الحوكمة ودورها في إتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات

د/ سماح محمد أمين حلاوة (*)

مقدمة ومشكلة البحث:

تُعتبر الحوكمة الجيدة الطريقة المثلى لإتخاذ القرار لاتسمها بالعقلانية والإستنارة والشفافية ، ومن هنا فهى تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي. فإتخاذ القرار يكفل التوازن الملائم بين المصالح المختلفة ، لذا فتضارب المصالح وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى يرجع إلى أسباب تعسفية.

وظهر الإهتمام بالحوكمة فى ديسمبر (١٩٩٢م) حينما أظهرت لجنة كادبورى Cadbury تقريرها من قبل سوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحكومة الشركا ت"، ودعت اللجنة إلى أتباع هذه المعايير التى تؤدى إلى تحسين عملية إتخاذ القرار والرقابة على الأعمال وذلك بعد الإدعاءات المتزايدة حول نقص الثقة فى التقارير المالية من قبل المساهمين فى بورصة لندن. (٨)

وتُعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التى زادت اهميتها فى كافة المؤسسات ، لما لها من أهمية كبيرة فى إدارة المؤسسات وحماية حقوق الأطراف المتعامل معها ، فالحوكمة بشكل عام مجموعة من الإجراءات والعمليات التى يتم من خلالها توجية المؤسسات والتحكم بها ، حيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤليات على مختلف الأطراف فى المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة و مدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة ، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات إتخاذ القرار فى تلك المنظمة. (١٣)

الحوكمة الجيدة تسعى الى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة لضمان خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية ، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤلية والمسائلة من خلال وضع و تطوير نظام للقياس و التقيم. (٢٢)

(*) أستاذ مساعد بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية – جامعة مدينة السادات.

وبعد إطلاع **الباحثة** على العديد من المراجع العلميه والتقارير الرسميه ودليل اعتماد الكليات والمعاهد و الدراسات المرتبطة توصلت **الباحثة** إلي أن وضع الحوكمة فى المؤسسات التعليمية به أزدواجية ونزاعات فى إتخاذ القرارات فى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة ، فالحوكمة تيسر إتخاذ القرارات التى تتسم بمستوى مرتفع من العقلانية والإفصاح والشفافية ، وتؤدى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمى. وينبغى أن يكفل إتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة ، والإعتراف بالأساليب التى تقف وراء تضارب المصالح ، وعدم تغليب مصلحة واحدة على الأخرى لأسباب تعسفية. (١٤)(٢١)(٢٠)(١٠)(٧)(١٩)(١٨)

ومن خلال واقع عمل **الباحثه** في مجال الإدارة والتدريس بالجامعه وعملها بفريق الجودة بالكلية وكمراجع جودة بهيئه الإعتماد والجودة وجدت الحاجة للوقوف على مدى أهمية الحوكمة داخل الجامعات وفى ظل الأزمات التى تمر بها الجامعه ، والتى تعمل على دعم الأداء الاقتصادى والقدرات التنافسية وجذب الإستثمارات للجامعة ، وتطوير العمل الإدارى بها من خلال تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مسائلة إدارة الجامعة مع مراعاة العمل والعاملين والحد من أستغلال السلطة فى غير المصلحة العامة وبناء إستراتيجية جيدة تؤدى إلى تنمية وتطوير العمل داخل الجامعة.

لذا يُعتبر نظام الحوكمة هو الطريق الأنسب لإتخاذ القرارات والوسيلة المثلى للنهوض بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة وبالجامعات بصفة خاصة ولضمان الاستمرارية فى التنمية الإقتصادية والتعليمية معاً.

أهداف البحث:

التعرف على دور الحوكمة في إتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات من خلال:

١. مؤشرات تطبيق الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات.
٢. العلاقة بين الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات.

تساؤلات البحث:

١. ما هى اساليب تطبيق الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات ؟
٢. ما هي العلاقة بين الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات ؟

مصطلحات البحث:

الحوكمة :

"نظام يتم بموجبة اخضاع نشاط المؤسسات الى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات ، التى تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز فى الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة ، لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة ، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التى تؤثر فى الأداء". (١٧)

اتخاذ القرار: إختيار الإسلوب المناسب لحل المشكلة. **(تعريف إجرائى)**

إجراءات البحث :

أولاً: منهج البحث:

استخدمت **الباحثة** المنهج الوصفي "الدراسة المسحية" وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة مدينة السادات بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (٧٥٧).

عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في هذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة مدينة السادات بمحافظة المنوفية البالغ عددهم (٧٥٧) للعام الجامعى ٢٠١٧/ ٢٠١٨م وقد قامت **الباحثة** بإستبعاد الهيئة المعاونة والأعضاء القائمين بإجازات حيث تم إختيار عينه البحث بالطريقة العمدية والبالغ عددهم (١٧٢) بنسبة ٢٢,٧٢ ٪ كما أستعانت **الباحثة** بعدد (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من نفس مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وذلك لإجراء المعاملات العلمية والجدول التالي يوضح توصيف عينة البحث:

جدول (١)

توصيف مجتمع و عينة البحث ن=٢٠٢

م	العينة	الكلية	أعضاء هيئة التدريس	المجموع
١	العينة الأساسية	معهد الدراسات والبحوث البيئية	٢٠	١٧٢
٢		كلية التربيه للطفوله المبكرة	٧	
٣		كلية الحقوق	٢٧	
٤		كلية التجارة بالسادات	٣٠	
٥		كلية التربية الرياضية	٤٥	
٦		كلية التربية	٢٢	
٧		معهد بحوث الهندسة الوراثية	٢١	
٨	العينة الأستطلاعية	كلية الطب البيطرى	١٥	٣٠
٩		كلية السياحة والفنادق	١٥	
المجموع				٢٠٢

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

المراجع والبحوث العلمية:

قامت **الباحثة** بالإطلاع علي العديد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت مجالات الإدارة ، الحوكمة ، إتخاذ القرار ، دليل اعتماد الكليات والمعاهد الإختبارات والمقاييس.

تصميم إستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار:

تحديد محاور الاستبيان:

استناداً إلى إطلاع **الباحثة** على العديد المراجع العلمية والدراسات التي تناولت الحوكمة وإتخاذ القرار تم تحديد محاور الإستبيان على النحو التالي:

١. **محور الحوكمة ، ويتكون من المبادئ التالية:** (الرسالة والأهداف ، الإدارة ، الإستقلالية ، المساءلة ، المشاركة).

٢. محور اتخاذ القرار.

إعداد جدول المواصفات وتحديد الوزن النسبي لمحاور الإستبيان:

قامت **الباحثة** بتصميم إستمارة لإستطلاع رأي الخبراء اشتملت على محاور ومبادئ الإستبيان. ، روعي فيها الإضافة والحذف بما يناسب رأى الخبير ، وتم عرضها على (٤) خبراء في مجال الإدارة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية والحاصلين على درجة أستاذ الإدارة الرياضية والمسؤولين عن وحدة الجودة والاعتماد بالجامعة **مرفق (١)** ، وذلك لتحديد مدى مُناسبة المحاور والمبادئ المُقترحة لبناء الإستبيان ، كذلك الأهمية النسبية لكل محور من محاور الإستبيان ، والجدول (٢) يوضح آراء الخبراء بالنسبة للمحاور والمبادئ المقترحة لبناء الإستبيان قيد البحث ، والوزن النسبية لها.

