



## **تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة**

### **إعداد**

**أ/محمد سعيد محمد أبو العز**

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بالدقهلية - جامعة الأزهر

**د/محمد عباس محمد عبد**

**الرحيم**

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط

والدراسات المقارنة بكلية التربية

بالدقهلية جامعة الأزهر

**أ.د/حشمت عبد الحكم محمددين**

**فراج**

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة والعميد السابق لكلية التربية

بنين بالقاهرة جامعة الأزهر

## تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة

محمد سعيد محمد أبو العز<sup>1</sup>، حشمت عبد الحكم محمددين فراج<sup>2</sup>، محمد عباس  
محمد عبد الرحيم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg.

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

### المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة من وجهة نظرهم، ووضع تصور مقترح لتطوير أدائهم في ضوء مدخل الحوكمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على (408) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعات (الأزهر، عين شمس، المنوفية، بنها، أسيوط، أسوان)، وكشفت نتائج الدراسة عن توافر بُعد العدالة التنظيمية بدرجة (متوسطة) في المرتبة الأولى وبمتوسط موزون (2.07)، تبعه بُعد الحرية الأكاديمية في المرتبة الثانية وبدرجة (ضعيفة) بمتوسط موزون (1.66)، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من تطبيق الحوكمة بالجامعات منها: قلة توافر الضمانات الكافية للحرية الأكاديمية بالجامعات، وتعدد أهداف الجامعة وتشابكها، وغياب التشريعات المساعدة على تطبيق الحوكمة، وفي ضوء الدراسة النظرية والميدانية تم وضع تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحرية الأكاديمية، العدالة التنظيمية.



---

## A Proposal for Developing Performance of Faculties of Education Staff in Egyptian universities Based on Governance Approach

Mohamed Said Mohamed Abo El ezz, Heshmat Abd El Hakam Farrag, Mohamed Abbass Mohamed.

Department of Administration, Planning, and Comparative Studies, Faculty of Education, Al Azhar University.

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: [mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg](mailto:mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg)

### Abstract:

The study aimed to identify the reality of the performance of faculty members in colleges of education in Egyptian universities in light of the approach to governance from their point of view, and to develop a proposed vision for developing their performance in light of the approach to governance. The study used the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data collection. Teaching in the Faculties of Education in the universities (Al-Azhar, Ain Shams, Menoufia, Benha, Assiut, Aswan), and The results of the study revealed the availability of the organizational justice dimension with a degree (medium) in the first place with a weighted average (2.07), followed by the dimension of academic freedom in the second place and with a (weak) degree with a weighted average (1.66). The study also found that there are obstacles that limit the application of governance in universities, including: And the multiplicity of the university's goals and their intertwining, and the absence of legislation to assist in the application of governance, and in light of theoretical and field study, a proposed vision was developed to develop the performance of faculty members in the Faculties of Education in Egyptian universities in light of the approach to governance.

*Keywords:* Governance, Academic Freedom, Organizational Justice.

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

تؤدي الجامعات دوراً مهماً وأساسياً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية، ولن تستطيع الجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمعات، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وفاعلية عميقة ومسئولية صادقة في أداء رسالتها والقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

وتشغل الجامعة مكانة مرموقة في المجتمع، ولها دور ريادي في نشر المعرفة، وتطوير التكنولوجيا، وهي بمثابة مركز إشعاع ثقافي وحضاري وعلمي ومن خلالها يتم التعرف على مشكلات المجتمع، والتحديات التي تواجهه والأضطلاع بمهمة التشخيص العلمي الدقيق لتلك المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها بطرق علمية ومناهج حديثة (الخطيب ومعاينه، 2006، 49).

وتحظى كليات التربية بمكانة متقدمة في التعليم الجامعي، نظراً لدورها البارز في بناء مستقبل الأمة على المدى القريب والبعيد، فهي السبيل والطريقة التي تعد القوى البشرية المتعلمة المتخصصة، وإعداد الباحثين والمتخصصين في مجالات العمل التربوي، ومساهمتها الفعالة في خدمة المجتمع، حيث تعد واحدة من أكثر المؤسسات الجامعية ارتباطاً بالمجتمع، لكونها ذات دور مهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع، إلي جانب كونها أداة تجديد الثقافة وتبادلها في المجتمع (ضحوي والمليجي، 2011، 3).

وتعد حوكمة الجامعات مدخلاً تطويرياً ظهر في الآونة الأخيرة في مجال التعليم، حيث يساعد على تطوير المؤسسات الجامعية وتحسين أدائها، وقد حظيت حوكمة الجامعات باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، لأنها المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في إدارة الجامعة، وأيضاً لأنها تشكل الإطار المرجعي لتحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي وإدارة مواردها ومكوناتها وفق قواعد الشفافية والمشاركة والمساءلة بغية تجويد التعليم وفق مصالح الطلاب والمجتمع (Wang, 2010, 487).

### مشكلة الدراسة:

يشغل أداء أعضاء هيئة التدريس مكانة بارزة في مؤسسات التعليم الجامعي، غير أن العديد من الدراسات كشفت عن الكثير من أوجه القصور في أداء عضو هيئة التدريس بجوانبه الثلاثة التدريسي والبحثي والمجتمعي، بالجامعات المصرية بوجه عام وبكليات التربية على وجه الخصوص، ومن أهم أوجه القصور: استخدام أساليب تدريس تقليدية والتي تهدد عملية تشكيل عقول الطلاب، حيث تجمدت جامعاتنا عند المستويين الأول والثاني من مستويات المعرفة الأربع (بدران ونجيب، 2006، 94)، ومحدودية إسهام أعضاء هيئة التدريس في إرشاد الطلاب الخريجين مهنيًا

وتوجههم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل (محمود، 2017، 7)، وقلة تفرغ أعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي نتيجة للأعباء التدريسية الكثيرة، بالإضافة إلى غياب البحث العلمي الرصين (ياقوت، 2007، 180)، وغياب الخرائط البحثية الواضحة للبحوث العلمية التي يتطلبها المجتمع مما أدى إلى خلط وتكرار بحوث أعضاء هيئة التدريس (الفيومي، 2004، 275-276)، وفقدان الترابط بين الجامعة وبعض المؤسسات والهيئات والجمعيات في المجتمع بالشكل الذي يمكن من خلاله الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في حل مشكلات المجتمع المصري، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حملات التوعية الصحية لأفراد المجتمع، وقلة نشرهم للوعي البيئي بين الطلاب (جوهر، 2018، 19).

وباستقراء واقع الجامعات المصرية يتضح أن تطوير التعليم الجامعي بعامة وكليات التربية بخاصة، يتوقف بدرجة كبيرة على أداء أعضاء هيئة التدريس خاصة في ظل ما يفرضه الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية من ضرورة إعادة النظر في كثير من الجوانب المتعلقة بالتعليم الجامعي، حيث إن عبء تحقيق أهداف الجامعة يقع على كاهل عضو هيئة التدريس في المقام الأول (أحمد، 2009، 236)، وفي ضوء ما تقدم تتضح ضرورة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجوانبه المختلفة لمواجهة القصور فيه وذلك في ضوء مدخل الحوكمة.

#### أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما الأسس النظرية لحوكمة الجامعات؟
- ما واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة من وجهة نظرهم؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية لحوكمة الجامعات.
- الكشف عن واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة من وجهة نظرهم.
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة.

#### أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

#### الأهمية النظرية:

- أهمية الحوكمة في توفير مناخ داعم لأعضاء هيئة التدريس في أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.

- أهمية الفئة التي تستهدفها الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات فهم أحد أهم مدخلات العملية التربوية فيها، حيث يُعتبر عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العنصر الفاعل والرئيس في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها.

