلى كون وجود وصف دقيق لمهام كل وظيفة يعد من دعائم بناء أي منظمة تطمح لأن تكون متميزة من خلال إطار مؤسسي يمنحها قدرًا من الحرية، بحيث يتمتع الموظفون برضى وظيفي له إطار محدد خالٍ

من الازدواجية وتضارب المسؤولية ويعرف واجباته وحقوقه التي حددتها له قوانين الجامعات بدون غموض. بينما حصلت العبارة رقم (٢٥) "تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية" على أقل متوسط حسابي بمقدار (٣.٠٦) مما يدل إلى ضعف الإمكانيات المادية والموارد المالية لدعم البحث العلمي لأعضاء الهيئة الأكاديمية لما تتطلبه من موازنة ليست بالقليلة. وهو ما يتفق مع دراسة المصري (٢٠٢٢) وأبو عرب (٢٠١٧).

خامساً: الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لبعد السمعة التنظيمية:

يبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير السمعة التنظيمية.

الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير السمعة التنظيمية

| التقدير | الانحراف | المتوسط | العبارات | التسلسل | البعد |
|---------|----------|---------|--|---------|------------------|
| جيد | ٠.٨٣ | ٤.١٦ | يظهر أعضاء الهيئة التعليمية الإعجاب والاحترام للجامعة | ٢٩ | السمعة التنظيمية |
| جيد | ٠.٩٦ | ٣.٩٩ | لدى أعضاء الهيئة التعليمية ثقة عالية في تعاملهم مع الجامعة | ٣٠ | |
| جيد | ٠.٨٤ | ٤.١٦ | يملك أعضاء الهيئة التعليمية مشاعر إيجابية تجاه الجامعة | ٣١ | |
| جيد | ٠.٨٧ | ٤.٠٨ | بشكل عام يشعر أعضاء الهيئة التعليمية بأن الجامعة تمتلك سمعة جيدة | ٣٢ | |
| جيد | ٠.٧٦ | ٤.١ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسمعة التنظيمية | | |

يتبين للباحث من الجدول السابق بأن متغير السمعة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي (٤.١)، وهذا يتوافق مع نسبة قبول جيدة، ويلاحظ من الجدول السابق بأن العبارتين رقم (٣١،٢٩) "يظهر أعضاء الهيئة التعليمية الإعجاب والاحترام للجامعة" و "يملك أعضاء الهيئة التعليمية مشاعر إيجابية تجاه الجامعة" حصلتا على أعلى استجابة وهي (٤.١٦) وهذا دليل قوي على شعور الكوادر الأكاديمية بأن الجامعات تحتل سمعة حسنة وطيبة وبأن جميع العبارات تحتل مؤشراً جيداً.

سادساً: اختبار خضوع توزيع متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي:
 قام الباحث بحساب قيمة معامل **Skewness** (الالتواء) ومعامل **Kurtosis** (التقلطح) كما هو مبين بالجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١)

القيم الإحصائية لاختبار متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي

| المتغيرات | Skewness | Kurtosis |
|--------------------|----------|----------|
| الشفافية | ٠.١٢١ | -٠.٤٦٩- |
| المشاركة | -٠.٤٢٠- | ٠.٠٠ |
| المساءلة | ٠.٤٦٧ | -٠.٤٩٠- |
| الفاعلية التنظيمية | ٠.٤٦٧ | -٠.٤٩٠- |
| الكلي | ٠.٢٤٢ | -٠.٤٣١- |
| السمعة التنظيمية | -٠.٦٧٨- | -٠.٣٩٣- |

يتضح من نتائج القيم الإحصائية لاختبار تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، اقتراب غالبية متغيرات البحث من التوزيع الطبيعي بدرجة ثقة ذات دلالة إحصائية، بالشكل الذي يؤدي إلى صلاحية تلك المتغيرات للتعامل مع تحليل الانحدار في مراحل تالية من التحليل الإحصائي، كما يتضح أن قيم معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات وأبعاد الدراسة جميعها ضمن القيم المقبولة حيث أشار (Ghasemi ٢٠١٢) إلى أن قيم تلك المعاملات يجب أن تكون محصورة بين $(٣+، ٣-)$ ، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

٤/٣ . مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث:

قبل إجراء تحليلات الانحدار بين المتغيرات المستقل والمتغير التابع واختبار الفروض، لابد من التحقق من معنوية علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات، ومن أجل ذلك قام الباحث بإجراء اختبار **Pearson** لمتغيرات البحث الموضحة في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢)

اختبار Person لمتغيرات البحث

| المتغيرات | الشفافية | المشاركة | المساءلة | الفاعلية التنظيمية | السمعة التنظيمية |
|--------------------|----------|----------|----------|--------------------|------------------|
| الشفافية | ١ | | | | |
| المشاركة | **٠.٧٤ | ١ | | | |
| المساءلة | **٠.٨٠ | **٠.٧٤ | ١ | | |
| الفاعلية التنظيمية | **٠.٧٠ | **٠.٦٩ | **٠.٧٤ | ١ | |
| السمعة التنظيمية | **٠.٤٧ | **٠.٥٦ | **٠.٥٧ | **٠.٥٩ | ١ |

** : الارتباط مهم عند مستوى (٠.٠١).

يتضح لنا من نتائج اختبار Pearson في الجدول رقم (١٢) السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (السمعة التنظيمية)، والعلاقة معنوية عند درجة دلالة إحصائية (٠.٠١) حيث يعد الارتباط بمستوى متوسط وهذه العلاقة منطقية جداً، أي أنه كلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات زادت السمعة التنظيمية لهذه الجامعات، حيث الارتباط أكبر من (٠.٥٠) يعتبر جيداً، وهذه العلاقة منطقية جداً في ضوء الدراسات السابقة.