جدول (٢)

آراء الخبراء بالنسبة للمحاور والمبادئ المقترحة لبناء الإستبيان

قيد البحث والوزن النسبي لها ن=٤

م	المبادىء المقترحة	النسبة المئوية لإتفاق الخبراء ٪	متوسط الأهمية النسبية ٪	
١	مبادىء الحوكمة:	١٠٠ ٪	٧٠ ٪	
	أ) مبدأ "الرسالة والأهداف"	١٠٠ ٪	١٢ ٪	٧٠ ٪
	ب) مبدأ "الإدارة "	١٠٠ ٪	١٣ ٪	
	ج) مبدأ "الإستقلالية"	١٠٠ ٪	٢٢ ٪	
	د) مبدأ "المساءلة"	١٠٠ ٪	١٤ ٪	
	هـ) مبدأ "المشاركة"	١٠٠ ٪	٩ ٪	
٢	مبادىء اتخاذ القرار	١٠٠ ٪	٣٠ ٪	
	المجمـوع		١٠٠ ٪	

يتضح من جدول (٢) اتفاق جميع آراء السادة الخبراء على مُناسبة محاور ومبادىء الإستبيان قيد البحث ، كما تباينت متوسطات الوزن النسبي لمحاور ومبادىء الإختبار.

إعداد وصياغة عبارات الإستبيان:

قامت الباحثة بإعداد وصياغة عبارات محاور ومبادىء الإستبيان ، حيث تم مراعاة ما يلى في **صياغته لعبارات الإختبار:**

* أن تكون لغة كل عبارة صحيحة ولها معنى واحد مُحدد.
* أن تكون كل عبارة مُستقلة عن بقية عبارات الإختبار.

أن تكون الأسئلة مغلقة.

* الإبتعاد عن استخدام عبارات نفي النفي.

وقد أشتمل الإستبيان قيد البحث في صورته المبدئية على (٧٧) عبارة ، تم توزيعهم على محاور وأبعاد الإستبيان وفقاً للوزن النسبي لكل محور. **كما هو موضح بالجدول (٣).**

جدول (٣)

توزيع العبارات وفقاً للوزن النسبي لمحاور إختبار التحصيل المعرفي قيد البحث

م	المبادىء المقترحة	متوسط الوزن النسبي ٪	عدد العبارات	
١	محور الحوكمة:	٧٠ ٪	٥٤	
	أ) مبدأ "الرسالة والأهداف"	١٢ ٪	٩	٥٤
	ب) مبدأ "الإدارة "	١٣ ٪	١٠	
	ج) مبدأ "الاستقلالية"	٢٢ ٪	١٧	
	د) مبدأ "المساءلة"	١٤ ٪	١١	
	هـ) مبدأ "المشاركة"	٩ ٪	٧	
٢	محور اتخاذ القرار	٣٠ ٪	٢٣	
	المجمـوع		٧٧ عبارة	

يتضح من جدول (٣) أن إجمالي عدد عبارات الإستبيان قيد البحث بلغ (٧٧) عبارة موزعة على محور الحوكمة الذي بلغ عدد عباراته (٥٤) عبارة ، ومحور اتخاذ القرار الذي بلغ عدد عبارته

(٢٣) عبارة. كما بلغ عدد عبارات بعد الرسالة والأهداف (٩) عبارة ، وبعد الإدارة (١٠) عبارة ، وبعد الإستقلالية (١٧) عبارة ، وبعد المسائلة (١١) عبارة ، وبعد المشاركة (٧) عبارات.

رابعاً: إستطلاع رأي السادة الخبراء :

قامت **الباحثة** بوضع المحاور في استمارة الإستبيان ثم تم عرضها علي السادة الخبراء في مجال الإدارة و الإدارة الرياضية والجودة وعددهم (٤) خبراء. **مرفق (١)**

طريقة تصحيح الإستبيان:

قد أتفق السادة الخبراء علي أن يكون ميزان تقدير الدرجات لإستمارة الإستبيان ثلاثي التقدير كالتالي:

- **موافق** : ثلاث درجات.
- **إلي حد ما:** درجتان.
- **غير موافق** : درجة واحدة.

خامساً: الدراسة الإستطلاعية:

كان الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من المعاملات العلمية (الصدق ، الثبات) لإستمارة الإستبيان "الحوكمة وإتخاذ القرار" ، حيث قامت **الباحثة** بوضع الصورة المبدئية لإستمارة الإستبيان لتطبيقها علي العينة الإستطلاعية والتي يبلغ قوامها (٣٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس "عينة الدراسة الإستطلاعية ، وذلك خلال الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٨/١/٦م إلى يوم السبت الموافق ٢٧/١/ ٢٠١٨م.

سادساً : المعاملات العلمية للإستبيان : مرفق (٣)

١ . صدق الإستمارة قيد البحث

أ- صدق المُحكمين (الصدق المنطقي):

قامت **الباحثة** باستخدام صدق المُحكمين (الصدق المنطقي) ، حيث تم عرض إستمارة الإستبيان "الحوكمة وإتخاذ القرار" ، في صورتها التمهيدية على مجموعة الخبراء (المُحكمين) والبالغ عددهم (٤) ، والموضحة أسمائهم **بمرفق (١)**.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

قامت **الباحثة** بحساب صدق استمارة الإستبيان "الحوكمة وإتخاذ القرار "من خلال إستخدام طريقة صدق الإتساق الداخلي ، حيث قامت **الباحثة** بحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدا و درجة المحور التي تنتمى إليه ، وذلك بعد تطبيق إستمارة الإستبيان علي عينة الدراسة الأستطلاعية والبالغ عددها (٣٠) عضو هيئة تدريس.

٢ . ثبات الإستمارة قيد البحث

قامت **الباحثة** بحساب ثبات الإستمارة عن طريق :-

أ- معامل ثبات محور الحوكمة بجامعة مدينة السادات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

ب-معامل ثبات محور إتخاذ القرار باستخدام معامل ألفا كرونباخ

سابعاً: الدراسة الأساسية :

قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الأساسية للبحث وذلك بتطبيق إستمارة إستبيان "الحوكمة وإتخاذ القرار"، فى صورته النهائية **مرفق (٢)** على العينة الأساسية والتي يبلغ قوامها (١٧٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات وذلك خلال الفترة من يوم الخميس الموافق ٢٠١٨/٣/١م إلي يوم السبت الموافق ٢٠١٨/٣/٣١م.

ثامناً: المعالجات الإحصائية

استخدمت **الباحثة** المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج حِزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Pacakage for the SocialScience (SPSS) ، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابى
- النسب المئوية
- الانحراف المعيارى
- معامل الإرتباط
- معامل ألفا كرونباخ
- كا٢

تاسعاً: عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

جدول (٤)

توصيف إستجابات عينة البحث في إستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار

بجامعة مدينة السادات المبدأ الأول "الرسالة والأهداف" ن= ١٧٢

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
١	٩٩	٥٧,٥٦	٦٩	٤٠,١٢	٤	٢,٣٣	*٨٢,٢٦٧	٤٣٩	٨٥,٠٨٪	١
٢	٨٤	٤٨,٨٤	٨٤	٤٨,٨٤	٤	٢,٣٣	*٧٤,٤١٩	٤٢٤	٨٢,١٧٪	٢
٣	٧٢	٤١,٨٦	٧٨	٤٥,٣٥	٢٢	١٢,٧٩	*٣٢,٩٧٧	٣٩٤	٧٦,٣٦٪	٥
٤	٥٧	٣٣,١٤	٨٧	٥٠,٥٨	٢٨	١٦,٢٨	*٣٠,٣٦٠	٣٧٣	٧٢,٢٩٪	٧
٥	٥٧	٣٣,١٤	٨٧	٥٠,٥٨	٢٨	١٦,٢٨	*٣٠,٣٦٠	٣٧٣	٧٢,٢٩٪	٧
٦	٥٧	٣٣,١٤	٨٤	٤٨,٨٤	٣١	١٨,٠٢	*٢٤,٥٠٠	٣٧٠	٧١,٧١٪	٩
٧	٧٥	٤٣,٦	٧٨	٤٥,٣٥	١٩	١١,٠٥	*٣٨,٥٢٣	٤٠٠	٧٧,٥٢٪	٤
٨	٧٥	٤٣,٦	٨١	٤٧,٠٩	١٦	٩,٣	*٤٥,٠١٢	٤٠٣	٧٨,١٠٪	٣
٩	٦٠	٣٤,٨٨	٨٧	٥٠,٥٨	٢٥	١٤,٥٣	*٣٣,٧٠٩	٣٧٩	٧٣,٤٥٪	٦
مجموع المحور								٣٥٥٥	٧٦,٥٥٪	

*قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ٢ هى ٥,٩٩١

يشير جدول (٤) إلى التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المبدأ الأول "الرسالة والأهداف" لإستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات. وتراوح الوزن النسبي بين (٧١,٧١٪-٨٥,٠٨٪) حيث جاءت العبارات أرقام(١، ٢) بنسبة موافقة متوسطة تراوحت بين (٥٧,٥٦٪ : ٤٨,٨٤٪).

أكدت الدراسة التي أجرتها **الباحثة** أن نسبة الإيجابية متوسطة حيث أن العبارة (١) تحتل المرتبة الأولى وبنسبة (٥٧,٥٦٪) بنعم بأن إستقلالية الجامعة تمكنها من إدارة مواردها وتحديد أهدافها وترى **الباحثة** أنه بالرغم من أحتلال العبارة المرتبة الأولى إلا أنها ليست بنسبة كبيره لتعطى الجامعة الإستقلالية الكاملة مما يعوقها من تحقيق أهدافها وإدارة مواردها بالطريقة التى تتناسب مع الجامعة ، وهذا يرجع إلى أن للحوكمه دور في توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ أهداف الجامعة وهذا ما تؤكده العبارة (٤) وبنسبة (٥٠,٥٨٪) إلى حدا ما. وتأتى العبارة (٥) في المرتبة السابعة وبنسبة (٥٠,٥٨٪) إلى حدا

ما في أن للحوكمه دور في تعين قيادات الجامعة. وهذا يؤكده دراسة Magalhaes A. , Veig, Amaral, Sousa, & Ribeiro, (٢٠) والتى من أهم نتائجها أن مبادىء الحوكمة تتميز بوضوح الأهداف والسياسات التي تتعرف من خلالها على الأداء المؤسسي ومنها تقوى من الاستقلالية وهذا يتفق مع دراسة (Moos, Educational governance in Denmark,) (٢١) في أن المؤسسات التعليمية لديها رؤيه وإستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق رسالتها وأهدفها المؤسسية والتي تحقق مبادئ الحوكمة.

جدول (٥٠)

توصيف إستجابات عينة البحث في إستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار

بجامعة مدينة السادات المبدأ الثاني " الإدارة " ن= ١٧٢

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
١	٨١	٤٧,٠٩	٨٥	٤٩,٤٢	٦	٣,٤٩	*٦٩,٠٨١	٤١٩	٨١,٢٠٪	٦
٢	٦٣	٣٦,٦٣	٩٣	٥٤,٠٧	١٦	٩,٣	*٥٢,٥٤٧	٣٩١	٧٥,٧٨٪	٨
٣	٦٣	٣٦,٦٣	٨٤	٤٨,٨٤	٢٥	١٤,٥٣	*٣١,١٩٨	٣٨٢	٧٤,٠٣٪	٩
٤	٤٥	٢٦,١٦	١١٣	٦٥,٧	١٤	٨,١٤	*٨٩,٤٥٣	٣٧٥	٧٢,٦٧٪	١٠
٥	٧٥	٤٣,٦	٧٨	٤٥,٣٥	١٩	١١,٠٥	*٣٨,٥٢٣	٤٠٠	٧٧,٥٢٪	٧
٦	١١٧	٦٨,٠٢	٤٩	٢٨,٤٩	٦	٣,٤٩	*١٠٩,٢٦٧	٤٥٥	٨٨,١٨٪	٤
٧	١٠٨	٦٢,٧٩	٥٦	٣٢,٥٦	٨	٤,٦٥	*٨٧,٢٥٦	٤٤٤	٨٦,٠٥٪	٥
٨	١٢٠	٦٩,٧٧	٤٨	٢٧,٩١	٤	٢,٣٣	*١١٩,٦٢٨	٤٦٠	٨٩,١٥٪	٣
٩	١٤١	٨١,٩٨	٢٩	١٦,٨٦	٢	١,١٦	*١٨٩,٥٠٠	٤٨٣	٩٣,٦٠٪	١
١٠	١٤١	٨١,٩٨	٢٩	١٦,٨٦	٢	١,١٦	*١٨٩,٥٠٠	٤٨٣	٩٣,٦٠٪	١
مجموع المحور								٤٢٩٢	٨٣,١٨٪	

*قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ٢ هى ٥,٩٩١

يشير جدول (٥) إلى التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المبدأ الثاني "الإدارة" لإستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات. وتراوح الوزن النسبي بين (٧٢,٦٧٪-٩٣,٦٠٪) حيث جاءت العبارات أرقام (١٠، ٩ ، ٨) بنسبة موافقة متوسطة تراوحت بين (٨١,٩٨٪ : ٦٩,٧٧٪).

أكدت الدراسة التي أجرتها **الباحثة** أن نسبة الإيجابية متوسطة حيث أن العبارة (١٠،٩) جاءت بنسبة

(٨١,٩٨٪) بنعم بأن مجلس الجامعة يوافق على عقد أتفاقيات بروتوكولات تعاون ثقافى وتكنولوجي مع الجهات المختصة وبين الجامعة ومثيلاتها في الداخل و الخارج وهذا يؤكد اهتمام الجامعة بتنفيذ سياستها والاهتمام بمثل هذا النوع من الأتفاقيات ، ويعضض ذلك المتابعة الجيدة من الجامعة للخطة السنوية وتنفيذ الخطة إستراتيجية لها ويؤكد ذلك العبارة (٨،٧) حيث أحلت المرتبه الثالثة والخامسة وبنسبة (٦٨,٠٢٪، ٦٩,٧٧٪) بنعم وترى **الباحثة** أن الحوكمة تقوم بدور المتابع في رسم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وليست قاصره على الرقابة والإدارة فقط. وللحوكمة دور في مساعدة الجامعة على تطبيق المسؤوليات على جميع أقسامها وإدارتها وفقاً للقوانين واللوائح وهذا ما أكدته العبارة (٤) وبنسبة (٦٥,٧٠٪) إلى حدا ما. وهذا ما أشارت إليه دراسة "**لندا محروس توفيق**" (١٢) في أن الحوكمة مجموعة من القوانين والقواعد والنظم التى تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

جدول(٦)

