الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة السورية الخاصة

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

مدى توافر مبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين مستوى التطوير التنظيمي

(دراسة ميدانية في الجامعة السورية الخاصة)

The Availability of Governance Principles and its impact on Improving Organizational Development – A Field Study at the Syrian Private University

مشروع تخرج لنيل درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: راما عبدو الشحادات

بإشراف أ.م. الدكتور: منير عباس

العام الدراسي 2024-2025

بسم الله الرحمن الرحيم

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ، وَبِفَضْلِهِ تَتَحَقَّقُ الْغَايَاتُ
الشُّكْرُ أَوَّلًا وَأَخِيرًا لِرَبِّ السَّمَاءِ، خَالِقِ الْإِنْسَانِ، وَوَاهِبِ الْعَقْلِ وَالْبَيَانِ
مَنْ سَخَّرَ الْأَسْبَابَ، وَفَتَحَ أَبْوَابَ الْعِلْمِ، وَبَارَكَ الْخُطَى فِي دَرْبِ السَّاعِينَ
فَمَا هَذَا التَّخَرُّجُ إِلَّا ثَمَرَةٌ مِنْ ثِمَارِ فَضْلِهِ، وَنُقْطَةٌ مِنْ فَيْضِ عَطَائِهِ الَّذِي لَا يُحْصَى
والصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَفْضَلِ الْخَلْقِ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، وَعَلَى آلة وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

مقدمة

مَنْ قَالَ: أَنَا لَهَا، نَالَهَا
وَأَنَا لَهَا وَإِنْ أَبَتْ رَغْمًا عَنْهَا أَتَيْتُ بِهَا
لَمْ تَكُنِ الرِّحْلَةُ قَصِيرَةً وَلَا يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تَكُونَ، لَمْ يَكُنِ الحُلْمُ قَرِيبًا وَلا الطَّرِيقُ كان مَحْفُوفًا بِالتَّسْهِيلَاتِ، لَكِنِّي فَعَلْتُهَا.

الْحَمْدُ لِلَّهِ حُبًّا وشُكْرًا وَامْتِنَانًا، الَّذِي بِفَضْلِهِ هَا أَنَا الْيَوْمَ أَنْظُرُ إِلَى حُلْمٍ طَالَ انْتِظَارُهُ، وَقَدْ أَصْبَحَ وَاقِعًا أَفْتَخِرُ بِهِ.

إهداء

إلى نَفسي.. إلى راما الطفلة الصَّغيرة التي لا تَكبُر.. إلى المُدللة التي تَسكُن في زوايا قَلبي .. إليكِ يا من تحملينَ براءَةَ السُؤال ولهفةَ الاكتشافِ ، يا مَن لم تَفقدي الأمَلَ رَغمَ كُل تعبٍ مَررنا بهِ معاً.. أُنظري يا صَغيرتي لقَد كَبُرنا معاً وَوصلنا إلى الحُلمِ الذي كَبُرَ مَعنا..

لقَّد كُنتِ دائماً شُعلَتي الخَفيَّة

لكِ منّي كُلَّ الحُبّ والوَفاء لِأنكِ - برَغمِ كُلّ شيءٍ - ظَللتِ تُؤمنينَ بي ، حتى حينِ تَوقفتُ أنا عن الإيمانِ بِنفسي

" هذا إنجازكِ أيضاً يا صَغيرتي "

فَاشهَدي العَالَمَ مَعِي اليَوم

وخُذي بِيَدي كَمَا فَعلتِ دائماً، نَمضي معاً نَحو أحلامٍ أكبَر

بِكُـلِ حُـــبّ

أُهدِي تَخرُّجي إلى أجمَلِ طفلةٍ في العالم

إلى تلكَ الفتاةِ التي لطَالمَا أحَبَّت أن تَكونَ مُتفوّقة.. وَتَفوَّقت

إلى نَفسِي التي كانت، وإلى نَفسِي التي صارت

الإدارية راما عبدو الشحادات

إلى عَزِيزِي، حَبِيبِي، ملاكِي الطَّاهر ، وَسيّدِ قلبي .. إلى قُوتِي بعدَ الله .. إلى مَن كَلَّلَهُ اللهُ بالهِيبَةِ وَالوَقَارِ .. إلى مَن دَعَمَنِي بلا حُدود وَأعطاني بلا مُقابِل .. إلى الكَتِفِ الثَّابِت وَالْيَدِ التي تَربت عليَّ في كلِّ حِين .. إلى صَدِيقِي الأحَبِّ والوَطن الذي أَنتمِي إليهِ .. إلى أَغلاهُم على قلبي وَأقرَبِهِم إلَيَّ.. إلى مَن أحسَنَ تَربِيَتِي وَرَعَى مَشاعِري وَجَعَلني في بيتِ قَلبهِ مُكَرَّمَة .. إلى سَندي وَقُوتِي وَمَلَاذِي بَعد الله .. إلى من عَلَّمَنِي أنَّ الدُّنيا كِفاحٌ وَسِلَاحُهَا العِلمُ وَالْمَعرِفة .. إلى مَن حصدَ الْأشواكَ عن دَربِي لِيُمَهِّدَ لي طَريقَ العِلمِ بَعدَ فضلِ الله .. إلى حَبيبي الأوَّل ، الحمدُ للَّهِ الذي جَعَلَكَ مِن بَينِ صَفوَةِ الرِّجالِ أَباً لِي ، أنا مُمتَنَّة جداً ..

بابا الغالي

إلى نورِ عَيني ، وضوءِ دَربي ، ومُهجَةِ حياتي

إلى مَن جَعلَ اللهُ الجَنَّةَ تَحتَ أَقدامِها ، واحتَضَنَني قَلبُها قَبلَ يَدِها ، وسَهَّلَت لي الشَّدائِدَ بِدُعائِها الصّادِق .. إلى القَلب الحَنون ، والشَّمعَةِ التي كانَت لي في اللَّيالي المُظلِماتِ .. سِرُّ قُوَّتي ونَجاحي، ومِصباحُ دَربي .. إلى مَن هي في الحَياة .. حَياة ، إلى اليَد الخَفِيفَة التي أَزالَت عَن طَريقي الصُّعوباتِ ، وأَخَذَت بِيَدي لإكمالِ هذا الطَّريق .. إلى مَن بَذَلَت الكثير، وقَدَّمَت ما لا يُمكِن أن يُرَدَّ .. إلى روحي في هذه الحَياة ، أنا مُمتَنَّة جداً ..

ماما الغالية

إلى مَن قِيلَ فيهِم:

﴿ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ﴾

إلى مَن شَددتُ عضدّي بِهم فكانوا لِي ينابيع أرتَوي مِنها.. إلى مَن كانوا عَوناً لِي .. إلى خِيرةِ أيَّامي وصَفوِهَا..

إخواني

ميلاد - عمر

إلى شُموعِ مَنزِلنا .. إلى عَينِي الثَّالثة ومَلائِكةَ قلبي .. شَمسُ حَياتي وقَمرُها .. إلى ورداتي الجميلات ..

أخواتي الجميلات

ديمة - إيڤا

إلى خَيرِ أخٍ .. إلى أولِ مَن خَطا مَعي خُطواتِي الأولى نَحو طريقي إلى بدايةِ الرّحلةِ الجامعيَّة .. إلى مَن كَان ولا يَزال يُقدم لي خيراً ، جَزاكَ الله خيرَ الجزاءِ وطيبَ أثركَ ، ورزقكَ فيضاً من الدعواتِ لا يَنقطع ..

إبن عمي

محمد جمال الشحادات

إلى عائلتي الثانية .. عائلةُ زوجي الكريمة .

إلى مَن هم أهلًا لي بعدَ أهلي وَسنداً بعدَ سَندي ..

إلى حماي العزيز صاحبُ الحكمةِ والوقار ..

إلى حماتي الغالية التي كانت لي أمًّا بقلبها وحنانها..

شكراً لِدعمكُم الصادق الذي لم تَغب شمسهُ..

حماي الغالي أبو عامر

حماتي الغالية أم عامر

إلى صَديقِ العُمرِ، رَفيقِ الدَّربِ ووَحشَةِ الطُّرُقاتِ .. إلى شَريكي ونِصفي الآخَر .. إلى مَن يَطيبُ بهِ العمرُ وتَهونُ بقربهِ الأيّام .. إلى مَن شَجعَني دائماً لأكمِلَ طَريقي الصَّعب .. إلى حَبيبِ العَين والرُّوح .. إلى البَعيد الأقرَب لِقلبي .. إلى زَوجي الغالي ..

شريك حياتي
محمد الشرع

إلى صِغاري الذينَ لَم تُشرِق عُيونهُم على هذا العالمِ بَعد ، لكنَّهُم يَسكُنونَ قَلبي من الآن .. هذا الإنجازُ هو وَعدٌ بأنَّني سَأكونُ الأمَّ التي تَفتَخِرونَ بها ، كما سَأفتَخِرُ بِكُم يوماً حينَ تُحقِّقونَ أَحلامَكُم .. هذا التَّخرجُ ليس النهاية ، بل بِدايةٌ لِطريقٍ سَأمَهِّدهُ لَكم بالحبِّ ، بالعلمِ والدُّعاءِ .. كَبرتُ اليوم خُطوةً لأَكونَ غَداً سَنداً وعِلماً تَستَنِدونَ إلَيه .. لأَجلِكُم كُنتُ ، ولازِلتُ أَسعَى لأكونَ الأفضل ..

إلى بُذورِ الأمَلِ التي لَم تُزهِر بَعد في عالميّ

إلى من علَّمَتني أنَّ الحِكمةَ لا تأتي مع السِّنينَ فَحَسب .. إلى من كانت حِكايتُها أولَ كِتابٍ قرأتهُ في حياتي .. أُهديكِ هذا التخرُّج ..

جدتي الغالية

صبحية الملحم

إلى عيونِ جدّي النائمةِ تحت التُراب .. إلى الذي كان يحملُ العزَّ والفخرَ والدين ..

إلى الغالي ، رحمهُ الله وأسكنهُ فسيحَ جنّاتهِ **..**

جدي الغالي

عيسى الشحادات

إلى من كان لها فضلٌ كبيرٌ لوصولي إلى هذا اليوم .. إلى الغاليةِ الحبيبة

إلى صاحبةِ الكلماتِ التي سارت بي نحو النجاح .. إلى من كانت كلماتُها نبراساً وصبرُها جسراً أعبرُ به نحو الغايات .. إلى من كانت بجانبي منذ الطفولة ، وعلّمتني أن الحياة مليئةٌ بالصعوبات ، لكن بعزيمتي وإصراري سأصل .. إلى طيبةِ القلبِ وجميلة الروح ، هذا النجاح هو ثمرةُ غرسِكِ الطيب ..

عمتي الغالية

هدى الشحادات

إلى من أتكئُ عليهِم وأقوَى بِهم.. إلى خليصِ أبِي وعضيدهِ .. إلى مَن هم مصدرُ فخرٍ لِي **..**

أعمامي

جمال - سليمان – محمد – علي

إلى حباتِ الياقوتِ في تاجِ العائلة ..

نساء عمومتي

عزة الملحم – الآنسة نور أبو جيش
إخلاص الشريف – براء العكاوي

إلى الرُّكنِ الثابتِ في قلبي ، واستثنائيّ الدائم

أُختي الثالثة ، الحاضرةِ في كلِّ وقت

إلى توأمِ الروحِ ، ورقيقةِ القلبِ .. إلى الجزء الألطَف من الحياة ، هِبة الله لي

إلى الصادقةِ قولاً ، وفعلاً ، وشعوراً ، التي كانت وحدَها الأجدرَ بالمقاعدِ الأولى في قلبي ملجأي الثابت وسندي المتين ، من كانت تُدخل البهجةَ إلى أيّامي ، وتُهوّن حُزني

إلى الداعمةِ الأولى والأخيرة ، إلى من يسَعُها قلبي ، ولا تسَعُها صفحاتي

إلى الأغلى ، والأرَقّ ..

أنيسة الروح ابنة عمي
ميس الريم

إلى جميلة العينين وصاحبة الضحكات اللطيفة.. إلى الفتاة القوية صاحبة الخير..

ابنة عمي

لانا الشحادات

إلى عمةِ زوجي ، إليكِ أُهدي هذا الإنجاز تعبيراً عن محبتي وامتناني لما وَجدتهُ منكِ من لطفٍ و اهتمام ودعاء صادق في كلِ حين ..

عفاف الشرع

إلى جدّي الغالي .. إلى صاحبِ الهيبةِ والشُموخ، أُهديكَ هذا النجاح ..

جدّي

إبراهيم الملحم

إلى الغالية الحَنونة .. إلى من أحبتنا بطريقة نشعُر بأنّنا أفضل مَن على الأرضِ يَعيش ..

جدّتي الغالية

غازية الشرع

إلى اليدِ اليُمنى ، إلى المصابيحِ المُضيئة في ظلامِ الحياة إلى أخوالي الغاليين ..

حسن – نبيل – رأفت – محمد

إلى من أطلبُ منها نجمتين ، فتعودُ لي حاملةً معها السماء ، إلى النصفِ الآخرِ من أمي ، إلى من لا يوجد اقتباسٌ يُنصِفُها ، ولا نصٌّ يَكفي للحديثِ عنها ، إلى خالاتي الحَنونات

عزة – فاتن – منال – إسراء

إلى الخالة الغالية.. زهرةُ القلب وصاحبة الروح اللطيفة..

زهرة الشرع

إلى زوجةِ خالي .. شكراً لكِ على وجودكِ الطيب ولكِ كُل التَقدير ..

ميرفت الملحم

إلى فراشاتِ قلبي .. فتياتِ القوة الجميلات .. إلى صاحباتِ الأثرِ الطيب أينما وَقَعْنَ أبهجن

إلى رقيقاتِ القلبِ وجميلاتِ العين ..

الدكتورة تانيا حسن الملحم

الدكتورة رانيا حسن الملحم

المهندسة حلا حسن الملحم

إلى أجمل هدايا السماءِ .. صديقاتِ عمري الأعزِّ وحصيلة حياتي .. إلى جميلاتِ قلبي اللواتي يمنحنني الدعمَ والقوة في كلِّ وقت .. إلى صديقاتِ السنينِ الجميلات .. إلى من تصبحُ الأيامُ برفقتهنَّ أخفَّ واللحظاتُ أجمل .. إلى من واصلنَ تشجيعي ودعمي دون كللٍ أو مللٍ ، من تخطيتُ معهنَّ صعاباً كبيرة وخضنا معاً تجاربَ ونجاحاتٍ كثيرة .. إلى صديقاتِ الطفولة ، صديقاتِ الخطوةِ الأولى والخطوةِ ما قبل الأخيرة .. إلى من كنَّ خلال السنينِ العجافِ سحاباً ممطراً .. جميلاتِ القلبِ والوجه ..

المهندسة رغد محمد بديع الشحادات

الدكتورة روز زياد الشحادات

إلى آنساتي العزيزات .. إلى من لم يتوانَوا في مدّ يدِ العونِ لي .. يا من صنعن لي المجد .. إلى من قدمن لي الدعمَ والنصحَ والإرشاد ..

شيماء الشحادات

فاطمة الشحادات

إلى من كان لهم أثراً جميلاً في مسيرتي الدراسيّة .. إلى الأمواتِ ، الأحياء في القلبِ لكن لو يَشعرون .. إلى أصحابِ القوةِ والشجاعة .. إلى من كانوا جزءاً جميلاً في ذاكرتي وسَتبقى بإذنِ اللهِ .. إلى معلمَيّ الأفاضل رَحِمَهُما الله وأسكَنهُما الفِردَوسُ الأعلى ..

الأنسة حنان الشحادات

الاستاذ مدين الجاموس

إلى صديقاتِ المرحلة الجامعيّة .. إلى خيرِ رفقةٍ رزقني الله بِهم .. الذين أوقَعوا بقلبي أثراً يُروى بالدعواتِ والذِكر .. إلى من لهم في الذاكرةِ مالا يُنسى ..

الجميلات: ريان بدران - بشاير الدهام - عائشة نصوح - رند الخطاب - نور شحرور

إلى مَن جَمعتني بِهنَّ مقاعدُ الدراسة .. إلى صديقاتِ المدرسة الجميلات ..

نور جمال – بشرى هيثم – حنين فاضل – شروق الجاموس – هالة سمير

غزل الحريري

إلى من أَسدّوا لي معروفاً .. إلى مَن لم يَتوانَوا في مدّ يدِ العونِ .. إلى مَن تركوا أثراً جميلاً في ميسيرتي التعليمية .. شكراً لكم ..

الزملاء

زياد كلثوم - رامي أبو جيش

ثُمَّ ، أودُّ أن أشكُرَ بِكُلِّ امتِنانٍ ..

أ . الدكتور المشرف : منير عباس الذي قدَّم لي التَّوجيهَ والإرشادَ القيِّمَ وعَمِل جاهِداً على تَوجيهي نَحو النجاحِ والتفوقِ في مَشروعي وأعطاني مِن بحرِ عِلمهِ ودعمني ..

كما أَتقدَّم بالشُكر إلى أعضاءِ لجنةِ المُناقشة الكِرام :

الدكتور خلدون نجاتي - الدكتور أديب كولو

وَبِــالخِتَــامِ

لا يَسَعُني إلّا أن أَرفع أَسْمى آياتِ الشُّكرِ والعِرفانِ لِكُلِّ مَن كانَ له أَثَرٌ في مَسيرتي ، سائِلًا اللهَ دَوامَ التَّوفيقِ والسَّداد

﴿ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الثلاثة: (تطبيق مبدأ العدالة – تعزيز مبدأ الشفافية – ترسيخ أسس المحاسبة والمساءلة)، في تحسين مستوى التطوير التنظيمي لدى الجامعة السورية الخاصة .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (أعضاء الهيئة التدريسية – الموظفون في الجامعة – الطلبة) والتي بلغ عددها (58) مستجيباً، وتم تحليل الاستبانات بواسطة برنامج SPSS V24.

خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة، كما أن مستوى التطوير التنظيمي لدى الجامعة كان مرتفعاً، وأظهرت الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة.

أوصت الدراسة بتعزيز مبدأ العدالة المؤسسية من خلال مراجعة سياسات التوظيف والترقية وتوزيع الفرص التدريبية لضمان تكافؤ الفرص، إضافة إلى توسيع نطاق الشفافية المؤسسية من خلال إصدار تقارير دورية داخلية توضح قرارات الإدارة ومبرراتها ونتائج أعمال اللجان.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – التطوير التنظيمي – العدالة – الشفافية – المحاسبة و المساءلة.

Abstract

This study aimed to measure and analyze the impact of applying governance principles across their three dimensions—(1) implementing the principle of justice, (2) enhancing transparency, and (3) institutionalizing accountability—on improving the level of organizational development at the Syrian Private University.

To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was developed to collect data from the study sample, which consisted of faculty members, university staff, and students, totaling 58 respondents. The collected data were analyzed using SPSS V24.

The study concluded that there was a high level of governance principles applied at the Syrian Private University, and the level of organizational development was also high. The results revealed a statistically significant impact of applying governance principles on improving organizational development at the university.

The study recommended strengthening institutional justice by reviewing employment and promotion policies, as well as the distribution of training opportunities, to ensure equal opportunities. Additionally, it suggested expanding institutional transparency by issuing periodic internal reports clarifying management decisions, their justifications, and the outcomes of committee work.

Keywords: Governance – Organizational Development – Justice – Transparency – Accountability.

فهرس المحتويات

الإطار المنهجي للدراسة	1
مقدمة.....	1
أولاً الدراسات السابقة.....	2
ثانياً مشكلة الدراسة.....	10
ثالثاً أهداف الدراسة.....	11
رابعاً أهمية الدراسة.....	11
خامساً فرضيات الدراسة.....	12
سادساً نموذج الدراسة.....	12
سابعاً منهجية البحث.....	13
ثامناً مجتمع الدراسة.....	13
تاسعاً عينة الدراسة.....	13
عاشراً أداة الدراسة.....	14
الحادي عشر حدود الدراسة.....	14
الثاني عشر مصطلحات الدراسة.....	14
الفصل الثاني حوكمة الشركات.....	16
تمهيد.....	16
أولاً مفهوم الحوكمة.....	16
ثانياً مبادئ ونظريات الحوكمة	20
ثالثاً أبعاد ومجالات تطبيق الحوكمة	24
رابعاً حوكمة الجامعات كنموذج تطبيقي معاصر	27
خلاصة الفصل	32

الفصل الثالث التطوير التنظيمي.....	33
تمهيد.....	33
أولاً مفهوم التطوير التنظيمي.....	33
ثانياً مراحل وخطوات التطوير التنظيمي.....	37
ثالثاً استراتيجيات وتقنيات التطوير التنظيمي.....	39
رابعاً التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي.....	41
خامساً التطوير التنظيمي في الجامعات.....	43
الفصل الرابع الحوكمة والتطوير التنظيمي.....	46
أولاً: العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي.....	46
ثانيًا: أثر الحوكمة على فعالية التطوير التنظيمي.....	47
ثالثًا مقومات نجاح العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي.....	48
رابعًا: التحديات التي تواجه تفعيل العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي.....	49
خامسًا سياسات تحسين العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي.....	50
الفصل الخامس الدراسة الميدانية.....	52
أولاً منهجية الدراسة الميدانية.....	53
ثانياً اختبار أداة الدراسة.....	58
ثالثاً التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان.....	65
رابعاً اختبار فرضيات الدراسة.....	73
خامساً النتائج والتوصيات.....	79
المراجع المعتمدة	83

فهرس الجداول

الجدول (2–1) مقارنة نظريات الحوكمة.....	24
الجدول (2–2) مقارنة النماذج التقليدية في الحوكمة الجامعية.....	30
الجدول (2–3) مقارنة إيجابيات وسلبيات النماذج التقليدية في الحوكمة الجامعية	31
الجدول (3–1) توزع العينة تبعاً لمتغير الجنس.....	54
الجدول (3–2) توزع العينة تبعاً لمتغير العمر.....	54
الجدول (3–3) توزع العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.....	55
الجدول (3–4) توزع العينة تبعاً لمتغير الانتماء.....	55
الجدول (3–5) مقياس ليكرت الخماسي.....	57
الجدول (3–6) فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالتها.....	57
الجدول (3–7) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات البعد الأول (تطبيق قواعد العدالة)	58
الجدول (3–8) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات البعد الثاني (تعزيز مبدأ الشفافية)	59
الجدول (3–9) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات البعد الثالث (ترسيخ مبدأ المحاسبة)	60
الجدول (3–10) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات المتغير التابع (التطوير التنظيمي)	62
الجدول (3–11) قيم معامل الثبات كرونباخ –ألفا لفقرات الاستبيان.....	64
الجدول (3–12) نتائج الإجابات على عبارات البعد الأول (تطبيق قواعد العدالة)	65
الجدول (3–13) نتائج الإجابات على عبارات البعد الثاني (تعزيز مبدأ الشفافية)	67
الجدول (3–14) نتائج الإجابات على عبارات البعد الثالث (ترسيخ مبدأ المحاسبة)	69
الجدول (3–15) نتائج الإجابات على عبارات المتغير التابع (التطوير التنظيمي)	70
الجدول (3–16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	73
الجدول (3–17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	74
الجدول (3–18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	75

الجدول (3-19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....	76
الجدول (3-20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	77
الجدول (3-21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	78

فهرس الاشكال

الشكل (1-1) نموذج البحث.....	13
الشكل (2-1) مخطط منهجي لمراحل عملية التطوير التنظيمي.....	38

فهرس الملاحق

ملحق 1: نموذج الاستبيان.....	91
ملحق 2: نتائج التحليل الإحصائي	97

الفصل الأول الإطار المنهجية

مقدمة:

يعبر مفهوم الحوكمة عن مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء عن طريق اختيار الإجراءات الملائمة لتحقيق استراتيجية وخطط وأهداف المؤسسة أو الشركة، وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الرئيسية التي تؤثر في الأداء، كما تحوي على مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

وفي عالم الأعمال اليوم أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي حيث يواجه التعليم العالي تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، تتمثل بزيادة الضغوط على المؤسسات التعليمية من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من التعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وأمام كل هذه التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها.