٥/٣. اختبار الفرضيات:

سيستخدم في اختبار هذه الفرضيات عدة اختبارات وهي:

اختبار التباين T-Test لاختبار دلالة الفروق بين مجموعتين أو عينتين مستقلتين، واختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، واختبار التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين من العينات المستقلة، وأيضاً لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر (٠.٠٥) وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار المعلمي (تحليل التباين أحادي الجانب، One Way ANOVA)، وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (٠.٠٥) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار (Kruskal-Wallis) للتأكد من معنوية الفروق.

١- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات

التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

والوظيفية لديهم ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم

لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير النوع الاجتماعي كما هو موضح في الجدول رقم (١٣) التالي:

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير النوع الاجتماعي.

| الدلالة الاحصائية | اختبار T | | أنثى | | ذكر | | المتغيرات |
|-------------------|----------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| | القيمة | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط | |
| غير معنوية | ٠.٦٣ | ٠.٤٨ | ٠.٦٧ | ٣.٤٠ | ٠.٦٤ | ٣.٤٧ | مبادئ الحوكمة |

يتضح من الجدول السابق بأن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكوادر التعليمية العاملة في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول إدراكهم لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وقد ترجع هذه النتيجة لكون أعضاء الهيئة التعليمية لهم خصائص متشابهة من حيث المؤهلات العلمية والثقافة الفكرية، بالإضافة إلى ذلك فإن الاستبانة قد تكون منسجمة مع توجهات الكوادر التعليمية بالجامعات.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير الجامعة كما هو موضح بالجدول رقم (١٤).

الجدول رقم (١٤)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير الجامعة

| مبادئ الحوكمة | المتغير | |
|---------------|-------------------|--------------------------------|
| ٣.٢٠ | المتوسط | جامعة حلب في المناطق المحررة |
| ٠.٥٧ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٣٩ | المتوسط | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة |
| ٠.٦٣ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٠٨ | المتوسط | جامعة المعالي |
| ٠.٤٣ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٩٧ | المتوسط | جامعة باشاك شهير |
| ٠.٣٢ | الانحراف المعياري | |
| ١٧.٢١ | القيمة | F اختبار |
| ٠.٠٠ | المعنوية | |
| معنوية | الدلالة الإحصائية | |

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ولتبيان هذه الفروقات نستعين باختبار Scheffe للفروقات.

الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار Scheffe لحساب الفروقات حسب متغير الجامعة

| المجموعة الأولى | المجموعة الثانية | الاختلاف بالمتوسطات | درجة المعنوية |
|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------|
| جامعة حلب في المناطق المحررة | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | -٠.١١٠- | ٠.٩٠٢ |
| | جامعة المعالي | *-٠.٧٧٧- | ٠.٠٠ |
| | جامعة باشاك شهير | *-٠.٨٨١- | ٠.٠٠ |
| الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | جامعة حلب في المناطق المحررة | ٠.١١٠ | ٠.٩٠٢ |
| | جامعة المعالي | *-٠.٦٦٧- | ٠.٠٠٧ |
| | جامعة باشاك شهير | *-٠.٧٧١- | ٠.٠٠١ |
| جامعة المعالي | جامعة حلب في المناطق المحررة | *٠.٧٧٧ | ٠.٠٠ |
| | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | *٠.٦٦٧ | ٠.٠٠٧ |
| | جامعة باشاك شهير | -٠.١٠٤- | ٠.٩٥٥ |
| جامعة باشاك شهير | جامعة حلب في المناطق المحررة | *٠.٨٨١ | ٠.٠٠ |
| | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | *٠.٧٧١ | ٠.٠٠١ |
| | جامعة المعالي | ٠.١٠٤ | ٠.٩٥٥ |

من خلال اختبار Scheffe نلاحظ ان هناك فروق في المجموعات لصالح جامعتي المعالي وباشاك شهير، والمميزة بإشارة نجمة وذات قيمة معنوية اقل من (٠.٠٥) وبالتالي فإن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في جامعتي باشاك شهير وجامعة المعالي لمبادئ الحوكمة جاء بتقدير أعلى من إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في جامعتي حلب في المناطق المحررة والجامعة الدولية للعلوم والنهضة.

إن اختلاف إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات تتعلق بعوامل متعددة نذكر منها:

- **ثقافة المؤسسة:** كل جامعة لديها ثقافة وقيم مؤسسية خاصة بها، قد تؤثر هذه الثقافة على كيفية فهم أعضاء الهيئة التعليمية لمفهوم الحوكمة ومدى التركيز على مبادئ الحوكمة.
- **الهيكل الإداري:** إن اختلاف هياكل الإدارة في الجامعات يمكن أن يؤدي إلى اختلاف في الطريقة التي يشارك بها أعضاء الهيئة التعليمية في عملية صنع القرار وإدراك مبادئ الحوكمة.

- **التحديات الفريدة:** كل جامعة تواجه تحديات مختلفة تعكس الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، هذه التحديات قد تؤثر على الأولويات التي يضعها أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة.
 - **التوجهات البحثية والأكاديمية:** الاختلافات في التوجهات البحثية والأكاديمية بين الجامعات قد تؤثر على كيفية تقدير أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق أهداف الجامعة.
 - **سياسات التوظيف والترقيات:** إن سياسات التوظيف والترقيات في الجامعات يمكن أن تؤثر على دور الهيئة التعليمية ومشاركتها في عملية الحوكمة، وإن تأثيرات هذه السياسات يمكن أن تختلف بين جامعة وأخرى.
 - **التفاعل مع الإدارة العليا:** طريقة التفاعل بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارة العليا في الجامعة تلعب دوراً في كيفية تقديرهم لمبادئ الحوكمة، وقد يؤثر التعاون والتواصل في تشكيل ادراكهم حول حوكمة الجامعة.
- بشكل عام، يمكن أن تؤثر هذه العوامل المختلفة وغيرها في اختلاف إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات حسب الجامعة.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير نوع العقد.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير نوع العقد كما هو موضح بالجدول رقم (١٦).