توصيف إستجابات عينة البحث في استبيان الحوكمة وإتخاذ القرار

بجامعة مدينة السادات المبدأ الثالث "الإستقلالية" **ن=١٧٢**

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
١	٩٠	٥٢,٣٣	٧٦	٤٤,١٩	٦	٣,٤٩	*٧٠,٦٥١	٤٢٨	٨٢,٩٥٪	٨
٢	٧٢	٤١,٨٦	٨١	٤٧,٠٩	١٩	١١,٠٥	*٣٩,١٥١	٣٩٧	٧٦,٩٤٪	١٤
٣	٩٣	٥٤,٠٧	٦٧	٣٨,٩٥	١٢	٦,٩٨	*٥٩,٦٦٣	٤٢٥	٨٢,٣٦٪	٩
٤	٥٧	٣٣,١٤	٩٦	٥٥,٨١	١٩	١١,٠٥	*٥١,٧٠٩	٣٨٢	٧٤,٠٣٪	١٧
٥	٧٥	٤٣,٦	٦٩	٤٠,١٢	٢٨	١٦,٢٨	*٢٢,٨٢٦	٣٩١	٧٥,٧٨٪	١٥
٦	٧٨	٤٥,٣٥	٧٥	٤٣,٦	١٩	١١,٠٥	*٣٨,٥٢٣	٤٠٣	٧٨,١٠٪	١٣
٧	٩٠	٥٢,٣٣	٦٨	٣٩,٥٣	١٤	٨,١٤	*٥٣,٣٤٩	٤٢٠	٨١,٤٠٪	١٠
٨	٨٤	٤٨,٨٤	٨٠	٤٦,٥١	٨	٤,٦٥	*٦٣,٨١٤	٤٢٠	٨١,٤٠٪	١٠
٩	٨١	٤٧,٠٩	٨١	٤٧,٠٩	١٠	٥,٨١	*٥٨,٦١٦	٤١٥	٨٠,٤٣٪	١٢
١٠	٧٥	٤٣,٦	٦٩	٤٠,١٢	٢٨	١٦,٢٨	*٢٢,٨٢٦	٣٩١	٧٥,٧٨٪	١٥
١١	١٣٥	٧٨,٤٩	٣١	١٨,٠٢	٦	٣,٤٩	*١٦٣,٢٦٧	٤٧٣	٩١,٦٧٪	٣
١٢	١١٧	٦٨,٠٢	٥١	٢٩,٦٥	٤	٢,٣٣	*١١٢,٤٠٧	٤٥٧	٨٨,٥٧٪	٦
١٣	١٤٧	٨٥,٤٧	٢١	١٢,٢١	٤	٢,٣٣	*٢١٢,٨٧٢	٤٨٧	٩٤,٣٨٪	١
١٤	١٢٣	٧١,٥١	٣٩	٢٢,٦٧	١٠	٥,٨١	*١٢٠,١٥١	٤٥٧	٨٨,٥٧٪	٦
١٥	١٢٣	٧١,٥١	٤١	٢٣,٨٤	٨	٤,٦٥	*١٢٢,٣١٤	٤٥٩	٨٨,٩٥٪	٥

١٦	١٤٤	٨٣,٧٢	٢٢	١٢,٧٩	٦	٣,٤٩	*١٩٨,٧٤٤	٤٨٢	٪٩٣,٤١	٢
١٧	١٣٢	٧٦,٧٤	٢٦	١٥,١٢	١٤	٨,١٤	*١٤٧,١١٦	٤٦٢	٪٨٩,٥٣	٤
مجموع المحور								٧٣٤٩	٪٨٣,٧٨	

***قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ٢ هى ٥,٩٩١**

يشير جدول (٦) إلى التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المبدأ الثالث "الإستقلالية" لإستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات. وتراوح الوزن النسبي بين (٧٤,٠٣٪-٩٤,٣٨٪) حيث جاءت العبارات أرقام(١١،١٣، ١٦) بنسبة موافقة عالية تراوحت بين (٧٨,٤٩٪ : ٨٥,٤٧٪).

أكدت الدراسة التي أجرتها **الباحثة** أن نسبة الإيجابية عالية حيث أن العبارة (١٣) أحلت المرتبه الأولى في الإيجابية و بنسبة (٨٥,٤٨٪) بنعم بأن مجالس الكليات تنظم إجراءات الإمتحانات والإشراف عليها طبقا للقوانين واللوائح والقرارات المنظمة لذلك ، وتترك الإستقلالية لمجالس الأقسام بالكليات لتحديد محتوى المقررات التدريسية للمواد وبنسبة إيجابية (٨٣,٧٢٪) بنعم عبارة (١٦). وترى **الباحثه** أن البعد بصفه عامه إيجابى مما يشير إلى إستقلاليه الجامعة من وضع الخطط الدراسية ومقرراته ونظم البحث العلمى تحت مظلة اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة وبالرغم من ذلك نجد ضعف بالإستقلالية الإدارية للأقسام في إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية وهذا ما أكدته العبارة (٥) وبنسبة (٤٣,٦٠٪) بنعم ، وهذا ما يتعارض مع دراسة "**حسن أحمد الشافعى**" (٦) أن الحوكمة الجيدة ركن أساسى للإستقلالية . حيث أن كليات ومعاهد الجامعة لا تحظى بالقدر الكافى من الإستقلالية المالية في تحديد الرسوم الجامعية وهذا ما أكدته العبارة (٤) وبنسبة (٥٥,٨١٪) إلى حدا ما ، وهذا يتفق مع دراسه "**فيحاء عبد الله يعقوب**" (١١) في القطاع الحكومى الإستقلالية تختلف عن القطاع الخاص في الإختصاصات المالية وهذا ما أكدتة العبارة السابقة من تحديد للرسوم. وبصفة عامه ترى **الباحثه** أن الجامعة تتمتع بإستقلالية كبيره تحت مظله اللوائح والقوانين التى تخدم الجامعه مما يعطيها إستقلاليه في إتخاذ القرار بغض النظر عن الإستقلالية المالية .

جدول(٧)

توصيف إستجابات عينة البحث في إستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار

بجامعة مدينة السادات المبدأ الرابع " المسائلة " ن=١٧٢

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
١	١١٧	٦٨,٠٢	٥١	٢٩,٦٥	٤	٢,٣٣	١١٢,٤٠٧*	٤٥٧	٨٨,٥٧٪	٢
٢	٨٤	٤٨,٨٤	٦٩	٤٠,١٢	١٩	١١,٠٥	٤٠,٤٠٧*	٤٠٩	٧٩,٢٦٪	٧
٣	٩٩	٥٧,٥٦	٧٣	٤٢,٤٤	٠	٠	٩١,٨٩٥*	٤٤٣	٨٥,٨٥٪	٣
٤	٥٤	٣١,٤	٩٠	٥٢,٣٣	٢٨	١٦,٢٨	٣٣,٨١٤*	٣٧٠	٧١,٧١٪	٩
٥	٥٤	٣١,٤	٩٠	٥٢,٣٣	٢٨	١٦,٢٨	٣٣,٨١٤*	٣٧٠	٧١,٧١٪	٩
٦	٩٩	٥٧,٥٦	٥٩	٣٤,٣	١٤	٨,١٤	٦٣,٠٨١*	٤٢٩	٨٣,١٤٪	٥
٧	٦٩	٤٠,١٢	٥٤	٣١,٤	٤٩	٢٨,٤٩	٣,٧٧٩*	٣٦٤	٧٠,٥٤٪	١١
٨	٨١	٤٧,٠٩	٧٧	٤٤,٧٧	١٤	٨,١٤	٤٩,٢٦٧*	٤١١	٧٩,٦٥٪	٦
٩	٨٤	٤٨,٨٤	٦٩	٤٠,١٢	١٩	١١,٠٥	٤٠,٤٠٧*	٤٠٩	٧٩,٢٦٪	٧
١٠	٩٩	٥٧,٥٦	٦٣	٣٦,٦٣	١٠	٥,٨١	٦٩,٩١٩*	٤٣٣	٨٣,٩١٪	٤
١١	١٢٦	٧٣,٢٦	٤٢	٢٤,٤٢	٤	٢,٣٣	١٣٥,٩٥٣*	٤٦٦	٩٠,٣١٪	١
مجموع المحور								٤٥٦١	٨٠,٣٦٪	

*قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ٢ هى ٥,٩٩١

يشير جدول (٧) إلى التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المبدأ الرابع " المسائلة " لإستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات. ويتراوح الوزن النسبي بين (٧٠,٥٤٪-٩٠,٣١٪) حيث جاءت العبارات أرقام(١، ١١) بنسبة موافقة متوسطة تراوحت بين (٦٨,٠٢٪ : ٧٣,٢٦٪).