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً هاماً من شأنه أن يسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء، ودعم عمليات وجهود التطوير والتغيير التنظيمي المستمر الذي بات يمثل جانباً أساسياً يميز أي منظمة عن غيرها، وبدون هذه العملية تتعرض المنظمات لخطر التقادم والركود، حيث أصبحت مسألة التطوير التنظيمي من أهم القضايا، لارتباطها بالعديد من العمليات والمفاهيم التنظيمية، مثل إعادة الهيكلة والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي والعديد من المفاهيم الأخرى.

وسنحاول في هذه الدراسة تقديم مساهمة علمية في مجال دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في رفع وتحسين مستوى التطوير التنظيمي الذي تتبعه الجامعة السورية الخاصة، متمنين أن تسهم هذه الدراسة في دعم الجهود الرامية إلى تحسين مستوى الجامعة ورفع أدائها.

أولاً. الدراسات السابقة:

بالعودة إلى الدراسات السابقة المنفذة ضمن نفس المجال فقد تم اختيار الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تم إجراؤها بين عامي (2020 – 2025)، وتم البدء باستعراض الدراسات العربية تليها الدراسات الأجنبية كما تم ترتيب الدراسات ترتيباً زمنياً من الأحدث للأقدم.

أ. الدراسات العربية:

1- دراسة (يحيى وسليم، 2025) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية في الجزائر [1] "

هدفت الدراسة إلى التعريف بحوكمة المؤسسات الرياضية ومبادئها وأهميتها ومعرفة دورها في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء الإداري، حيث أستعمل الباحثان المنهج الوصفي للدراسة التي شملت عينة بحث متكونة من (128) إداري من وزارة الشباب والرياضة وبعض مسيري المنشآت الرياضية، لدراسة إشكالية أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية، وقد انتهى البحث إلى نتائج علمية أهمها: أهمية الحوكمة في أنها أداة يتم من خلالها مكافحة الفساد المالي والإداري وتحقيق درجة عالية من النزاهة الشفافية والحيادية والاستقلالية لجميع الموظفين وتجنب الانحرافات أو الأخطاء في العمل ومنع استمرارهم مما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية واستمرار التأكيد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات حتى ينعكس إيجاباً على جودة التقارير المالية والإدارية على مستخدميها و والمساءلة وفي تحقيق العدالة والاستقلالية وفي تقليل التلاعب .

2- دراسة (كراجة وعريقات، 2025) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية [2]"

---

(1) يحيى، بوطالبي وسليم، يحياوي: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية (RSEPS)، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، عام 2025، ص 188-203.

(2) كراجة، لوريس وعريقات، إسماعيل: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والاربعون، العدد الثاني، أبريل (نيسان) لعام 2025، ص 65-79.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، وعملت على إبراز دور المتغير المستقل «مبادئ حوكمة على المتغير التابع «أداء العاملين»، وبرز ذلك جليا في هذا البحث من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الستة حيث افترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء العاملين وجاءت نتائج تحليل الاستبيان محققة لفرضيات الدراسة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي (كميا)، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على خمس وزارات باستخدام العينة الميسرة، وتم اختيار (25) موظف من كل وزارة، والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها، وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن التطبيق مبادئ (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وكانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية لأهميتهم الكبيرة في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال عقد ورشات تدريبية لتوعية الموظفين وأيضا سن القوانين اللازمة التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ ومعاقبة المخالف منهم وتطبيق القانون على الجميع دون تميز.

3- دراسة (السلمي، 2024) بعنوان "علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي للشركات السعودية المساهمة (دراسة على شركات المواد الأساسية السعودية المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي [1]"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي لشركات المواد الأساسية السعودية المساهمة خلال الفترة (2016م – 2018م) من خلال التعرف على الحوكمة ممثلاً ببعض خصائص هيكل مجلس الإدارة وهي (حجم مجلس الإدارة وعدد اجتماعات المجلس سنويًا وعدد الأعضاء المستقلين من مجلس الإدارة وانعكاسها على الأداء المالي للشركات معبرا عنه بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE). ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على القوائم المالية والتقارير المالية السنوية للشركات محل الدراسة، وتمثل المتغير التابع بالأداء المالي والمتغيرات المستقلة (حجم مجلس الإدارة وعدد اجتماعات

---

(1) السلمي، نوال بنت مطر: علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي للشركات السعودية المساهمة (دراسة على شركات المواد الأساسية السعودية المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الخامس، إصدار (59)، سبتمبر (أيلول) لعام 2024، 117-162.

مجلس الإدارة سنويًا ونسبة الأعضاء المستقلين من مجلس الإدارة). وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة أن حجم الشركة ومديونيتها لا يؤثران على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة حجمه، عدد اجتماعاته، ونسبة الأعضاء المستقلين على الأداء المالي للشركة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: تشجيع وتحفيز الشركات بتطبيق لائحة حوكمة الشركات وإجراء اجتماعات دورية لمناقشة وضع الشركة. والعمل على الاهتمام بتحسين وتطوير الأداء المالي.

4- دراسة (الزهراني والمستادي، 2024) بعنوان "دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري – دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة – المملكة العربية السعودية [1]"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق الحوكمة بأبعادها (القيادة – اللجان – الشفافية) في تحقيق التميز الإداري في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوثائقي للتعرف على الدراسات ذات العلاقة الوثيقة بالموضوع، وأظهرت النتائج ندرة الدراسات التي تطرقت إلى تطبيق الحوكمة تحديداً في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري، كما أظهرت قوة العلاقة بين تطبيق الحوكمة والتميز الإداري. كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على آراء الفئة المستهدفة وهم الكادر الإداري بجامعة الملك عبد العزيز من خلال أداة الاستبانة وأظهرت النتائج موافقة أفراد العينة على ارتباط تطبيق الحوكمة في ضوء الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري.

5- دراسة (بركاوي وبحمان 2023) بعنوان "أثر الحوكمة المالية على نمط الأداءات – دراسة ميدانية – المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوالية أدرار [2]"

---

(1) الزهراني، منال بنت عبد الله والمستادي، ولاء بنت عبد الله: دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي (A.J.S.P)، الإصدار السابع – العدد اثنان وسبعون تاريخ الإصدار: 2 – أكتوبر – 2024، ص 902-917.

(2) بركاوي، عبد النور وبحمان، أحمد: أثر الحوكمة المالية على نمط الأداءات – دراسة ميدانية – المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوالية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراي عي ة أدرار، الجزائر، عام 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير الحوكمة المالية من خلال مبادئ الحوكمة التي نصت عليها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع صندوق النقد الدولي والمؤسسات المهنية الأخرى ذات العلاقة ونمط الأداءات بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية لعينة من الموظفين والمسيرين بالمؤسسة، عن طريق تصميم استبيان شمل أسئلة تغطي محاور الدراسة، كما تم توزيع (45) استمارة استبيان وتم استرجاع (35) استمارة صالحة للاستعمال، واعتمد الباحثان على أدوات الإحصاء الوصفي من أجل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية على نمط الأداءات بالمؤسسة عند مستوى معنوية ،0.05 ومن أهم التوصيات والاقتراحات التي جاءت بها هذه الدراسة منها ضرورة التطبيق الجيد للحوكمة داخل المؤسسات والقيام بدورات تكوينية لفائدة الموظفين والإطارات على مستوى المؤسسات حول مفهوم الحوكمة.

6- دراسة (المنذري، 2022) بعنوان أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان [1]"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي من خلال إجراء دراسة تحليلية على وزارات (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني ، وزارة الثقافة والرياضة والشباب ، وزارة العمل ، وزارة التعليم العالي ، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار) في سلطنة عمان، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (268) مفردة من العاملين في وزارات (الإسكان والتخطيط العمراني ، وزارة الثقافة والرياضة والشباب ، وزارة العمل ، وزارة التعليم العالي ، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار) بسلطنة عمان، حيث استخدم الباحث طريقة العينة الطبقية في الحصول على عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية الحوكمة تأتي بشكل رئيسي من تطبيق جميع مبادئ الحوكمة بشكل متكامل دون إهمال أي قاعدة من قواعد الحوكمة في العدالة والمساءلة

---

(1) المنذري، طالب بن علي: أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، عام 2022.

والشفافية فتطبيق العدالة بدون وجود الشفافية أو العكس، أو تطبيق المساءلة دون وجود مبادئ واضحة وعادلة تنظم هذه المساءلة قد لا يعطي ثماره في تطوير الأداء الحكومي.

7- دراسة (أحمد، 2022) بعنوان "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريدكون للتعمير) [(1)]"

هدفت الدراسة الى استشراف علاقة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة المدروسة وذلك من خلال عينة حصرية ومسح شامل لقيادات الشركة، حيث اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع أهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث علاقة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، وتبين النتائج أن لتطبيق مبدأ (التقييم ، الإنصاف والعدالة ، والشفافية ، والمساءلة ، والفعالية ، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل وأن متوسط الإجابات في كل منها يمكن اعتباره تعبير عن الرأي بالموافقة عن أن لتطبيق هذه المبادئ دور كبير جداً في تحسين واقع العمل في قطاع المقاولات وكان رأى المستجيبين أن تطبيق مبدأ التقييم يساهم بدرجة كبيرة جدا وبنسبة أعلى من باقي المبادئ ولكن مبدأ المشاركة يساهم بدرجة قليلة نسبيا في تحسين الأداء الوظيفي بالشركة.

8- دراسة (بن مناد وبن عمار، 2021) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على أداء الشركات [(2)]"

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية الاستفادة من مزايا حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والتعرف على واقع تطبيق الشركات المدرجة في بورصة الجزائر لحوكمة الشركات، إضافة إلى توضيح دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات، ولتحقيق الهدف فقد اتبع الباحث المنهج التحليلي من خلال العودة

---

(1) أحمد، على عرفان: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريدكون للتعمير)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثالث عشر، العدد الرابع، أكتوبر، عام 2022، ص 181-148

(2) بن مناد، عدة الحاج وبن عمار، ذهيبة: أثر تطبيق الحوكمة على أداء الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، عام 2021.

إلى السجلات المالية الصادرة عن شركة "أ. سي. أرويبا"، وقد خلصت الدراسة إلى أن فاعلية حوكمة الشركات تتوقف على هيكل الملكية حيث أنه في حالة تركز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة على تحسين الأداء، لأن هذا الجهد يعود عليها في النهاية، كما يكون للحوكمة دور في تحسين أداء المؤسسات وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح إذا التزم جميع الأعضاء في كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأداء المهام الموكلة إليهم بكل نزاهة ومصداقية.

ب. الدراسات الأجنبية:

1- Study of (Sotonye, Lateef and Ene, 2024) Effect of Corporate Governance on Organizational Performance: A Study of Listed Manufacturing Companies in Nigeria

"تأثير حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي: دراسة لشركات التصنيع المدرجة في نيجيريا [1]"

تناولت هذه الدراسة تأثير حوكمة الشركات على أداء شركات التصنيع المدرجة في نيجيريا، مع الإشارة إلى حجم مجلس الإدارة واستقلالية لجنة التدقيق. وغطت الدراسة تأثير حجم مجلس الإدارة واستقلالية لجنة التدقيق على متغيرات الأداء، مثل صافي الربح بعد الضريبة والعائد على رأس المال المُستخدم. وتم اعتماد المصدر الثانوي لجمع البيانات، والذي يتضمن استخدام البيانات المُجمعة من شركات التصنيع المُدرجة من خلال كتاب حقائق مجموعة بورصة نيجيريا، وتم تحليل البيانات المُجمعة باستخدام الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط، وذلك باستخدام برنامج STATA وكشفت النتائج عن أن حجم مجلس الإدارة واستقلالية لجنة التدقيق لهما تأثير إيجابي كبير على العائد على رأس المال المُستخدم وصافي الربح بعد الضريبة .(NPAT) ولذلك، أوصت الدراسة بأن تضمن شركات التصنيع المُدرجة في بورصات الأوراق المالية أن تتكون لجان التدقيق التابعة لها من مديرين مستقلين يتمتعون بخبرة ومعرفة مناسبتين في إدارة المخاطر وإعداد التقارير المالية والتدقيق

---

(1) Sotonye, Obinime. Lateef, Saheed and Ene, Josephine: Effect of Corporate Governance Practices on Organizational Performance of State Corporations in the Health Sector, Kenya, American Journal of Industrial and Business Management, 14, 905-918 https://www.scirp.org/journal/ajibm ISSN Online: 2164-5175 ISSN Print: 2164-5167, 2024.

2- Study of (Gnawali, 2023): Corporate Governance and Its Impact on Organizational Performance

"حوكمة الشركات وأثرها على الأداء التنظيمي (دولة نيبال) [1]"

تناولت الدراسة البحثية تأثير حوكمة الشركات على الأداء المُتصوَّر للبنوك التجارية في نيبال .الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الوضع الحالي لحوكمة الشركات في البنوك التجارية النيبالية ودراسة تأثيرها على الأداء .استُخدمت البيانات الأولية لجمع المعلومات وتم تصميم الاستبيان من دراسة استقصائية سابقة مُعتمدة . تم اتباع منهج البحث الوصفي التحليلي، واستُخدمت طريقة أخذ العينات الطبقية والسهلة .تُظهر نتيجة هذا البحث أن الوضع الحالي لحوكمة الشركات في البنوك التجارية النيبالية مقبول إلى حد ما حيث لعبت أبعاد حوكمة الشركات المختلفة (الانضباط، والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والإنصاف، والاستقلالية، والوعي الاجتماعي) دوراً هاماً في تحسين الأداء .ومن بين هذه الأبعاد، يمكن للوعي الاجتماعي أن يلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على حوكمة الشركات في البنوك التجارية في نيبال.

3- Study of (Damianus, Ranay, Magallanes and Encarnacion, 2022): The effect of corporate governance on the individual work performance of employees

"تأثير حوكمة الشركات على أداء العمل الفردي للموظفين (دولة الفلبين)" [2]

يهدف البحث إلى معرفة درجة إتباع كلية "الكلمة الإلهية" في "لاواغ – الفلبين" نظم ومعايير حوكمة الشركات المقررة من قِبل منظمة "ISA SED"، وكيف تؤثر على أداء عمل الموظفين، ولتحقيق هدف البحث فقد قام

---

(1) Gyawali, Achyut: Corporate Governance and Its Impact on Organizational Performance, Prashasan journal, Vol. 54, Issue 1, No. 136, 81-100, ISSN: 2565-5043 Print / ISSN: 2822-1974 Online, January 2023.

(2) Damianus, Abun. Ranay, Frelyn. Magallanes, Theogenia and Encarnacion, Mary: The effect of corporate governance on the individual work performance of employees, International Journal of research in business and social science 11(3) (2022) 82-98

الباحثون بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان خاص بهدف جمع المعلومات من عينة الدراسة التي شملت (170) موظفاً من الكلية وهم جميع الموظفون العاملون فيها، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى حوكمة الشركات في المؤسسة يُعتبر مرتفعًا، وأن مستوى أداء العمل الفردي يُعتبر متوسطاً أيضاً. ويشير تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين حوكمة الشركات وأداء العمل الفردي .ويُعدّ تحسين حوكمة الشركات أمراً ضرورياً لزيادة أداء العمل الفردي والحد من السلوكيات غير المنتجة.

4 – Study of (Emodia, 2021): Effect of Corporate Governance Practices on Organizational Performance of State Corporations in the Health Sector, Kenya

"تأثير ممارسات حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في قطاع الصحة، كينيا" [1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات حوكمة الشركات على أداء شركات الدولة في قطاع الصحة في كينيا. اعتمدت الدراسة تصميم بحث وصفي، مع مجتمع بحثي يتألف من شركات الدولة الصحية. جُمعت البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات، وحُللت باستخدام برنامج SPSS. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين المساءلة والأداء التنظيمي لشركات الدولة الصحية، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن الشفافية والأداء التنظيمي لشركات الصحة الحكومية يرتبطان بشكل إيجابي وهام. كما ترتبط مسؤولية مجلس الإدارة والأداء التنظيمي لشركات الصحة الحكومية بشكل إيجابي وهام. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات حوكمة الشركات لها تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي لشركات الصحة الحكومية في قطاع الصحة في كينيا. وأوصت الدراسة بأن تضع إدارة شركات الصحة الحكومية آليات رقابية محددة تضمن المساءلة. كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء عمليات تدقيق ومراجعة داخلية مستمرة من جانب الإدارة والمستوى الإداري الأدنى لضمان أنظمة مساءلة كافية في شركات الصحة الحكومية.

---

(1) Emodia, Nicholas and Mwanzia, Mary: Effect of Corporate Governance Practices on Organizational Performance of State Corporations in the Health Sector, Kenya, Stratford Peer Reviewed Journals and Book Publishing Journal of Public Policy & Governance Volume 5, Issue 3, Page 99-111, December 2021.

ج. بمراجعة الدراسات السابقة نجد:

1. تم اختيار الدراسات الحديثة المنفذة في هذا الموضوع وبالأخص الدراسات بين عامي (2020 – 2025).

2. شملت الدراسات السابقة دراسات من مدن وبلدان مختلفة سواء الدراسات العربية (السعودية – سلطنة عمان – الجزائر – مصر – فلسطين) أو الأجنبية (كينيا – الفلبين – نيبال – نيجيريا)

3. اتبعت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات باستثناء دراسة (Sotonye, Lateef and Ene, 2024) التي اعتمدت طريقة مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في الوصول إلى النتائج.

4. تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها بدراسة حالة مؤسسة تعليمية تقع ضمن الجمهورية العربية السورية، وهي الجامعة السورية الخاصة وبالتالي تراعي هذه الدراسة خصوصية الحالة السورية وحالة مؤسساتها التعليمية.

ثانياً. مشكلة الدراسة:

التطوير المؤسسي والتنظيمي يعد أحد الجوانب المهمة في أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة، ويجب على المؤسسات التركيز عليها بشكل خاص لتأثيرها على الأداء العام، والحوكمة هي أحد المداخل المهمة لتطوير الأداء والممارسات في تلك المؤسسات، كما أن الحوكمة كأسلوب إداري يهدف الى التحكم والسيطرة على الأنشطة الوظيفية المختلفة بالمنظمة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق في كل جوانب الأداء المؤسسي.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال التالي:

ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة السورية الخاصة.

وتتفرع منه التساؤلات التالية:

1. هل تتوفر مبادئ الحوكمة (العدالة، الشفافية، المسائلة) في الجامعة السورية الخاصة؟

2. كيف يؤثر تطبيق مبدأ العدالة بين أصحاب المصلحة في الجامعة المختلفة على التطور التنظيمي فيها.

3. الى أي مدى يعتبر تطبيق مبدأ الشفافية مهم لتطور الأداء المؤسسي.

4. ماهي العلاقة بين تفعيل الرقابة والمسائلة بالجامعة على التطور التنظيمي فيها.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بصورة عامة إلى تحقيق الغايات والأهداف التالية:

1. تحديد مستوى ودرجة تطبيق مدى توافر مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة.

2. قياس درجة التطوير المؤسسي والتنظيمي في الجامعة.

3. دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (العدالة– الشفافية – المسائلة) في تحسين سوية التطوير التنظيمي في الجامعة السورية الخاصة.

4. دراسة أثر أبعاد ومبادئ الحوكمة (العدالة – الشفافية – المسائلة) ومساهمتها في تحسين عمليات التطوير التنظيمي في الجامعة.

رابعاً. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تركيزها على عوامل التطوير المؤسسي والتنظيمي في الجامعة السورية الخاصة، إضافة إلى تفردها بالتركيز على استخدام متغيرات الحوكمة المهمة (المسائلة والشفافية والعدالة) كأحد الآليات الإدارية المهمة في تحقيق التطوير، ويمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى:

أ. **الأهمية العلمية للدراسة:** ويمكن إظهار الاهمية العلمية والعملية للدراسة في الآتي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة في سورية في مجال البحث العلمي بموضوع الحوكمة الإدارية.

2. محاولة معرفة مدى إمكانية تطبيق اليات الحوكمة في المؤسسات التعليمية بشكل عام.

3. تحاول الدراسة إبراز أهمية تطبيق متغيرات الحوكمة وأثرها في تحقيق التطور التنظيمي.

ب. الاهمية العملية: تكمن الأهمية العلمية للدراسة بما يلي:

1. تحديد درجة توفر مبادئ الحوكمة ضمن الجامعة السورية الخاصة ودرجة تطبيقها مما سيعطي فكرة واضحة عن التزام الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة ضمنها

2.الوصول إلى نتائج ملموسة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم عمليات التطوير التنظيمي الذي تقوم به الجامعة، وبالتالي يمكن أن تشكل هذه الدراسة دليلاً مهماً للقائمين على الجامعة في أثر تطبيق معايير الحوكمة والاستفادة القصوى منها.

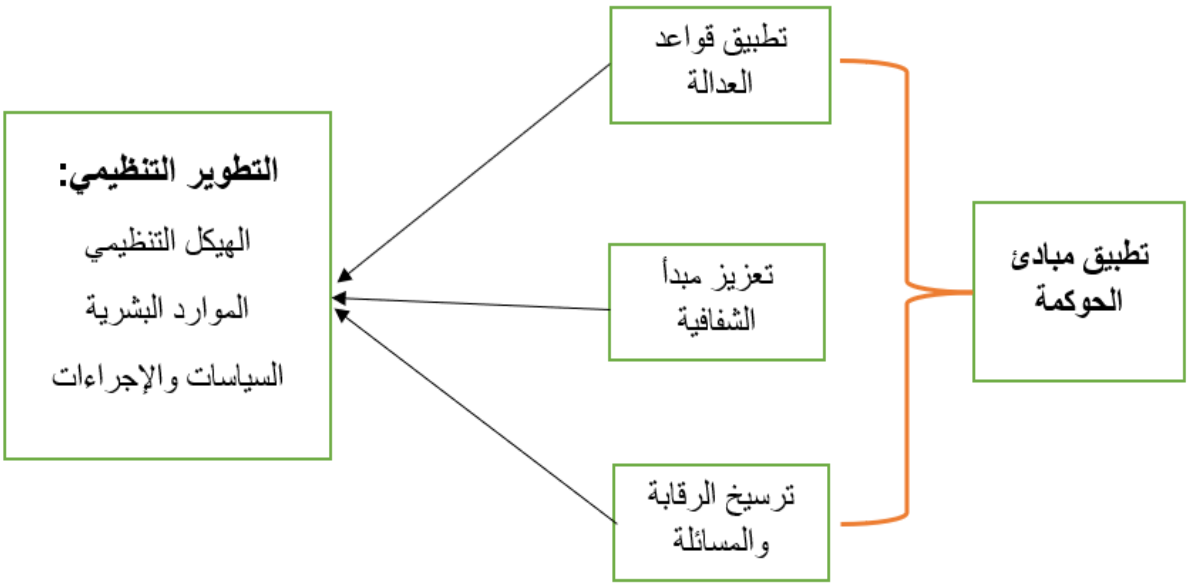
خامساً. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق مبادئ الحوكمة ضمن الجامعة السورية الخاصة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي ضمن الجامعة السورية الخاصة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها، ويتفرع عن هذه النظرية النظريات الفرعية التالية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد العدالة بين أصحاب المصالح بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز مبدأ الشفافية بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترسيخ أسس الرقابة والمسائلة بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها.

سادساً. نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح المتغير المستقل أبعاد الحوكمة (المسائلة، العدالة، الشفافية) على المتغير التابع تطوير الأداء التنظيمي

الشكل (1-1) نموذج البحث



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

سابعاً. منهجية البحث العلمي:

اعتمد البحث في سبيل الوصول إلى النتائج على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض مفهوم حوكمة الشركات كمفهوم إداري جديد إضافة إلى تصميم استبيان خاص بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها تحليلاً إحصائياً للتحقق من الفرضيات الموضوعة والوصول إلى النتائج.