#### الأهمية التطبيقية:

- قد تقيد الدراسة في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء بوجه عام اعتماداً على أبعاد الحوكمة.
- حاجة كليات التربية لتطوير العمل بها لتحسين إنتاجيتها وتحقيق معدلات أعلى من الأداء، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وأدائه بشكل صحيح.
- سوف تقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة مما يساعد في حال تطبيقه على زيادة فعالية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس عند قيامهم بمهامهم الوظيفية.

#### مصطلحات الدراسة:

##### أ- أداء أعضاء هيئة التدريس:

يُعرف أداء أعضاء هيئة التدريس بأنه قيام عضو هيئة التدريس بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء (عاشور، 2005، 25).

ويُعرف الباحث أداء أعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنه قيام عضو هيئة التدريس في الجامعات بالواجبات الموكلة إليه وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفاعلية.

##### ب- حوكمة الجامعات:

تُعرف حوكمة الجامعات بأنها اللوائح والقوانين والأنشطة التي يتم من خلالها إدارة الجامعة وتنظيمها، كما تتضمن العوامل الداخلية التي تحدد إدارة الجامعة أو المعنيين بعمليات تطويرها بالإضافة إلى العوامل الخارجية المحتملة في العملاء أو القوانين الرسمية (المليجي، 2011، 418).

ويُعرف الباحث حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة كليات التربية بالجامعات المصرية، وتحديد الحقوق والواجبات بين إدارة كليات التربية بالجامعات المصرية وأعضاء هيئة التدريس من ناحية والطلاب من ناحية أخرى، في إطار مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن الحرية الأكاديمية والعدالة والمساءلة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف.

##### ج- الحرية الأكاديمية

تُعرف الحرية الأكاديمية بأنها حق الباحثين والأكاديميين في أن يتم تقييم أفكارهم والحكم عليها وفقاً لمدى إمكانية استخدامها في إجراء حوار ونقاش، وليس وفقاً لسلطة الباحث ونفوذه، ويعتمد ذلك على مدى توافر حرية البحث العلمي في المجتمع (Coper, 2005, 8).

ويُعرف الباحث الحرية الأكاديمية إجرائياً بأنها: التأكيد على حق أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في المعرفة والبحث، ورسم مناهجهم في الدراسة والتدريس، والعمل على خدمة المجتمع، وتحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق ذلك دون وصاية أو إملاءات من أحد، وتوفير المناخ الملائم لذلك.

#### د- العدالة التنظيمية

تُعرف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات، والإجراءات، وأحاساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (درة، 2008، 33).

ويُعرف الباحث العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: شعور عضو هيئة التدريس بالإنصاف والمساواة والعدالة في توزيع المهام والواجبات، وتوزيع العوائد المادية والمعنوية، وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز والشفافية والموضوعية في نظم تقييم الأداء، ويتم ذلك من خلال مقارنة ما يقدمه عضو هيئة التدريس من جهد في عمله بجهود أقرانه.

#### منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير (العزاوي، 2008، 97)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجوانبه الثلاثة (التدريسي والبحثي والمجتمعي) بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة، وقد اقتصر على بُعدين من أبعاد الحوكمة هما (الحرية الأكاديمية والعدالة التنظيمية).
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض كليات التربية بجامعات: الأزهر، عين شمس، المنوفية، بنها، أسيوط، أسوان.
- **الحد البشري:** اقتصر الحدود البشرية للدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعات: الأزهر، عين شمس، المنوفية، بنها، أسيوط، أسوان.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال شهري فبراير ومارس من عام 2020م.

## الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث وذلك بعد تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية:

### أولاً: الدراسات العربية:

أجرى كل من الحدابي والعيزي (2019) دراسة للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، واتبع البحث المنهج الوصفي/التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (94) فرداً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعتي صنعاء والعلوم التكنولوجية، وأظهرت النتائج الآتية: درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة صنعاء كانت منخفضة، وجاء مجال العدالة في المرتبة الأولى، ومجال المشاركة في المرتبة الأخيرة، درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا على تقدير عام عالٍ، وجاء مجال المسؤولية في المرتبة الأولى، ومجال المشاركة في المرتبة الأخيرة.

واستهدفت دراسة الغامدي (2020) التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، والكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة، وبيان متطلبات تطبيق الحوكمة بها، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقتها على (171) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامي، من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن بُعد التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، والشفافية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، ومعوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ووجود متطلبات لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر أفراد الدراسة بدرجة كبيرة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى ياردو Yirdaw (2016) دراسة لمعرفة أثر عوامل القيادة والحوكمة على جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا وتم استخدام منهجية دراسة الحالة، وتمت مقابلة الإداريين في ست مؤسسات للتعليم العالي الخاصة في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع غيرها من الجمهور للوصول إلى المعلومات المتاحة، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات توجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحكومة ومطالب أصحاب المصالح في بيئة تعاني من ضعف التمويل وندرة المدربين المؤهلين والبيئة التنظيمية المتحيزة.

بينما اهتمت دراسة وانا وآخرون Wana & et al (2018) بمقارنة حوكمة التعليم العالي في كل من ماليزيا وكمبوديا، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة التعليم العالي عبر هذين النظامين لها تشابه

واضح، حيث يرى كلا النظامين المبادئ والأيدولوجيات النيوليبرالية كوسيلة لتوجيه تطوير وإدارة التعليم العالي، في حين أن الولايات، بدرجات متفاوتة، لا تزال تمارس سيطرة كبيرة و"إرشادات" على التنمية والإدارة المؤسسية، يمكن رؤية هذا التشابه، وإن كان بدرجات متفاوتة، من خلال دراسة القضايا والتحديات المتعلقة بإدارة التعليم العالي في كلا البلدين مثل الإصلاحات في الحكم الذاتي والمساءلة وكذلك العلاقة بين الجامعة والجامعة، إلى جانب إدراك هذا التشابه، تؤكد على الحاجة إلى التفكير في طرق بديلة لتنمية التعليم العالي في هذه البلدان، وخاصة البدائل الأكثر ملاءمة للاحتياجات والسياقات المحلية في كل من البلدين.

كما استهدفت دراسة الشريف Alsharif (2019) التعرف على مؤشرات ممارسة الحكم في المملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، كما أكد على التحديات التي تواجه ممارسة الحوكمة وقدم اقتراحاً لمبادئ الحكم في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت والاستبانة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (113) عضو هيئة تدريس من مختلف الجامعات السعودية، وأشارت النتائج إلى أن مؤشرات ممارسة الحكم في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ (OECD) (متوسطة)، حصلت التحديات التي تواجه ممارسة الحوكمة في الجامعات السعودية على درجة عالية، ويتفق خبراء التعليم على مدى ملاءمة المبادئ المقترحة لإدارة الجامعة بنسبة 99%، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسة مبادئ الحوكمة بالأنشطة الحديثة وعمليات الجامعات.

كما حاولت دراسة كل من القطام والزبون Abu Qattam & Al Zboun

(2020) التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية بناءً على وجهات نظر الأكاديميين، وكشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الدراسة، الخبرات، نوع الكلية)، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيق والاستبانة على عينة عشوائية قوامها (184) أكاديمياً من الجامعة الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية بناءً على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً بشكل عام، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية تعزى إلى متغيرات التصنيف للدراسة في جميع المجالات باستثناء مجال النوع من أعضاء هيئة التدريس.

### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

وتُعد حوكمة الجامعات مدخلاً تطويرياً ظهر في الآونة الأخيرة في مجال التعليم، حيث اتجهت كثير من المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات إلى تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء (المليجي، 2011، 340).

### أولاً: مفهوم حوكمة الجامعات:

احتوت أدبيات البحث في العلوم التربوية والإدارية العربية منها والأجنبية على العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم حوكمة الجامعات منها:

أن حوكمة الجامعات هي مجموعة السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسئوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي (The World Bank, 2006, 2)، كما تُشير حوكمة الجامعات إلى اللوائح، والقوانين، والأنشطة، التي يتم من خلالها إدارة الجامعة وتنظيمها، كما تتضمن العوامل الداخلية التي تحددها إدارة الجامعة، بالإضافة إلى العوامل الخارجية المتمثلة في العملاء أو القوانين الرسمية (Chiang, 2007, 13).