أكدت الدراسة التي أجرتها **الباحثة** أن العبارة (١) تحتل المرتبة الثانية حيث أكدت أن الجامعة تخضع للمساءلة من قبل الهيئات المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي وبنسبة (٦٨,٠٢٪) بنعم ، ويؤكد ذلك قيام الجامعة بمراجعة الحسابات المالية لها بشكل دائم وتقييم مجلس الجامعة للأداء المالى لها وأكد ذلك العبارة (١٠،٣) والتى احتلت المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي وبنسبة ضعيفة (٥٧,٥٦٪) بنعم. ولأن الجامعة تطبق مبادئ الحوكمة فهى تقيم الأهداف الاستراتيجية بشكل مستمر وهذا ما أكدتة العبارة (٢) و بنسبة (٤٨,٨٤٪) بنعم وهذا يتفق مع دراسة "**إيناس موسى خليل**" (٣) والتى كان من أهم نتائجها ان الجامعات الفلسطينية تمارس مبادىء الحوكمة وبدرجة متوسطة ومن ضمن هذه المبادئ

المسائلة. ويأتى بعد المسائله بصفه عامة متوسط فهذا يتفق مع دراسة "**بربريس شريف**" (٥) في تعزيز آليات ومراقبة الأداء حيث أن تفعيل المسائله يعطى الدافعيه للإبداع والإبتكار يؤدى إلى التطور والتقدم في العملية الإدارية وهذا ما أشار إلية "**باسم على حوامدة ، محمد حسن جرادات**". (٤)

وترى **الباحثه** أن المسائله بصفة عامه وسيله وليست غاية لتحقيق مستوى أفضل في المؤسسات التعليميه بالجامعات وهذا يتفق مع دراسه "**غازى رسمى أبو قاعود**" (٩) في أن المسائلة من أكثر دعائم الحوكمة تأثيراً في تدعيم عمليات الإصلاح المؤسسى.

جدول(٨)

توصيف إستجابات عينة البحث في إستبيان الحوكمة وإتخاذالقرار

بجامعة مدينة السادات المبدأ الخامس " المشاركة " ن=١٧٢

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
١	٦٦	٣٨,٣٧	٧٢	٤١,٨٦	٣٤	١٩,٧٧	*١٤,٥٥٨	٣٧٦	٧٢,٨٧٪	٧
٢	٨١	٤٧,٠٩	٧٩	٤٥,٩٣	١٢	٦,٩٨	*٥٣,٨٠٢	٤١٣	٨٠,٠٤٪	٥
٣	٦٩	٤٠,١٢	٨١	٤٧,٠٩	٢٢	١٢,٧٩	*٣٣,٩١٩	٣٩١	٧٥,٧٨٪	٦
٤	٨٤	٤٨,٨٤	٨٢	٤٧,٦٧	٦	٣,٤٩	*٦٨,٩٧٧	٤٢٢	٨١,٧٨٪	٤
٥	١٠٨	٦٢,٧٩	٥٤	٣١,٤	١٠	٥,٨١	*٨٤,٠٤٧	٤٤٢	٨٥,٦٦٪	٣
٦	١١١	٦٤,٥٣	٥١	٢٩,٦٥	١٠	٥,٨١	*٩٠,٠١٢	٤٤٥	٨٦,٢٤٪	١
٧	١٠٨	٦٢,٧٩	٥٦	٣٢,٥٦	٨	٤,٦٥	*٨٧,٢٥٦	٤٤٤	٨٦,٠٥٪	٢
مجموع المحور								٢٩٣٣	٨١,٢٠٪	

***قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ٢ هى ٥,٩٩١**

يشير جدول (٨) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المبدأ الخامس " المشاركة " لاستبيان الحوكمة و اتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات. و يتراوح الوزن النسبي بين (٧٢,٨٧٪-٨٦,٢٤٪) حيث جاءت العبارات أرقام(٥، ٦، ٧) بنسبة موافقة أقل من متوسطة تراوحت بين (٦٢,٧٩٪ : ٦٤,٥٣٪).

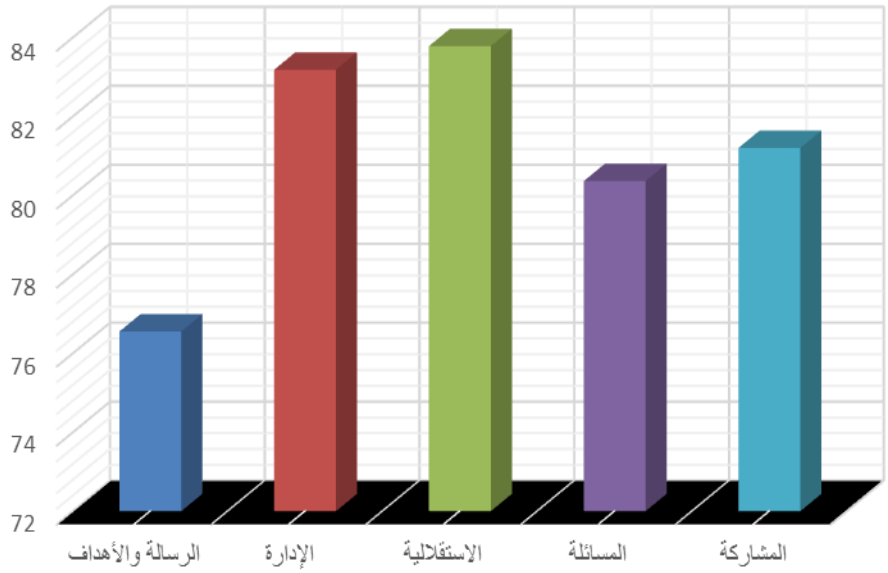
أكدت الدراسة التي أجرتها **الباحثة** أن نسبة الإيجابية أقل من متوسطة فأحتلت العبارة (٦) المرتبة الأولى حيث أكدت أن مشاركة مجلس الجامعة في مشروعات أنظمة الجامعة وتعليماتها لاستكمال الإجراءات اللازمة لشأنها و بنسبة (٦٤,٥٣٪) بنعم ، وهذا يتفق مع "**أمين السيد أحمد**" (٢).

في أن الحوكمة يجب أن تضع عدد من القواعد التي تعطى المسؤولية لمجلس إدارة المؤسسة لضمان المشاركة في الأداء وتشجيعهم على إتخاذ القرار. في حين أحتلت العبارة (١) المرتبة السابعة والأخيرة بالرغم من اهميتها في المشاركة فمشاركة أفراد الجهاز الإداري والطلاب الأكاديميين ومؤسسات المجتمع المدني في وضع استراتيجية بنسبة (٣٨,٣٧٪) بنعم ، وهذا يتفق مع دراسة "**مروان حمودة الدهدار وأخرون**" (١٤) من ضعف مشاركة أصحاب المنفعة والعلاقات ، ولكى يقيم الأداء بصوره جيدة فيجب مشاركة الجهاز الإداري في عملية التقييم لأدائهم مع المسؤولين ولكن جاءت العبارة (٣) بنسبة (٤٠,١٢٪) بنعم. ولأن مجلس الكلية ومجلس الجامعة لهم السلطة في إتخاذ القرار وفقاً لنظام التصويت فجاءت العبارة (٤) بنسبة (٤٨,٨٤٪) بنعم في المرتبة الرابعة. وهذا يتفق مع دراسة **Amber C . Fallucca** (١٦). في ضعف المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار وضعف فهم الحوكمة والسياسات المنظمة لها. وترى **الباحثة** لكى يتحقق مبدأ المشاركة يجب إحتلال هذه العبارات الصدارة وأن تكون فيها نسبة الإيجابية عالية وليست ضعيفة. وبصفة عامة ترى **الباحثة** أن مبادىء الحوكمة من خلال تطبيقها على كليات الجامعة ما بين متوسط وضعيف وهو ما يتفق مع دراسة كل من **Amber C . Fallucca** (١٦) ، "فاروق جعفر عبد الحكيم" (١٠) ، "**إيناس موسى خليل**" (٣).