ثامناً. مجتمع الدراسة:

تتمثل مجتمع الدراسة في الجامعة السورية الخاصة وهي إحدى الجامعات الخاصة في الجمهورية العربية السورية.

تاسعاً. عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة بالأطراف ذات المصلحة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة وهم (الإدارات الجامعية – الموظفون الإداريون – الكادر التدريسي والطلبة) ضمن الجامعة.

عاشراً. أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة الرئيسية بالاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بعد العودة إلى الدراسات السابقة ضمن نفس المجال.

الحادي عشر. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده (العدالة – الشفافية – المسائلة) في رفع مستوى التطوير التنظيمي بالجامعة السورية الخاصة.

2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مجموعة الموظفين والطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة السورية الخاصة.

3. الحدود المكانية: الجامعة السورية الخاصة

4. الحدود الزمانية: الشهر الرابع من عام 2025 حتى الشهر الخامس من العام ذاته.

الثاني عشر. مصطلحات الدراسة:

1. الحوكمة: مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت، وتخفيض المخاطر، وتنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، والتأكيد على أن المنشآت يجب أن تدار لحماية مصالح المساهمين، كما أنها مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيعاً للحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنشأة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين ، وبالتالي يمكن اعتبارها بمثابة أداة تضمن كفاءة وقدرة القائمين على إدارة المؤسسة في الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، ومؤشراً لتحقيق المؤسسة لأهدافها المطلوبة وأهداف الأطراف التي لها علاقه بها. [1]

---

(1) أحمد، على عرفان: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريدكون للتعمير)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثالث عشر، العدد الرابع، أكتوبر، عام 2022، ص 152.

2. الشفافية: تعرف بمدى وضوح المعلومات المقدمة للمنظمة وبشكل دقيق غير مضلل، ومدى دقتها، وموضوعيتها ونزاهتها، بحيث تسهم في تحسين القرار الإداري، وزيادة الإنتاجية على الصعيد الإداري والفردي.[1]

3. العدالة: تعرف العدالة على أنها مدى تحقيق النزاهة في الحقوق والمسؤوليات بين كل أفراد وأصحاب المصالح ضمن المنظمة. [2]

4. المسائلة: هي القدرة على تقديم تفسير أو تبرير، وقبول المسؤولية عن أعمال وعمليات تمت في المؤسسة، والدور الذي لعبه المسؤول في الأعمال والمساءلة هي عملية مخططة ومحددة ومعروفة. [3]

5. التطوير التنظيمي: هو جهد شمولي مخطط طويل المدى، ينتج عنه إحداث تغييرات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، واستحداث إدارة مؤهلة، وتزويدها بالكوادر العملية، والاستفادة بأقصى قدر ممكن من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات" [4]

---

(1) عيسى، محمد عبد الله: أثر الإفصاح عن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2019.

(2) المنذري، طالب بن علي: أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، عام 2022، ص 7.

(3) البلوشي، أحمد بن محمد: أثر الحوكمة على الأداء المؤسسيُ من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2023.

(4) أمبارك، المبروك وسالم، سهيلة: دور التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري الوطني وفروعه بمدينة البيضاء، مجلة البيان العلمية، العدد الثامن عشر، ISSN 2790-0614، 2024.

الفصل الثاني حوكمة الشركات

تمهيد:

تُعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية، نظرًا لدورها المحوري في تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. وقد برز مفهوم حوكمة الشركات تحديدًا كإطار تنظيمي يعزز من فعالية الإدارة ويضمن حقوق جميع أصحاب المصالح من خلال مجموعة من المبادئ والآليات التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك وأصحاب المصالح.

وفي ظل التغيرات المتسارعة والضغوط التنظيمية والمجتمعية، لم يَعُد تطبيق الحوكمة حكرًا على مؤسسات الأعمال، بل امتد ليشمل المؤسسات الأكاديمية أيضًا، فقد أصبحت الجامعات، بوصفها مؤسسات معقدة ومتشعبة، بحاجة إلى نظام حوكمة رشيد يحقق التوازن بين الاستقلالية الأكاديمية والمسؤولية المجتمعية، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وجودة المخرجات التعليمية والبحثية. ومن هنا ظهرت "حوكمة الجامعات" كمنظومة تهدف إلى تعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية.

أولاً مفهوم الحوكمة:

أ. تعريف الحوكمة: تُعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبيًا التي برزت بقوة في الأدبيات الإدارية والاقتصادية خلال العقود الأخيرة، نتيجة الحاجة المتزايدة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة أو غير ربحية، حيث عرّف البنك الدولي الحوكمة بأنها "الطريقة التي تُمارَس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية [1]، وقد توسع هذا المفهوم لاحقًا ليشمل مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وليس فقط الحكومات، أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) فقد عرّفت الحوكمة المؤسسية بأنها "مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين [2] .

---

(1) World Bank. (1992). Governance and Development. Washington, DC: World Bank. P 1.

(2) OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.

ويؤكد هذا التعريف على دور الحوكمة في ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، وضمان توازنها ووضوحها، وفي السياق العربي أشار عليان (2020) إلى أن الحوكمة في المؤسسات العربية لا تزال تعاني من "غياب المعايير التطبيقية الموحدة، مما يؤثر سلبًا على جودة القرارات وفعالية الأداء العام" [1] وهو ما يوضح أن التحدي الأكبر لا يكمن فقط في تبني المفهوم، بل في تطبيقه العملي بما يتناسب مع البيئة المؤسسية، ويرى عبد الرحمن وسمير (2022) أن الحوكمة "تمثل إطارًا تنظيميًا شاملًا لضبط السلوك المؤسسي، بما يضمن حماية حقوق جميع الأطراف، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والمساءلة" [2] ويدعمان ذلك بأمثلة من قطاع الشركات الناشئة في العالم العربي، ويوضح Tricker (2019) أن الحوكمة تختلف عن الإدارة، حيث أن "الإدارة تعني التنفيذ اليومي للأنشطة، بينما الحوكمة تُعنى بالتوجيه والإشراف والتأكد من أن الأهداف تُحقّق بطريقة تتسم بالمسؤولية "[3] هذا التمييز مهم لفهم أدوار أصحاب القرار داخل المنظمات الحديثة، وأخيراً نورد تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في سبتمبر الذي يعتبر أحدث تعريف عالمي للحوكمة التنظيمية حيث عرفت الحوكمة بأنها هي نظام التوجيه والمساءلة الذي تستخدمه الهيئات الحاكمة للوفاء بمسؤولياتها، لضمان تحقيق الغرض من المنظمة بفعالية وأخلاقية، مع مراعاة توقعات أصحاب المصلحة [4]، مما تقدم يمكننا القول إن الحوكمة تتجاوز الجانب التقني في التنظيم المؤسسي لتكون فلسفة شاملة تحكم سلوك المؤسسة الداخلي والخارجي، وتركز على المبادئ الأخلاقية إلى جانب الكفاءة الإدارية.

---

(1) عليان، محمد. (2020). "تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العربية ."مجلة العلوم الإدارية والمالية، 18(2)، المجلد السابع والسبعون، العدد (93)، ص88.

(2) عبد الرحمن، سامي &سمير، فاطمة. (2022). "الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحسين أداء الشركات الناشئة في الشرق الأوسط ."المجلة العربية للإدارة الحديثة، 9(1)، ص 51.

(3) Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford University Press, p 4.

(4) International Organization for Standardization. (2021). ISO 37000:2021 – Governance of organizations – Guidance (p. viii).

ب. أهداف الحوكمة: تسعى الحوكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تحسين كفاءة المؤسسات وضمان استدامتها، وتعد هذه الأهداف انعكاسًا لمبادئ الحوكمة التي تسعى إلى التنظيم الفعال والمسؤول للمؤسسات، وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

1- ضمان وجود هيكل تنظيمي يوفّر التوازن بين السلطة والمسؤولية، بما يحقق مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، ويعزز من قدرة المؤسسات على التكيّف مع المتغيرات وهذا يعكس الطبيعة الديناميكية للحوكمة باعتبارها أداة لتحقيق التوازن المؤسسي. [1]

2- حماية حقوق المساهمين، وتحقيق قدر أعلى من الشفافية والإفصاح، وضمان المساءلة القانونية والإدارية، وذلك لرفع مستوى الثقة بين المؤسسة والمجتمع وجذب الاستثمارات وبناء سمعة قوية في الأسواق العالمية. [2]

3- توفير نظام رقابي فعال يحدّ من الفساد الإداري والمالي، ويرفع من كفاءة استغلال الموارد، ويحسن عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث تمثل الحوكمة الناجحة أداة إصلاحية داخل المؤسسات العامة والخاصة [3]

4- تحقيق العدالة بين الموظفين، وتمكين الجهات الرقابية من تتبع العمليات بوضوح، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدّمة وزيادة رضا أصحاب المصلحة، أن تحقيق هذه الأهداف يرتبط بدرجة وعي الإدارة وثقافتها التنظيمية. [4]

5- تسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء المالي عبر ضبط المصاريف، وتحسين ممارسات التدقيق الداخلي، وتعزيز الثقة مع المستثمرين وهي نتائج تدعم الاتجاه المتزايد لاعتماد الحوكمة كشرط للتمويل والاستثمار.

---

(1) OECD. (2015). OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, P13.

(2) Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford University, p 27.

(3) الصيرفي، محمد. (2018). حوكمة الشركات: المفاهيم والممارسات. القاهرة: دار الفكر العربي، ص56.

(4) العامري، ندى. (2021). "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الإدارية". مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، المجلد الحادي عشر، العدد (1)، ص 39.

ج. أهمية الحوكمة: تُعد الحوكمة عاملًا محوريًا في بناء بيئة مؤسسية قائمة على الكفاءة والثقة والشفافية، وهي تلعب دورًا جوهريًا في تحسين أداء المنظمات وتعزيز تنافسيتها، سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة أو غير ربحية. وتبرز أهمية الحوكمة من خلال آثارها الممتدة على مختلف المستويات إلى جانب:

1- تمثل إطاراً يمنع تركز السلطة داخل المؤسسة، ويعزز من توازن العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وترتبط ارتباطًا مباشرًا بفعالية اتخاذ القرار ونجاح الاستراتيجية المؤسسية. [1].

2- توفير بيئة تنظيمية تقلل من المخاطر المحتملة، وتزيد من إمكانية الوصول إلى التمويل، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لبناء ثقة في الأسواق، حيث لم تعد الحوكمة رفاهية إدارية بل ضرورة تنافسية. [2]

3- تسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الشفافية في التقارير المالية، وتوفير حماية قانونية للمستثمرين، مما يؤدي إلى نمو اقتصادي أكثر استدامة، وهو ما يجعل الحوكمة جزءًا من البنية التحتية الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. [3]

4- تزيد من مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين من خلال ترسيخ العدالة الوظيفية، وتقوية الرقابة على جودة الخدمات المقدمة مما تؤدي إلى تقليص الهدر والفساد في المؤسسات العامة. [4]

5- المنظمات التي تطبق الحوكمة بشكل فعّال تظهر مرونة أعلى في مواجهة الأزمات الاقتصادية، وتحظى بسمعة مؤسسية أفضل على المستوى المحلي والدولي.

---

(1) Solomon, J. (2022). Corporate Governance and Accountability (6th ed.). Wiley, P 15.

(2) عبد الغني، هدى. (2021). "الحوكمة كمدخل لتعزيز الاستقرار المؤسسي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة". مجلة الاقتصاد والإدارة الحديثة، 6(2)، ص 64.

(3) العنزي، فواز. (2020). "أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء المؤسسي في القطاع العام". مجلة العلوم الإدارية والمالية، 10(1)، ص 91.

(4) أبو زيد، نبيل & خالد، هناء. (2022). "الحوكمة المؤسسية وأثرها في تعزيز استجابة المنظمات للأزمات: دراسة تطبيقية في بيئة ما بعد الجائحة". المجلة العربية للتنمية المؤسسية، 7(1)، ص 120.

ثانياً مبادئ ونظريات الحوكمة:

أ. مبادئ الحوكمة: تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار المرجعي الذي تنطلق منه السياسات والإجراءات داخل المؤسسات، وهذه المبادئ ليست ثابتة تمامًا، بل قد تختلف تفاصيلها وفقًا لطبيعة النظام القانوني والثقافي لكل دولة، غير أن هناك اتفاقًا دوليًا واسعًا حول جوهر هذه المبادئ، وفيما يلي تفصيل لكل مبدأ:

1. الشفافية (Transparency): تشير الشفافية إلى مدى وضوح المعلومات والإجراءات داخل المؤسسة، بما يتيح لجميع الأطراف المعنية فهم ما يحدث داخلها من دون غموض أو تضليل، وتعد الشفافية أساسًا رئيسيًا لبناء الثقة، سواء مع المستثمرين أو الموظفين أو المجتمع، أن الشفافية تعني إتاحة المعلومات المالية وغير المالية بطريقة واضحة ودقيقة، وفي الوقت المناسب، بما يمكن أصحاب المصلحة من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم، حيث يمثل غياب الشفافية مدخلًا للفساد الإداري، ومصدرًا لفقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، لذلك فإن الإفصاح الدوري عن المعلومات، وتحديد المسؤوليات بوضوح، يساهمان في تحسين أدائها واستقرارها[1]

2. المساءلة (Accountability): تعني المساءلة أن يكون كل من في المؤسسة مسؤولًا عن أفعاله وقراراته، وأن يكون خاضعًا للمراجعة والمحاسبة من قبل الجهات المختصة، فالمساءلة هي الرابط الحيوي بين السلطة والمسؤولية، وتقتضي أن تلتزم الإدارة التنفيذية بتفسير قراراتها أمام مجلس الإدارة أو الملاك أو الهيئات التنظيمية، مما يعزز من الانضباط المؤسسي، وإن غياب المساءلة يؤدي إلى تراكم الأخطاء وتضخم الفساد المؤسسي، مؤكدًا أن تفعيلها يتطلب نظامًا رقابيًا داخليًا فعالًا [2]

3. العدالة والمساواة (Fairness and Equity): يُقصد بها ضمان معاملة جميع أصحاب المصالح – من مساهمين وموظفين وموردين وغيرهم – بطريقة عادلة ومنصفة، دون تمييز أو تحيّز. وتشمل العدالة في توزيع

---

(1) الدريني، فهد. (2020). حوكمة المؤسسات: مدخل معاصر للشفافية والمساءلة. الرياض: مركز البحوث الإدارية، ص 103.

(2) حجازي، عصام. (2019). الحوكمة والمسؤولية المؤسسية. القاهرة: دار الفجر، ص 61.

الحقوق، والفرص، والمكافآت، والمساءلة، أن العدالة المؤسسية تُسهم في تحفيز الموظفين، وتقليل النزاعات، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية [1] .

4. الاستقلالية (Independence): الاستقلالية تعني الفصل الواضح بين السلطات داخل المؤسسة، خصوصًا بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، لضمان اتخاذ قرارات خالية من المصالح الشخصية أو الضغوط الداخلية، وزيادة فعالية الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، مما يقلل من خطر تضارب المصالح، وهو ما يعد ضروريًا لحوكمة الشركات. [2]

5. الامتثال للقوانين (Rule of Law / Compliance): تستند الحوكمة إلى احترام الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المؤسسة، سواء كانت قوانين مالية أو إدارية أو تنظيمية. ويعني ذلك أن تُدار المؤسسة ضمن إطار قانوني واضح وملزم، وهو ما يمثل صمام الأمان ضد الممارسات غير الأخلاقية، ويشكل حماية لها في حال نزاعات قانونية، كما أن الالتزام باللوائح يُعد من عناصر التقييم الأساسي في مؤشرات الحوكمة العالمية.

6. المشاركة والتمثيل (Participation): المقصود بها إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، أو على الأقل في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول السياسات المؤسسية، بما يعزز من شرعية القرارات ويوسّع قاعدة الرضا المؤسسي ويعزز من الشعور بالملكية والانتماء، وتُقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق معدلات أعلى من الأداء الوظيفي والرضا المهني [3]

ب. نظريات الحوكمة: تُعد النظريات المرتبطة بالحوكمة إطارًا فكريًا لفهم الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، خاصة بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وباقي أصحاب المصلحة، وتساهم هذه النظريات في توجيه ممارسات الحوكمة. وفيما يلي أبرز النظريات:

---

(1) عبد الكريم، منال. (2021). "أثر العدالة التنظيمية على تحسين الأداء في بيئات العمل الحكومية". مجلة الإدارة الحديثة، المجلد الحادي عشر، العدد (1)، ص 49.

(2) Mallin, C. A. (2019). Corporate Governance (6th ed.). Oxford University Press, P34.

(3) عبد السلام، ياسر. (2021). "دور المشاركة في اتخاذ القرار في رفع كفاءة الأداء الوظيفي". مجلة البحوث الإدارية، المجلد التاسع العدد (2)، ص 41.

1. نظرية الوكالة (Agency Theory): تُعد من أقدم وأهم النظريات التي تفسر الحوكمة، وتقوم على فرضية وجود تعارض في المصالح بين المالك و الوكيل، أي بين المساهمين من جهة، والمديرين التنفيذيين من جهة أخرى، ويفترض أن المديرين بوصفهم وكلاء قد يتصرفون بما يحقق مصالحهم الشخصية وليس دائمًا مصالح المساهمين، وأشار Jensen & Meckling (1976) في دراستهم الكلاسيكية إلى أن "الحوكمة تسعى للحد من تكاليف الوكالة الناتجة عن هذا التعارض، من خلال آليات رقابية ومساءلة تقلص الانحرافات السلوكية للإدارة، أن هذه النظرية ما تزال حجر الزاوية في أنظمة الحوكمة الحديثة، خصوصًا في الشركات المدرجة في الأسواق المالية التي تعاني من تباعد واضح بين الملكية والإدارة. [1]

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): خلافًا لنظرية الوكالة التي تركز على المساهمين، تفترض هذه النظرية أن المؤسسة لا تخدم فقط مصالح المالكين بل تخضع أيضًا لمسؤوليات تجاه أطراف متعددة: العاملين، العملاء، الموردين، المجتمع، والبيئة، حيث تراعي الحوكمة الناجحة توازن مصالح جميع أصحاب المصلحة وليس فقط المساهمين. أن هذه النظرية أصبحت أكثر أهمية في ظل تنامي دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يتطلب الأمر نمطًا أكثر شمولًا للحكم المؤسسي يدمج الأبعاد الأخلاقية والبيئية والاجتماعية. [2]

3. نظرية التكاليف التعاقدية (Transaction Cost Theory): تُركز هذه النظرية على أن كل علاقة اقتصادية داخل المؤسسة تنطوي على تكلفة معينة لإتمام المعاملات، مثل التفاوض، الرقابة، وإنفاذ العقود. وتظهر الحوكمة كآلية لتقليل تلك التكاليف وتعظيم الكفاءة الاقتصادية، وتسعى لاختيار الهياكل التنظيمية التي تقلل من تكاليف المعاملات وتقلل من فرص الاستغلال أو الفشل التنظيمي. [3]

---

(1) Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2016). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. Journal of World Business, 51(1), 50–57.

(2) عبد الرحمن، سامي &سمير، فاطمة. (2022). "الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحسين أداء الشركات الناشئة في الشرق الأوسط ."المجلة العربية للإدارة الحديثة، 9(1)، ص 51.

(3) Cuervo-Cazurra, A., et al. (2020). *Corporate Governance and Global Strategy*. Journal of World Business

4. نظرية الشرعية (Legitimacy Theory): تقوم هذه النظرية على فكرة أن بقاء المؤسسة مرهون بالحصول على "الشرعية الاجتماعية" من البيئة المحيطة، أي أن المؤسسة يجب أن تتصرف بطريقة تتماشى مع القيم والتوقعات المجتمعية، فالشرعية تُعد أحد الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسة للحفاظ على استمراريتها، وأن الحوكمة تؤدي دورًا حاسمًا في تأمين تلك الشرعية من خلال الشفافية والامتثال والعدالة. أن المؤسسات العامة بشكل خاص تتأثر كثيرًا بتوقعات المجتمع، ولذلك ترتبط شرعيتها مباشرة بمستوى الامتثال الأخلاقي والإداري في ممارساتها. [1]

5. نظرية الموارد والاعتماد الخارجي (Resource Dependence Theory): تركّز هذه النظرية على أن المؤسسات تعتمد على موارد خارجية (مثل التمويل، المعلومات، النفوذ السياسي)، وبالتالي، فإن الحوكمة تلعب دورًا في ضبط العلاقات مع الأطراف التي تتحكم بهذه الموارد، ويمكن أن تُستخدم كوسيلة لبناء علاقات تحالفية وتفاوضية مع الموردين الاستراتيجيين، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والتوسع [2]، أن هذه النظرية تُفسر سبب وجود أعضاء مستقلين في مجالس الإدارة ممن يملكون علاقات قوية في السوق أو مع الحكومات[3]، والجدول التالي يوضح المقارنة بين النظريات السابقة.

الجدول (2-1) مقارنة نظريات الحوكمة

النظرية	الهدف الرئيسي	أصحاب العلاقة	نقاط القوة	نقاط الضعف
نظرية الوكالة	تقليل تعارض المصالح	المساهمون	فعالة في ضبط الإدارة	تعمل باقي أصحاب المصالح

Source: Tricker, B. (2019). Corporate governance: Principles, policies, and practices (4th ed.). Oxford University Press, p50-52.

---

(1) الشامي، طارق. (2022). الحوكمة والإصلاح الإداري في المؤسسات العامة. بيروت: دار الكتاب الجامعي، ص 89.

(2) Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2021). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press

(3) حسين، سامر. (2023). "الحوكمة واستراتيجيات إدارة الموارد في المؤسسات الكبيرة". مجلة الإدارة والتطوير المؤسسي، المجلد الخامس العدد (1)، ص، 99.

تابع الجدول (2-1) مقارنة نظريات الحوكمة

النظرية	الهدف الرئيسي	أصحاب العلاقة	نقاط القوة	نقاط الضعف
نظرية أصحاب المصالح	التوازن بين مصالح الأطراف	جميع أصحاب المصالح	شاملة وأكثر عدالة	صعوبة تحديد الأولويات والتطبيق العملي
نظرية تكاليف المعاملات	تقليل الكلفة الاقتصادية	الأطراف الاقتصادية	توجه نحو الكفاءة الاقتصادية	تغفل الأبعاد الاجتماعية والثقافية
النظرية السلوكية	فهم سلوك صناع القرار	الأفراد داخل المنظمة	تعكس الواقع العملي والقرارات الفعلية	صعوبة التنبؤ بها أو صياغتها كنموذج دقيق
النظرية المؤسسية	تحقيق الشرعية المجتمعية	البيئة المؤسسية	تبرز دور الثقافة والتقاليد	قد تؤدي إلى الشكلية وإهمال الكفاءة

Source: Tricker, B. (2019). Corporate governance: Principles, policies, and practices (4th ed.). Oxford University Press, p50-52.

مما تقدم نجد لا توجد نظرية واحدة كافية بمفردها، وإنما يكمن الحل في الدمج التكاملي بين النظريات بحسب السياق المؤسسي والبيئي لكل منظمة.

ثالثاً أبعاد ومجالات تطبيق الحوكمة:

تتجاوز الحوكمة كونها مجرد إطار تنظيمي أو مجموعة من السياسات، لتُصبح نهجًا شاملًا يطال مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، ويُطبق في العديد من السياقات والمجالات. ويعتمد تطبيق الحوكمة على إدراك العلاقة بين الأبعاد التنظيمية، الاقتصادية، القانونية، والاجتماعية للمؤسسة.