الجدول رقم (١٦)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم مبادئ الحوكمة حسب متغير نوع العقد

| مبادئ الحوكمة | المتغير | |
|---------------|-------------------|----------|
| ٣.٣٦ | المتوسط | معين |
| ٠.٦٥ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٤١ | المتوسط | عقد |
| ٠.٦٥ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٧٠ | المتوسط | ساعات |
| ٠.٥٨ | الانحراف المعياري | |
| ٢.٥٧ | القيمة | F اختبار |
| ٠.٠٨ | المعنوية | |
| غير معنوية | الدلالة الإحصائية | |

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) بأن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم للفرضية الفرعية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير نوع العقد لأعضاء الهيئة التعليمية (معين، عقد، ساعات) لأن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم للفرضية الفرعية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لنوع العقد".

ث- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير عدد سنوات الخدمة كما هو موضح بالجدول رقم (١٧).

الجدول رقم (١٧)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم مبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخدمة.

| مبادئ الحوكمة | المتغير | |
|---------------|-------------------|---------------------------|
| ٣.٨٦ | المتوسط | أقل من سنة |
| ٠.٤٦ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٤٣ | المتوسط | من سنة إلى أقل من ٣ سنوات |
| ٠.٥٢ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٣٨ | المتوسط | من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات |
| ٠.٦٨ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٣١ | المتوسط | أكثر من ٦ سنوات |
| ٠.٧٥ | الانحراف المعياري | |
| ٦.٥٧ | القيمة | F اختبار |
| ٠.٠٠ | المعنوية | |
| معنوية | الدلالة الإحصائية | |

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (١٧) أنّ مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة هناك فروقاً ذات دلالة معنوية لإدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة لأن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من (٠.٠٥) لذلك نستعين باختبار scheffe.

الجدول رقم (١٨)

نتائج اختبار sheffe لحساب الفروقات بين المجموعات حسب متغير سنوات الخدمة

| المجموعة الأولى أ | المجموعة الثانية ب | الاختلاف بالمتوسطات (أ-ب) | المعنوية |
|-------------------------|--------------------|---------------------------|----------|
| أقل من سنة | من ١ إلى ٣ سنة | *٠.٤٣ | ٠.٠٠١ |
| | من ٣ إلى ٦ سنوات | *٠.٤٨ | ٠.٠٢ |
| | أكثر من ٦ سنوات | *٠.٥٤ | ٠.٠٣ |
| من ١ إلى أقل من ٣ سنة | أقل من سنة | *-٠.٤٣- | ٠.٠٠١ |
| | من ٣ إلى ٦ سنوات | -٠.١٤- | ٠.٨١ |
| | أكثر من ٦ سنوات | -٠.٠٨- | ٠.٩٧ |
| من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات | أقل من سنة | *-٠.٤٨- | ٠.٠٢ |
| | من ١ إلى ٣ سنة | ٠.١٤ | ٠.٨١ |
| | أكثر من ٦ سنوات | ٠.٠٦ | ٠.٩٨ |
| أكثر من ٦ سنوات | أقل من سنة | *-٠.٥٤- | ٠.٠٣ |
| | من ١ إلى ٣ سنة | ٠.٠٨ | ٠.٩٧ |
| | من ٣ إلى ٦ سنوات | -٠.٠٦- | ٠.٩٨ |

*الفرق المتوسط مهم عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥).

من خلال الجدول السابق (١٨) نلاحظ وجود فروقات معنوية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية ذوي عدد سنوات خدمة أقل من سنة على حساب ذوي عدد سنوات الخدمة من سنة إلى ثلاث سنوات عند دلالة معنوية (٠.٠١) أي أقل من (٠.٠٥)، ووجود فروقات معنوية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية ذوي عدد سنوات خدمة أقل من سنة على حساب ذوي عدد سنوات الخدمة من ثلاث سنوات إلى ست سنوات عند دلالة معنوية (٠.٠٢) أي أقل من (٠.٠٥)، وأيضاً وجود فروقات معنوية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية ذوي عدد سنوات خدمة أقل من سنة على حساب ذوي عدد سنوات خدمة أكثر من ست سنوات عند دلالة معنوية (٠.٠٣) أي أقل من (٠.٠٥).

ج- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو موضح بالجدول رقم (١٩).

الجدول رقم (١٩)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي

| مبادئ الحوكمة | المتغير | |
|---------------|-------------------|----------|
| ٣.٣٨ | المتوسط | دكتوراه |
| ٠.٧٤ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٤٨ | المتوسط | ماجستير |
| ٠.٤٨ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٦٩ | المتوسط | دبلوم |
| ٠.٧٨ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٥٤ | المتوسط | إجازة |
| ٠.٦٦ | الانحراف المعياري | |
| ٠.٧١ | القيمة | F اختبار |
| ٠.٥٥ | المعنوية | |
| غير معنوية | الدلالة الإحصائية | |

من خلال الجدول (١٩) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي قبول فرضية العدم أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية لأبعاد الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي".

ح- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في ادراكاتهم للسمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي التي يعملون فيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لديهم ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية.