### ثانياً: أهمية حوكمة الجامعات:

تعمل حوكمة الجامعات على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات حيث يعمل تطبيقها على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها المادية والمعنوية ووضعها الإقليمي والعالمي، وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والعالمية ومدى حصولها على الاعتماد العالمي (Wang, 2010, 477)، والحفاظ على مكانة الجامعة ضمن التصنيف العالمي للجامعات حيث إن التصنيف العالمي للجامعات زاد من الضغوط من أجل تطبيق الحوكمة بالجامعات، فالتصنيف العالمي للجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة وهي: تركيز الموهبة وتوفير التمويل وتطبيق الحوكمة (Salmi, 2009, 19)، كما أن التصنيف العالمي للجامعات هو الذي أدى إلى الحكم على مدى تطبيق الحوكمة بالجامعات (Lindblad & Lindblad, 2009, 200).

كما تكمن أهمية الحوكمة في محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الجامعية، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة الجامعية، وتحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام (كافي، 2018، 117)، كما تعمل الحوكمة على تخفيض المخاطر وتعزيز الأداء وتحسين الوصول إلى الأسواق وتحسين القيادة وإظهار الشفافية (سوليفان وآخرون، 2003، 4).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوكمة تعمل على تحسين استخدام موارد الجامعة وتعظيم قيمة المؤسسات الجامعية وتدعيم قدرتها التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية وتحقيق مركز متقدم في التصنيف العالمي بين الجامعات من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

### ثالثاً: أهداف حوكمة الجامعات:

تتمثل أهداف حوكمة الجامعات في إيجاد مناخ ملائم داخل الجامعة من الثقة والتعامل الأخلاقي، كما تساعد العاملين على الشعور بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار؛ مما يدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية، وتوفير الهيكل التنظيمي والإطار التشريعي الذي يضمن تحقيق أهداف الجامعة وتحديد وسائل الوصول لتلك الأهداف ومراقبة الأداء العام الداخلي والخارجي للجامعة (حافظ، 2011، 8).

كما تهدف إلى تعظيم وتطوير أداء المؤسسة الجامعية، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الجامعة، ومساعدة إدارة المؤسسات الجامعية على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، وتحقيق الشفافية والعدالة والنزاهة في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها(كافي، 2018، 130)، وتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء، وتحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع (Chiang, 2007, 8).

وبناءً على ما تقدم فإن الجامعات تتبنى الحوكمة بهدف استقلاليتها وهذه الاستقلالية تعطيها فرصة لرسم مستقبلها وتطلعها نحو الأفضل، ومواجهة الفساد الإداري، وتوفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق العدالة التنظيمية بين أفراد المجتمع الجامعي بما ينعكس على تحسين الأداء وزيادة إنتاجية أعضاء هيئة التدريس مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

#### رابعاً: أبعاد حوكمة الجامعات:

تعد أبعاد حوكمة الجامعات بمثابة القواعد والنظم التي تحقق أفضل توازن بين أهداف الإدارة العليا، وأفراد المجتمع الجامعي، وهي انعكاس لمبادئ الحوكمة، وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في حصر أبعاد الحوكمة بالجامعات حيث أجملها الباحثون في: المشاركة وحكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والشمول، الفاعلية والكفاءة، القيادة، المحاسبية، العدالة، الشرعية، الرؤية الاستراتيجية، المساءلة، التمكين، الحرية الأكاديمية، نظم المعلومات، استقلال الجامعة (مرزوق، 2012، 70)، وقد اقتصرَت الدراسة على بعدين من أبعاد الحوكمة وهما (الحرية الأكاديمية والعدالة التنظيمية) نظراً لارتباطهما القوي وتأثيرهما في أداء أعضاء هيئة التدريس ويمكن تناول هذه الأبعاد فيما يلي:

#### 1. الحرية الأكاديمية:

يتطلب الارتقاء بمستوى أداء الجامعات، وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية أن يمتلك عضو هيئة التدريس الحرية الأكاديمية التي تمكنه من القيام بأدواره المهنية سواء من الناحية العلمية، أو البحثية، أو المهنية، كما يحتاج ذلك إلى توافر حرية الجامعة واستقلالها من جهة، وضمان الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بها من جهة أخرى (مرسي، 2002، 61).

وتعرف الحرية الأكاديمية بأنها حق الباحثين والأكاديميين في أن يتم تقييم أفكارهم والحكم عليها وفقاً لمدى إمكانية استخدامها في إجراء حوار ونقاش، وليس وفقاً لسلطة الباحث ونفوذه، ويعتمد ذلك على مدى توافر حرية البحث العلمي في المجتمع (Coper, 2005, 8)، والحرية الأكاديمية هي حرية أعضاء المجتمع الأكاديمي فردياً وجماعياً في تتبع وتطوير وابتكار المعرفة ونقلها وتطبيقها في خدمة المجتمع من خلال البحث والدراسة والمناقشة، والإنتاج، والتدريس، والحوار البناء بين جميع العناصر (Wilson, 2005, 85).

وتعد الحرية الأكاديمية مطلباً ضرورياً لا غنى عنه للحياة الجامعية ففي ظلها ينمو الفكر وتزدهر الثقافة وتتفتح القرائح وتبرز المواهب، وبدونها يصعب على الجامعة أن تؤدي رسالتها على خير وجه (المليجي، 2011، 153)، كما تعد الحرية الأكاديمية أمراً ضرورياً لتحقيق رسالة الجامعة ومهمتها وواجباتها تجاه المجتمع، وذلك لأن الجامعة كانت ولا زالت دائماً مطالبة بأن تكون مصدراً للمعلومات والآراء الموضوعية المحايدة، فإذا فقدت المعلومات موضوعيتها، وحيادها، فقدت معها قيمتها، وبت من العبث توظيفها أو تطبيقها في مجال من مجالات الحياة (جامع، 2012، 88-89)، كما أن للحرية الأكاديمية أهمية كقيمة رئيسة في الحياة، حيث تؤثر على كل الممارسات التدريسية التي تحدث داخل حجرة الدراسة، والتي ترتبط بعملية البحث ونشر نتائج البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة توافر استقلال الجامعات، حيث يعد بمثابة وسيلة لحماية الحرية الأكاديمية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (Neal, 2006, 24).

وتتضمن الحرية الأكاديمية حرية الباحث والأستاذ في مجال تخصصه من حيث حقه في البحث والتدريس لكافة القضايا والمشكلات دون تدخل من أي جهة أخرى، وحرية الطالب الجامعي في التعلم، حتى يتمكنوا من ممارسة واجباتهم وأدوارهم بحرية كاملة (Strauss, 2004, 367).

وترتكز الحرية الأكاديمية على عدة مبادئ يأتي في مقدمتها أنها تتطلب تمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية كاملة للدراسة والتعلم، وإجراء الأبحاث، وتوصيل النتائج للمهتمين، كما تحتاج إلى وجود تسامح واحترام حقيقي من جانب الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، فيما يتعلق باختلاف الرأي، وطرق التدريس، وأساليب الكتابة، والعلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس (Abowd & et al, 2006, 54)، ومن المبادئ التي يجب على الجامعات تبنيها كأسس عامة للحرية الأكاديمية هي حق الأستاذ الجامعي في حرية التفكير التحليلي - النقدي، والمبادرة والتجديد، وجعله قادراً على الجمع بين ضروريات التدريس والبحث العلمي والإدارة الوظيفية والأكاديمية (المليجي، 2011، 176).