جدول (٩)

توصيف إستجابات عينة البحث على المبادىء والمجموع الكلي لإستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات ن=١٧٢

م	المبادىء	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
١	الرسالة والأهداف	٣٥٥٥	٧٦,٥٥٪	٥
٢	الإدارة	٤٢٩٢	٨٣,١٨٪	٢
٣	الاستقلالية	٧٣٤٩	٨٣,٧٨٪	١
٤	المسائلة	٤٥٦١	٨٠,٣٦٪	٤
٥	المشاركة	٢٩٣٣	٨١,٢٠٪	٣
مجموع الإستبيان		٢٢٦٩٠	٨١,٤٣٪	



شكل (١)

الوزن النسبي لمبادئ محور الحوكمة بجامعة مدينة السادات

يتضح من جدول (٩) وشكل (١) المجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لإستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات ، حيث جاء مبدأ "الإستقلالية" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٣,٧٨ ٪) ، يليه مبدأ " الإدارة " في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٣,١٨ ٪) ، ثم مبدأ " المشاركة " في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٨١,٢٠ ٪) ، ثم مبدأ " المسائلة " في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٨٠,٣٦٪) ، وأخيراً مبدأ "الرسالة والأهداف" في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٧٦,٥٥ ٪).

جدول(١٠)

توصيف استجابات عينة البحث في محور اتخاذ القرار ن=١٧٢

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		كا٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
١	٩٠	٥٢,٣٣	٨٢	٤٧,٦٧	٠	٠	*٨٦,٥٥٨	٤٣٤	٨٤,١١٪	١٠
٢	١٣٢	٧٦,٧٤	٤٠	٢٣,٢٦	٠	٠	*١٥٩,٨١٤	٤٧٦	٩٢,٢٥٪	١
٣	٩٦	٥٥,٨١	٧٦	٤٤,١٩	٠	٠	*٨٩,٤٨٨	٤٤٠	٨٥,٢٧٪	٩
٤	٨٤	٤٨,٨٤	٨٤	٤٨,٨٤	٤	٢,٣٣	*٧٤,٤١٩	٤٢٤	٨٢,١٧٪	١٢
٥	٨٧	٥٠,٥٨	٨١	٤٧,٠٩	٤	٢,٣٣	*٧٤,٧٣٣	٤٢٧	٨٢,٧٥٪	١١

٦	٨٤	٤٨,٨٤	٨٤	٤٨,٨٤	٤	٢,٣٣	*٧٤,٤١٩	٤٢٤	٪٨٢,١٧	١٢
٧	١٢٠	٦٩,٧٧	٤٦	٢٦,٧٤	٦	٣,٤٩	*١١٦,٦٩٨	٤٥٨	٪٨٨,٧٦	٤
٨	١٢٦	٧٣,٢٦	٤٢	٢٤,٤٢	٤	٢,٣٣	*١٣٥,٩٥٣	٤٦٦	٪٩٠,٣١	٢
٩	٦٣	٣٦,٦٣	٩٧	٥٦,٤	١٢	٦,٩٨	*٦٣,٨٤٩	٣٩٥	٪٧٦,٥٥	١٧
١٠	١٢٠	٦٩,٧٧	٤٦	٢٦,٧٤	٦	٣,٤٩	*١١٦,٦٩٨	٤٥٨	٪٨٨,٧٦	٤
١١	٦٠	٣٤,٨٨	٨٧	٥٠,٥٨	٢٥	١٤,٥٣	*٣٣,٧٠٩	٣٧٩	٪٧٣,٤٥	١٩
١٢	٧٨	٤٥,٣٥	٧٨	٤٥,٣٥	١٦	٩,٣	*٤٤,٦٩٨	٤٠٦	٪٧٨,٦٨	١٥
١٣	٧٢	٤١,٨٦	٨٤	٤٨,٨٤	١٦	٩,٣	*٤٥,٩٥٣	٤٠٠	٪٧٧,٥٢	١٦
١٤	٩٠	٥٢,٣٣	٧٠	٤٠,٧	١٢	٦,٩٨	*٥٧,٢٥٦	٤٢٢	٪٨١,٧٨	١٤
١٥	٢٤	١٣,٩٥	٧٨	٤٥,٣٥	٧٠	٤٠,٧	*٢٩,٦٢٨	٢٩٨	٪٥٧,٧٥	٢٣
١٦	٦٠	٣٤,٨٨	٩٦	٥٥,٨١	١٦	٩,٣	*٥٦,٠٠٠	٣٨٨	٪٧٥,١٩	١٨
١٧	٣٦	٢٠,٩٣	١١١	٦٤,٥٣	٢٥	١٤,٥٣	*٧٦,٤٠٧	٣٥٥	٪٦٨,٨٠	٢١
١٨	٢٧	١٥,٧	٨٤	٤٨,٨٤	٦١	٣٥,٤٧	*٢٨,٦٨٦	٣١٠	٪٦٠,٠٨	٢٢
١٩	٥٤	٣١,٤	٩٠	٥٢,٣٣	٢٨	١٦,٢٨	*٣٣,٨١٤	٣٧٠	٪٧١,٧١	٢٠
٢٠	١٢٠	٦٩,٧٧	٥٠	٢٩,٠٧	٢	١,١٦	*١٢٢,٨٣٧	٤٦٢	٪٨٩,٥٣	٣
٢١	١٢٠	٦٩,٧٧	٤٤	٢٥,٥٨	٨	٤,٦٥	*١١٤,٠٤٧	٤٥٦	٪٨٨,٣٧	٧
٢٢	١٢٠	٦٩,٧٧	٤٤	٢٥,٥٨	٨	٤,٦٥	*١١٤,٠٤٧	٤٥٦	٪٨٨,٣٧	٧
٢٣	١٢٠	٦٩,٧٧	٤٦	٢٦,٧٤	٦	٣,٤٩	*١١٦,٦٩٨	٤٥٨	٪٨٨,٧٦	٤
				مجموع المقيلس				٩٥٦٢	٪٨٠,٥٧	

*** قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ٢ هى ٥,٩٩١**

يشير جدول (١٠) إلى التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات محور إتخاذ القرار. وتراوح الوزن النسبي بين (٥٧,٧٥٪-٩٢,٢٥٪) حيث جاءت العبارات أرقام(٢، ٨) بنسبة موافقة متوسطة تراوحت بين (٧٦,٧٤٪ : ٧٣,٢٦٪).