أ. **الأبعاد الرئيسية للحوكمة:** تتمثل أبعاد الحوكمة الرئيسية بما يلي:

1. البعد القانوني: يشير إلى التزام المؤسسة بالتشريعات واللوائح الوطنية والدولية، وهو ما يُعد الإطار الأساسي

للحوكمة الرشيدة ويُعزز هذا البعد من شرعية المؤسسة واستقرارها، إن الامتثال القانوني لا يعني فقط احترام النصوص، بل يشمل تبني ممارسات إدارية تتماشى مع روح القانون وأخلاقياته. كما أن القوانين تُحدد مسؤوليات مجالس الإدارة، وأنظمة الإفصاح المالي، وآليات المساءلة، مما يجعل القانون أحد أعمدة الحوكمة في القطاعين العام والخاص. [1]

2. البعد الأخلاقي: يتعلق هذا البعد بالقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويؤكد على أهمية الأمانة والنزاهة في إدارة الأعمال، إذ لا تكتمل الحوكمة من دون التزام أخلاقي يعكس العدالة والشفافية، أن العديد من فضائح الشركات الكبرى مثل إنرون أثبتت أن وجود أنظمة حوكمة قوية دون قيم أخلاقية فعلية يُعد غير كافٍ لمنع الفشل المؤسسي من هنا، تُصبح الأخلاق مكونًا محوريًا في ثقافة الحوكمة. [2]

3. البعد الإداري والتنظيمي: يركز على الهياكل الداخلية للمؤسسة، ومدى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وكفاءة آليات اتخاذ القرار، والتنسيق بين الإدارات، حيث تقوم حوكمة المؤسسات الناجحة على وجود هيكل تنظيمي مرن وفعّال، قادر على تحقيق التوازن بين الرقابة والمرونة الإدارية"[3]

4. البعد الاقتصادي: يرتبط بالأداء المالي للمؤسسة وكفاءتها في استغلال الموارد وتحقيق العوائد، مع المحافظة على الشفافية والافصاح المالي، ويعتبر البعد من المؤشرات العملية على جودة الحوكمة، إن تحقيق الأرباح ليس غاية الحوكمة الوحيدة، بل وسيلة لقياس مدى الالتزام بالكفاءة والمسؤولية في استخدام الموارد.

ب. مجالات تطبيق الحوكمة: أن أهم مجالات تطبيق الحوكمة هي:

1. حوكمة الشركات (Corporate Governance): يُعد هذا المجال الأكثر شيوعًا في الدراسات والتطبيقات، ويُركّز على تعزيز العلاقة بين مجلس الإدارة، المساهمين، والإدارة التنفيذية، مع ضمان التوازن في السلطة

---

(1) السنوسي، مروان. (2022). "الحوكمة وأثرها في الامتثال القانوني بالمؤسسات الحكومية". المجلة الليبية للعلوم القانونية والإدارية، المجلد الخامس، العدد (2)، ص66.

(2) Solomon, J. (2022). Corporate Governance and Accountability (6th ed.). Wiley, P 53.

(3) عبد الله، فاطمة. (2020). الحوكمة كآلية لتحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسات. مجلة الاقتصاد الإداري، المجلد العاشر العدد (1)، ص 41.

والشفافية في الأداء، حيث تعني حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، وتوفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء [1]

2. حوكمة المؤسسات العامة (Public Sector Governance): تركّز على تعزيز الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات العامة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد، وضمان المساءلة أمام المجتمع والجهات الرقابية، وتشير تقارير الأمم المتحدة (UNDP, 2020) إلى أن "حوكمة القطاع العام تُمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خصوصًا من خلال دعم الشفافية والمشاركة الشعبية في صنع القرار، وتزداد أهمية هذا النوع في الدول النامية التي تعاني من ضعف في النظم الإدارية والرقابية. [2]

3 .الحوكمة الجامعية (University Governance): وتعني تنظيم العلاقة بين الجهات الأكاديمية والإدارية والطلاب والمجتمع، وضمان جودة التعليم والبحث، وتحقيق الاستقلالية مع الحفاظ على معايير المساءلة، حيث تشمل حوكمة الجامعات آليات اتخاذ القرار الأكاديمي، وسبل إدارة الموارد، وطرق تقييم الأداء، بما يُسهم في تحقيق التميز الأكاديمي والحوكمة الرشيدة. [3]

4 .الحوكمة الرقمية (Digital Governance): أصبحت من المجالات الحديثة والمهمة، خاصة مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة المؤسسات، وتشمل إدارة البيانات، الخصوصية، الأمن السيبراني، والحوكمة الخوارزمية، أن التحول الرقمي يتطلب نماذج حوكمة تقنية مرنة، تضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا مع احترام الخصوصية والحقوق الرقمية. [4]

---

(1) Mallin, C. A. (2019). Corporate Governance (6th ed.). Oxford University Press, P 5.

(2) UNDP. (2020). Governance for Sustainable Development. New York: United Nations Development Programmer, P 14.

(3) أبو زيد، نبيل & خالد، هناء. (2022). "الحوكمة المؤسسية وأثرها في تعزيز استجابة المنظمات للأزمات: دراسة تطبيقية في بيئة ما بعد الجائحة". المجلة العربية للتنمية المؤسسية، 7(1)، ص 120.

(4) Al-Shboul, M., Rababah, O., Al-Sayyed, R., & AlZoubi, M. (2023). *Digital governance and public sector performance: Evidence from developing countries*. Government Information Quarterly, 40(1), p12

رابعاً حوكمة الجامعات كنموذج تطبيقي معاصر:

تُعد حوكمة الجامعات من أبرز النماذج التطبيقية التي تعكس تطور مفهوم الحوكمة خارج إطار المؤسسات التجارية، حيث يتداخل فيها البُعد الأكاديمي، الإداري، والمجتمعي. ويأتي تزايد الاهتمام بهذا النمط من الحوكمة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، مثل: التمويل، الاستقلالية، الجودة، والمساءلة.

أ. مفهوم حوكمة الجامعات: تعني حوكمة الجامعات "الأنظمة والعمليات التي يتم من خلالها توجيه مؤسسات التعليم العالي، وضبط أدائها، وضمان تحقيقها لأهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية في إطار من الشفافية والمساءلة. [1]، ويشير الباحثون إلى أن الحوكمة الجامعية تشمل تنظيم العلاقات بين مجلس الأمناء، الإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والجهات الداعمة، بما يحقق التوازن بين الاستقلالية والرقابة [2]

ب. أهداف حوكمة الجامعات: تسعى حوكمة الجامعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، من أبرزها:

1. ضمان جودة التعليم والبحث العلمي: من خلال تنظيم عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على أسس علمية ومؤسسية.

2. تحقيق الشفافية والمساءلة: عبر الإفصاح عن الخطط والميزانيات وآليات التقييم، وقياس الأداء الأكاديمي والإداري.

3. دعم الاستقلالية المؤسسية: مع الحفاظ على التوازن بين الرقابة الحكومية والحرية الأكاديمية.

4. تعزيز التفاعل المجتمعي: من خلال فتح قنوات التواصل مع المجتمع وأصحاب المصلحة وتوجيه البحث العلمي نحو احتياجات التنمية.

---

(1) OECD. (2008). Tertiary Education for the Knowledge Society: Governance, Funding, Quality. Paris: OECD Publishing, P13.

(2) الخشاب، ليلى. (2021). "الحوكمة الجامعية: مفاهيم وتحديات التطبيق". مجلة تطوير التعليم العالي، مج 7 العدد (1)، ص 88.

ج. خصائص حوكمة الجامعات: تتميّز الحوكمة الجامعية عن غيرها من نماذج الحوكمة في عدد من الخصائص، مثل: [1]

1. تعدد أصحاب المصلحة: يشمل الطلاب، الأكاديميين، الإداريين، الحكومة، والمجتمع المحلي.

2. تداخل السلطات: بين الهيئات الأكاديمية (مجالس الأقسام، الكليات) والإدارية (رئاسة الجامعة، مجلس الأمناء).

3. أهمية القيم الأكاديمية: كالحرية الفكرية، والنزاهة العلمية، والشفافية، إن "النماذج الحديثة للحوكمة الجامعية تعتمد على مبدأ المشاركة الواسعة في صنع القرار، وتفعيل آليات التقييم الذاتي والمؤسسي.

د. التحديات التي تواجه حوكمة الجامعات: رغم الجهود المتزايدة لتطبيق الحوكمة في الجامعات، إلا أن هناك تحديات تعيق فعاليتها، أبرزها: [2]

1. ضعف الاستقلالية: لا تزال العديد من الجامعات تخضع لرقابة مركزية تحد من حريتها في اتخاذ القرار.

2. غياب الكفاءة الإدارية: خصوصًا في الجامعات الحكومية، حيث قد تتداخل الاعتبارات السياسية مع التعيينات والموازنات.

3. محدودية المشاركة الطلابية: في بعض البيئات، لا يُسمح للطلبة أو ممثليهم بلعب دور فعّال في صنع السياسات.

4. ضعف أنظمة التقييم: لا تزال بعض الجامعات تفتقر إلى مؤشرات أداء واضحة لقياس الجودة والفعالية.

5. أن تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية ما يزال يواجه عوائق ثقافية وتشريعية، تتطلب تغييرات هيكلية جذرية لضمان الاستقلالية والشفافية.

---

(1) Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2021). Strengthening governance and leadership in higher education. Higher Education Quarterly, 75(3), 453–470.

(2) عبد السلام، ياسر. (2021). "دور المشاركة في اتخاذ القرار في رفع كفاءة الأداء الوظيفي". مجلة البحوث الإدارية، المجلد التاسع العدد (2)، ص 42.

هـ. النماذج التقليدية للحوكمة الجامعية: تتضمن الدراسات والأبحاث العلمية النماذج التقليدية التالية لحوكمة الجامعات: [1]

1. النموذج الأكاديمي (Academic Model): يُعد النموذج الأكاديمي من أقدم نماذج حوكمة الجامعات، حيث تتولى الهيئات الأكاديمية – كأعضاء هيئة التدريس والمجالس الجامعية – مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج والبرامج والتعيينات، ويتميز هذا النموذج بتركيزه العالي على الاستقلالية الأكاديمية، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، إلا أنه يُنتقد لبطئه في التفاعل مع المتغيرات الخارجية، وصعوبة استجابته السريعة لمتطلبات سوق العمل

2. النموذج الإداري (Managerial Model): يمنح صلاحيات موسعة للإدارة الجامعية العليا مثل الرؤساء التنفيذيين والمديرين، مع التركيز على كفاءة التشغيل والربط بين الأداء الأكاديمي والمؤشرات الإدارية والمالية. يُعد هذا النموذج أكثر مرونة وسرعة في اتخاذ القرار، ويُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، لكنه يواجه انتقادات من حيث تقليص دور الأكاديميين في صنع القرار، واحتمالية تغليب منطق الربحية على الجودة العلمية.

3. النموذج الحكومي (Government–Controlled Model): يمثل نمطًا من الحوكمة تهيمن فيه الدولة على إدارة الجامعات من خلال التحكم في السياسات والتشريعات والتعيينات والتمويل. يُطبق هذا النموذج في العديد من الدول، خاصة في المنطقة العربية، بالإضافة إلى الصين وروسيا. من أبرز مزاياه توحيد السياسات وضمان الرقابة على الأداء، إلا أنه يعاني من بيروقراطية مرتفعة ومحدودية في استقلالية القرار داخل الجامعة.

4. النموذج المختلط (Mixed Model): يسعى النموذج المختلط إلى الجمع بين أطراف متعددة في عملية الحوكمة، مثل الحكومة، الإدارة الجامعية، والهيئات الأكاديمية. يتميز هذا النموذج بتوازنه بين الاستقلالية والمساءلة، وهو معتمد في دول أوروبية كفرنسا وبلجيكا. ورغم مزاياه في تحقيق التوازن، إلا أن تعدد الجهات المشاركة في القرار قد يؤدي إلى تضارب المصالح وصعوبة التنسيق، مما ينعكس أحيانًا على بطء الإجراءات.

---

(1) Zhou, Y., & Fong, P. S. W. (2019). Revisiting University Governance in Asia: Trends and Challenges. Asia Pacific Education Review, 20(2), 247–250

5. الحوكمة التشاركية (Participatory Governance Model): يظهر نموذج الحوكمة التشاركية كنموذج ديمقراطي يتيح لمجموعة أوسع من أصحاب المصلحة – كالموظفين والطلاب والخريجين وممثلي المجتمع – المشاركة في اتخاذ القرار الجامعي. يُعزز هذا النموذج الشفافية والانتماء المؤسسي، ويُسهم في تحسين العلاقة بين الجامعة وبيئتها الاجتماعية. لكنه قد يعاني من بطء اتخاذ القرار نتيجة تعقيد عملية التوافق بين أطراف متعددة، نوضح في الجدول التالي مقارنة بين النماذج السابقة:

الجدول (2–2) مقارنة النماذج التقليدية في الحوكمة الجامعية

النموذج	الجهات الفاعلة الأساسية	درجة الاستقلالية	السرعة في اتخاذ القرار	الشفافية والمساءلة
الأكاديمي	أعضاء هيئة التدريس والمجالس الأكاديمية	مرتفعة	منخفضة	متوسطة
الإداري	الإدارة العليا (الرؤساء والمديرون)	متوسطة	مرتفعة	متوسطة
الحكومي	الجهات الحكومية ووزارات التعليم	منخفضة	منخفضة	عالية
المختلط	الحكومة + الإدارة + الأكاديميون	متوسطة إلى مرتفعة	متوسطة	مرتفعة
التشاركي	الأكاديميون + الطلاب + المجتمع	مرتفعة	منخفضة إلى متوسطة	مرتفعة

Source: According to Zhou, Y., & Fong, P. S. W. (2019). Revisiting University Governance in Asia: Trends and Challenges. Asia Pacific Education Review, 20(2), 237–250

الجدول (2-3) مقارنة إيجابيات وسلبيات النماذج التقليدية في الحوكمة الجامعية

النموذج	أبرز الإيجابيات	أبرز التحديات
الأكاديمي	تعزيز الجودة الأكاديمية والاستقلال العلمي	بطء الاستجابة للتغيرات ومتطلبات السوق
الإداري	تحسين الكفاءة المؤسسية وسرعة اتخاذ القرار	تقليص دور الأكاديميين وغلبة الطابع الإداري
الحكومي	توحيد السياسات وضمان الرقابة على الأداء	ضعف الاستقلالية وارتفاع البيروقراطية
المختلط	تحقيق توازن بين الرقابة والاستقلال	صعوبة التنسيق وتعدد مراكز القرار
التشاركي	شفافية وانتماء مؤسسي وتعزيز العلاقة مع المجتمع	تعقيد عملية اتخاذ القرار وتعدد المصالح

Source: According to Zhou, Y., & Fong, P. S. W. (2019). Revisiting University Governance in Asia: Trends and Challenges. Asia Pacific Education Review, 20(2), 237–250

و. **الاتجاهات الحديثة في حوكمة الجامعات:** تعكس التحولات العالمية في التعليم العالي، وتستجيب للتحديات المتزايدة في بيئة تتسم بالتنافسية، والتكنولوجيا، والمساءلة المجتمعية، وفيما يلي استعراض مفصل لأبرز هذه الاتجاهات:

1. التحول نحو الحوكمة المرنة (Flexible Governance): تهدف إلى خلق نماذج حوكمة أكثر تكيفًا مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، حيث تتجه العديد من الجامعات لتبني هياكل أكثر ديناميكية تسمح بسرعة اتخاذ القرار دون المساس بجودة التعليم أو البحث. [1]

(1) Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2021). Strengthening governance and leadership in higher education. Higher Education Quarterly, 75(3), 453–470.

2. زيادة إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement): تتجه الحوكمة الحديثة إلى إشراك الطلاب، الخريجين، والقطاع الخاص في صناعة القرار، مما يعزز الشفافية والمساءلة ويجعل الجامعات أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.

3 .استخدام التكنولوجيا في الحوكمة(Digital Governance) : أصبحت الأنظمة الرقمية أداة رئيسية في دعم العمليات الإدارية واتخاذ القرار من خلال نظم إدارة الأداء ولوحات البيانات الفورية.

4 .التحول إلى الحوكمة القائمة على الأداء (Performance-Based Governance): تعتمد على مؤشرات مثل معدلات التخرج، التوظيف، والنشر العلمي لربط التمويل وتقييم القيادات الجامعية بالأداء الفعلي.

5. التدويل والحوكمة العالمية (Internationalization and Global Governance): تدفع العولمة الجامعات لتبني ممارسات حوكمة تستجيب لمعايير الجودة الدولية، مع الانفتاح على الشراكات الأكاديمية العابرة للحدود.

6 .تعزيز الشفافية والمساءلة (Transparency and Accountability): تفرض الحكومات ومؤسسات الاعتماد متطلبات أعلى للشفافية في عمليات التعيين، التمويل، والنتائج، وهو ما يدفع الجامعات إلى توثيق قراراتها ومخرجاتها بشكل أكبر.

خلاصة الفصل: أوضحنا من خلال هذا الفصل أن الحوكمة ليست مجرد نظام إداري أو قانوني، بل هي فلسفة إدارية قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة الواعية في صنع القرار، ومن خلال تتبعنا لمفاهيمها ومبادئها ونظرياتها المتعددة، تبيّن أن الحوكمة تمثّل جسرًا يربط بين القيم الأخلاقية ومتطلبات الأداء المؤسسي الحديث، وقد كشفت التطبيقات العملية، لا سيما في حوكمة الجامعات، عن الإمكانيات الكبيرة لهذا النموذج في تحسين جودة التعليم وتعزيز الاستقلالية المؤسسية والاستجابة لمتطلبات المجتمع. ومع أن التحديات لا تزال قائمة، خاصة في البيئات النامية، إلا أن الرؤية الواضحة والتشريعات المُمكّنة والقيادة الرشيدة تبقى هي المفاتيح الأساسية لتحويل الحوكمة من إطار نظري إلى واقع فعّال وملموس.

ختامًا، يمكن القول إن الحوكمة تمثل ثقافة مؤسسية أكثر منها مجرد مجموعة من القواعد، وإن غرسها في بنية المؤسسات هو الخطوة الأولى نحو تنمية مستدامة قائمة على العدالة والشفافية والتمكين.

الفصل الثالث التطوير التنظيمي

تمهيد:

في ظل تسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والقدرة على التكيف. ويُعد التطوير التنظيمي أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال التغيير المخطط والمدروس في السلوكيات التنظيمية والهياكل والإجراءات. فهو لا يركز فقط على حل المشكلات الآنية، بل يعمل على بناء ثقافة تنظيمية مستدامة تعزز من فاعلية المؤسسة وقدرتها على التطور، وسنحاول في الفصل التالي شرح وتوضيح هذا المفهوم وأبرز مفاهيمه العلمية.

أولاً مفهوم التطوير التنظيمي:

أ. تعريف التطوير التنظيمي: يُعد التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، إذ يُنظر إليه على أنه عملية مخططة تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة وفاعليتها من خلال تعديل هيكلها وثقافتها وعملياتها الداخلية، بالاعتماد على التشخيص العلمي المستمر للمشكلات التنظيمية [1] وفي السياق ذاته، يعرّف Cummings & Worley (2020) التطوير التنظيمي بأنه تطبيق منهجي للمعرفة المستمدة من علوم السلوك، يهدف إلى تطوير وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التي تساهم في رفع أداء المنظمة [2]. كما يشير Anderson (2019) إلى أن التطوير التنظيمي هو عملية تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة وتيسير التغيير الشخصي والتنظيمي من خلال تدخلات تستند إلى المعرفة السلوكية والاجتماعية. [3]

---

(1) الرمحي، أحمد. الزعبي، محمد. الكيلاني، نبيل. (2022). الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال (ط. 1، ص. 112). عمّان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص112.

(2) Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organization development and change* Boston, MA: Cengage Learning, (11th ed., p. 2).

(3) Anderson, D. L. (2019). *Organization development: The process of leading organizational change* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, (4th ed., p. 5).

ومن خلال هذه التعاريف الحديثة، يتضح أن التطوير التنظيمي يمثل مدخلاً علميًا متكاملًا يسعى إلى بناء قدرات المنظمة وتمكينها من مواجهة التحديات المتغيرة بفعالية واستدامة، فهو يمثل عملية ممنهجة وطويلة الأمد تهدف إلى تعزيز فعالية المنظمة ومرونتها من خلال تدخلات مخططة تستند إلى التحليل السلوكي والعلمي، وتشمل تحسين الهياكل التنظيمية، الثقافة، والعمليات الداخلية، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ويحفز التعلم والتنمية المستدامة. ويشمل هذا التوجه إشراك العاملين، وتوظيف البيانات، وتطبيق أدوات التغيير التنظيمي الحديثة في ضوء مبادئ الإدارة والسلوك التنظيمي.

ب. أهداف التطوير التنظيمي: يُعد التطوير التنظيمي أداة استراتيجية تسعى إلى تعزيز أداء المؤسسات من خلال مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تُعنى ببناء القدرات الداخلية، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين العمليات التنظيمية، بما يُمكّن المؤسسة من تحقيق الاستدامة والتميز في بيئة متغيرة ومعقدة. وتشير الأدبيات إلى أن هذه الأهداف لا تقتصر على النواحي الهيكلية أو الإجرائية فقط، بل تمتد لتشمل الثقافة التنظيمية والسلوكيات الفردية والجماعية داخل بيئة العمل، ومن أبرز أهداف التطوير التنظيمي: [1]

1. تحسين الكفاءة التنظيمية (Enhancing Organizational Efficiency): يسعى التطوير التنظيمي إلى تعزيز كفاءة المنظمات من خلال تبني منهجيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين العمليات.

2. تعزيز التكيف مع التغيير (Promoting Adaptability to Change): في عصر التحول الرقمي والتغيرات السريعة، أصبحت المرونة التنظيمية ضرورة حتمية. حيث أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات التكيف السريع تكون أكثر قدرة على البقاء في الأسواق.

3. تحسين التواصل والتعاون (Improving Communication and Collaboration): مع تزايد الاعتماد على فرق العمل الافتراضية، يركز التطوير التنظيمي الحديث على تعزيز التعاون عبر المنصات الرقمية. يوضح أن تبني أدوات التواصل الفعالة يقلل من الصراعات ويزيد من تماسك الفرق.

---

(1) Smith, J., & Johnson, M. (2023). Leading change in the post-pandemic era. Harvard Business Review, 101(3), 55-59.

4. تنمية القيادة والإدارة (Developing Leadership and Management): أصبحت القيادة المرنة (Agile Leadership) أحد أهم توجهات التطوير التنظيمي في السنوات الأخيرة. إن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية تكيفية يكونون أكثر نجاحًا في قيادة التغيير.

5. تعزيز ثقافة المنظمة (Strengthening Organizational Culture): في ظل تنوع القوى العاملة، يهدف التطوير التنظيمي إلى بناء ثقافات شاملة (Inclusive Cultures) تدعم الابتكار. حيث تُظهر الدراسات أن المنظمات ذات الثقافات القوية تحقق معدلات أعلى في الاحتفاظ بالمواهب. [1]

6. زيادة رضا الموظفين وتطويرهم (Enhancing Employee Satisfaction and Development): مع ظهور مفاهيم مثل "التجربة الوظيفية"، أصبح التطوير التنظيمي يركز أكثر على رفاهية الموظفين، أن المنظمات التي تستثمر في تطوير مهارات الموظفين تحقق معدلات أعلى من الرضا والإنتاجية.

7. تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Achieving Strategic Objectives): أصبحت إدارة الأداء المستدام (ESG) جزءًا أساسيًا من التطوير التنظيمي الحديث، حيث إن مواءمة الاستراتيجيات مع أهداف الاستدامة يضمن نموًا طويل المدى.

8. إدارة التغيير بفعالية (Effectively Managing Change): في ظل التحولات المتسارعة، تتبنى المنظمات منهجيات جديدة مثل "التغيير الرشيق" (Agile Change Management). تُظهر الدراسات أن استخدام نماذج التغيير المرنة يقلل من المقاومة ويزيد من معدلات النجاح. [2]

9. تعزيز الإبداع والابتكار (Fostering Innovation and Creativity): يتم من خلال خلق بيئة محفزة تشجع التجارب الجديدة وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، مع توفير الموارد والأنظمة الداعمة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى حلول عملية تضيف قيمة حقيقية

---

(1) Hiatt, J. (2023). ADKAR 2.0: The next generation of change management. Prosci.