وتعاني الجامعات من بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ومنها: فقدان الاستقلال العلمي والإداري والتنظيمي والمالي والتسلط والقهر السياسي المرتبط بالنظام الفردي غير الديمقراطي أو بالنظام الشمولي، كذلك فإن التطبيع العقائدي والسياسي يمارس ضغطاً رهيباً على العقل البشري فيكبلة في بوتقة محددة الأطر ولا يسمح له بإطلاق عنانه واستكشاف الحقائق بنفسه، وبالطبع وفي ظل مجتمع هذه صورته لا وجود للحرية الأكاديمية بمعناها الصحيح (Albornoz, 2005, 59).

ومن أبرز معوقات الحرية الأكاديمية هو غياب الرؤية الاستراتيجية لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع، وضعف القيام بدورها في إنتاج المعرفة لخدمة التنمية، حيث تحولت الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية، تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح، والتي تسهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي، وهو ما أدى في النهاية إلى غياب وضعف قوة الدافع للتطوير والتحسين (خورشيد ويوسف، 2009، 18).

ويتضح مما سبق أنه لا يمكن أن تتحقق الإدارة الرشيدة للجامعة مالم يكن هناك حرية أكاديمية لجميع أفراد المجتمع الجامعي وعلى رأسهم عضو هيئة التدريس، حيث إنها الباعث الأول للإبداع والتجديد وتحسين الأداء، وأنها الشرط الأول لاستقلالية الجامعات ولذلك يجب على جميع أفراد المجتمع حماية استقلالية وحرية الجامعات، والتي في مقدمتها حرية أعضاء هيئة التدريس.

## 2. العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه، حيث عرفت العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، (Karriker & Williams, 2009, 114) وتعرف العدالة التنظيمية أيضاً بأنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات، والأجراءات، واحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (درة، 2008، 33).

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في أنها تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتسلب الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعة، وتؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وإيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، وتبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى العاملين بالجامعة وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى الأعضاء، وتحسين التعاون لضمان الشعور بالانتماء إلى المجتمع، وكذلك زيادة شعور الأفراد بالتوحد مع الجامعة والانتماء إليها، لضمان الشعور بالكرامة والإنسانية للأفراد (الفهداوي والقطاونة، 2004، 15)، كما تسهم العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الكلي للجامعة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Christine, 2005, 247).

وقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية فمع بداية اهتمام الباحثين بظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة- منذ أوائل عقد الستينيات من القرن العشرين- كان محور الاهتمام ينصب على عدالة توزيع النواتج (العدالة التوزيعية)، وفي منتصف عقد السبعينيات بدأ اهتمام الباحثين يتحول نحو دراسة عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك النواتج (العدالة الإجرائية)، وشهد عقد الثمانينيات ظهور العدالة التفاعلية (داود، 2015، 15).

ويتضح مما سبق أن العدالة التنظيمية قيمة سامية وغاية في الأهمية لما تحقق من آثار إيجابية على أداء أعضاء هيئة التدريس من زيادة الإنتاجية العلمية وتحقيق الانتماء والولاء للجامعة وتحسين الالتزام والرضا الوظيفي.

## خامساً: معوقات تطبيق الحوكمة بالجامعات:

يواجه تطبيق الحوكمة بالجامعات العديد من المعوقات تقف حجر عثرة وفي وجه عملية التطبيق ومن ثم كان من الضروري تذليل هذه العقبات منها: قصور وسائل المساعلة بالجامعات، وإعاقة فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار، وقلة افتتاع الإدارة العليا بأهمية برامج الحوكمة، وضعف قدرة الإدارة

على تصميم وإدارة برامج الحوكمة (حافظ، 2011، 17). وقلة توافر الضمانات الكافية للحرية الأكاديمية بالجامعات (سكران، 2001، 285)، وتعدد أهداف الجامعة وتشابكها، والتمسك بالمركزية وقلة الرضا بالتغيير الإداري وانشغال أعضاء هيئة التدريس بمهامهم الوظيفية مما يحول دون مبادرتهم لتطبيق الحوكمة (رابعة والشerman، 2017، 496)، وعزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأنشطة العامة داخل الجامعة (خورشيد ويوسف، 2009، 34).

وأيضًا غياب التشريعات المساعدة على تطبيق الحوكمة (محمود، 2011، 106)، وضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وسيادة ثقافة مقاومة التغيير وجمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات (Leach, 2008, 6).

ويتضح مما سبق وجود العديد من العقبات التي تقف في طريق تطبيق الحوكمة بالجامعات ومن الأهمية بمكان تذليل تلك العقبات لتحقيق التطبيق الفعال للحوكمة بالجامعات.

### المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

#### أولًا: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية التعرف على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة من وجهة نظرهم.

#### ثانيًا: بناء أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وتم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق والثبات والاتساق الداخلي لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert (الثلاثي (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) للتعرف على درجة توافر كل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة.

#### 2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات الاستبانة تمثيلًا جيدًا للمراد قياسه (John, 2012, 618)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيًا، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون

(Person Correlation)، واتضح أن جميع فقرات أداة الدراسة ترتبط بالبعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### 3- ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) وقد بلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.94)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها، كما أن الصدق الذاتي لأداة الدراسة قد بلغت (0.97)، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لأداة الدراسة.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية، والبالغ عددهم (2725) بحسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2019) وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في تحديد عينة الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من ست جامعات حكومية تمثل التوزيع الجغرافي لمصر بواقع جامعتين من المناطق الحضرية (الأزهر وعين شمس)، وجامعتين من الوجه البحري (المنوفية وبنها)، وجامعتين من الوجه القبلي (أسيوط وأسوان)، وقد تم حساب الحد الأدنى للعينة باستخدام معادلة كريسي ومورجان Krejcie and Morgan، وتبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (337) عضو هيئة تدريس، ويوضح الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

#### جدول رقم (1)

#### مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الحد الأدنى للعينة العشوائية	نسبة العينة إلى المجتمع
2725	337	12.37%

وقد قام الباحث بتوزيع (450) استبانة على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في شهر فبراير ومارس من عام 2020م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي (الدرجة الوظيفية -سنوات الخبرة-المنصب الإداري-النوع)، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات التي جمعها (417)، حيث فقدت (33) استبانة أثناء عملية التطبيق بنسبة فاقد (7.33%) وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحث وبعض أعضاء هيئة التدريس، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (9) استبانات بنسبة (2.00%) من الاستبانات التي تم توزيعها، لتقتصر عينة الدراسة على (408) استبانة فقط بنسبة (90.67%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي وتم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والتكرارات والنسب المئوية للموافقة حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، والمتوسط الحسابي وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، والمتوسط الحسابي الموزون وهو يساعد في تحديد درجة توافر كل عبارة وترتيب عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة، والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي: Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

### خامساً: عرض وتحليل نتائج الدراسة: البُعد الأول: الحرية الأكاديمية

#### جدول رقم (2)

#### استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الحرية الأكاديمية

م	العبرة	التكرارات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية كافية في نشر نتائج أبحاثهم في أي مجلة.	80	142	186	1.74	0.77	متوسطة	3
		19.61%	34.80%	45.59%				
2	يملك أعضاء هيئة التدريس الحرية الكافية في التدريس للطلاب بالأسلوب الذي يروونه مناسباً.	69	218	121	1.87	0.67	متوسطة	1
		16.91%	53.43%	29.66%				
3	يملك أعضاء هيئة التدريس الحرية الكافية في تقييم الطلاب بالطريقة التي يرونها مناسبة.	27	203	178	1.63	0.61	ضعيفة	8
		6.62%	49.75%	43.63%				
4	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بثقة كبيرة بالنفس أثناء التدريس للطلاب.	61	151	196	1.67	0.72	متوسطة	5
		14.95%	37.01%	48.04%				
5	يختار أعضاء هيئة التدريس موضوعات بحوثهم العلمية بحرية كافية.	57	130	221	1.60	0.72	ضعيفة	9
		13.97%	31.86%	54.17%				