أ- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي حسب متغير النوع الاجتماعي كما هو موضح في الجدول رقم (٢٠) التالي:

الجدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير الجنس

| الدلالة الإحصائية | اختبار T | | أنثى | | ذكر | | المتغيرات |
|-------------------|----------|--------|-------------------|---------|-------------------|---------|------------------|
| | المعنوية | القيمة | الانحراف المعياري | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط | |
| غير معنوية | ٠.٥١ | ٠.٦١ | ٠.٧٦ | ٣.٧٥ | ٠.٧٦ | ٤.١٢ | السمعة التنظيمية |

يتبين لنا من الجدول السابق رقم (١٩) بأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك أعضاء الهيئة التعليمية لبعد السمعة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (نكر، أنثى)، ونرفض الفرضية الفرعية البديلة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير الجامعة كما هو موضح بالجدول رقم (٢١).

الجدول رقم (٢١)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير الجامعة

| السمعة التنظيمية | المتغير | |
|------------------|-------------------|--------------------------------|
| ٣.٩١ | المتوسط | جامعة حلب في المناطق المحررة |
| ٠.٧٥ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٦٣ | المتوسط | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة |
| ٠.٦٣ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٦٦ | المتوسط | جامعة المعالي |
| ٠.٤٨ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٧١ | المتوسط | جامعة باشاك شهير |
| ٠.٤٠ | الانحراف المعياري | |
| ١٢.٢٠ | القيمة | F اختبار |
| ٠.٠٠ | المعنوية | |
| معنوية | الدلالة الإحصائية | |

يتبين لنا من الجدول رقم (٢١) أن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من (٠.٠٥) أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية لبعد السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير الجامعة" لأن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من (٠.٠٥) ولتبيان هذه الفروقات نقوم باختبار scheffe

الجدول رقم (٢٢)

نتائج جدول scheffe للفروقات بين المجموعات حسب متغير الجامعة

| المعنوية | الاختلاف بالمتوسطات (أ- ب) | الجامعة ب | الجامعة أ |
|----------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| ٠.٥٤ | ٠.٢٨ | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | جامعة حلب في المناطق المحررة |
| ٠.٠٠١ | *-٠.٨- | جامعة المعالي | |
| ٠.٠٠١ | *-٠.٧٤- | جامعة باشاك شهير | |

| | | | |
|-------|----------|--------------------------------|--------------------------------|
| ٠.٥٤١ | -٠.٢٨- | جامعة حلب في المناطق المحررة | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة |
| ٠٠٠ | *-١.٠٨١- | جامعة المعالي | |
| ٠٠٠ | *-١.٠٢٨- | جامعة باشاك شهير | |
| ٠.٠٠١ | *٠.٨ | جامعة حلب في المناطق المحررة | جامعة المعالي |
| ٠٠٠ | *١.٠٨١ | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | |
| ٠.٩٩٧ | ٠.٠٥ | جامعة باشاك شهير | |
| ٠.٠٠١ | *٠.٧٤ | جامعة حلب في المناطق المحررة | جامعة باشاك شهير |
| ٠٠٠ | *١.٠٢٨ | الجامعة الدولية للعلوم والنهضة | |
| ٠.٩٩٧ | -٠.٠٥- | جامعة المعالي | |

من خلال جدول scheffe نلاحظ أن الفروقات في المجموعة الثالثة بين (جامعة المعالي) و(جامعة حلب في المناطق المحررة والجامعة الدولية للعلوم والنهضة) وهذه الفروق تدل على أن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة المعالي للسمعة التنظيمية في الجامعة أعلى من إدراكهم لأعضاء الهيئة التعليمية في جامعتي حلب في المناطق المحررة والجامعة الدولية للعلوم والنهضة، والمجموعة الرابعة بين (جامعة باشاك شهير) و(جامعة حلب في المناطق المحررة والجامعة الدولية للعلوم والنهضة) التي تميزت بنجمة وذات قيمة معنوية أقل من (٠.٠٥).

ت- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير نوع العقد.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير نوع العقد كما هو موضح بالجدول رقم (٢٣).

الجدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير نوع العقد.

| السمعة التنظيمية | المتغير | |
|------------------|-------------------|-------|
| ٣.٩٤ | المتوسط | معين |
| ٠.٧٨ | الانحراف المعياري | |
| ٤.١٤ | المتوسط | عقد |
| ٠.٧٤ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٣٠ | المتوسط | ساعات |

| | | |
|------------|-------------------|----------|
| ٠.٧٤ | الانحراف المعياري | اختبار F |
| ١.٩١ | القيمة | |
| ٠.١٥ | المعنوية | |
| غير معنوية | الدلالة الإحصائية | |

يتبين لنا من الجدول رقم (٢٣) أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ولذلك نقبل فرضية العدم للفرضية الفرعية، التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير نوع العقد"، ويرجع ذلك إلى تقارب الكوادر التعليمية في إدراكهم لأبعاد السمعة التنظيمية للجامعة العاملين بها.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير سنوات الخدمة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٤).

الجدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير سنوات الخدمة.

| السمعة التنظيمية | المتغير | |
|------------------|-------------------|-------------------------------|
| ٤.٣٣ | المتوسط | أقل من ١ سنة |
| ٠.٥٧ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٠١ | المتوسط | من ١ سنة إلى أقل من ٣ سنوات |
| ٠.٨١ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٩٧ | المتوسط | من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات |
| ٠.٨٨ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٠٩ | المتوسط | أكثر من ٦ سنوات |
| ٠.٦٧ | الانحراف المعياري | |
| ١.٣٥ | القيمة | اختبار F |
| ٠.٢٦ | المعنوية | |
| غير معنوية | الدلالة الإحصائية | |

يتبين لنا من الجدول السابق رقم (٢٤) بأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ولا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية لإدراك أعضاء الهيئة التعليمية بالنسبة لبعد السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي كما هو موضح بالجدول رقم (٢٥).

الجدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي.

| السمعة التنظيمية | المتغير | |
|------------------|-------------------|----------|
| ٣.٩٣ | المتوسط | دكتوراه |
| ٠.٧٨ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٢٧ | المتوسط | ماجستير |
| ٠.٧٣ | الانحراف المعياري | |
| ٤.٣٩ | المتوسط | دبلوم |
| ٠.٦٦ | الانحراف المعياري | |
| ٣.٩ | المتوسط | إجازة |
| ٠.٧٢ | الانحراف المعياري | |
| ٢.٢٤ | القيمة | F اختبار |
| ٠.٠٩ | المعنوية | |
| غير معنوية | الدلالة الإحصائية | |

يتبين من الجدول السابق رقم (٢٥) بأنه مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) أي لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية لإدراك أعضاء الهيئة التعليمية بالنسبة لبعد السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ لأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ونقبل فرضية العدم الفرعية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في إدراكهم السمعة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يعزوها الباحث إلى السياسات المتبعة في الجامعات وتوحيد المعاملة للكوادر من قبل الإدارة الجامعية.

خ- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الشفافية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.

ت- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء المساءلة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.

ث- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الفاعلية التنظيمية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري.

لدراسة تأثير مبادئ الحوكمة على السمعة التنظيمية استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي رقم (٢٦).

الجدول (٢٦)

جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ الحوكمة على السمعة التنظيمية

| Regression Statistics | |
|-----------------------|------|
| Multiple R | 0.65 |
| R Square | 0.42 |
| Adjusted R Square | 0.39 |
| Standard Error | 0.59 |
| Observations | 107 |

| ANOVA | | | | | |
|------------|--------|-------|------|-------|----------------|
| | df | SS | MS | F | Significance F |
| Regression | 4.00 | 25.47 | 6.37 | 18.23 | 0.00000 |
| Residual | 102.00 | 35.63 | 0.35 | | |
| Total | 106.00 | 61.09 | | | |

| Upper 95% | Lower 95% | Upper 95% | Lower 95% | P-value | t Stat | Standard Error | Coefficients | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|--------|----------------|--------------|--------------------|
| 2.08 | 0.81 | 2.08 | 0.81 | 0.00 | 4.51 | 0.32 | 1.45 | Intercept |
| 0.10 | -0.45 | 0.10 | -0.45 | 0.21 | 1.25 | 0.14 | -0.17 | الشفافية |
| 0.51 | 0.00 | 0.51 | 0.00 | 0.05 | 1.98 | 0.13 | 0.26 | المشاركة |
| 0.62 | 0.00 | 0.62 | 0.00 | 0.05 | 1.97 | 0.16 | 0.31 | المساءلة |
| 0.63 | 0.10 | 0.63 | 0.10 | 0.01 | 2.77 | 0.13 | 0.37 | الفاعلية التنظيمية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين لنا من الجدول (٢٦) أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (السمعة التنظيمية) هو (الفاعلية التنظيمية) حيث بلغت $Beta=0.37$ وأن بعد الشفافية غير معنوي لايؤثر حيث بلغت قيمة

$Beta=-0.171$

ينتج لدينا معادلة المتغيرات وهي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + e$$

حيث إن Y = المتغير التابع (السمعة التنظيمية).

a = قيمة ثابتة Constant أو Intercept.

b_1 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الأول.

b_2 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثاني.

X_1 = المتغير المستقل الأول (الشفافية)، X_3 = المتغير المستقل الثالث (المساءلة).

X_2 = المتغير المستقل الثاني (المشاركة)، X_4 = المتغير المستقل الرابع (الفاعلية التنظيمية).

$$Y = 1.45 + 0.17X_1 + 0.26X_2 + 0.31X_3 + 0.37X_4$$

- لا يؤثر مبدأ الشفافية على السمعة التنظيمية، وبالتالي نقبل فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الشفافية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري) لأن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).
- يؤثر مبدأ المشاركة على السمعة التنظيمية وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري" لأن مستوى الدلالة يساوي (0.05)، وهو ما يتفق مع دراسة (أبو عرب، 2017)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المشاركة وبين السمعة التنظيمية، وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك إدراك من قبل الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بتطبيق المشاركة، فإن احتمالات تحقيق السمعة التنظيمية تزداد للجامعات عينة البحث.
- يؤثر مبدأ المساءلة على السمعة التنظيمية وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المساءلة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري" لأن مستوى الدلالة يساوي (0.05)، وهو ما يتفق مع دراسة (أبو عرب، 2017)، وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المساءلة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري".
- يؤثر مبدأ الفاعلية التنظيمية على السمعة التنظيمية وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الفاعلية التنظيمية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري" لأن مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، وقبول الفرضية الفرعية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الفاعلية التنظيمية في

السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العاملة في الشمال السوري".

نستنتج أنه يوجد ثلاثة من مبادئ الحوكمة قد أثرت معنوياً في السمعة التنظيمية وهي (المشاركة والمساءلة والفاعلية التنظيمية).

وأيضاً نستنتج من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة معامل التحديد العدل بلغت (٠.٣٩) أي أن أبعاد مبادئ الحوكمة فسرت ما مقداره (٣٩٪) من التأثير في السمعة التنظيمية، أي أن (٣٩٪) من التغير الحاصل في بعد السمعة التنظيمية يعود لتأثير المتغيرات المستقلة التالية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية)، والباقي (٦١٪) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في سمعة المنظمة.

معادلة التأثير:

$$\text{سمعة المنظمة} = (١.٤٥) + (-٠.١٧) \text{ الشفافية} (٠.٢٦) \text{ المشاركة} + (٠.٣١) \text{ المساءلة} + (٠.٣٧) \text{ الفاعلية التنظيمية}.$$

١- في حالة تثبيت قيمة (المساءلة) و (الفاعلية التنظيمية) وعند زيادة المشاركة بمقدار وحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع السمعة التنظيمية بمقدار (٠.٢٦).