(2) Thompson, L., & Davis, K. (2023). Aligning organizational development with ESG goals. MIT Sloan Management Review, 64(2), 1-12.

ج. **مبادئ التطوير التنظيمي:** يقوم التطوير التنظيمي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُشكل الإطار المرجعي لتصميم وتنفيذ تدخلات التغيير داخل المؤسسات. وتُعد هذه المبادئ بمثابة القيم والإرشادات التي توجه ممارسات التطوير، وتضمن اتساقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واحتياجات العاملين فيها. [1]

1. المرونة الاستراتيجية (Strategic Agility): في عالم يتغير بسرعة الضوء، لم تعد الخطط الخمسية التقليدية كافية. المنظمات الرائدة اليوم تتبنى "المرونة الاستراتيجية" كفن للبقاء، حيث تدمج بين الرؤية طويلة المدى وقدرة فائقة على المناورة.

2. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): لم يعد القائد مجرد مدير، بل أصبح "مهندس تحولات". القيادة الحديثة تتطلب مزيجاً نادراً من الذكاء العاطفي العميق، ورؤية استشرافية، وشجاعة اتخاذ القرارات الصعبة.

3. التحول الرقمي (Digital Transformation): أصبحت الرقمنة دماء تجري في عروق المنظمات الناجحة. لكن التحول الرقمي الحقيقي يتجاوز مجرد تبني التقنيات الحديثة؛ إنه إعادة هندسة كاملة للعمليات والثقافة التنظيمية.

4. ثقافة التعلم (Continuous Learning Culture): في الاقتصاد المعرفي، أصبح التعلم المستمر هو السلاح السري للتفوق التنافسي، فالمنظمات الذكية لم تعد تعتمد على برامج التدريب التقليدية، بل تبني أنظمة تعلم متكاملة تشمل معامل الابتكار الداخلية وجامعات الشركات وأنظمة إدارة المعرفة الذكية.

5. الابتكار والتجريب (Innovation & Experimentation): الابتكار لم يعد خياراً ترفيهياً، بل أصبح شرطاً للبقاء، فالشركات التي تتبنى ثقافة "التجريب الجريء" تخلق مساحة آمنة للفشل الذكي، حيث كل تجربة فاشلة هي خطوة نحو النجاح الكبير. [2]

---

(1) Davenport, T. H. (2023). The AI-powered organization: Make your company more productive, profitable, and competitive. MIT Press, P 110.

(2) Ries, E. (2021). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (Updated and expanded ed.). Currency, P115-116.

6. التنوع والشمول (Inclusion & Diversity): لم يعد التنوع مجرد شعار أخلاقي، بل أصبح استراتيجية أعمال ذكية، فالشركات التي تستثمر في بناء فرق عمل متنوعة تحقق نتائج مالية أفضل بنسبة 36% في المتوسط. ولكن التنوع الحقيقي يتجاوز مجرد الأرقام؛ إنه خلق بيئة حيث كل صوت مسموع، وكل فكرة محل تقدير.

7. الاستدامة (Sustainability & CSR): تحولت الاستدامة من نشاط علاقات عامة إلى استراتيجية أعمال أساسية، فالشركات الرائدة اليوم تعيد هندسة عملياتها بالكامل لتحقيق أهداف البيئية والاجتماعية والحوكمة، ليس فقط لأنها الصواب الأخلاقي، بل لأنها ببساطة أفضل للأعمال.

8. القرارات القائمة على البيانات (Data-Driven Decision Making): في عصر انفجار البيانات، أصبحت القدرة على تحويل المعلومات إلى رؤى عملية هي الفارق بين النجاح والفشل، فالمنظمات المعتمدة على البيانات تستخدم تقنيات مثل التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات أسرع بخمس مرات وبكفاءة أعلى بنسبة 30%. لكن التحدي الحقيقي ليس جمع البيانات، بل تحويلها إلى حكمة تنظيمية – وهو ما يتطلب استثمارات استراتيجية في البنية التحتية للمعلومات وثقافة اتخاذ القرار القائم على الأدلة.

ثانياً. مراحل وخطوات التطوير التنظيمي

1. تشخيص الواقع التنظيمي (Organizational Diagnosis): تُعنى هذه المرحلة بتحليل النظام الداخلي للمنظمة لتحديد الاختلالات وتحديد المشكلات الإدارية، وذلك باستخدام أدوات تشخيص متنوعة مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيئة وتشير الدراسات إلى أن التشخيص الدقيق يمثل الأساس لأي عملية تغيير ناجحة [1]

2. تحديد الحاجة للتغيير (Identifying the Need for Change) : تُبنى هذه الخطوة على نتائج التشخيص، وتتمثل في التأكد من وجود فجوة بين الواقع والمأمول في أداء المنظمة. يساهم ذلك في توجيه القادة نحو التغيير الضروري وتحديد أولوياته. [2]

---

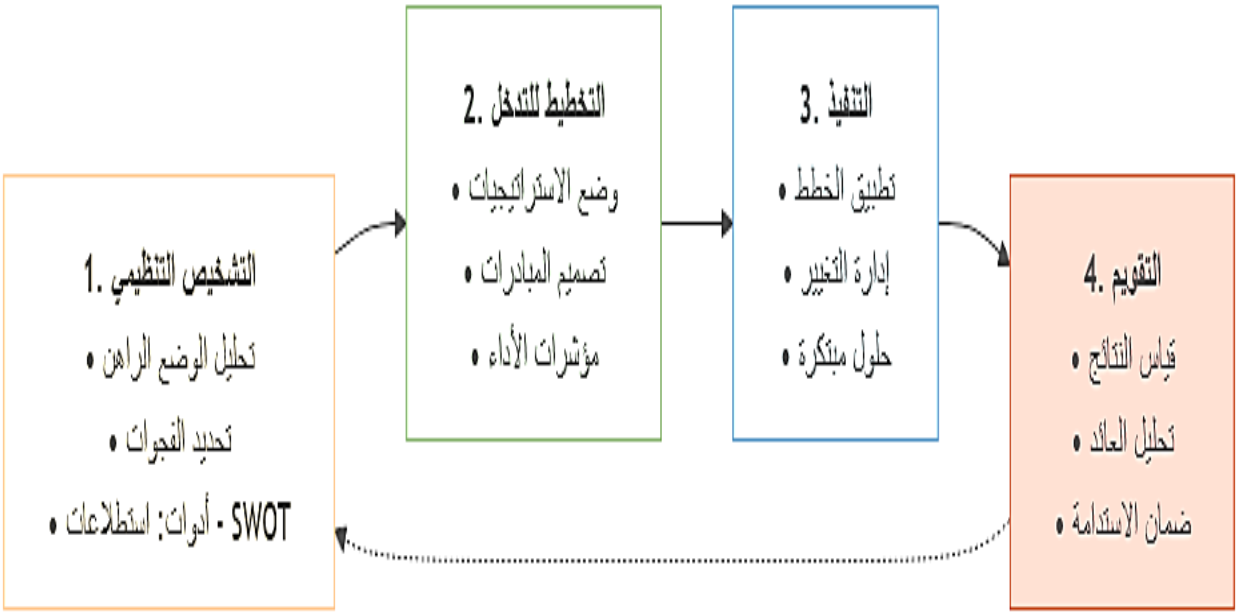
(1) السالمي، حمد .(2021) .*إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، عمّان: دار المسيرة، (ص. 88).

(2) عبد الله، محمد .(2022) .*مفاهيم حديثة في الإدارة الاستراتيجية والتطوير المؤسسي* القاهرة: مركز الكتاب الأكاديمي، (ص. 133).

3. تخطيط التغيير (Change Planning) : تشمل هذه المرحلة وضع أهداف واضحة ومحددة للتغيير، إلى جانب خطة عمل تتضمن الوسائل والموارد والزمن التنفيذ ويُعد وضوح الرؤية أمرًا محوريًا لنجاح المرحلة [1]

4 .تنفيذ التغيير (Change Implementation) : في هذه المرحلة تبدأ عملية تطبيق الخطة، من خلال إدخال تحسينات مثل التدريب، وإعادة الهيكلة [2]، والشكل التالي يوضح مخططاً منهجياً لتلك المراحل

الشكل (2-1) مخطط منهجي لمراحل عملية التطوير التنظيمي



المصدر: الغامدي، أحمد (2022). "نماذج التطوير التنظيمي الحديثة ."*مجلة الإدارة الاستراتيجية*، المجلد (7)، العدد (2)، ص 52.

---

(1) الطائي، م. ج. (2021). استراتيجيات التطوير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة بيروت: دار الصفاء، (ص. 205).

(2) الشمري، ناصر (2022). أثر فرق العمل التشاركية على فاعلية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الإماراتية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 85-102. ص. 91.

ثالثاً استراتيجيات وتقنيات التطوير التنظيمي:

يعتمد التطوير التنظيمي على مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي تُستخدم لتحفيز التغيير وتعزيز الأداء داخل المؤسسة. وتُعد هذه الأساليب أدوات عملية تُترجم الأهداف والمبادئ إلى أنشطة ملموسة تستهدف الأفراد، الفرق، والنظام التنظيمي ككل. وتتنوع هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المنظمة ومشكلاتها، إلا أنها تُجمع على أهمية إشراك العاملين وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والإنسانية.

أ- **استراتيجيات التطوير التنظيمي:** تشمل الاستراتيجيات العامة للتطوير التنظيمي ما يلي: [1]

1. استراتيجية التدريب والتطوير: تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية. يتم ذلك من خلال برامج تدريبية دورية، وورش عمل، ودورات تعليم مستمر.

2. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: تُستخدم هذه الاستراتيجية لمواءمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة، وتقليل التكرار في المهام، وتحسين خطوط الاتصال.

3. إدارة التغيير: تهدف هذه الاستراتيجية إلى مساعدة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية. تشمل تدريب القادة على قيادة التغيير، وتحليل مقاومة التغيير، وإشراك الموظفين.

4. تحسين جودة الحياة الوظيفية: تسعى هذه الاستراتيجية إلى خلق بيئة عمل صحية ومحفزة للموظفين من خلال المرونة في العمل، العدالة في توزيع المهام، ومراعاة التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

5. بناء فرق العمل: يُعتبر بناء الفرق من الاستراتيجيات الفعالة لتحسين التعاون والاتصال داخل المنظمة، وتحقيق نتائج أفضل من خلال العمل الجماعي المنظم.

6. تحليل وتطوير الثقافة التنظيمية: تركّز هذه الاستراتيجية على فهم الثقافة السائدة في المنظمة والعمل على تعديلها إذا كانت تُعيق الأداء، وتعزيز القيم الإيجابية كالثقة والشفافية والتعاون.

---

(1) البدري، محمد .(2021) .*إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة* .دمشق: دار الفكر. ص 88.

(2) الفقي، عادل .(2020) .*إدارة فرق العمل وبناء الأداء الجماعي* .القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ص48.

7. استخدام التكنولوجيا في التحول التنظيمي: توظيف الأدوات الرقمية لتحسين العمليات، مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، وإدارة المعرفة، مما يسهم في تسريع التطوير وتحسين الكفاءة.

ب. تقنيات التطوير التنظيمي: أما التقنيات فهي الأدوات العملية التي تُستخدم لتنفيذ استراتيجيات التطوير، ومن أبرزها:

1. التغذية الراجعة 360 درجة(360–Degree Feedback) : تُستخدم لتقييم أداء الأفراد من خلال جمع آراء متعددة من الزملاء، المرؤوسين، والرؤساء، بهدف توفير تغذية راجعة شاملة تساعد على تطوير الأداء [1]

2. استقصاء الرأي التنظيمي (Survey Feedback): تقنية تعتمد على تصميم استبيانات لقياس رضا الموظفين، والبيئة التنظيمية، والثقافة السائدة، ثم تحليل النتائج لاتخاذ قرارات تطويرية.

3. ورش العمل التدريبية (Training Workshops): تُعقد هذه الورش لتعليم الموظفين مهارات جديدة أو تعزيز القيم التنظيمية، وتستخدم تقنيات تفاعلية مثل المحاكاة، والألعاب الإدارية.

4. الاستشارة التنظيمية (Organizational Consulting): يتم الاستعانة بمستشارين خارجيين لتحليل المشكلات التنظيمية واقتراح حلول تطويرية، ويُعد من الأساليب المحايدة والدقيقة. [2]

5. بناء الفريق (Team Building): تهدف هذه التقنية إلى تحسين التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق من خلال أنشطة جماعية، مما يرفع من مستوى الثقة والروح المعنوية.

6. إدارة الصراع (Conflict Management): تقنية تهدف إلى معالجة النزاعات داخل العمل بطريقة بناءة، وتشمل التحكيم، الوساطة، والتفاوض لتحقيق بيئة أكثر استقرارًا.

7.تطوير القيادة (Leadership Development): يُركز على إعداد قادة قادرين على قيادة التغيير، من خلال برامج تطوير القدرات القيادية، والتدريب الفردي.

---

(1) الزعبي، رائد.(2022) . القيادة وبناء فرق العمل الفعّالة .بيروت: دار الرائد العربي. ص

(2) الخطيب، ليلى .(2020) .تنمية الموارد البشرية وأساليب التدريب الحديثة .دمشق: دار الفكر، ص92.

8. تحليل المهام والوظائف(Job Analysis) : تُستخدم هذه التقنية لإعادة تصميم الوظائف بناءً على دراسة متعمقة لمتطلباتها، بهدف زيادة الفاعلية وتقليل التداخل. [1]

رابعاً التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي

رغم الأهمية البالغة للتطوير التنظيمي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغير، إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه المرجوة. وتعود هذه التحديات إلى عوامل متداخلة تتعلق بالبيئة التنظيمية، والقيادة، والثقافة المؤسسية، ومدى استعداد الأفراد للتغيير.

1. مقاومة التغيير: يُعد مقاومة التغيير من أبرز العقبات التي تعيق التطوير التنظيمي. غالبًا ما تنبع هذه المقاومة من الخوف من المجهول، أو فقدان الامتيازات، أو عدم الثقة في الإدارة. تؤكد الدراسات أن التغلب على هذه المقاومة يتطلب إشراك الموظفين في عملية التغيير وتعزيز التواصل الفعّال. [2]

2. ضعف القيادة والتحفيز: تُعتبر القيادة الفعّالة عنصرًا حاسمًا في نجاح التطوير التنظيمي. غياب الرؤية الواضحة أو عدم قدرة القادة على تحفيز الموظفين يمكن أن يؤدي إلى فشل جهود التغيير. تشير الأبحاث إلى أهمية تدريب القادة على مهارات التغيير وتعزيز قدراتهم في إدارة الفرق.[3]

3. قصور في البنية التحتية التنظيمية: ضعف الهياكل الإدارية والإجراءات الداخلية يعوق تطبيق خطط التطوير. التنظيم غير المرن يعيق الاستجابة السريعة لاحتياجات التطوير. توصي الدراسات بإعادة هيكلة العمليات وتبسيط الإجراءات لتعزيز الكفاءة. [4]

---

(1) العامري، ندى. (2021). "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الإدارية". مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، المجلد الحادي عشر، العدد (1)، ص 49.

(2) الزهراني، محمد أحمد. (2023). التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين. مجلة القراءة والمعرفة، 23(262)، ص. 180.

(2) عمر، منى عرفة (2023). التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 34(134)، ص. 650.

(4) حامد، محمد (2023). التحديات التي تواجه المراجع الداخلي وانعكاساتها على هيكل الرقابة الداخلية في ظل الرقمنة. مجلة البحوث المحاسبية، 2022(2)، ص. 50.

4. نقص الموارد والتكنولوجيا: يؤثر نقص التمويل، والكوادر المؤهلة، والبنية التكنولوجية بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تنفيذ مبادرات التطوير. تشير الدراسات إلى أن الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب يمكن أن يعزز من فعالية التطوير التنظيمي.[1]

5. ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة: البيئة الثقافية غير المحفزة داخل المؤسسة تُعدّ عائقًا كبيرًا، إذ تؤدي إلى غياب الحافز نحو الإبداع والتجديد. تشير الأبحاث إلى أن تعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير يمكن أن يسهم في نجاح التطوير التنظيمي.[2]

6. ضعف نظم الحوافز: نظام الحوافز غير العادل يؤثر سلبًا على أداء الأفراد واستعدادهم للانخراط في التغيير، توصي الدراسات بتصميم نظم حوافز تعزز من مشاركة الموظفين وتحفزهم على الابتكار [3]

7. ضعف التواصل والمشاركة: غياب الحوار والتفاعل بين الإدارة والعاملين يولد فجوة تؤثر على مستوى القبول والمشاركة في برامج التطوير. تشير الأبحاث إلى أن التواصل الفعّال والمشاركة النشطة للموظفين يعززان من نجاح التغيير.[4]

8. البيئة الخارجية غير المستقرة: التغيرات السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية في البيئة الخارجية قد تفرض تحديات غير متوقعة تؤثر على برامج التطوير. توصي الدراسات بتبني استراتيجيات مرنة تمكن المنظمة من التكيف مع هذه التغيرات.[5]

---

(1) الزهراني، محمد أحمد. (2023). التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين. مجلة القراءة والمعرفة، 23(262)، ص. 185.

(2) عمر، منى عرفة (2023). التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 34(134)، ص. 660.

(3) الزهراني، محمد أحمد. (2023). المرجع سابق الذكر ص. 186.

(4) حامد، محمد (2023). التحديات التي تواجه المراجع الداخلي وانعكاساتها على هيكل الرقابة الداخلية في ظل الرقمنة. مجلة البحوث المحاسبية، 2022(2)، ص. 55.

(5) عمر، منى عرفة (2023). المرجع سابق الذكر، ص 662.

خامساً التطوير التنظيمي في الجامعات:

تُعد الجامعات من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى تبني فلسفة التطوير التنظيمي، نظرًا لطبيعتها الديناميكية ووظيفتها الحيوية في إعداد رأس المال البشري، وإنتاج المعرفة، وخدمة المجتمع. وقد أصبح من الضروري أن تعتمد الجامعات على ممارسات تطويرية تُمكّنها من التكيّف مع متغيرات البيئة التعليمية والتكنولوجية العالمية، وتحقيق الجودة والتميز المؤسسي.

أ. استراتيجيات التطوير التنظيمي في الجامعات: لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات، يمكن اتباع مجموعة من الأساليب الاستراتيجية التي تركز على تحسين الهياكل الإدارية والأكاديمية، وتعزيز الكفاءة، ومواكبة التغيرات الحديثة في قطاع التعليم العالي. [1]

1- إعادة هيكلة البناء التنظيمي: تُعد من الخطوات الأساسية، حيث يتم تحليل الهياكل الحالية وتصميمها بطريقة أكثر مرونة، مع تفويض الصلاحيات وتقليل المركزية لتحسين سرعة اتخاذ القرارات. كما يمكن دمج الوحدات المتشابهة أو إلغاء تلك التي لم تعد تخدم الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

2- تطوير القيادات الإدارية والأكاديمية: من خلال برامج تدريبية متخصصة تعزز مهارات القيادة التحويلية والتشاركية، مما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتعاون.

3- تحسين الثقافة التنظيمية: عبر تعزيز قيم الشفافية والجودة، وتشجيع الحوار المفتوح بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، مما يساعد على بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تقلل من مقاومة التغيير.

4- إدارة التغيير باستخدام نماذج معتمدة مثل نموذج "لوين" الذي يركز على إذابة المقاومة، ثم تطبيق التغيير، وتثبيت الممارسات الجديدة. كما أن إشراك أصحاب المصلحة في عملية التطوير يزيد من فرص النجاح.

5- التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحديث الجامعات، من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية، مثل أنظمة التعلم الإلكتروني والإدارة الذكية، مما يحسن جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية.

---

(1) Sporn, B. (2019). Governance and administration in higher education: Trends and challenges. International Journal of Educational Management, 33(2), 234-248

6- ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي عبر تطبيق معايير محلية ودولية، وإنشاء وحدات متخصصة لمراقبة الأداء وتحسينه باستمرار، مما يعزز سمعة الجامعة وقدرتها على المنافسة.

7- التخطيط الاستراتيجي الفعّال بوضع رؤية واضحة وأهداف قابلة للقياس، مع استخدام أدوات مثل تحليل "SWOT"أو "البطاقة المتوازنة" لضمان توافق الخطط مع التحديات والفرص المتاحة.

8- تنمية الموارد البشرية عبر تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية وتأهيلهم بالمهارات الحديثة، مع توفير حوافز تشجع على الإبداع والتميز.

9- تعزيز الشراكة المجتمعية من خلال التعاون مع القطاعات الصناعية والبحثية لتطوير البرامج الدراسية، وإنشاء حاضنات أعمال تدعم الابتكار وربط الجامعة بسوق العمل.

10- التقييم والمتابعة المستمرة باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واستطلاعات الرأي لقياس التقدم .

ب. العقبات التي تواجه التطوير التنظيمي في الجامعات: تواجه عمليات التطوير التنظيمي في الجامعات مجموعة من التحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، ومن أبرز هذه العقبات:

1. مقاومة التغيير (Resistance to Change): تعاني العديد من الجامعات من مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الأكاديمية أو الإداريين أو حتى أعضاء هيئة التدريس، الذين يفضلون البقاء على الوضع الراهن خوفاً من فقدان الامتيازات أو زيادة الأعباء الوظيفية، وقد تكون هذه المقاومة ناتجة عن غياب الرؤية الواضحة أو عدم إشراك العاملين في عملية صنع القرار[1]

2. البيروقراطية والتعقيد الإداري (Bureaucracy & Administrative Complexity): تعتمد العديد من الجامعات على هياكل تنظيمية بيروقراطية معقدة، مما يُبطئ عملية اتخاذ القرارات ويقلل من المرونة المطلوبة للتطوير وكثرة الإجراءات الروتينية واللوائح الصارمة قد تعيق تبني سياسات أو منهجيات جديدة.[2]

---

(1) Burnes, B. (2020). Managing change (8th ed.). Pearson. (pp. 112–115).

(2) Sporn, B. (2019). Governance and administration in higher education: Trends and challenges. International Journal of Educational Management, 33(2), 234–248. (pp. 238–240).

3. محدودية الموارد المالية (Financial Constraints): تحتاج عمليات التطوير إلى تمويل كبير، سواء للتحول الرقمي أو تدريب الكوادر أو تطوير البنية التحتية، وهو ما قد لا يتوفر في الجامعات الحكومية أو ذات الميزانيات المحدودة كما تؤدي الأزمات الاقتصادية إلى تقليص الدعم المقدم للبحث العلمي وبرامج التطوير [1]

4. نقص الكفاءات القيادية والإدارية (Lack of Leadership & Management Skills): عدم توفر قيادات مؤهلة لقيادة التغيير أو تطبيق نماذج الإدارة الحديثة قد يُضعف فاعلية التطوير التنظيمي، إضافة إلى أن بعض القيادات تفتقد إلى الرؤية الاستراتيجية أو مهارات إدارة التغيير، مما يؤدي إلى فشل المبادرات [2]

5. الثقافة التنظيمية التقليدية (Traditional Organizational Culture): قد تسود في بعض الجامعات ثقافة روتينية تقاوم الابتكار أو التحديث، خاصة في المؤسسات العريقة ذات التاريخ الطويل وغياب ثقافة الجودة والمساءلة يُضعف الحافزية نحو التطوير المستمر [3]

6. التحديات التكنولوجية (Technological Challenges): صعوبة مواكبة التحول الرقمي بسبب نقص البنية التحتية أو الكوادر المدربة على التقنيات الحديثة ومقاومة تبني أنظمة التعلم الإلكتروني أو الحوكمة الرقمية من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس.[4]

7. العوامل السياسية واللوائح الحكومية (Political & Regulatory Barriers): قد تفرض الحكومات قيوداً على استقلالية الجامعات، مما يحد من قدرتها على اتخاذ قرارات تطويرية دون موافقات رسمية والتغييرات المتكررة في السياسات التعليمية تؤثر على استقرار الخطط الاستراتيجية للجامعات[5]

---

(1) World Bank. (2020). The promise of higher education: Challenges and opportunities. World Bank Group. (pp. 89–93).