4	متوسطة	0.74	1.73	182	153	73	ك	يشجع أعضاء هيئة التدريس لغة الحوار مع الطلاب.	6
				%44.61	%37.50	%17.89			
10	ضعيفة	0.58	1.57	193	196	19	ك	يختار أعضاء هيئة التدريس محتوى المقررات التي يقومون بتدريسها بحرية.	7
				%47.30	%48.04	%4.66			
7	ضعيفة	0.58	1.64	168	219	21	ك	يُسمح لأعضاء هيئة التدريس بتقديم الدورات التدريبية لفئات المجتمع المختلفة.	8
				%41.18	%53.68	%5.15			
12	ضعيفة	0.51	1.51	202	203	3	ك	يُعطى أعضاء هيئة التدريس الحرية للباحثين في اختيار الموضوعات البحثية التي يرغبون فيها.	9
				%49.51	%49.75	%0.74			
6	ضعيفة	0.60	1.65	171	209	28	ك	يُتاح لأعضاء هيئة التدريس حرية السفر لأغراض البحث العلمي.	10
				%41.91	%51.23	%6.86			
11	ضعيفة	0.52	1.52	199	204	5	ك	يُسمح لأعضاء هيئة التدريس بتقديم الاستشارات العلمية لأعضاء ومؤسسات المجتمع المحلي.	11
				%48.77	%50.00	%1.23			
2	متوسطة	0.76	1.80	166	159	83	ك	يُشارك أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع المحلي من خلال أبحاثهم العلمية بحرية.	12
				%40.69	%38.97	%20.34			
	ضعيفة		1.66	إجمالي بعد الحرية الأكاديمية					

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة توافر إجمالي بعد الحرية الأكاديمية تقع في مستوى ضعيفة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (1.66).

ويتضح من هذه النتائج ضعف الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك أشياء كثيرة تُفرض عليهم من قبل الأقسام الأكاديمية وإدارة الكلية والجامعة مما يلزمهم بما ورد في اللوائح والقرارات، وتوحيد في المقررات المعدة من قبل الأقسام الأكاديمية الأمر الذي يقلل حرية أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في إعداد المحتوى العلمي للمقرر من جانب، وخوف البعض من الابتكارية في تدريس المقررات الدراسية بالقسم من جانب آخر وقد يحتاج هذا الأمر إلى مزيد من التخطيط والاهتمام من إدارة الكليات

ومشاركة من أعضاء هيئة التدريس في توصيف المقررات ووضع اللوائح والأنظمة المتعلقة بعملية التدريس، أما بالنسبة للجانب البحثي فيرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية البحث العلمي بالجامعات المصرية لم تجد الاهتمام الكافي من قبل القيادات الجامعية، بالإضافة إلى وجود انتهاكات للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار موضوعات بحوثهم العلمية والبعد عن دراسة المجالات الشائكة في بحوثهم مثل القضايا السياسية أو الدينية، بالإضافة إلى انتهاك أعضاء هيئة التدريس أنفسهم للحرية الأكاديمية للباحثين وفرض موضوعات بعينها عليهم، أما بالنسبة للجانب المجتمعي فهناك ضعف في قيام أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم المجتمعية وإن كان الباحث لا يرجع ذلك إلى ضعف الحرية الأكاديمية لهم في هذا المجال إنما يرجع إلى زيادة الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس وانشغالهم بأعمال إدارية وأكاديمية تحول دون قيامهم بتقديم استشارات علمية أو دورات تدريبية.

### البُعد الثاني: العدالة التنظيمية:

#### جدول رقم (3)

#### استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد العدالة التنظيمية

م	العبرة	التكرارات			المتوسط المتوزن	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	توزيع أعمال الكنترول بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	4	209	195	1.53	0.52	11	
		0.98%	51.23%	47.79%				
2	توزيع الأعباء التدريسية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	3	386	19	1.96	0.23	10	
		0.74%	94.61%	4.66%				
3	يتاح لأعضاء هيئة التدريس فرص متكافئة لحضور المؤتمرات والندوات العلمية.	91	303	14	2.19	0.47	4	
		22.30%	74.26%	3.43%				
4	توزيع الانتدابات خارج الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	238	42	128	2.27	0.91	3	
		58.33%	10.29%	31.37%				
5	تقيم الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس دون تحيز.	158	210	40	2.29	0.64	2	
		38.73%	51.47%	9.80%				
6	تُنشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس.	6	386	16	1.98	0.23	8	

م	العبارة	التكرارات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		%1.47	%94.61	%3.92				
7	تُطبق القرارات على جميع أعضاء هيئة التدريس بلا استثناء.	118	243	47	2.17	0.61	5	
		28.92 %	59.56 %	11.52 %				
8	تُوزع إدارة الكلية على أعضاء هيئة التدريس الخدمات المجتمعية بعدالة.	157	211	40	2.29	0.63	1	
		38.48 %	51.72 %	9.80 %				
9	تتم ترقية أعضاء هيئة التدريس وفق أسس محددة وعادلة.	124	189	95	2.07	0.73	6	
		30.39 %	46.32 %	23.28 %				
10	يُعامل أعضاء هيئة التدريس الطلاب بعدالة.	119	173	116	2.01	0.76	7	
		29.17 %	42.40 %	28.43 %				
11	تُوزع العوائد المالية بين أعضاء هيئة التدريس حسب الجهد المبذول.	3	388	17	1.97	0.22	9	
		0.74 %	95.10 %	4.17 %				
	إجمالي بعد العدالة التنظيمية				2.07		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (3) أن درجة توافر إجمالي بعد العدالة التنظيمية تقع في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (2.07).

ويتضح من هذه النتائج تدخل المصالح الشخصية أحياناً في تطبيق اللوائح والقوانين حيث إن الأنظمة الجامعية في مصر مبنية على العلاقات أكثر من القوانين، ووجود خلل في تطبيق معايير العدالة بين أعضاء هيئة التدريس؛ ويمكن تفسير ذلك بالنسبة للجانب التدريسي فإن توزيع المقررات التدريسية بين أعضاء هيئة التدريس سواء داخل أو خارج الجامعة تتسم بالذاتية والأهواء والمصالح الشخصية، أما بالنسبة للجانب البحثي فهناك تحيز في ترقية أعضاء هيئة التدريس بسبب عدم وجود معايير واضحة في عملية تقييم الأبحاث لذلك فإن فرص الترقى لأعضاء هيئة التدريس غير متساوية ولا تلتزم بالأداء البحثي المتميز، أما بالنسبة للخدمات المجتمعية فليس لإدارة الكليات دور في توزيع الخدمات المجتمعية بين أعضاء هيئة التدريس، حيث تقدم تلك الخدمات على سبيل التطوع.

### **المحور الرابع: التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة:**

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية والميدانية والدراسات السابقة فقد تم وضع تصور مقترح للارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الحوكمة وذلك من خلال النقاط التالية:

#### **أولاً: مبررات التصور المقترح:**

هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية من أهمها ما يلي:

- أن الجامعة تحتل مكانة مرموقة في المجتمع، ولها دور ريادي في نشر المعرفة، وتطوير التكنولوجيا، وهي بمثابة مركز إشعاع ثقافي وحضاري وعلمي ومن خلالها يتم التعرف على مشكلات المجتمع.
- القصور الواضح في أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية بجوانبه المختلفة (التدريس - البحثي - المجتمعي).
- نجاح الجامعات المصرية بصفة عامة وكليات التربية منها بصفة خاصة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بوجود عضو هيئة التدريس متميز قادر على القيام بمهامه الوظيفية المختلفة وعلى مواجهة التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر.
- كليات التربية النواة الأولى التي تؤكد انفتاح التعليم الجامعي على المجتمع، ومواجهة مشكلات البيئة المحلية، من منطلق أنها أكثر المؤسسات الجامعية ارتباطاً بإعداد المعلم، الذي يمثل عصب العملية التعليمية، والعامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها.
- حوكمة الجامعات مدخلاً تطويرياً ظهر في الآونة الأخيرة في مجال التعليم، يساعد على تطوير المؤسسات الجامعية وتحسين أدائها.
- تعمل الحوكمة على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات حيث يعمل تطبيقها على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية، والحفاظ مكانة الجامعة ضمن التصنيف العالمي للجامعات.