٢- في حالة تثبيت قيمة (المشاركة) و (الفاعلية التنظيمية) وعند زيادة المساءلة بمقدار وحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع السمعة التنظيمية بمقدار (٠.٣١).

٣- في حالة تثبيت قيمة (المشاركة) و (المساءلة) وعند زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع السمعة التنظيمية بمقدار (٠.٣٧).

وهذا ما يدعو الجامعات في الشمال السوري الاهتمام بأبعاد (المشاركة والمساءلة والفاعلية التنظيمية) لأنها تساهم بتعزيز السمعة التنظيمية في الجامعات.

وقد تبين من خلال التحليل الوصفي أن متوسط إدراك الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة الأربعة هو (٣.٤٧) وهذا يعني بأن الجامعات عينة البحث تطبق مبادئ الحوكمة سابقة (المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) بشكل جيد.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

١. نتائج التحليل الوصفي
٢. نتائج الفروق
٣. نتائج الفرضيات
٤. توصيات البحث

النتائج والتوصيات

١. نتائج التحليل الوصفي:

• أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري التي هي عينة البحث يدركون مبادئ الحوكمة بأبعادها الأربعة حيث جاء بُعد الفاعلية التنظيمية بالمرتبة الأولى (٣.٥٦) بمستوى قبول جيد، وبُعد المشاركة بالمرتبة الثانية (٣.٥١) بمستوى قبول جيد، وبُعد الشفافية فقد جاء بالمرتبة الثالثة (٣.٤٣) بمستوى قبول جيد، وحظي بعد المساءلة بمستوى قبول جيد قيمته (٣.٤) وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

• أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري التي هي عينة البحث يدركون بُعد السمعة التنظيمية في الجامعات العاملين بها، وجاء بُعد السمعة التنظيمية بقيمة (٤.١) بمستوى قبول جيد.

٢. نتائج الفروق:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكوادر التعليمية العاملة في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير النوع (الجنس).
- توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير نوع العقد.
- توجد فروق ذو دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري لمتغير السمعة التنظيمية تعزى لمتغير النوع (الجنس).
- توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري لمتغير السمعة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري لمتغير السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير نوع العقد.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري لمتغير السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري لمتغير السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

٣. نتائج الفرضيات:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الشفافية في تعزيز السمعة التنظيمية لدى الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في السمعة التنظيمية لدى الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد المساءلة في السمعة التنظيمية لدى الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الفاعلية التنظيمية في السمعة التنظيمية لدى الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري.

٤. توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

١. إحداث وحدات أو مجالس حوكمة داخل الجامعات في الشمال السوري تتولى متابعة وتقييم مدى تطبيق الحوكمة داخل الجامعات يكون لها أثر واضح في توصيات وقرارات مجلس إدارة الجامعات.
٢. العمل على تعزيز مبادئ الحوكمة في جامعات الشمال السوري.
٣. اعتماد معايير وآليات دقيقة لمبدأ المساءلة.
٤. تفعيل أكثر لمبادئ الحوكمة.
٥. نشر ثقافة الحوكمة بين الجامعات من خلال عقد الدورات التدريبية والأبحاث الجامعية وورش العمل.

المراجع

أولاً- المراجع العربية
ثانياً- المراجع الأجنبية

أولاً. المراجع العربية:

- أبو حشيش، وآخرون. (٢٠١٩). "أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط". دراسة حالة جامعة الأقصى. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد الثاني.
- أبو عرب، هبة حمادة. (٢٠١٧). "دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي". دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، المطيري، عادل مطلق. (٢٠١٥). "دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية". دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد الأول والثاني.
- برقعان، أحمد محمد أحمد، القرشي، عبد الله. (٢٠١٢). "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (١٥-١٧ ديسمبر) جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- البغدادي، عادل هادي، كحيط، أحمد عبد الحسن. (٢٠١٨). "دور الحاكمية في دعم سمعة المنظمة". مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٤١، العدد ١١٦.
- الجنابي، حازم نياض محل. (٢٠١٦). "أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية". بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد ١١ / عدد ٣٦ / الفصل الثالث.
- حدراوي، حامد كريم؛ الأسدي، أفنان عبد؛ والفتلاوي، علي عبد. (٢٠١٤). "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية". دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣٠ (٧) ٤٥-١٦.
- حرب، نعيمة محمد. (٢٠١١). "واقع الشفافية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حلاوة، جمال، ودار طه، نداء. (٢٠١٤). "واقع الحوكمة في جامعة القدس". مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، ع ١٤.
- خلف، محمد. (٢٠١٠). "علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- خورشيد، معتز، يوسف، محسن. (٢٠٠٩). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي". مكتبة الإسكندرية، رقم الإيداع ٤٦٣٩.

- دره، عمر محمد؛ التيجاني، محمد عثمان؛ حناوي، سوزان إلياس. (٢٠١٨). "المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد العاشر، المجلد الثاني.
- رزق الله، عايدة. (٢٠٠٢). "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختيار والتفسير". مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى.
- الدهدار، مروان حمودة رجب. (٢٠١٦). "حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي". أطروحة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، جامعة منوبة، تونس.
- رشيد، صالح عبد الرضا، الزيادي، صباح حسين. (٢٠١٤). "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القدس". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ١.
- السبيعي، فراس بن علوش. (٢٠١٠). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.
- السويسي، عبد الوهاب. (٢٠٠٣). "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة". أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ٤٠ جامعة الجزائر ص.٤.
- الشخاترة، أمل، الطراونة، خليف يوسف (٢٠١٨). "واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية". الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الرابع، العدد الرابع، ص ١٩١-٢١٥، ٢٠١٩م.
- الشمري، صادق راشد. (٢٠٠٨). "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١٧.
- صباح، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). "أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الصرن، رعد. (٢٠٢٠). "إدارة الإبداع والابتكار". ط١. دمشق: دار الرضا، منشورات الجامعة الافتراضية.
- الظالمي، محمد جبار هادي. (٢٠١٦). "النكاه الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨ العدد ١ لسنة ٢٠١٦.
- العامري، أحمد سالم. (١٩٩٧). "الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض من منظور مدخل القيم المتنافسة". مركز البحوث كلية العلوم الادارية جامعة الملك سعود، ص ٢٣.