(2) Altbach, P. G., & De Wit, H. (2018). The challenge to higher education internationalization. University World News. (p. 15).

(3) Harvard University. (2023). Strategic planning framework. (pp. 22–25).

(4) Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). (2023). Accreditation standards. (pp. 12–15)

الفصل الرابع الحوكمة والتطوير التنظيمي

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، برزت الحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية تضمن الكفاءة والاستدامة، ومن أبرزها الحوكمة والتطوير التنظيمي، وتكمن أهمية الربط بين هذين المفهومين في أن الحوكمة تُوفر الإطار الذي يُمكّن المؤسسات من تحسين أدائها وتطوير بنيتها التنظيمية وتحقيق أهدافها.

أولاً: العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي:

العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي علاقة وثيقة وتكاملية، حيث تساهم الحوكمة الجيدة في تهيئة بيئة تنظيمية تسهم في تطوير المؤسسات، من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال المحاور التالية: [1]

1. الحوكمة كإطار داعم للتطوير التنظيمي: تعد الحوكمة الإدارية إطارًا تنظيميًا شاملاً يضمن حسن سير العمل وفق قواعد ومعايير محددة، وبالتالي فهي تشكل الأساس الذي يُبنى عليه التطوير التنظيمي. فالمؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بفعالية تتمتع بقدرة أكبر على التغيير والتحسين والتكيف مع بيئاتها الديناميكية، لأنها تضمن عملية صنع قرار رشيدة تستند إلى بيانات دقيقة وتخضع لرقابة داخلية وخارجية صارمة.

2. الشفافية والمساءلة كمدخلات للتطوير: من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، توفر الحوكمة بيانات واضحة عن جوانب القصور والخلل التنظيمي، مما يساعد صناع القرار على وضع خطط تطويرية تستند إلى تشخيص دقيق. هذا يرفع من كفاءة خطط التطوير ويوجهها نحو معالجة الأسباب الحقيقية للمشكلات.

3. الحوكمة كأداة لتحسين الهيكل التنظيمي: توفر الحوكمة آليات لإعادة النظر في الهياكل التنظيمية القديمة، من خلال مراجعة الأدوار والمسؤوليات وتحديد مستويات السلطة داخل المؤسسة. وهذا يُعد جزءًا جوهريًا من أي عملية تطوير تنظيمي ناجحة

---

(1) الزيد، فهد .(2022) .**الحوكمة المؤسسية كأداة لتفعيل التطوير التنظيمي في القطاع العام** .مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 34، العدد(2)، ص. 77.

4. تعزيز ثقافة التغيير المؤسسي: من خلال تعزيز قيم المشاركة، والعدالة، والمساءلة، تساهم الحوكمة في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وداعمة للتغيير، مما يزيد من تقبل العاملين لبرامج التطوير. [1]

5. حوكمة الأداء كأداة تقييم وتطوير: من خلال أدوات التقييم الرقابي التي تتيحها الحوكمة مثل التقارير الدورية، والمراجعة الداخلية، والتدقيق المالي والإداري، يمكن تحديد الفجوات التنظيمية بدقة، ومن ثم وضع خطط تطويرية مستندة إلى بيانات دقيقة.

ثانيًا: أثر الحوكمة على فعالية التطوير التنظيمي

تُعد الحوكمة أداة استراتيجية لتعزيز فعالية التطوير التنظيمي، إذ تُمكّن المؤسسات من تطبيق برامج التطوير بأسلوب أكثر كفاءة واستدامة، من خلال ما توفره من آليات تنظيمية وإدارية دقيقة. ويظهر هذا الأثر من خلال عدد من الجوانب المهمة: [2]

1. تحسين جودة القرارات التطويرية: بفضل اعتماد الحوكمة على مبادئ مثل الاستناد إلى الأدلة ومشاركة أصحاب المصلحة، فإنها تساهم في اتخاذ قرارات تطويرية مستندة إلى بيانات واقعية وتحليل شامل لبيئة العمل، مما يقلل من احتمالية الفشل في مشاريع التغيير.

2. تقليل مقاومة التغيير: من خلال المشاركة الفعالة والشفافية في العمليات التنظيمية، تساعد الحوكمة على تقليل مقاومة العاملين لبرامج التغيير، كونهم يصبحون جزءًا من عملية التخطيط والتنفيذ.

3. توجيه الموارد بكفاءة: تتيح الحوكمة للمؤسسة استخدام مواردها بكفاءة أعلى عند تنفيذ برامج التطوير، إذ تضمن مراجعة دقيقة للخطط التمويلية وتوجيه الإنفاق نحو أولويات التطوير الحقيقية.

4. تعزيز الرقابة والتقييم المستمر: من أبرز مخرجات الحوكمة أنها توفّر أدوات رقابية وتقييمية يمكن من

---

(1) الحسين، عادل (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في دعم الحوكمة المؤسسية. مجلة البحوث الإدارية، 44(2)، 95–110. ص. 106.

(2) الشمري، ناصر (2022). أثر فرق العمل التشاركية على فاعلية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الإماراتية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 85–102. ص. 91.

خلالها متابعة تنفيذ برامج التطوير، وإجراء التعديلات التصحيحية في الوقت المناسب. هذا يُعزز من استمرارية البرنامج وفعاليته على المدى الطويل.

5. رفع قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار: المؤسسات التي تطبق الحوكمة بفعالية تصبح أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئتها، وأكثر ابتكارًا في حلولها التطويرية، لأن نظم الحوكمة الجيدة تخلق توازنًا بين الاستقرار المؤسسي والانفتاح على التغيير.

ثالثًا مقومات نجاح العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي

لكي تحقق العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي نتائج إيجابية وفعالة، لا بد من توافر مجموعة من المقومات الأساسية التي تُشكّل الأساس لنجاح هذه العلاقة وتفعيل أثرها على أرض الواقع. وتتمثل أهم هذه المقومات[1]:

1. الدعم القيادي والالتزام المؤسسي: يُعد وجود قيادة عليا تؤمن بأهمية الحوكمة والتطوير التنظيمي من أهم عوامل النجاح، حيث يعمل القادة على دمج الحوكمة ضمن استراتيجية المؤسسة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاح برامج التطوير. فغياب هذا الدعم يؤدي إلى ضعف تنفيذ الخطط وانخفاض فعالية التغيير.

2. وجود نظام معلومات فعال وشفاف: تحتاج الحوكمة إلى نظام معلومات يُمكّن من جمع وتحليل البيانات بدقة، ويُعتبر ذلك أساسًا للتخطيط والتنفيذ والتقييم في عملية التطوير التنظيمي. فكلما زادت الشفافية ودقة البيانات، زادت فرص نجاح عمليات التغيير.

3. ثقافة تنظيمية إيجابية: تُعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المقومات التي تدعم العلاقة بين الحوكمة والتطوير، حيث تسهم في تشكيل بيئة تقبل التغيير، وتُشجع على الانفتاح والمساءلة والعمل الجماعي. من دون ثقافة داعمة، يصبح من الصعب تنفيذ استراتيجيات التطوير المستندة إلى الحوكمة. [2]

---

(1) عباس، زيد .(2022) .العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات المصرفية السورية .مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 58 العدد 4، ص. 94.

(2) الجهني، أحمد .(2021) .**تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية** .المجلة السعودية للإدارة العامة، المجلد63، العدد 1، ص67.

4. التكامل بين الإدارات والأقسام: لا يمكن تطبيق الحوكمة بفعالية أو تنفيذ خطط تطوير ناجحة دون وجود تنسيق وتكامل بين مختلف الإدارات في المؤسسة. فالحوكمة تتطلب عملًا تشاركيًا يعكس ترابط العمليات والسياسات الداخلية.

5. وجود تشريعات وسياسات داعمة: يُعتبر الإطار القانوني والتنظيمي من الشروط الجوهرية لنجاح الحوكمة والتطوير المؤسسي، حيث تُمكّن السياسات من ترسيخ مبادئ الحوكمة وتنظيم عمليات التطوير وفق أسس واضحة ومحددة.

إن نجاح العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي لا يتحقق إلا بتوافر مقومات استراتيجية تشمل القيادة، المعلومات، الثقافة، التكامل، والتشريعات. وكلما توفرت هذه العوامل، زادت فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

رابعًا: التحديات التي تواجه تفعيل العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي

رغم أهمية العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي، إلا أن هناك عددًا من التحديات والعوائق التي قد تحول دون تحقيق التكامل المطلوب بينهما، مما يؤثر سلبًا على فعالية البرامج التطويرية. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي: [1]

1. ضعف الوعي بمفاهيم الحوكمة: في العديد من المؤسسات، لا تزال مفاهيم الحوكمة غير واضحة أو تُفهم بشكل سطحي، مما يؤدي إلى تنفيذها كشكل دون مضمون، وبالتالي لا تحقق الأثر المرجو في دعم التطوير التنظيمي.

2. المقاومة الداخلية للتغيير: يُعد المورد البشري أحد أهم العوامل في نجاح أو فشل أي مشروع تطوير، ولكن مقاومة التغيير من قِبل العاملين أو بعض القيادات تُشكّل تحديًا كبيرًا، لا سيما عندما تمس برامج الحوكمة مصالح أو صلاحيات قائمة.

---

(2) الجهني، أحمد (2021) .تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية .المجلة السعودية للإدارة العامة، المجلد63، العدد 1، ص67.

3. غياب الأطر القانونية أو ضعف تطبيقها: في بعض البيئات المؤسسية، قد تغيب التشريعات التي تفرض تطبيق الحوكمة، أو لا يتم تطبيقها بفعالية، مما يؤدي إلى فجوة بين النظرية والممارسة، وبالتالي صعوبة ربطها بالتطوير التنظيمي.

4. نقص الكفاءات والخبرات الفنية: يتطلب تفعيل العلاقة بين الحوكمة والتطوير توفر كفاءات بشرية متخصصة، سواء في مجال الحوكمة أو الإدارة الاستراتيجية. غير أن العديد من المؤسسات تعاني من نقص الكوادر المؤهلة القادرة على قيادة هذه العلاقة بفعالية.

5. ضعف التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية: في كثير من الأحيان، تُوضع خطط الحوكمة والتطوير بشكل منفصل، دون تكامل أو توافق، مما يؤدي إلى تضارب في الأهداف أو ازدواجية في الجهود، وهذا يؤثر على فعالية النتائج النهائية.[1]

خامسًا سياسات تحسين العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي:

لتعزيز العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي، وتحقيق التكامل الفعّال بينهما، لا بد من العمل على تنفيذ مجموعة من السياسات الاستراتيجية التي من شأنها تجاوز التحديات وتحقيق نتائج تطويرية مستدامة. ومن أبرز هذه السياسات:

1. رفع الوعي المؤسسي بمفاهيم الحوكمة والتطوير: ينبغي تنفيذ برامج توعية وتدريب داخلية تستهدف جميع مستويات المؤسسة، من القادة إلى الموظفين، لتوضيح أهمية الحوكمة، وآليات تفعيلها، وعلاقتها المباشرة بالتطوير التنظيمي، مع تعزيز فهم حقيقي وليس شكلي لهذه المفاهيم. [2]

---

(1) التميمي، فيصل، و محمد، ناصر .(2019) .أثر القيادة في نجاح برامج التطوير المؤسسي في بيئة الحوكمة .مجلة التنمية الإدارية، 61(2)، ص. 78.

(2) الحربي، سعود .(2020) .**الحوكمة الأكاديمية وأثرها على تطوير التعليم العالي في الجامعات السعودية** .مجلة العلوم التربوية، 82(3)، 130-150. ص. 142.

2. تعزيز بناء القدرات الفنية والإدارية: يُعد الاستثمار في تنمية الكفاءات من أهم ركائز تعزيز العلاقة بين الحوكمة والتطوير. لذلك، يجب تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجالات الحوكمة، إدارة التغيير، التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيانات. [1]

3. مواءمة الخطط الاستراتيجية مع مبادئ الحوكمة: من الضروري أن تتكامل الخطط الاستراتيجية للمؤسسة مع مبادئ الحوكمة، بحيث تكون الحوكمة جزءًا من الرؤية والرسالة المؤسسية، وليس مجرد نظام رقابي منفصل، مع تحديد مؤشرات أداء (KPIs) لقياس أثر الحوكمة على التطوير. [2]

4. تطوير إطار قانوني وتنظيمي داعم: ينبغي أن تتبنى الحكومات والجهات الرقابية سياسات وتشريعات تُلزم المؤسسات بتطبيق الحوكمة بشكل فعّال، وتربط بين تطبيقها وتحقيق النتائج التنموية، مع وجود آليات متابعة وتقييم واضحة. [3]

5. تعزيز بيئة المشاركة والتكامل التنظيمي: لتحقيق أقصى استفادة من العلاقة بين الحوكمة والتطوير، يجب دعم بيئة تشاركية تشمل جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، وتفعيل فرق العمل العابرة للإدارات، بما يعزز من الانسجام المؤسسي ويزيد من فاعلية المبادرات التطويرية. [4]

---

(1) World Bank. (2020). *Governance for Development: Leadership and Accountability in Public Sector Reform*. p. 45.

(2) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. p. 68

(3) الهيئة العامة للرقابة المالية. (2022). **تقرير الحوكمة المؤسسية في مصر**. القاهرة: الهيئة العامة للرقابة المالية. ص. 72.

(4) OECD. (2021). *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?* OECD Publishing.

الفصل الخامس الدراسة الميدانية

يمثل الفصل الميداني في البحوث العلمية أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها نتائج الدراسة واستنتاجاتها، إذ يهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية على أرض الواقع، من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية تعكس واقع المؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الإطار، يأتي هذا الفصل ليتناول الدراسة الميدانية التي أُجريت في الجامعة السورية الخاصة، بهدف التعرف إلى مدى توافر مبادئ الحوكمة في بيئتها الإدارية، وتحليل أثر تلك المبادئ في تحسين مستوى التطوير التنظيمي داخل الجامعة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يشكل الجسر بين الإطار النظري للبحث وما تعكسه البيانات الميدانية من واقع عملي، مما يُمكِّن من قياس العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، والكفاءة، وبين ممارسات التطوير التنظيمي كتحسين الهيكل الإداري، وتطوير الأداء المؤسسي، وتبني ثقافة التغيير والتعلم المؤسسي.

وانطلاقًا من أهمية الجامعات في تعزيز التنمية المجتمعية، تتأكد الحاجة إلى التحقق من مدى التزام المؤسسات التعليمية بمبادئ الحوكمة كمدخل لتعزيز قدراتها التنظيمية وتفعيل دورها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. ومن هنا، يسعى هذا الفصل إلى عرض إجراءات الدراسة الميدانية، بدءًا من تصميم الأداة المستخدمة، وتحديد المجتمع والعينة، ووصولًا إلى تحليل البيانات ومناقشة النتائج، وذلك في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته.

أولاً. منهجية الدراسة الميدانية:

أ. المنهج العلمي المستخدم: تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، إذ تسعى إلى وصف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة، وتحليل أثر تلك المبادئ في تحسين مستوى التطوير التنظيمي .ويُعد هذا النوع من الدراسات مناسبًا لطبيعة البحث، لأنه لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على جمع المعلومات المتعلقة بالظواهر محل الدراسة، وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص استنتاجات علمية موضوعية، تساهم في تفسير العلاقة بين متغيري الحوكمة والتطوير التنظيمي في البيئة الجامعية.

ب. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة السورية الخاصة، والذين تشملهم العلاقة المباشرة بموضوع الحوكمة والتطوير التنظيمي، سواء أكانوا من الكادر الأكاديمي أو الكادر الإداري . ويُفترض أن تكون لديهم معرفة بتفاصيل العمليات التنظيمية، والهيكل الإداري، وممارسات الحوكمة داخل الجامعة، كما شملت الدراسة عينة من بعض الطلاب ضمن كليات الجامعة.

ج. عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل كافة الفئات المستهدفة داخل الجامعة (أكاديميين، إداريين، طلبة). ويبلغ حجم العينة النهائي (58) مفردة، حيث تم تصميم استبيان خاص بالدراسة وتوزيعه بطريقة ورقية والكترونية، حيث تم توزيع الاستبيان الورقي على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، إضافة إلى عينة من الموظفين العاملين ضمن كليات الجامعة، كما تم تصميم استبيان الكتروني على موقع (Google Drive) وتم توزيع الرابط ضمن المجموعات الخاصة بالطلبة في الجامعة، الجداول التالية توضح توزع العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المدروسة:

1. توزع عينة الدراسة حسب متغير (الجنس):

الجدول (3-1) توزع العينة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	العدد	النسبة (%)
ذكور	35	60.3
أناث	23	39.7
المجموع	58	100

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغ عدد أفراد العينة (58) مشاركًا. وتشير البيانات إلى أن عدد الذكور بلغ (35) مشاركًا، بنسبة بلغت (60.3%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (23) مشاركة، وهو ما يمثل نسبة (39.7%) من العينة الكلية.

2. توزع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول (3-2) توزع العينة تبعاً لمتغير العمر

المتغير	العدد	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	19	32.8
من 25 وأقل من 30 سنة	12	20.7
من 30 وأقل من 40 سنة	12	20.7
من 40 وأقل من 50 سنة	8	13.8
من 50 سنة و أكبر	7	12.1
المجموع	58	100

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية "أقل من 25 سنة "هي الأكثر تمثيلًا، بعدد بلغ (19) مشاركًا، وبنسبة بلغت (32.8%) من إجمالي العينة، مما يدل على أن فئة الشباب هي الغالبة ضمن المشاركين، تليها فئتا "من 25

وأقل من 30 سنة "ومن 30 وأقل من 40 سنة، بعدد متساوٍ بلغ (12) مشاركًا لكل منهما، بنسبة (20.7%) لكل فئة، وهو ما يشير إلى تمثيل جيد للفئات الشابة ومتوسطة العمر. أما الفئة العمرية "من 40 وأقل من 50 سنة "فقد بلغ عدد المشاركين فيها (8) أفراد، بنسبة (13.8%)، في حين كانت أقل الفئات تمثيلًا هي فئة 50"سنة فأكثر "بعدد (7) مشاركين، وبنسبة.(12.1%)

3. توزع عينة الدراسة حسب متغير (طبيعة العمل):

الجدول (3–3) توزع العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المتغير	العدد	النسبة (%)
طالب جامعي	22	37.9
موظف	31	53.4
أستاذ جامعي	5	8.6
المجموع	58	100

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بيّنت البيانات أن الفئة الأكبر ضمن العينة كانت من الموظفين، حيث بلغ عددهم (31) مشاركًا، وهو ما يمثل نسبة (53.4%) من إجمالي أفراد العينة. يليهم في التوزيع الطلبة الجامعيون، بعدد بلغ (22) مشاركًا، وبنسبة (37.9%)، مما يشير إلى تمثيل قوي لفئة الشباب من غير ذوي الخبرة العملية الطويلة. أما أقل الفئات تمثيلًا فكانت الأساتذة الجامعيين، بعدد (5) مشاركين فقط، وبنسبة.(8.6%)

4. عدد سنوات الانتماء للجامعة:

الجدول (3–4) توزع العينة تبعاً لمتغير الانتماء

المتغير	العدد	النسبة (%)
اقل من سنتين	8	13.8
من 2 وأقل من 4 سنوات	29	50
من 4 وأقل من 6 سنوات	13	22.4

من 6 سنوات فأكثر	8	13.8
المجموع	58	100

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أن الفئة الأكثر تمثيلًا كانت فئة "من سنتين وأقل من 4 سنوات"، حيث بلغ عدد أفرادها (29) مشاركًا، بنسبة بلغت (50%) من إجمالي العينة، وهو ما يدل على أن نصف المشاركين تقريبًا يمتلكون خبرة مهنية قصيرة نسبيًا، تُصنَّف ضمن الفئة الناشئة أو المتوسطة في بداية مشوارها الوظيفي، وفي المقابل، جاءت فئة "من 4 وأقل من 6 سنوات "في المرتبة الثانية، بعدد بلغ (13) مشاركًا، وبنسبة (22.4%)، تليها فئتا "أقل من سنتين " و6 سنوات فأكثر بعدد متساوٍ بلغ (8) مشاركين لكل فئة، وبنسبة (13.8%) لكل منهما.

د. أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث، وسهولة توزيعها وتحليل نتائجها. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتضمنت قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس – العمر – طبيعة العمل– عدد سنوات عدد سنوات الانتماء للجامعة).

القسم الثاني تضمن عبارات الاستبيان وتوزعت على المحاور التالية:

1. البعد الأول للمتغير المستقل: تطبيق قواعد العدالة (العبارات من 1 – 7).
2. البعد الثاني للمتغير المستقل: تعزيز مبدأ الشفافية (العبارات من 8 – 14).
3. البعد الثالث للمتغير المستقل: ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة (العبارات من 15 – 21).
4. عبارات المتغير التابع (التطوير التنظيمي من العبارة رقم 22 – 34).

تم تصميم الاستبيان بناء على سلم ليكرت الخماسي، كما هو موضح ضمن الجدول التالي:

الجدول (3-5) مقياس ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ومن أجل الحكم على المتوسط الحسابي نقوم بحساب المدى على النحو التالي:

طول الفئة = $\frac{\text{أعلى قيمة في المقياس–أدنى قيمة في المقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$

وبناء عليه يكون فئات سلم ليكرت الخماسي على الشكل:

جدول رقم (3-6) فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة ضعيفة جداً من الموافقة
2	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	02	درجة ضعيفة من الموافقة
3	من 2.61 إلى 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
4	من 3.41 إلى 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جداً من الموافقة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

ثانياً. اختبار أداة الدراسة:

يُعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة خطوة أساسية لضمان جودة البيانات ودقة النتائج المستخلصة. ولهذا الغرض، قامت الباحثة باتباع إجراءات منهجية للتحقق من صدق المحتوى والثبات الإحصائي للاستبانة.

1. الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الأداة، تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على الدكتور المشرف على المشروع، وقد تم الاخذ برأيه وتوجيهاته في تلافي بعض الأخطاء وتعديل بعض العبارات لتكون أكثر ملائمة ومناسبة لموضوع الدراسة ومن ثم إقرار الأداة.

2. الصدق البنائي للأداة (الارتباط الداخلي لمحاور الاستبيان): تم حساب معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الاستبيان وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

1.2. الصدق البنائي لعبارات البعد الأول (تطبيق قواعد العدالة):

الجدول (3–7) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات البعد الأول (تطبيق قواعد العدالة)

العبارة	Pearson correlation	Sig
1. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق معايير موحدة لتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الجميع.	.471**	.000
2. تطبق الجامعة نظمًا عادلة في ترقية الموظفين ومعاقبتهم بناءً على الأداء والكفاءة فقط.	.879**	.000
3. تتاح الفرصة لجميع الموظفين والطلبة للتظلم والاعتراض على القرارات الإدارية بطريقة شفافة وعادلة.	.646**	.000.
4. يتم صرف المكافآت والحوافز بناءً على معايير عادلة وشفافة تراعي الأداء والتميز.	.693**	.000
5. تعتمد إدارة الجامعة على مبادئ العدالة والمساواة في توزيع المسؤوليات والمهام.	.642**	.000

6. يتم توفير فرص متكافئة للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية دون تمييز.	.723**	.000
7. تحرص إدارة الجامعة على مراقبة تطبيق مبادئ العدالة في جميع تعاملاتها الإدارية.	.500*	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد:

تراوحت قيم معامل الارتباط لبيرسون بين (0.471 و0.879)، وهي تدل على درجة ارتباط بين القوية والقوية جداً، وجميع القيم كانت ذات إشارة موجبة مما يعني أن العلاقة كانت طردية بين كل عبارة على حدة والبعد المدروس (تطبيق مبدأ العدالة.)، كما أن مستوى المعنوية لكافة العبارات كانت أقل من مستوى المعنوية المعتبر (Sig = 0.000).