أكدت الدراسة التي أجرتها **الباحثة** أن نسبة الإيجابية متوسطة حيث أن العبارة (٢) تحتل المرتبة الأولى حيث أنها اكدت وبنسبة إيجابية (٧٦,٧٤٪) بنعم بأن إتخاذ القرار الناجح يتوقف على الخبرة ودرجة التعليم ويؤكد ذلك العبارة (٨) والتى تحتل المرتبة الثانية وبنسبة ايجابية (٧٣,٢٦٪) من أن الخبرة و الخبرات السابقة لها عامل هام في إتخاذ القرار وإلى حدا ما يتوقع متخذي القرار النتائج المترتبة وهذا ما أكدته العبارة (٦) وبنسبة (٤٨,٨٤٪) إلى حدا ما ، ولأن إتخاذ القرار الحكيم يأتي من الأفراد الذين يشتركون في المناقشات وهذا ما أكدته العبارة (٩) وبنسبة (٥٦,٤٠٪) إلى حدا ما وهذه النسبة تتناسب مع مبدأ المشاركة وتتفق مع نتائج دراسة "**ناصر محمد عامر**" (١٥) في وجود ضعف

في المشاركة ووجود نزاعات في إتخاذ القرار. وتأكيداً لمشاركة الأفراد كعنصر هام في إتخاذ القرار وهذا ما تؤكده العبارة (٢٣) والتى تحتل المرتبة الرابعة في إشراك الأخرين في صنع القرار وبنسبة إيجابية متوسطة (٦٩,٧٧٪) بنعم ويختلف ذلك عن ما جاء في محور المشاركة ودراسة **"Amber C . Fallucca"** (١٦) حيث جاءت بنسبة ضعيفة ، بينما ترى "**أمانى محمد محمد**" (١) بأن مبادئ الحوكمة لها أثر إيجابي في صنع القرارات الإدارية.

وترى **الباحثة** أن إتخاذ القرار يجب إلا يصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغيرها وهذا ما أكدته العبارة (١٠) والتي تحتل المرتبة الرابعة وبنسبة إيجابيه (٦٩,٧٧٪) بنعم. ولكن هذا يختلف مع مبدأ الإستقلالية من أن الجامعة تتمتع بإستقلالية كبيره تحت مظلة من اللوائح والقوانين التي تخدم الجامعة مما يعطيها إستقلاليه في إتخاذ القرار بغض النظر عن الإستقلالية المالية. كما أن محور الإدارة يؤكد على أن الحوكمه تساعد على إستصدار القرارات وفقاً للقوانين واللوائح وهذا ما أكدته العبارة (٥) وبنسبة ضعيفة (٤٣,٦٠٪) بنعم.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

جدول (١١)

مصفوفة الارتباط بين مبادىء محور الحوكمة ومحور إتخاذ القرار **ن = ١٧٢**

محور الحوكمة و اتخاذ القرار	معامل الإرتباط
أ) بعد "الرسالة والأهداف".	٠,٨٥ *
ب) بعد "الإدارة ".	٠,٩٣ *
ج) بعد "الإستقلالية".	٠,٩١ *
د) بعد "المساءلة".	٠,٩٠ *
هـ) بعد "المشاركة".	٠,٨٧ *
إجمالي محور الحوكمة	٠,٨٩ *

*** قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٦١**

تشير نتائج جدول (١١) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مبادىء محور الحوكمة ومحور إتخاذ القرار ، حيث جاءت العلاقة بين مبدأ الإدارة

ومحور إتخاذ القرار في الترتيب الأول بمُعامل ارتباط بلغ (٠,٩٣) ، حيث أن المتابعة الجيدة والرقابة وفقاً للقوانين واللوائح هو ما تهدف إلية مبادىء الحوكمة ومن ثم فهى الطريقة المثلى لإتخاذ القرار، وهو ما تؤكدة العلاقة بين مبدأ الإستقلالية ومحور إتخاذ القرار والذى جاء في الترتيب الثاني بمُعامل ارتباط بلغ (٠,٩١) حيث أن البعد بصفه عامه إيجابى حيث أن الجامعة تتمتع بإستقلالية كبيره مما يعطيها إستقلاليه في إتخاذ القرار بغض النظر عن الإستقلالية المالية ولكن تحت مظله من اللوائح والقوانين التى تخدم الجامعه ، ولذا فمن المنطقى أن يأتى مبدأ المساءلة في الترتيب الثالث وتكون العلاقة بينة وبين محور إتخاذ القرار بمُعامل ارتباط بلغ (٠,٩٠) فالمبدأ بصفه عامة يعزز آليات المراقبة في الأداء ومن ثم إعطاء دافعيه للتطور والتقدم في العملية الإدارية وهذا ما أشار إلية كل من "**باسم على حوامدة ، محمد حسن جرادات**" (٤) ، "**بربريس شريف**" (٥) فالمسائلة من أكثر دعائم الحوكمة تأثيراً في إتخاذ القرار ، وتأتى العلاقة بين مبدأ المُشاركة ومحور إتخاذ القرار في الترتيب الرابع بمُعامل ارتباط بلغ (٠,٨٧) وبرغم من أن معامل الإرتباط قوى فترى **الباحثة** أن مبدأ المشاركة يتوجب أن يأتى في المرتبة الأولى لأنة عامل أساسى في إتخاذ القرار وهذا يتفق مع دراسة **Amber C . Fallucca** (١٦). في ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار وضعف فهم الحوكمة والسياسات والقواعد المنظمة لها. في حين جاءت العلاقة بين مبدأ الرسالة والأهداف ومحور إتخاذ القرار في الترتيب الخامس بمُعامل ارتباط بلغ (٠,٨٥).

ونجد أن الترتيب الخامس لهذا المبدأ منطقى وأن المؤسسات التعليمية لديها رؤيه وإستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق رسالتها وأهدفها المؤسسية التى من خلال تحقق مبادىء الحوكمةو هذا ما أكدتة دراسة. Moos, Educational governance in Denmark, (٢١) ، وحققت العلاقة بين إجمالي محور الحوكمة ومحور إتخاذ القرار مُعامل ارتباط بلغ (٠,٨٩) بجامعة مدينة السادات وهذا يجيب على التساؤل الثانى للبحث.

استنتاجات البحث:

في ضوء البحث وأهداف ومشكلة الدراسة والإجراءات الإحصائية توصلت الباحثة إلي الاستنتاجات التالية :

١) نتائج إستبيان الحوكمة وإتخاذ القرار بكليات جامعة السادات:

حيث جاء مبدأ "الإستقلالية" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٣,٧٨ ٪) ، يليه مبدأ "الإدارة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٣,١٨ ٪) ، ثم مبدأ "المشاركة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٨١,٢٠٪)، ثم مبدأ "المسائلة" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٨٠,٣٦٪) ، وأخيراً مبدأ "الرسالة والأهداف" في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٧٦,٥٥ ٪).

أولاً: الرسالة والأهداف:

- جاء محور الرسالة والأهداف بنسبة إيجابية متوسطة لأغلب العبارات.
- إستقلالية الجامعة ضعيفة لا تمكنها من إدارة مواردها وتحديد أهدافها.
- دور الحوكمه ضعف في تعين قيادات الجامعة.

ثانياً: الإدارة:

- تعقد الجامعة إتفاقيات وبروتوكولات تعاون ثقافى وتكنولوجي مع الجهات المختصة ومثيلاتها في الداخل والخارج.
- تهتم الجامعة بتنفيذ سياستها المتبعة.
- تتابع الجامعة الخطة السنوية بدرجة متوسطة مما يؤدى إلى ضعف في تنفيذ الخطة إستراتيجية.
- ضعف دور الحوكمه في تطبيق المسؤليات على أقسام وإدارات الجامعة.
- ضعف دور الحوكمة في أحداث تغيرات في الهيكل الإداري بالجامعة.
- ضعف دور الحوكمة في تخصيص موارد كافية لكافة أنشطة الجامعة.

ثالثا: الإستقلالية:

- بصفة عامه تحظى الجامعة بإستقلالية عالية تحت مظله من اللوائح والقوانين التى تخدم الجامعه مما يعطيها إستقلاليه في إتخاذ القرار بغض النظر عن الإستقلالية المالية .
- وضع الخطط الدراسية ومقرراته ونظم البحث العلمى بدرجة عالية.