- عاشور، يوسف حسين. (٢٠١٨). "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عباس، زياد علي وسعيد، هديل كاظم. (٢٠١٧). "القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية". بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار الممولة مركزيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣(٩٧).
- عبد العزيز، سلوى. (٢٠٢٠). "تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثامن عشر، ٢٠٢٠م.
- عريض، محمود. (٢٠١٢). "دور العدالة المدركة في معالجة شكاوى العملاء وأثرها على صورة وسمعة المنظمة الخدمية". دراسة ميدانية لفنادق مدينة حلب. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩). "أثر الرقابة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة". المجلة العلمية جامعة أسيوط. مجلد ٣٥، العدد ٩، ٢٠١٩.
- العلي، فهد بن معقل. (٢٠١٩). "مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد ٥٦، عدد ٢، عام ٢٠١٩م.
- العمري، حيدر محمد بركات. (٢٠٠٤). "واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسة تحليلية تطويرية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عمير، عراك عبود وصالح الدين، احمد ضياء الدين. (٢٠١٧). "انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. ٩(١٩)، ٢١٣ - ٢٥٠.
- العريني، منال. (٢٠١٤). "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (٣)، العدد (١٢).
- علي الركبان، الجوهرة بنت عثمان. (٢٠٢٠). "تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل". مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. مجلد ٣٠. عدد ٢.
- العوضي، رأفت محمد سعيد. (٢٠٢٠). "تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات المنافسة". مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد الخامس، العدد الخامس.

- غوانمة، فادي فؤاد محمد (٢٠١٨). "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد التاسع. العدد ٢٦. كانون الأول.
- غياط، شريف وزدوري، أسماء. (٢٠١٠). "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات". ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المجلد الأول، الجزائر: جامعة قالمة.
- الفراء، ماجد محمد. (٢٠١٣). "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي". ورقة عمل مقدمة لليوم الدراسي حوكمة مؤسسات التعليم العالي المنظم من قبل هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قرفي، شافية وصحراوي، حمودي حاج. (٢٠١٦). "دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة" - دراسة تحليلية من وجهة نظر مؤسسة روية للعصائر NCA، مجلة الباحث. ١٦، (١).
- الكرعوي، محمد. (٢٠١٦). "دور مرتكزات البراعة الإستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي" - دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الأهلية العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، ٥(١) ٢٤-٤٨.
- محمد المفيز، خولة بنت عبد الله (٢٠١٦). "تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية". تصور مقترح.
- مرزوق، فاروق عبد الحكيم. (٢٠١٢). "حوكمة التعليم المفتوح منظور إستراتيجي". ط ١، مكتبة الانجلو مصرية، مصر.
- المصري، عبد الحكيم. (٢٠٢٢). "مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في المناطق المحررة، دراسة تطبيقية على جامعة حلب في المناطق المحررة. مجلة تبيان للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ٨٤-١١٤.
- مطر، محمد ونور، عبد الناصر. (٢٠١٣). "دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن - جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً". بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث، عمان، الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة". مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ع ٢.

ثانياً. المراجع الأجنبية:

- Altbach, P. (2012). **"The road of academic excellence·the making of world-class research universities"**. The World Bank, Washington DC.
- Bronchain, P. (2003). **"Towards a sustainable corporate social responsibility, Office for Official Publications of the European Communities"**. Corporate and brand identity: Haier Group logo.
- Fombrun, C. (2012). **"Corporate Reputation: The Main Driver of Business Value. Reputation Institute UK"**.
- Henerd, F & Metterle, A. (2010). **"Governance and quality guidelines in higher Education. Impact Report Ii, the European University Association.**
- Kim, Terri. (2008). **"Changing university governance and management in the UK and else ware under market conditions"**. issues of quality assurance and accountability, Brunel University, London.
- Lokuwadug, Silva. (2011). **"Governance and Performance: An Empirical study of Australian Universities"**. Unpublished Ph.D. thesis. School of law faculty of Business and Law. Victoria university. Melbourne.
- Lwu-Egwuonwu, R. (2011). **"Corporate Reputation and Firm Performance: Empirical Literature Evidence"**. International Journal of Business and Management, 6 (4).197.
- Marita, Klaavu. (2009). **"Company Reputation and Image Analysis Case"**, Game Central, Lahti University of Applied Sciences, Faculty of Business Studies, Bachelor's Thesis in Marketing, and Pp45.
- Muhsin, S Martono, Ahmad Nurkhin, Hengky Pramusinto, Nely Afsari & Ahmad Fadhly Arham. (2020). **" The Relationship of Good University Governance and Student Satisfaction"**, International Journal of Higher Education, Vol. 9, No. 1. Pp1-10.
- R. Thenmozhi, V. Kumaran. (2016). **"Impact of Corporate Governance on Corporate Reputation"**, International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 3, Issue 2, Pp1-8.
- Rauhvargers, Andrej's. (2011). **"Global University Rankings and Them relationship"**, research in Erzurum Ataturk university refectory, Reputation Management in the Context of Higher Education,
- Reznik S. D and Yudina T. A (2018). **"Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities"**. European Journal of Contemporary Education, 7(2): 379-391.
- Sala, Marta Carrió i, (2011). **"Creating a new multistakeholder methodology for measuring corporate reputation"**, Corporate

Excellence Center for Reputation Leadership, pp, 1-6.