#### **ثانياً: أهداف التصور المقترح:**

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه إدارة كليات التربية بالجامعات المصرية من توفير الحريات الأكاديمية والعدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بها.
- دعم الحريات الأكاديمية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لدى أعضاء هيئة التدريس داخل كليات التربية بالجامعات المصرية، ضمن ضوابط الأعراف الأكاديمية، وقيم المجتمع وثوابته.

- تحقيق العدالة التنظيمية وصولاً إلى فعالية الأداء، وتنمية شعور عضو هيئة التدريس بالانتماء نحو عمله، والاهتمام بكرامته وإنسانيته.
- وتصبو جميع الأهداف السابقة للوصول للهدف الرئيس من الدراسة وهو تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في المجالات الثلاثة التدريسي والبحثي والمجتمعي.

### ثالثاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح وآليات تطبيقه:

تتعدد متطلبات تطبيق التصور المقترح تبعاً لأبعاده والتي استمدت من أبعاد الحوكمة وهي كما يلي:

#### 1. متطلبات متعلقة بالحرية الأكاديمية:

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- اختيار أعضاء هيئة التدريس محتوى المقررات التي يقومون بتدريسها بحرية.
- توفير مصادر بديلة لتمويل الجامعات بما يمنحها الحرية والاستقلالية في إدارة شؤونها.
- استقلالية آراء عضو هيئة التدريس في ضوء ضوابط الحرية الأكاديمية.
- تطوير مسارات وآليات تساعد أعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم.
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس الحرية الكافية في تقييم الطلاب بالطريقة التي يرونها مناسبة.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع المحلي من خلال أبحاثهم العلمية بحرية.
- إتاحة حرية السفر لأعضاء هيئة التدريس لأغراض البحث العلمي.
- السماح لأعضاء هيئة التدريس بتقديم الاستشارات العلمية لأعضاء ومؤسسات المجتمع المحلي، وتقديم الدورات التدريبية لفئات المجتمع المختلفة دون قيود.
- اعتبار الحرية الأكاديمية أحد أهم المعايير العلمية في الحياة الجامعية.
- إيجاد أنظمة وآليات تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن وجهات نظرهم الشخصية نحو قضايا جامعاتهم وأمتهم، ونحو التحديات التي تواجه مجتمعاتهم ضمن ضوابط الأعراف الأكاديمية، وقيم المجتمع وثوابته.
- استقلالية أعضاء هيئة التدريس في تصميم المناهج والخطط الدراسية.

#### آليات التطبيق:

ويمكن تحقيق تلك المتطلبات من خلال الآليات الآتية:

- أن يكون هناك وثيقة رسمية تعترف بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تشتمل هذا الوثيقة على حريتهم في البحث والتدريس

والتعبير عن الرأي في كافة قضايا المجتمع ونشر البحوث، وحق مناقشة كافة القضايا الاجتماعية والدينية والسياسية.

- استقطاب أعضاء هيئة التدريس من جامعات عريقة قد قطعت شوطاً كبيراً في ممارسة الحرية الأكاديمية علي المستوى الإقليمي والدولي للاستفادة من خبراتهم في مجال الحرية الأكاديمية.
- ربط الحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات بنظم وأساليب إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والمؤسسات البحثية، حيث يساعد ذلك في تجويد عديد من الخدمات التي تقدمها، ويتم تدعيمها من خلال الممولين ومؤسسات المجتمع المدني.
- دعم وتشجيع المبادرات لتشكيل روابط وهيئات للحرية الأكاديمية وفصل الجامعات عن سياسات الأنظمة السياسية، باعتبارها مؤسسات علمية وأكاديمية بحتة، وأن لا ترتبط تلك المؤسسات بأية أجهزة أمنية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين وكل من ساهم في نشر ثقافة الحرية الأكاديمية سواء من خلال تقديم الدورات أو الندوات أو عبر الأبحاث العلمية والنشرات التربوية وغيرها من طرق النشر.
- تنظيم ندوات علمية فكرية تناقش قضايا المجتمع المختلفة، ووضع آلية للحوار الفكري الحر.
- منح أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الحرية في اختيار المواضيع البحثية والتي تمس حاجة المجتمع وربط ترقياتهم بنوعية البحوث وجودتها.
- تطوير التشريعات واللوائح الخاصة بالجامعات لضمان الحرية الأكاديمية والاستقلال العلمي والإداري والمالي.

## 2. متطلبات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

لتحقيق العدالة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية يمكن الإشارة إلى المتطلبات الآتية:

- توزيع الساعات التدريسية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.
- إتاحة فرص متكافئة لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية.
- تقييم الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس دون تحيز.
- تطبيق القرارات على جميع أعضاء هيئة التدريس بلا استثناء.
- توزيع الخدمات المجتمعية على أعضاء هيئة التدريس بعدالة.
- ترقية أعضاء هيئة التدريس وفق أسس محددة وعادلة.
- التأكيد على أعضاء هيئة التدريس أن يعاملوا الطلاب بعدالة.
- توزيع العوائد المالية بين أعضاء هيئة التدريس حسب الجهد المبذول.

- مراعاة العدالة والموضوعية في المعايير المستخدمة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة مراعاة الدرجة العلمية والخبرة عند توزيع مهام العمل بين أعضاء هيئة التدريس.
- تعديل نظام الترقية والرواتب بما يحقق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس.

#### **آليات التطبيق:**

ويمكن تحقيق تلك المتطلبات من خلال الآليات الآتية:

- وضع معايير محددة وواضحة للحوافز المادية والمعنوية بحيث تتناسب مع الجهد المبذول من قبل أعضاء التدريس.
- إعداد دليل يتضمن تعليمات وإرشادات لكيفية توزيع مهام ومسؤوليات العمل بشكل عادل.
- توزيع أعمال الكنترول بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.
- توزيع الإشراف على الرسائل العلمية تبعاً للتخصص الدقيق لعضو هيئة التدريس.
- تطوير برنامج لترقية أعضاء هيئة التدريس يتسم بالمرونة والعدالة والموضوعية بين جميع أعضاء هيئة التدريس بمختلف فئاتهم.
- نشر البحوث العلمية دون التمييز بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف فئاتهم ودرجاتهم العلمية.
- تعديل القوانين الخاصة برواتب أعضاء هيئة التدريس لتتناسب مع الدرجة العلمية والجهد المبذول.
- الالتزام بمبدأ الإنصاف والمساواة والمعايير الأخلاقية في تطبيق القرارات بين أعضاء هيئة التدريس.
- التأكيد على الالتزام بمعايير تقييم أعضاء هيئة التدريس للتخلص من الوساطة والمحسوبية.
- منح أعضاء هيئة التدريس الحق في الاطلاع على نتائج تقييمهم حتي يتسنى لهم تحسين أدائهم.

رابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يواجه تطبيق التصور المقترح مجموعة من المعوقات يمكن بلورتها فيما يلي:

1. **عدم وجود وثيقة رسمية تعترف بحريات أعضاء هيئة التدريس، وشعور أعضاء هيئة التدريس بقيود على حرياتهم الأكاديمية.**

#### **ويمكن التغلب عليه من خلال:**

- إيجاد تشريع واضح ومحدد للحرية الأكاديمية الجامعية يوضح المفهوم والمبادئ والمتطلبات والواجبات والحقوق حتي لا يساء تفسير الحرية الأكاديمية ويساء ممارستها.