وبالتالي تتمتع كافة عبارات البعد المدروس (تطبيق مبدأ العدالة) بالاتساق الداخلي المطلوب ولا داعي لتعديل أو حذف إي من عبارات البعد.

2.2. الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني (تعزيز مبدأ الشفافية):

الجدول (3-8) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات البعد الثاني (تعزيز مبدأ الشفافية)

العبارة	Pearson correlation	Sig
8. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق الشفافية في تقديم المعلومات والقرارات الإدارية	.566**	.000
9. يتم الإعلان عن القرارات والتعاميم التنظيمية عبر قنوات رسمية لضمان الشفافية لجميع المنتسبين.	.601**	.000
10. تحرص الجامعة على عرض التقارير المالية والإدارية بشفافية لضمان وضوح الأداء المؤسسي	.500**	.000

11. تسمح الجامعة للموظفين بالاطلاع على كافة القرارات والمعاملات المتعلقة بهم بما يعزز تحسين الأداء.	.483**	.000
12. تتم ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين والمنتسبين وفق احتياجاتهم العملية.	.553**	.000
13. تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح والشفافية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء.	.675**	.000
14. تحرص الجامعة على تحديث موقعها الإلكتروني بشكل دوري لنشر المعلومات والقرارات الحديثة.	.619**	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد:

تراوحت قيم معامل الارتباط لبيرسون بين (0.483 و0.675)، وهي تدل على درجة ارتباط بين القوية، وجميع القيم كانت ذات إشارة موجبة مما يعني أن العلاقة كانت طردية بين كل عبارة على حدة والبعد المدروس (تعزيز مبدأ الشفافية)، كما أن مستوى المعنوية لكافة العبارات كانت أقل من مستوى المعنوية المعتبر (Sig = 0.000).

وبالتالي تتمتع كافة عبارات البعد المدروس (تعزيز مبدأ الشفافية) بالاتساق الداخلي المطلوب ولا داعي لتعديل أو حذف إي من عبارات البعد.

3.2. الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني (ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة):

الجدول (3–9) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات البعد الثالث (ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة)

العبارة	Pearson correlation	Sig
15. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق مبدأ المحاسبة لضمان حفظ حقوق جميع العاملين.	.701**	.000

16. يتم توعية جميع العاملين في الجامعة بمسؤولياتهم وواجباتهم بشكل مستمر.	.647**	.000
17. تتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة المعتمدة في الجامعة بشكل دوري لضمان فاعليتها.	.735**	.000
18. يخضع جميع العاملين في الجامعة، من القيادات إلى الموظفين، لنفس آليات المساءلة دون تمييز.	.563**	.000
19. توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين في حال مخالفة الأنظمة والتشريعات المعتمدة بالجامعة.	.726**	.000
20. تلزم الجامعة جميع العاملين بتقديم تفسيرات واضحة لتصرفاتهم المخالفة للأنظمة والتعليمات.	.464**	.000
21. تحرص الجامعة على تبرير قراراتها الإدارية المتعلقة بالمساءلة بشفافية ووضوح لجميع الأطراف المعنية.	.429**	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد:

تراوحت قيم معامل الارتباط لبيرسون بين (0.429 و0.735)، وهي تدل على درجة ارتباط بين القوية والقوية جداً، وجميع القيم كانت ذات إشارة موجبة مما يعني أن العلاقة كانت طردية بين كل عبارة على حدة والبعد المدروس (ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة) كما أن مستوى المعنوية لكافة العبارات كانت أقل من مستوى المعنوية المعتبر (Sig = 0.000).

وبالتالي تتمتع كافة عبارات البعد المدروس (ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة) بالاتساق الداخلي المطلوب ولا داعي لتعديل أو حذف إي من عبارات البعد.

4.2. الصدق البنائي لعبارات المتغير التابع (التطوير التنظيمي):

الجدول (3–10) الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات المتغير التابع (التطوير التنظيمي)

العبارة	Pearson correlation	Sig
22. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق سياسات وإجراءات واضحة ومنهجية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعّال.	.475**	.000
23. تقوم الجامعة بتحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.	.660**	.000
24. تعمل إدارة الجامعة على ضمان وضوح السياسات والإجراءات لجميع العاملين في كافة الأقسام لتحقيق انسجام في الأداء.	.407**	.002
25. تسعى الجامعة إلى تطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتعزيز مهاراتهم الوظيفية.	.646**	.000
26. تتمتع الجامعة بآلية فعالة لاختيار وتعيين الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة، مما يعزز التطوير التنظيمي.	.534**	.000
27. تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل داعمة للكادر البشري، مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي.	0.324*	.003
28. تتسم الهيكلية التنظيمية في الجامعة بالمرونة مما يسهم في تحقيق التطوير الفعّال والتكيف مع التغيرات المستمرة.	.412**	.000
29. تسهم هيكلية الجامعة في تقسيم المسؤوليات بشكل متوازن مما يعزز التعاون بين مختلف الأقسام.	.313*	.017
30. يتم تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل دوري لضمان توافقه مع استراتيجيات التطوير المؤسسي.	.444**	.000

31. تعمل الجامعة على تنظيم الهيكل الإداري بما يعزز سهولة التواصل بين الأقسام وتحقيق أفضل النتائج.	.531**	.000
32. تلتزم الجامعة بتوفير بيئة عمل محفزة تساعد في تطوير التنظيم الإداري والأكاديمي على حد سواء.	.296*	.024
33. تساهم ممارسات التطوير التنظيمي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة.	.434**	.001
34. تتم مراجعة نتائج التطوير التنظيمي بشكل دوري من قبل الإدارة لضمان تحسين الأداء المستمر.	.367**	.005

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد:

بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون للعبارة رقم (32) والعبارة رقم (29) (0.293 و0.313) وهما ضمن نطاق الارتباط الضعيف.

تراوحت باقي قيم معامل الارتباط لبيرسون بين (0.367 و0.660)، وهي تدل على درجة ارتباط قوية، وجميع القيم كانت ذات إشارة موجبة مما يعني أن العلاقة كانت طردية بين كل عبارة على حدة والبعد المدروس (التطوير التنظيمي) كما أن مستوى المعنوية لكافة العبارات كانت أقل من مستوى المعنوية المعتبر (Sig = 0.000).

وبالتالي تتمتع كافة عبارات البعد المدروس (التطوير التنظيمي) بالاتساق الداخلي المطلوب ولا داعي لتعديل أو حذف إي من عبارات البعد.

3. ثبات الأداة: لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي يُستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الأداة، وقد أظهرت نتائج معامل الثبات القيم الآتية:

الجدول (3–11) قيم معامل الثبات كرونباخ –ألفا لفقرات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	قيمة كرونباخ – ألفا	درجة الثبات
تطبيق قواعد العدالة	7	.800	عالية
تعزيز مبدأ الشفافية	7	.723	جيدة
ترسيخ مبدأ المساءلة	7	.701	جيدة
التطوير التنظيمي	13	.711	جيدة
كامل الاستبيان	34	.870	عالية

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تشير القيم التي تم الحصول عليها إلى مستوى جيد جداً من الاتساق الداخلي، مما يعزز الموثوقية الإحصائية للأداة البحثية.
- بالنسبة لبعد تطبيق قواعد العدالة: بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.800)، وكانت درجة الثبات (عالية)، ويشير هذا إلى أن العبارات المرتبطة بتطبيق العدالة داخل الجامعة مترابطة بشكل قوي ومتماسكة في قياس هذا البُعد، ما يدل على اتساق جيد جدًا في الإجابات.
- بالنسبة لبعد تعزيز مبدأ الشفافية: بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.723)، وكانت درجة الثبات (جيدة)، تعكس هذه النتيجة أن هناك اتساقًا مقبولًا بين عبارات الشفافية، مما يدل على وضوح المفهوم لدى المشاركين وقدرتهم على التمييز بين جوانبه المختلفة.
- ترسيخ مبدأ المساءلة: بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.701)، وكانت درجة الثبات (جيدة)، وتشير هذه القيمة إلى اتساق مقبول لعبارات المحور.
- التطوير التنظيمي: بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.711)، وكانت درجة الثبات (جيدة)، تعكس النتائج تجانسًا مقبولًا في تقييم المشاركين لممارسات التطوير التنظيمي في الجامعة.
- كامل الاستبيان: بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.870)، وكانت درجة الثبات (عالية جدًا)، مما يدل على أن الاستبيان ككل يتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والاتساق بين العبارات المختلفة. هذا يعزز مصداقية البيانات المجمعة، ويوفر أساسًا قويًا للاعتماد على النتائج المستخلصة.

ثالثاً. التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان:

أ. نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (تطبيق قواعد العدالة):

الجدول (3-12) نتائج الإجابات على عبارات البعد الأول (تطبيق قواعد العدالة)

العبارة	Mean	Std. div	rank	التقييم
1. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق معايير موحدة لتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الجميع.	3.4828	.73129	2	مرتفع
2. تطبق الجامعة نظمًا عادلة في ترقية الموظفين ومعاقبتهم بناءً على الأداء والكفاءة فقط.	3.5862	.62223	1	مرتفع
3. تتاح الفرصة لجميع الموظفين والطلبة للتظلم والاعتراض على القرارات الإدارية بطريقة شفافة وعادلة.	3.2931	.67561	7	متوسط
4. يتم صرف المكافآت والحوافز بناءً على معايير عادلة وشفافة تراعي الأداء والتميز.	3.3873	.74522	4	متوسط
5. تعتمد إدارة الجامعة على مبادئ العدالة والمساواة في توزيع المسؤوليات والمهام.	3.3621	.71814	6	متوسط
6. يتم توفير فرص متكافئة للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية دون تمييز.	3.3966	.64725	3	متوسط
7. تحرص إدارة الجامعة على مراقبة تطبيق مبادئ العدالة في جميع تعاملاتها الإدارية.	3.3713	.81278	5	متوسط
تطبيق قواعد العدالة	3.4113	.45419		مرتفع

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. بلغ المتوسط الحسابي لبعد (تطبيق قواعد العدالة) من محور مبادئ الحوكمة (3.4113) بانحراف معياري بلغ (0.45419)، وهو يقع ضمن مجال الموافقة المرتفع.

2. العبارات ذات التقييم المرتفع:

- العبارة رقم (2) "تطبيق نظم عادلة في الترقيات والعقوبات" حصلت على أعلى متوسط (3.5862)، مما يدل على رضا نسبي جيد حول عدالة الترقيات والعقوبات.
- العبارة رقم (1) "التزام الجامعة بمعايير موحدة للعدالة والمساواة" جاءت في المرتبة الثانية بتقييم مرتفع أيضاً.

3. تقييم متوسط لبقية العبارات:

العبارة الخاصة بمعيار التدريب (6) " يتم توفير فرص متكافئة للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية دون تمييز." لمتوسط حسابي بلغ (3.3966)، والعبارة الخاصة بمعيار المكافئات (4) "يتم صرف المكافآت والحوافز بناءً على معايير عادلة وشفافة تراعي الأداء والتميز." بمتوسط حسابي بلغ (3.3873)، إضافة للعبارة الخاصة بمعيار (الرقابة) (7) " تحرص إدارة الجامعة على مراقبة تطبيق مبادئ العدالة في جميع تعاملاتها الإدارية." والعبارة رقم (5) " تعتمد إدارة الجامعة على مبادئ العدالة والمساواة في توزيع المسؤوليات والمهام." جاءت في المرتبة السابعة

4. العبارات المتعلقة بالتظلم والاعتراض (العبارة 3) حصلت على أقل متوسط، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات الشفافية والعدالة في التعامل مع الشكاوى والاعتراضات.

وبالتالي نستنتج: الجدول يعكس أن الجامعة السورية الخاصة تبذل جهوداً جيدة في تطبيق العدالة والمساواة، خاصة في مجالات الترقيات والعقوبات، لكنها تحتاج إلى تعزيز الشفافية والعدالة في بعض الجوانب الأخرى مثل التظلم وصرف المكافآت. التقييم العام "متوسط" يشير إلى وجود مساحة للتحسين لضمان بيئة عمل وتعليم أكثر عدالة وشفافية.

ب- نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (تعزيز مبدأ الشفافية):

الجدول (3-13) نتائج الإجابات على عبارات البعد الثاني (تعزيز مبدأ الشفافية)

العبارة	Mean	Std. div	rank	التقييم
8. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق الشفافية في تقديم المعلومات والقرارات الإدارية	3.5345	.77721	1	مرتفع
9. يتم الإعلان عن القرارات والتعاميم التنظيمية عبر قنوات رسمية لضمان الشفافية لجميع المنتسبين.	3.2759	.95133	7	متوسط
10. تحرص الجامعة على عرض التقارير المالية والإدارية بشفافية لضمان وضوح الأداء المؤسسي	3.5172	.95133	3	مرتفع
11. تسمح الجامعة للموظفين بالاطلاع على كافة القرارات والمعاملات المتعلقة بهم بما يعزز تحسين الأداء.	3.4138	.77779	5	مرتفع
12. تتم ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين والمنتسبين وفق احتياجاتهم العملية.	3.3276	.75008	6	متوسط
13. تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح والشفافية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء.	3.4828	.88631	4	مرتفع
14. تحرص الجامعة على تحديث موقعها الإلكتروني بشكل دوري لنشر المعلومات والقرارات الحديثة.	3.5172	.62804	2	مرتفع
تعزيز مبدأ الشفافية	3.4384	.43796		

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغ المتوسط الحسابي لبعد (تعزيز مبدأ الشفافية) من متغير مبادئ الحوكمة (3.4384) بانحراف معياري بلغ (0.43796) وهي تقع ضمن مجال الموافقة المرتفع، مما بدل على وجود مستوى مرتفع للشفافية الإدارية ضمن الجامعة السورية الخاصة.

2. العبارات ذات التقييم المرتفع:

- العبارة رقم (8) "التزام الجامعة بالشفافية في تقديم المعلومات والقرارات" حصلت على أعلى متوسط (3.5345)، مما يدل على رضا جيد حول هذا الجانب.
- تحديث الموقع الإلكتروني (14) " تحرص الجامعة على تحديث موقعها الإلكتروني بشكل دوري لنشر المعلومات والقرارات الحديثة." بمتوسط حسابي بلغ (3.5172)،
- وعرض التقارير المالية والإدارية (10) " تحرص الجامعة على عرض التقارير المالية والإدارية بشفافية لضمان وضوح الأداء المؤسسي "بمتوسط حسابي بلغ (3.5172)،
- العبارة (13) التي تنص على " تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح والشفافية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء." بمتوسط حسابي بلغ (3.4828)، وكذلك الأمر بالنسبة للعبارة رقم (11) " تسمح الجامعة للموظفين بالاطلاع على كافة القرارات والمعاملات المتعلقة بهم بما يعزز تحسين الأداء. بمتوسط حسابي بلغ (3.4138)

3. تقييم متوسط:

- ممارسة سياسة الإفصاح وفق الاحتياجات (12) " تتم ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين والمنتسبين وفق احتياجاتهم العملية " بمتوسط حسابي بلغ (3.3276).
- الإعلان عن القرارات عبر القنوات الرسمية (9) "يتم الإعلان عن القرارات والتعاميم التنظيمية عبر قنوات رسمية لضمان الشفافية لجميع المنتسبين." بمتوسط حسابي بلغ (3.2759)
- الجدول يعكس أن الجامعة السورية الخاصة تولي اهتماماً جيداً لتعزيز مبدأ الشفافية، خاصة في تقديم المعلومات والقرارات الإدارية، وتحديث الموقع الإلكتروني، وعرض التقارير المالية والإدارية. مع ذلك، هناك حاجة لتحسين الإعلان الرسمي عن القرارات وسياسة الإفصاح لتكون أكثر شمولاً وفعالية، مما يعزز من وضوح الأداء المؤسسي ويزيد من رضا المنتسبين.

ج. نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة):

الجدول (3-14) نتائج الإجابات على عبارات البعد الثالث (ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة)

العبارة	Mean	Std. div	rank	التقييم
15. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق مبدأ المحاسبة لضمان حفظ حقوق جميع العاملين.	3.8793	.70282	3	مرتفعة
16. يتم توعية جميع العاملين في الجامعة بمسؤولياتهم وواجباتهم بشكل مستمر.	3.8103	.73644	4	مرتفعة
17. تتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة المعتمدة في الجامعة بشكل دوري لضمان فاعليتها.	3.8966	.74197	2	مرتفعة
18. يخضع جميع العاملين في الجامعة، من القيادات إلى الموظفين، لنفس آليات المساءلة دون تمييز.	3.5517	.79852	7	مرتفعة
19. توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين في حال مخالفة الأنظمة والتشريعات المعتمدة بالجامعة.	3.9138	.75590	1	مرتفعة
20. تلزم الجامعة جميع العاملين بتقديم تفسيرات واضحة لتصرفاتهم المخالفة للأنظمة والتعليمات.	3.6379	.87255	5	مرتفعة
21. تحرص الجامعة على تبرير قراراتها الإدارية المتعلقة بالمساءلة بشفافية ووضوح لجميع الأطراف المعنية.	3.5690	.81890	6	مرتفعة
ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة	3.7512	.46700		

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير (ترسيخ مبدأ المحاسبة والمساءلة) من محور مبادئ الحوكمة (3.7512) بانحراف معياري (0.46700)، وهي تقع ضمن مجال الموافقة المرتفع، كما حصلت جميع العبارات على متوسطات مرتفعة (أغلبها فوق 3.5)، مما يدل على تقييم إيجابي قوي من جانب المشاركين تجاه تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة في الجامعة.

2. أعلى تقييم حصلت عليه العبارة (19)" توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين في حال مخالفة الأنظمة والتشريعات المعتمدة بالجامعة." حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.9138)، تليها العبارة رقم (17) " تتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة المعتمدة في الجامعة بشكل دوري لضمان فاعليتها." بمتوسط حسابي بلغ (3.8966)، مما يشير إلى وجود نظام مساءلة واضح وفعا، وكذلك الأمر بالنسبة للعبارتين (15 و16) "تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق مبدأ المحاسبة لضمان حفظ حقوق جميع العاملين." و " يتم توعية جميع العاملين في الجامعة بمسؤولياتهم وواجباتهم بشكل مستمر."

3. وكانت أقل العبارات تقييماً هي العبارة الخاصة بمعيار العدالة في المسائلة رقم (18) " يخضع جميع العاملين في الجامعة، من القيادات إلى الموظفين، لنفس آليات المساءلة دون تمييز." بمتوسط حسابي (3.5517)

الجدول السابق تشير إلى أن الجامعة السورية الخاصة تطبق مبدأ المحاسبة والمساءلة بشكل جيد، مع وجود آليات واضحة وعادلة للمساءلة، متابعة دورية للسياسات، وتوعية مستمرة للعاملين بمسؤولياتهم. التقييم العام المرتفع يعكس رضا المشاركين عن هذه الجوانب ويشير إلى بيئة عمل تتسم بالعدالة والشفافية في المساءلة.

د. نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع (التطوير التنظيمي):

الجدول (3-15) نتائج الإجابات على عبارات المتغير التابع (التطوير التنظيمي)

العبارة	Mean	Std .div	rank	التقييم
22. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق سياسات وإجراءات واضحة ومنهجية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعّال.	3.2586	.92831	13	متوسط
23. تقوم الجامعة بتحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.	3.4655	.75430	7	مرتفع
24. تعمل إدارة الجامعة على ضمان وضوح السياسات والإجراءات لجميع العاملين في كافة الأقسام لتحقيق انسجام	3.3103	.79927	11	متوسط

25. تسعى الجامعة إلى تطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتعزيز مهاراتهم الوظيفية.	3.3793	.85486	10	متوسط
26. تتمتع الجامعة بآلية فعالة لاختيار وتعيين الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة، مما يعزز التطوير التنظيمي.	3.3966	.87739	9	متوسط
27. تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل داعمة للكادر البشري، مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي.	3.6379	.85221	1	مرتفع
28. تتسم الهيكلية التنظيمية في الجامعة بالمرونة مما يسهم في تحقيق التطوير الفعّال والتكيف مع التغيرات المستمرة.	3.6207	.91436	2	مرتفع
29. تسهم هيكلية الجامعة في تقسيم المسؤوليات بشكل متوازن مما يعزز التعاون بين مختلف الأقسام.	3.4138	.83843	8	مرتفع
30. يتم تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل دوري لضمان توافقه مع استراتيجيات التطوير المؤسسي.	3.5000	.73150	6	مرتفع
31. تعمل الجامعة على تنظيم الهيكل الإداري بما يعزز سهولة التواصل بين الأقسام وتحقيق أفضل النتائج.	3.5172	.62804	5	مرتفع
32. تلتزم الجامعة بتوفير بيئة عمل محفزة تساعد في تطوير التنظيم الإداري والأكاديمي على حد سواء.	3.2931	.67561	12	متوسط
33. تساهم ممارسات التطوير التنظيمي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة.	3.5862	.62223	3	مرتفع
34. تتم مراجعة نتائج التطوير التنظيمي بشكل دوري من قبل الإدارة لضمان تحسين الأداء المستمر.	3.5345	.77721	4	مرتفع
التطوير التنظيمي	3.4549	.33430		مرتفع

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور التطوير التنظيمي بلغ (3.4549) بانحراف معياري (0.33430)، مما يشير إلى مستوى تقييم مرتفع نسبيًا من وجهة نظر أفراد العينة.

2. العبارات الأعلى تقييمًا:

- جاءت العبارة (27) "تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل داعمة للكادر البشري..." في المرتبة الأولى بمتوسط (3.6379)، وهو ما يعكس اهتمام الجامعة بالعوامل البشرية كركيزة أساسية للتطوير.
- تليها العبارة (28) "تتسم الهيكلية التنظيمية في الجامعة بالمرونة..." بمتوسط (3.6207)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية البنية التنظيمية المرنة في التكيف مع التغييرات.
- كما حصلت العبارة (33) "تساهم ممارسات التطوير التنظيمي في رفع الكفاءة الإدارية..." على متوسط (3.5862)، مما يعزز الإيجابية المرتبطة بفعالية التطوير التنظيمي.

3. العبارات الأقل تقييمًا:

- العبارة (22) "تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات وإجراءات واضحة..." جاءت في المرتبة (13) بمتوسط (3.2586)، مما قد يشير إلى حاجة لتحسين وضوح السياسات أو تعزيز الثقة في فعاليتها.
- العبارة (32) "تلتزم الجامعة بتوفير بيئة عمل محفزة..." حصلت على متوسط (3.2931)، ما يدل على وجود فجوة إدراكية لدى بعض المستجيبين حول البيئة المحفزة.

4. معظم العبارات جاءت في فئة التقييم "مرتفعة"، باستثناء عدد قليل منها كان ضمن الفئة "المتوسطة"، مما يدل على وجود جهود ملموسة في مجال التطوير التنظيمي، لكنها بحاجة إلى تعزيز في بعض المجالات المرتبطة بالسياسات والبيئة المحفزة.

5. تشير النتائج إلى أن الجامعة السورية الخاصة تُبدي مستوى جيدًا من الالتزام بالتطوير التنظيمي، خصوصًا فيما يتعلق بالهيكلية المرنة، بيئة العمل، وممارسات الكفاءة. ومع ذلك، يُوصى بإجراء مراجعة لسياسات التواصل الداخلي، وتحسين بيئة العمل من خلال إشراك الكادر في صنع القرار وتحفيزهم بآليات عملية واضحة.