- Shamma, M. (2012). "**Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation**", concept, Measurement and Implications, International Journal of Business Management,7(16),151-169.

الملاحق

١- الاستبانة



جامعة حلب في المناطق المحررة
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الكريمة/أخي الكريم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث (أسامة الجمعة) بإجراء دراسة بغرض التعرف على "دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء الهيئة التعليمية" دراسة ميدانية على العاملين في جامعات الشمال السوري وذلك لتقديمها للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختيار سيادتكم من ضمن عينة البحث بصفتم أحد أعضاء الهيئة التعليمية.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان حتى تكون نتائج البحث دقيقة وسليمة، أقدر لكم أهمية تعاونكم ومساهمتم في الإجابة على هذا الاستبيان مع التأكيد على أن كل ما سوف تدلون به من بيانات سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث

القسم الأول: فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى الإجابة عليها بوضع إشارة (√) أمام الخيار المناسب.

| | | | |
|---|-----------------------------|--|---|
| 1 | النوع | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| 2 | اسم الجامعة كلية / معهد | | |
| 3 | نوع التعاقد | <input type="checkbox"/> معين | <input type="checkbox"/> عقد ساعات |
| 4 | عدد سنوات الخدمة في الجامعة | <input type="checkbox"/> أقل من 1 سنة | <input type="checkbox"/> من 1 إلى أقل من 3 سنوات |
| | | <input type="checkbox"/> من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات | <input type="checkbox"/> أكثر من 6 سنوات |
| 5 | المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> دكتوراه | <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> إجازة جامعية |

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف مبادئ الحوكمة في الجامعات، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (√) أمام كل عبارة وفي المربع الذي يعبر عن رأيك.

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | |
|----|--|----------------|-------|-------|-----------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |
| ١ | تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة الخاصة بها على كافة العاملين لديها. | | | | |
| ٢ | تقوم الجامعة بالإفصاح عن أنظمتها ولوائحها بعدة طرق. | | | | |
| ٣ | تعلن الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها. | | | | |
| ٤ | تفصح الجامعة عن تقارير الأداء والقوائم المالية مرفقةً بها تقارير لجنة التدقيق. | | | | |
| ٥ | تقوم الجامعة بالإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. | | | | |
| ٦ | تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية. | | | | |
| ٧ | تقوم الجامعة بمناقشة موازنتها التقديرية مع الأطراف المعنية بشفافية ووضوح. | | | | |
| ٨ | توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية. | | | | |
| ٩ | تشكل الجامعة لجاناً ورفقاً مشتركة بين الكليات والأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي. | | | | |
| ١٠ | تُناقش قرارات الجامعة في جلسات المجلس المنعقدة لإجراء التعديلات المناسبة. | | | | |
| ١١ | تتبنى إدارة الجامعة مبدأ الشورى في إدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية. | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | ١٢ | تشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية في تحديد أهدافها طويلة المدى. |
| | | | | | ١٣ | تسمح الجامعة للعاملين المشاركة في عمليات صنع القرار ورسم السياسات التي تحدد المسار الوظيفي. |
| | | | | | ١٤ | تقوم الجامعة بإطلاع الطلبة على الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها. |
| | | | | | ١٥ | توفر الجامعة أسساً وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء أعضائها الأكاديميين الإداريين. |
| | | | | | ١٦ | يتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية. |
| | | | | | ١٧ | يوجد في الجامعة قسم رقابة داخلية يوفر التقارير بصفة دورية. |
| | | | | | ١٨ | يتم تدقيق أعمال الجامعة إدارياً وأكاديمياً ومالياً من قبل جهات داخلية وخارجية. |
| | | | | | ١٩ | يسمح لجميع العاملين بالجامعة بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا. |
| | | | | | ٢٠ | لدى الجامعة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة. |
| | | | | | ٢١ | يتم استخدام معايير مناسبة في اختيار رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية. |
| | | | | | ٢٢ | تعمل الجامعة على تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي. |
| | | | | | ٢٣ | توفر الجامعة وصفاً دقيقاً لمهام كل وظيفة. |
| | | | | | ٢٤ | تطور الجامعة هيكلها التنظيمية من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وخفض التكلفة. |
| | | | | | ٢٥ | تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية. |
| | | | | | ٢٦ | تحقق الجامعة أهدافها القصيرة والطويلة المدى بأقل تكلفة ووقت وجهد. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل. | ٢٧ |
| | | | | | تهتم الجامعة بتدريب الموظفين وتحسين أدائهم. | ٢٨ |

القسم الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف السمعة التنظيمية للجامعات، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (٧) أمام كل عبارة وفي المربع الذي يعبر عن رأيك.

| درجة الاستجابة | | | | | العبارة | م |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| | | | | | يظهر أعضاء الهيئة التعليمية الإعجاب والاحترام للجامعة | ١ |
| | | | | | لدى أعضاء الهيئة التعليمية ثقة عالية في تعاملهم مع الجامعة | ٢ |
| | | | | | يملك أعضاء الهيئة التعليمية مشاعر إيجابية تجاه الجامعة | ٣ |
| | | | | | بشكل عام يشعر أعضاء الهيئة التعليمية بأن الجامعة تمتلك سمعة جيدة | ٤ |

انتهت الأسئلة نشكر حسن تعاونكم