• نشر ثقافة الحرية الأكاديمية داخل الجامعة وخارجها باستخدام وسائل النشر المختلفة من خلال الدورات وورش العمل والنشرات والأدلة الورقية والإلكترونية.

2. ضعف رغبة القيادات العليا في تطبيق الحوكمة مستنديين إلى خلفيات مرتبطة بالإدارة التقليدية كأنزاع بعض السلطات لتفويضها إلى المستويات الأقل وأعضاء هيئة التدريس، وخضوعهم للمساءلة والمحاسبية.

**ويمكن التغلب عليه من خلال:**

• تنظيم لقاءات فكرية على مستوى القيادات الأكاديمية لنشر ثقافة الحوكمة وتشجيعهم على دعم تطبيق الحوكمة وإيضاح العوائد المادية والمعنوية من تطبيقها.

• وضع الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على ما تم إنجازه من تطبيق لأبعاد الحوكمة على غرار منظومة ضمان الجودة والاعتماد.

3. ضعف استقلالية الجامعات سواء الاستقلال المالي والإداري، وهو ما يحد من القدرة على إخضاع الجميع للمساءلة.

**ويمكن التغلب عليه من خلال:**

• إيجاد مصادر تمويل بديلة تحقق إيرادات للجامعة كاستحداث وحدات ذات طابع خاص واستغلال منشآت وإمكانيات الجامعة كالمعامل والقاعات وتقديم الاستشارات الفنية؛ بما يحقق استقلالية الجامعة.

4. قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

**ويمكن التغلب عليه من خلال:**

• إعداد برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس للتعريف بأسس ومبادئ الحوكمة،

• إعداد كتيبات ونشرات تبرز العوائد المادية والمعنوية التي تعود على أعضاء هيئة التدريس وعلى الكلية حال تطبيقها للحوكمة.

• استخدام موقع الكلية للتعريف بأسس ومبادئ الحوكمة.

5. عدم وجود هيئة مستقلة تحمي الحريات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وتدافع عن مصالحهم في مواجهة سطوة السلطات الإدارية العليا.

**ويمكن التغلب عليه من خلال:**

• تشكيل هيئات للحرية الأكاديمية تتولى تمثيل الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس وتدافع عن مصالحهم، والسماح بإنشاء جمعيات واتحادات ونقابات في كل جامعة، تتمثل مهمتها في حماية الحرية الأكاديمية ومحاسبة من يتعمد الإخلال بمبادئها.

## 6. غياب الإدارة الديمقراطية التي تشجع الحريات وتقبل الرأي والرأي الآخر.

### ويمكن التغلب عليه من خلال:

- توفير الحماية لأعضاء هيئة التدريس من أية ضغوط إدارية أو مجتمعية أو تدخلات خارجية.
- تفعيل مبدأ الحصانة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في حدود البحث العلمي مع الالتزام بضوابط الحرية الأكاديمية.

## 7. استغلال بعض أعضاء هيئة التدريس لمفهوم الحرية الأكاديمية في الاعتداء على حقوق الآخرين أو ممارسة أنشطة تخالف الدين وأنظمة الدولة وتقاليد وعادات المجتمع.

### ويمكن التغلب عليه من خلال:

- إيجاد أنظمة وآليات تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن وجهات نظرهم الشخصية نحو قضايا جامعاتهم وأمتهم، ونحو التحديات التي تواجه مجتمعاتهم على ألا تخرج هذه الصلاحيات عن ضوابط الأعراف الأكاديمية، وقيم المجتمع وثوابته.

## 8. التحيز في توزيع المهام الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس مثل أعمال الكنترول والمهام التدريسية.

### ويمكن التغلب عليه من خلال:

- العمل على توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع أعضاء هيئة التدريس.
- توفير إدارة الكلية الطول العادلة للتظلمات والشكاوي التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين بالكلية دون تحيز.

## مراجع البحث:

### أولًا: المراجع العربية:

- أحمد، ربيع عبد الحسيب. (2009). الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي في ضوء متطلبات جامعة المستقبل "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- بدران، شبل ونجيب، كمال. (2006). التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

جامع، محمد نبيل. (2012). تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر.

جمهورية مصر العربية. (2019). النشرة السنوية للطلاب المقيدون وأعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

جوهر، علي صالح وآخرون. (2018). متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، (130)، 1-44.

حافظ، محمد عبده. (2011). حوكمة القوي العاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الحدادي، داود عبد الملك والعريزي، محمود عبده حسن. (2019). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، 12(39)، 31-62.

حسام الدين، غضبان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخصيري، محسن أحمد. (2005). حوكمة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الخطيب، أحمد محمود ومعايجه، عادل سالم. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، الأردن: عالم الكتب الحديث، إربد.

خورشيد، معتز و يوسف، محسن. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مصر: مكتبة الإسكندرية.

درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

رباعه، سهى عبد الوهاب و الشerman، منيرة محمود. (2017). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، 25(3)، ج 2، 467-502.

رضا إبراهيم المليجي. (2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى مستقبلية ومدخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي.

سكران، محمد محمد. (2001). الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- السنبلي، عبد العزيز عبدالله. (2002). *التربية في الوطن العربي علي مشارف القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.*
- سوليفان، جون وآخرون. (2003). *حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.*
- ضحوي، بيومي محمد والمليجي، رضا إبراهيم. (2011). *تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (11)، 1- 86.*
- طعيمة، رشدي أحمد والبنداري، محمد بن سليمان. (2004). *التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤي التطوير، القاهرة: دار الفكر العربي.*
- عاشور، أحمد صقر. (2005). *السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.*
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (2015). *العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 41، 1-59.*
- العزاوي، رحيم يونس. (2008). *منهج البحث العلمي، عمان: دار دجلة للنشر، الأردن.*
- الغامدي، علي بن مرزوق. (2020). *تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، (21)، ج1، 2-41.*
- الفيهداوي، فهمي خليفة و القطاونة، نشأت أحمد. (2004). *تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، (2)24، 1-52.*
- الفيومي، ميسون يوسف. (2004). *تصور مقترح لتنمية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.*
- كافي، مصطفى يوسف. (2018). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر.*
- محمود، مديحة فخري. (2011). *دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، 18(73)، 45-142.*

- محمود، وفاء محمود علي. (2017). التخطيط لتطوير التعليم الجامعي في مصر من أجل تحسين مخرجاته وفقاً للتطورات المجتمعية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (2012). حوكمة التعليم المفتوح "منظور استراتيجي"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مرسي، محمد منير. (2002). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، القاهرة: عالم الكتب.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين "رؤى مستقبلية ومدخل إصلاحية"، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ياقوت، محمد مسعد. (2007). أزمة البحث العلمي في مصر والوطن العربي، القاهرة: دار النشر للجامعات.