- ضعف الإستقلالية الإدارية للأقسام في إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية.
- لا تحظى الجامعه بالقدر الكافى من الإستقلالية المالية في تحديد الرسوم.
- تحظى باستقلالية في استحداث معاهد و كليات أو وحدات ذات طابع خاص.
- استقلاليه في أختيار أعضاء هيئة التدريس وأختيار القيادات على مستوى الجامعة.

رابعاً: المسائلة:

- تخضع الجامعة للمساءلة بدرجة متوسطة من قبل الهيئات المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي.
- تقييم مجلس الجامعة للأداء المالى بصفة مستمرة بدرجة متوسطة.
- تقييم الأهداف الإستراتيجية بشكل مستمر بدرجة ضعيفة.

خامسا: المشاركة:

- ضعف مشاركة مجلس الجامعة في مشروعات أنظمة الجامعة.
- ضعف مشاركة أفراد الجهاز الإداري والطلاب الأكاديميين ومؤسسات المجتمع المدنى في وضع الإستراتيجية.
- ضعف مشاركة أفراد الجهاز الإداري في عملية التقييم لأدائهم مع المسؤولين.
- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار.
- ضعف فهم الحوكمة والسياسات المنظمة لها.

٢) نتائج محور إتخاذ القرار بكليات جامعة السادات:

- إتخاذ القرار الناجح يتوقف على الخبرة ودرجة التعليم بدرجة متوسطة.
- الخبرة والخبرات السابقة لها عامل هام في إتخاذ القرار.
- إلى حدا ما إتخاذ القرار الحكيم يأتى من الأفراد الذين يشتركون في المناقشات.
- مشاركة الأخرين في صنع القرار بدرجة متوسطة.
- ضعف الحوكمه فى إستصدار القرارات وفقاً للقوانين واللوائح.
- إتخاذ القرار يصطدم بالقوانين واللوائح بدرجة متوسطة.

التوصيـــــات:

– فهم دور الحوكمة وتفعيل دورها بصورة إيجابية على جميع الجامعات المصرية في ضوء تساؤلات البحث والإجراءات الإحصائية توصى الباحثة بما يلي:

– تفعيل دور الحوكمة فى توزيع المسؤليات على الأقسام.

– تفعيل دور الحوكمة فى أحداث تغيرات فى الهيكل الإدارى.

– تخصيص الموارد الكافية لكافة الأنشطة.

– ضرورة إعطاء الجامعه القدر الكافى من الإستقلالية المالية.

– ضرورة تقييم الأهداف الإستراتيجية بشكل مستمر.

– ضرورة مشاركة أفراد الجهاز الإداري والطلاب الأكاديميين ومؤسسات المجتمع المدنى في وضع الإستراتيجية.

– ضرورة مشاركة أفراد الجهاز الإداري في عملية التقييم لأدائهم مع المسؤولين.

– ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار.

– تفعيل فهم الحوكمة والسياسات المنظمة لها.

– ضرورة مشاركة الأخرين في صنع القرار بدرجة عالية.

– تفعيل دور الحوكمه فى إستصدار القرارات وفقاً للقوانين واللوائح.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. **أمانى محمد محمد (٢٠١٣م):** الحاكمية المؤسسيه ودورها فى صنع القرارات الإداريه والأكاديمية فى الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربيه. عمان ، الأردن.

٢. **أمين السيد أحمد (٢٠٠١م):** "الإطار المحاسبى والإفصاح عن هيكل حوكمة الشركات وأثرة على فجوة توقعات المراجعة" ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، السنة الثانية عشر ، العدد ١، كلية التجارة ببنى سويف ، مصر.

٣. **إيناس موسى خليل (٢٠١٥م):** "تطوير إدارة التعليم الجامعى بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادىء الحوكمة "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر.

٤. **باسم على حوامدة ، محمد حسن جرادات (٢٠٠٥م):** "درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش" ، مجلة كلية التربية ، العدد ٥٨، الجزء الثانى ، جامعة المنصورة ، الغربية، مصر.

٥. **بربريس شريف (٢٠١٦م):** "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإدارى والمالى في المؤسسات الرياضية "، المجلة القانونية المغربية ، منازعات الأعمال ، العدد١٣، المغرب.

٦. **حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٨م):** "متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية فى المجتمعين المصرى والعربى"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الأسكندرية ، مصر.

٧. دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد –الإصدر الثالث– يوليو ٢٠١٥م.

٨. **طلعت عبد العظيم متولى ، محمد عبد الله عباس. (٢٠٠٦م):** دراسة تحلياية للملامح المحاسبيه لفجوة حوكمة الشركات المساهمة السعودية. مجلة التجارة والتمويل، ٨٨.

٩. **غازى رسمى أبو قاعود (٢٠١١م):** "أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسى في الإدارة الحكومية: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة في الأردن" ، مجلة مؤتة للبحوث

والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد ٢٦، العدد٧ ، جامعة مؤتة ، الكراك ، الأردن .

١٠. **فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٠م):** "إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح فى الجامعات المصرية على ضوء مبادىء الحوكمة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات التربوية. القاهرة ، مصر.

١١. **فيحاء عبد الله يعقوب ، على كاظم حسين ، مصطفى عبد الحسن على (٢٠١٣م):** "دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجى للإدارة الضريبية "، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد ٨ ، العدد٢٢، المعهد العالى للدراسات المالية والمحاسبية جامعة بغداد ، العراق.

١٢. **لندا محروس توفيق (٢٠١٤م):** الحوكمة وعلاقتها بقواعد العب المالى النظيف بالأندية الرياضية المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلوان– القاهرة– مصر.

١٣. **محمد ياسين غادر (٢٠١٢م):** محددات الحوكمه ومعايرها. المؤتمر العلمى الدولى عولمة الإدارة فى عصر المعرفه. جامعة حلوان ،جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان.

١٤. **مروان حمودة الدهار، كريم عبد الله كحله ، ماجد محمد الفرا (٢٠١٧م) :** واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية. غزه ، فلسطين: المجلد ٢٥ ، العدد ١.

١٥. **ناصر محمد عامر (٢٠١٥م) :** "مستوى الحوكمة في كلية التربية في الوادى الجديد وعلاقتة بمخرجاتها"، المؤتمر الدولى الأول لكلية التربية (التربية أفاق مستقبلية)، الجزء الأول ، جامعة الباحة ، السعودية.

ثانياً المراجع الأجنبية:

16- Amber C.L. Davied (2010): "Faculty senators and Their Knowledge and perceptions of the governance of intercollegiate athletics: the Case of the Southeastern conference", P.HD, University of South Carolina, Carolina, USA.

17- Davide, P. (2005); Immigrants and the Politics of Gavernace in Barcelona centre on Migration . University of Oxfod, England, United Kingdom: Policy and Society Working paper.

18- Ian O'Boyle David Shilbury (2016);Exploring Issues of Trust in collaborative Sport Governance , Journal of Sport Management,Human Kinetics ARTICLE.

19- Leslely Ferkins, David Shilbury,Ian O'Boyle (2017);Leadership in governace:Exploring Collective board Leadership in Spoert governance systems. Sport Manegment Review.

20-Magalhaes, A., Veig, A., Amaral, A., Sousa, S., & Ribeiro, F. (2013); Governance of governace in highereducation Practices and lessons drawn from the Portuguse case,Higher education Quarterly. vol 67, no 3.

21- Moos, L. (2014); Educational governance in Denmark. Journal Leadership and Policy in Schools, 13, No 4

development :An ethical approach to managing sport in the 21st century "Sagamore publishing L.L.C, Champaign, U.S.A

22-Thomas H.Sawyer,Kimberly J. Bodey, Lawrence W . Judge (2008) : sport gavernace and policy.