#### ثانياً: المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Ahmed, Rabie Abdel-Hasib. (2009). The competencies required for faculty members in university education in light of the requirements of the Future University, "a field study", an unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Badran, Shebl and Najib, Kamal. (2006). University education and future challenges, Alexandria: Dar Al-Wafaa for Printing and Publishing.
- Jameh, Muhammad Nabil. (2012). The development of higher education in the light of the Arab renaissance, Cairo: Al Dar Al Jameiyah for Printing and Publishing.
- Arab Republic of Egypt. (2019). Annual Bulletin for Enrolled Students and Faculty Members in Higher Education, Central Agency for Public Mobilization and Statistics.
- Gohar, Ali Saleh et al. (2018). Requirements to achieve excellence in the performance of faculty members at Damietta University,

- 
- Journal of Culture and Development, Association of Culture for Development, (130), 1- 44.
- Hafez, Muhammad Abdo. (2011). Manpower Governance, Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Al-Hadabi, Daoud Abdul-Malik and Al-Azizi, Mahmoud Abdo Hassan. (2019). The level of application of governance principles in Yemeni universities: a comparative study between private and public universities, The Arab Journal for Quality Assurance of University Education, Yemen, 12(39), 31-62.
- Hossam El Din, Ghadban (2015). Lectures in Governance Theory, Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Khudairi, Mohsen Ahmed. (2005). Corporate Governance, Cairo: Arab Nile Group.
- Al-Khatib, Ahmed Mahmoud and Maayah, Adel Salem. (2006). The Creative Management of Universities: Modern Models, Jordan: Alam AlKotob, Irbid.
- Khorshid, Moataz and Youssef, Mohsen. (2009). Governance of universities and strengthening the capabilities of the higher education and scientific research system in Egypt, Egypt: Bibliotheca Alexandrina.
- Dora, Omar Muhammad. (2008). Organizational justice and its relationship to some contemporary administrative trends, Cairo: Dar Al-Radwan for Publishing and Distribution.
- Rababah, Suha Abdel Wahab and Sharman, Munira Mahmoud. (2017). The degree of application of administrative governance at Yarmouk University from the point of view of academic leaders, faculty members, obstacles and proposed solutions, Journal of Educational Sciences, Cairo University, Faculty of Graduate Studies of Education, 25(3), vol. 2,467-502.
- Reda Ibrahim El-Meligy. (2011). Towards a distinguished education in the twenty-first century: future visions and reform approaches, Cairo: Dar Al Fikr AlAraby.
- Sakran, Muhammad Muhammad. (2001). Academic Freedom in Egyptian Universities, Cairo: Dar AlThaqafah for Publishing and Distribution.
- Al-Sunbul, Abdul Aziz Abdullah. (2002). Education in the Arab world on the threshold of the twenty-first century, Alexandria: The Modern University Office.

- Sullivan, John et al. (2003). Corporate Governance in the Twenty-first Century, translated by Samir Karim, Center for International Private Enterprise, American Chamber of Commerce, Washington, USA.
- Dahawy, Bayoumi Muhammad and Al-Meligy, Reda Ibrahim. (2011). Evaluating the performance of colleges of education in Egypt using the balanced scorecard, Journal of the College of Education in Ismailia, (11), 1- 86.
- Taima, Rushdi Ahmed and Al-Bandari, Muhammad bin Suleiman. (2004). University education between monitoring reality and visions of development, Cairo: Dar AlFikr AlAraby.
- Ashour, Ahmed Saqr. (2005). Human behavior in organizations, Alexandria: Dar AlMirifah AlJamieyah.
- Daoud, Abdel Aziz Ahmed Mohamed. (2015). Organizational justice as an approach to improving the job performance of faculty members at Kafrelsheikh University, Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, 41, 1-59.
- Al-Azzawi, Rahim Younes. (2008). Scientific Research Methodology, Amman: Dar Dijla for Publishing, Jordan.
- Al-Ghamdi, Ali bin Marzouk. (2020). The application of governance in the College of Education at Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the point of view of faculty members, Journal of Scientific Research in Education, Egypt, (21), vol. 1-2-41.
- Al-Fahdawi, Fahmi Khalifa and Al-Qatawneh, Nashaat Ahmed. (2004). The Effects of Organizational Justice on Organizational Loyalty: A Field Study of the Central Departments in the Southern Governorates of Jordan, The Arab Journal of Administration, The Arab Organization for Administrative Development, Amman, 24(2), 1-52.
- Al-Fayoumi, Maysoon Youssef. (2004). A proposed conception for developing the scientific productivity of faculty members in the faculties of education in Egypt, an unpublished PhD thesis, Faculty of Girls, Ain Shams University.
- Kafi, Mustafa Youssef. (2018). Administrative reform and development between theory and practice, Syria: Dar Raslan for Printing and Publishing.
- Mahmoud, Madiha Fakhry. (2011). Analytical study of the concept of good governance and the requirements for its application in Egyptian universities, Journal of the Future of Arab Education, Arab Center for Education and Development, Egypt, 18 (73), 45 -142.



- Mahmoud, Wafaa Mahmoud Ali. (2017). Planning for the development of university education in Egypt in order to improve its outcomes in accordance with contemporary societal developments, unpublished MA thesis, Faculty of Education, Sohag University.
- Marzouk, Farouk Jaafar Abdel Hakim. (2012). Governance of Open Education "A Strategic Perspective", Cairo: Anglo-Egyptian Bookshop.
- Morsi, Mohamed Mounir. (2002). Modern trends in contemporary university education and its teaching methods, Cairo: Alam Alkotob.
- El-Meligy, Reda Ibrahim. (2011). Dictionary of Terminology in Educational and School Administration, Alexandria: Al Dar Al Jameiyah.
- El-Meligy, Reda Ibrahim. (2011). Towards Distinguished Education in the Twenty-First Century "Future Visions and Reform approaches", Cairo: Dar Al Fikr Al Araby.
- Yaqout, Muhammad Massad. (2007). The Crisis of Scientific Research in Egypt and the Arab World, Cairo: Al Dar Aljameiyah

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Abu Qattam, Msallam & Al Zboun, Mamon .(2020). The reality of applying governance at the university of Jordan: an academicians' perspective, *The Islamic University Journal of Educational and Psychology Studies*, (28)3.
- Abowd, T & et al .(2006). Academic Freedom and Professional Responsibility after 11/9: A Handbook for Scholars and Teachers, Task force on Middle East Anthropology.
- Albornoz, O .(2005). The Attacks to Institutional Integrity and Academic Freedom in Latin America and The New Methodology to that effect being applied in Venezuela Under a Revolutionary Government, A paper prepared for the SAR Meeting and Conference, New York University.
- Alsharif, T.(2019). Proposal for Saudi Universities Governance in the Light of Principles of Organization for Economic Cooperation and Development, *Journal of Educational Issues*, 5(1), 87-117.
- Chiang, L.(2007). The Impact of Trade-driven Internationalization on Higher Education Institution; Taking Australia as an Example, The Development and Governance of Higher Education: Comparative Perspectives Conference, National University of Tainan.

- 
- Christine, H.(2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality, *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-249.
- Coper, P.(2005). Rethinking and Remarketing Academic Freedom, *Workplace*.
- Findlay, L & Bidwell, P.(2001). Pursuing Academic Freedom: Free or Fearless?, Saskatoon, Purich, Saskatchewan, Publishing.
- Henkel, M.(2007). Can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain, *Higher Education Research & Development*, 26, (1), 87-99.
- Karriker, J & Williams, M.(2009).Organizational Justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model ,*Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Leach, W.(2008). Shared Governance in Higher Education Structural and Cultural Responses to a Changing National Climate, Center for Collaborative Policy California State University, Sacramento.
- Lindblad, S & Lindblad, R.(2009). Transnational Governance of Higher Education: On Globalization and International University Ranking Lists, *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 108 (2), 180-202.
- Neal, A.(2006). Why Outside Tnnut in Important: Academic Freedom in the 21st Century, A paper Presented at Burtan K. Wheeler Centre ' Conference "Without Interference: Academic Freedom in the 21st Century.
- Salmi, J.(2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities, Washington, D.C: World Bank.
- Stacy, A.(1963).Toward an understanding of inequity, *Journal of abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Strauss, J.(2004). Dangerous Thoughts? Academic Freedom Free Speech, and Censorship, *Journal of Law and Policy*, 15, 343-367.
- The World Bank.(2006). Governance, Management, and Accountability in Secondary Education in Sub-Saharan Africa, Africa Region Human Development Department, American Institutes for Research.
- Wana, C & et al.(2018). Governance of Higher Education in Malaysia and Cambodia: Running on a Similar Path?, *Journal of International and Comparative Education*, 7(1), 49-63.
- Wang, L .(2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalization, Societies and Education*, 8(4), 477-495.



- 
- Wilson, J.(2005). Academic Freedom in America After 11/9, *the NEA Higher Education Journal*, 119-131.
- Yirdaw, A.(2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance, *SAGE Journal*, 2(1), 1-12.