رابعاً اختبار فرضيات الدراسة

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد مستوى مرتفع لتطبيق مبادئ الحوكمة ضمن الجامعة السورية الخاصة"، تم اختبار الفرضية بتطبيق اختبار (One Sample T test)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	Mean	Std. div	t	Sig
تطبيق مبدأ العدالة	3.4113	.45419	6.897	.000
تعزيز مبدأ الشفافية	3.4384	.43796	7.624	.000
ترسيخ مبدأ المحاسبة	3.7512	.46700	12.251	.000
تطبيق مبادئ الحوكمة	3.5337	.33515	12.127	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول السابق النتائج التالية

1. تطبيق مبدأ العدالة: بلغ المتوسط الحسابي (3.4113)، مما يدل على أن استجابات العينة تميل إلى الموافقة على أن مبدأ العدالة يتم تطبيقه بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، كما بلغ الانحراف المعياري (0.45419)، مما يشير إلى وجود تباين معتدل بين آراء المشاركين، كما أن قيمة (t = 6.897)، تدل على وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي(3) ، وقد كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.000) أقل من 0.05، مما يعني أن الفرق معنوي إحصائيًا بدرجة ثقة 95% أو أكثر، وبالتالي "هناك اتفاق معنوي بين المشاركين على أن العدالة مطبقة بشكل مقبول"

2. تعزيز مبدأ الشفافية: بلغ المتوسط الحسابي (3.4384)، مما يشير إلى تقييم إيجابي نسبيًا لمستوى الشفافية، كما بلغ الانحراف المعياري (0.43796) وقيمة (t = 7.624) وقد كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.000) أقل من 0.05، مما يعني أن الفرق معنوي إحصائيًا بدرجة ثقة 95% أو أكثر، وبالتالي الشفافية معززة بشكل واضح، وهناك إجماع نسبي على وجودها.

ترسيخ مبدأ المحاسبة: بلغ المتوسط الحسابي (3.7512) مما يشير إلى أن المحاسبة تعتبر مطبقة بشكل جيد، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.46700) مما يشير إلى تباين معتدل في الآراء، لكن ليس كبيرًا، كما كانت قيمة (t = 12.251)، وقد كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.000) أقل من 0.05، مما يعني أن الفرق معنوي إحصائيًا بدرجة ثقة 95% أو أكثر، وبالتالي مبدأ المحاسبة هو الأكثر رسوخًا من وجهة نظر العينة.

4. تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي (3.5337)، مما يعكس انطباعًا إيجابيًا عامًا تجاه تطبيق مبادئ الحوكمة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.33515)، أمّا قيمة (t= 12.127) وقد كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.000) أقل من 0.05، مما يعني أن الفرق معنوي إحصائيًا بدرجة ثقة 95% أو أكثر، وبالتالي تطبيق مبادئ الحوكمة يُنظر إليه بإيجابية عالية وبدرجة توافق مرتفعة.

5. ترتيب المتوسطات يشير إلى أن: ترسيخ مبدأ المحاسبة هي الأعلى تقييمًا (3.7512)، ثم تعزيز مبدأ الشفافية (3.4384)، وأخيرًا تطبيق مبدأ العدالة(3.4113)

مما تقدم نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "يوجد مستوى مرتفع لتطبيق مبادئ الحوكمة ضمن الجامعة السورية الخاصة"

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي ضمن الجامعة السورية الخاصة، تم اختبار الفرضية بتطبيق اختبار (One Sample T test)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Sig	t	Std. div	Mean	المتغير
.000	10.363	.33430	3.4549	التطوير التنظيمي

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير المتوسط الحسابي (3.4549) إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة فوق المتوسطة على وجود مستوى جيد من التطوير التنظيمي في المؤسسة أو البيئة المدروسة، كما كانت قيمة الانحراف المعياري المنخفض (0.33430) يدل على تقارب كبير بين آراء العينة، ما يعزز موثوقية هذا التقييم، فيما بلغت قيمة t (10.363) تشير إلى أن هذا التقييم يختلف بشكل معنوي عن المستوى المحايد، ما يؤكد وجود تصور إيجابي حقيقي وليس مجرد تباين عشوائي، وكان مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) تدعم الاستنتاج بأن الفرق عن المتوسط النظري ذو أهمية إحصائية، ويمكن الاعتماد عليه في التعميم.

مما تقدم نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي ضمن الجامعة السورية الخاصة"

ج. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها"، تم اختبار الفرضية بتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد وجاءت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (3-18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	R	R^2	F	Sig	B	t	Sig
تطبيق مبدأ العدالة	.800	.620	31.936	.000	.257	3.641	.001
تعزيز مبدأ الشفافية					.267	3.513	.001
ترسيخ مبدأ المحاسبة					.274	4.469	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ 0.800، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي جدًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد 0.620 (R^2) ، وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 62% من التباين في المتغير التابع، وهو مستوى تفسير مرتفع يدل على ملاءمة النموذج.

2. وأظهرت نتائج اختبار معنوية النموذج ككل من خلال تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 31.936عند مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يدل على أن النموذج الإحصائي ككل معنوي، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعةً تسهم بشكل مؤثر في تفسير التغير في المتغير التابع.

3. تطبيق مبدأ العدالة له أثر إيجابي ومعنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار0.257 (B) ، وقيمة t بلغت 3.641، عند مستوى دلالة 0.000، في حين كان تعزيز مبدأ الشفافية أقوى متغير من حيث التأثير العددي، حيث بلغ معامل 0.267 B ، وقيمة t= 3.513 ، عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على تأثير معنوي قوي، وكان ترسيخ مبدأ المحاسبة ذو تأثير إيجابيً كذلك، إلا أنه الأقل نسبيًا مقارنةً بالمتغيرين السابقين، إذ بلغ معامل 0.274 B ، وقيمة (t=4.469)، عند مستوى دلالة 0.006.

مما تقدم نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها "

د. الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد العدالة بين أصحاب المصالح بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها."، تم اختبار الفرضية بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط وجاءت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (3-19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	R	R^2	F	Sig	B	t	Sig
تطبيق مبدأ العدالة	.590	.348	29.849	.000	.434	5.463	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.590، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا بين العدالة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد0.348 (R^2) ، أي أن 34.8% من التباين في المتغير التابع يُعزى إلى مبدأ العدالة، وهو ما يعكس دورًا مهمًا لهذا المتغير في تفسير السلوك التنظيمي أو الإداري المدروس.

2. وقد بلغت قيمة F 29.849 عند مستوى دلالة 0.000، ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي ككل. أما بالنسبة لمعامل الانحدار غير المعياري (B) فقد بلغ 0.434، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ العدالة تؤدي إلى زيادة بمقدار نصف وحدة في المتغير التابع. كما كانت قيمة t= 5.463 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية.

وبالتالي نقبل صحة الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد العدالة بين أصحاب المصالح بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها "

هـ. الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز مبدأ الشفافية بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها."، تم اختبار الفرضية بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط وجاءت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (3-20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	R	R^2	F	Sig	B	t	Sig
تعزيز مبدأ الشفافية	.648	.420	40.601	.000	.495	6.372	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط الخاص بقياس أثر تعزيز مبدأ الشفافية على المتغير التابع وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.648 (R) ، كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.420، وهو ما يشير إلى أن 42% من التغير في المتغير التابع يُعزى إلى مستوى الشفافية المطبق في المؤسسة.

2. وقد بلغت قيمة F لاختبار معنوية النموذج 40.601 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن النموذج الإحصائي معنوي بدرجة عالية. أما معامل الانحدار غير المعياري (B) فقد بلغ 0.495، ما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في درجة الشفافية يؤدي إلى زيادة قدرها 0.495 في المتغير التابع. كما بلغت قيمة t 6.372 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد وجود تأثير دال إحصائيًا لمبدأ الشفافية.

وبالتالي نقبل صحة الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز مبدأ الشفافية بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها "

و. الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترسيخ أسس الرقابة والمسائلة بالجامعة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها.

"، تم اختبار الفرضية بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط وجاءت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (3-21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	R	R^2	F	Sig	B	t	Sig
لترسيخ أسس المسائلة	.540	.292	23.052	.000	.387	4.801	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.540، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة. كما بلغ معامل التحديد 0.292 (R^2) ، وهو ما يدل على أن نحو 29.2% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال مبدأ المساءلة.

2. وقد أثبت النموذج الإحصائي صلاحيته من خلال اختبار F الذي بلغ 23.052 عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى معنوية النموذج ككل. أما بالنسبة لمعامل الانحدار (B) ، فقد بلغ 0.387، وهو ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة المساءلة تؤدي إلى ارتفاع في المتغير التابع بمقدار 0.387 وحدة. كما بلغت قيمة t 4.801 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على دلالة إحصائية قوية لتأثير المتغير.

خامساً نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً النتائج: بينت الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

أ- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق مبادئ الحوكمة ضمن الجامعة السورية الخاصة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة (3.5337)، وهو ما يقع ضمن مجال الموافقة المرتفع، وقد جاء ترتيب أبعاد المتغير المستقل كالتالي:

- جاء بعد ترسيخ مبدأ المحاسبة أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.7512)، وانحراف معياري بلغ (0.46700)، وهو يقع ضمن مجال الموافقة المرتفع مما يدل على موافقة عينة الدراسة على وجود مستوى مرتفع لمبدأ المحاسبة و المساءلة ضمن الجامعة، حيث أكدت العينة الجامعة السورية الخاصة تلتزم بتطبيق مبدأ المحاسبة لضمان حفظ حقوق جميع العاملين، كما تتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة المعتمدة في الجامعة بشكل دوري لضمان فاعليتها، إضافة إلى وجود آليات واضحة لمساءلة الموظفين في حال مخالفة الأنظمة والتشريعات المعتمدة بالجامعة.
- جاء بعد تعزيز مبدأ الشفافية ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.4384) وانحراف معياري بلغ (0.43796) وهو ما يدل على موافقة متوسطة تميل إلى الارتفاع على تعزيز مبدأ الشفافية ضمن الجامعة، حيث بينت الدراسة أن الجامعة السورية الخاصة تقوم بتطبيق الشفافية في تقديم المعلومات والقرارات الإدارية، كما أن الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة تتسم بالوضوح والشفافية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء، وفي هذا السياق تحرص الجامعة على تحديث موقعها الإلكتروني بشكل دوري لنشر المعلومات والقرارات الحديثة.
- جاء بعد تطبيق مبدأ العدالة أخيراً بمتوسط حسابي بلغ (3.4113) وانحراف معياري بلغ (0.45419) وهو ما يدل على موافقة متوسطة تميل إلى الارتفاع لدى العينة على تطبيق مبدأ العدالة ضمن الجامعة، حيث تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق معايير موحدة لتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الجميع، كما تطبق الجامعة نظمًا عادلة في ترقية الموظفين ومعاقبتهم بناءً على الأداء والكفاءة فقط.

ب- يوجد مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي ضمن الجامعة السورية الخاصة"، حيث تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل داعمة للكادر البشري، مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي، كما تتسم الهيكلية التنظيمية في الجامعة بالمرونة مما يسهم في تحقيق التطوير الفعّال والتكيف مع التغيرات المستمرة، بالإضافة إلى ذلك تساهم ممارسات التطوير التنظيمي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة، كما تحرص إدارة الجامعة على مراجعة نتائج التطوير التنظيمي بشكل دوري لضمان تحسين الأداء المستمر.

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى التطوير التنظيمي فيها، حيث اظهرت الدراسة تأثير حالة التطوير التنظيمي بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السورية الخاصة، حيث تمثل الحوكمة عاملًا فاعلًا في تحسين الأداء الإداري والهيكلي والتنظيمي للمؤسسة الجامعية، وبالتالي تعزيز مبادئ الحوكمة يمكن أن يسهم بشكل مباشر في تحسين عمليات التخطيط، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الجامعة السورية الخاصة، شريطة العمل على تطوير الأطر المؤسسية والتنظيمية الضامنة لتلك المبادئ.

د- وفي ترتيب قوة التأثير لأبعاد الحوكمة جاءت على الشكل التالي:

- جاء بعد تعزيز مبدأ الشفافية أولاً حيث بلغ معامل الارتباط (0.648) كما بلغ قيمة معامل الانحدار (0.495)، حيث تمثل الشفافية العمود الفقري لثقافة الثقة والانفتاح داخل المؤسسة، وتخلق بيئة تُحفّز على المشاركة واتخاذ القرار الجماعي المستند إلى معلومات دقيقة وواضحة، فحين يشعر الموظفون والطلاب بأن السياسات واضحة والقرارات مبررة ومتاحة للاطلاع، فإن ذلك يعزز الانتماء المؤسسي ويُقلل من المقاومة للتغيير، مما يُسهم مباشرة في التطوير التنظيمي، وهذا التأثير القوي يمكن ربطه بتطور بيئة العمل في المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت الشفافية معيارًا مهمًا للحوكمة الرشيدة وشرطًا أساسيًا لبناء ثقافة مؤسسية ناجحة.
- وجاء بعد تطبيق مبدأ العدالة ثانياً بمعامل ارتباط (0.590) ومعامل تأثير (0.434)، حيث تلعب العدالة دورًا مهمًا في ضمان المساواة في الفرص والمعاملة داخل المؤسسة، وتعد عاملاً رئيسيًا في تقليل النزاعات وتحسين الرضا الوظيفي، وعندما يشعر الأفراد أن حقوقهم تُحترم وأن هناك إنصافًا في التقييم والمكافآت والمساءلة، فإنهم يكونون أكثر التزامًا واندماجًا، مما يعزز من فعالية العمل التنظيمي.

- ورغم أن العدالة ذات تأثير قوي، إلا أن تأثيرها أقل من الشفافية في هذا السياق، ربما بسبب أن العدالة تُمارَس غالبًا ضمن أطر ضيقة (مثل إدارة الموارد البشرية)، بينما تمتد الشفافية لتشمل جميع أنشطة المؤسسة داخليًا وخارجيًا.
- جاء بعد تعزيز مبدأ المحاسبة ثالثاً بمعامل ارتباط بلغ (0.540) ومعامل انحدار (0.387)، فالمسائلة تُعزز الانضباط والرقابة على الأداء، وهي ضرورية للحوكمة، ولكن قد يُنظر إليها أحيانًا كأداة للعقاب أكثر من كونها أداة للتطوير، مما يقلل من تقبلها لدى بعض الأفراد، إضافة إلى أنها تظل عنصرًا حاسمًا، لكنها أقل تحفيزًا للتطوير مقارنةً بالشفافية والعدالة، خصوصًا إن لم تُطبق ضمن ثقافة مؤسسية إيجابية.

ثانياً توصيات الدراسة: بناء على كل ما سبق توصي الدراسة بما يلي:

أ. تعزيز مبدأ العدالة المؤسسية:

1. مراجعة سياسات التوظيف والترقية وتوزيع الفرص التدريبية لضمان تكافؤ الفرص.
2. إنشاء لجنة دائمة للعدالة التنظيمية تُعنى بالنظر في الشكاوى والتحقق من عدالة الإجراءات.
3. تطوير نظام تقييم أداء واضح وشفاف يعتمد على معايير موضوعية تنطبق على جميع الفئات.

ب. توسيع نطاق الشفافية المؤسسية

1. إصدار تقارير دورية داخلية توضح قرارات الإدارة ومبرراتها ونتائج أعمال اللجان.
2. تفعيل قنوات الاتصال والحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين والطلاب لتبادل الأفكار والمقترحات.
3. تنظيم ورش عمل توعوية حول مفاهيم الشفافية والحوكمة لتعزيز ثقافة المشاركة والوضوح.

ج. تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية:

1. اعتماد مؤشرات أداء رئيسية لكل وحدة إدارية وأكاديمية مع متابعة دورية للنتائج.
2. إنشاء وحدة رقابة مستقلة تتبع مباشرةً لمجلس الأمناء أو مجلس الإدارة، بهدف تقييم مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية والإدارية.

3. ترسيخ ثقافة الإبلاغ الآمن عن المخالفات، وضمان حماية المبلّغين لتعزيز بيئة من الشفافية والمساءلة.

د- الربط الاستراتيجي بين الحوكمة والتطوير التنظيمي:

1. إدماج مبادئ الحوكمة ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة وجعلها أساسًا لبرامج التطوير.

2. إشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ عمليات التطوير التنظيمي بما يعزز من شعورهم بالملكية ويزيد من فاعلية التغيير.

3. إجراء تقييم دوري لأثر ممارسات الحوكمة على أداء الوحدات الإدارية، وتحديث السياسات التنظيمية وفقًا للنتائج.

المراجع المعتمدة

1. مراجع عربية:

(1) أبو زيد، نبيل & خالد، هناء. (2022). "الحوكمة المؤسسية وأثرها في تعزيز استجابة المنظمات للأزمات: دراسة تطبيقية في بيئة ما بعد الجائحة". المجلة العربية للتنمية المؤسسية، 7(1)، ص 115-133.

(2) أحمد، على عرفان: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريدكون للتعمير)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثالث عشر، العدد الرابع، أكتوبر، عام 2022، ص 148-181

(3) أمبارك، المبروك وسالم، سهيلة: دور التطوير التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري الوطني وفروعه بمدينة البيضاء، مجلة البيان العلمية، العدد الثامن عشر، ISSN 2790-0614، 2024.

(4) البدري، محمد .(2021) .إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة .دمشق: دار الفكر. ص 88.

(5) بركاوي، عبد النور وبحمان، أحمد: أثر الحوكمة المالية على نمط الأداءات – دراسة ميدانية – المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوالية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراي عي ة أدرار، الجزائر، عام 2023.

(6) البلوشي، أحمد بن محمد: أثر الحوكمة على الأداء المؤسسيُ من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2023.

(7) بن مناد، عدة الحاج وبن عمار، ذهيبة: أثر تطبيق الحوكمة على أداء الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، عام 2021.

(8) التميمي، فيصل، ومحمد، ناصر .(2019) .أثر القيادة في نجاح برامج التطوير المؤسسي في بيئة الحوكمة . مجلة التنمية الإدارية، 61(2). ص72 – 109.

(9) الجهني، أحمد .(2021) .تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية .المجلة السعودية للإدارة العامة، المجلد63، العدد 1.ص 60-82

(10) حامد، محمد (2023). التحديات التي تواجه المراجع الداخلي وانعكاساتها على هيكل الرقابة الداخلية في ظل الرقمنة. مجلة البحوث المحاسبية، 2022(2).

(11) حجازي، عصام. (2019). الحوكمة والمسؤولية المؤسسية. القاهرة: دار الفجر.

(12) الحربي، سعود .(2020) .الحوكمة الأكاديمية وأثرها على تطوير التعليم العالي في الجامعات السعودية .مجلة العلوم التربوية، 82(3)، 130–150. .

(13) حسين، سامر. (2023). "الحوكمة واستراتيجيات إدارة الموارد في المؤسسات الكبيرة". مجلة الإدارة والتطوير المؤسسي، المجلد الخامس العدد (1)، .

(14) الحسين، عادل (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في دعم الحوكمة المؤسسية. مجلة البحوث الإدارية، 44(2)، 95–110. .

(15) الخشاب، ليلى. (2021). "الحوكمة الجامعية: مفاهيم وتحديات التطبيق". مجلة تطوير التعليم العالي، مج 7 العدد (1)، ص 80–110.

(16) الخطيب، ليلى .(2020) .تنمية الموارد البشرية وأساليب التدريب الحديثة .دمشق: دار الفكر.

(17) الدريني، فهد. (2020). حوكمة المؤسسات: مدخل معاصر للشفافية والمساءلة. الرياض: مركز البحوث الإدارية،

(18) الرمحي، أحمد. الزعبي، محمد. الكيلاني، نبيل. (2022). الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال عمّان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

(19) الزعبي، رائد.(2022) . القيادة وبناء فرق العمل الفعّالة .بيروت: دار الرائد العربي.

(20) الزهراني، منال بنت عبد الله والمستادي، ولاء بنت عبد الله: دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي (A.J.S.P)، الإصدار السابع – العدد اثنان وسبعون تاريخ الإصدار: 2 – أكتوبر – 2024، ص 902–917.

(21) الزيد، فهد .(2022) .الحوكمة المؤسسية كأداة لتفعيل التطوير التنظيمي في القطاع العام .مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 34، العدد(2)، ص. 70–92.

(22) السالمي، حمد .(2021) .إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمّان: دار المسيرة،

(23) السلمي، نوال بنت مطر: علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي للشركات السعودية المساهمة (دراسة على شركات المواد الأساسية السعودية المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الخامس، إصدار (59)، سبتمبر (أيلول) لعام 2024، 117-162.

(24) السنوسي، مروان. (2022). "الحوكمة وأثرها في الامتثال القانوني بالمؤسسات الحكومية". المجلة الليبية للعلوم القانونية والإدارية، المجلد الخامس، العدد (2).

(25) الشامي، طارق. (2022). الحوكمة والإصلاح الإداري في المؤسسات العامة. بيروت: دار الكتاب الجامعي،

(26) الشمري، ناصر (2022). أثر فرق العمل التشاركية على فاعلية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الإماراتية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 85-102.

(27) الصيرفي، محمد. (2018). حوكمة الشركات: المفاهيم والممارسات. القاهرة: دار الفكر العربي.

(28) الطائي، م. ج. (2021). استراتيجيات التطوير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة بيروت: دار الصفاء

(29) العامري، ندى. (2021). "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الإدارية". مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، المجلد الحادي عشر، العدد (1)، 30-55

(30) عباس، زيد .(2022) .العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات المصرفية السورية .مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 58 العدد 4، ص. 89-112.

(31) عبد الرحمن، سامي &سمير، فاطمة. (2022). "الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحسين أداء الشركات الناشئة في الشرق الأوسط ."المجلة العربية للإدارة الحديثة، 9(1)، 50-72

(32) عبد السلام، ياسر. (2021). "دور المشاركة في اتخاذ القرار في رفع كفاءة الأداء الوظيفي". مجلة البحوث الإدارية، المجلد التاسع العدد (2).

(33) عبد الغني، هدى. (2021). "الحوكمة كمدخل لتعزيز الاستقرار المؤسسي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة". مجلة الاقتصاد والإدارة الحديثة، 6(2).

(34) عبد الكريم، منال. (2021). "أثر العدالة التنظيمية على تحسين الأداء في بيئات العمل الحكومية". مجلة الإدارة الحديثة، المجلد الحادي عشر، العدد (1)،

(35) عبد الله، فاطمة. (2020). الحوكمة كآلية لتحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسات. مجلة الاقتصاد الإداري، المجلد العاشر العدد (1)، 39–41

(36) عبد الله، محمد .(2022) .مفاهيم حديثة في الإدارة الاستراتيجية والتطوير المؤسسي القاهرة: مركز الكتاب الأكاديمي، (ص. 133).

(37) عليان، محمد. (2020). "تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العربية ."مجلة العلوم الإدارية والمالية، 18(2)، المجلد السابع والسبعون، العدد (93)،

(38) عمر، منى عرفة (2023). التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 34(134)،

(39) العنزي، فواز. (2020). "أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء المؤسسي في القطاع العام". مجلة العلوم الإدارية والمالية، 10(1)،

(40) عيسى، محمد عبد الله: أثر الإفصاح عن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2019.

(41) الغامدي، أحمد (2022). "نماذج التطوير التنظيمي الحديثة ."*مجلة الإدارة الاستراتيجية*، المجلد (7)، العدد (2)، ص 44–86.

(42) الفقي، عادل .(2020) .*إدارة فرق العمل وبناء الأداء الجماعي* .القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

(43) كراجة، لوريس وعريقات، إسماعيل: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والاربعون، العدد الثاني، أبريل (نيسان) لعام 2025، ص 65–79.

(44) المنذري، طالب بن علي: أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، عام 2022.

(45) الهيئة العامة للرقابة المالية .(2022) .تقرير الحوكمة المؤسسية في مصر .القاهرة: الهيئة العامة للرقابة المالية.

(46) يحيى، بوطالبي وسليم، يحياوي: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية (RSEPS)، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، عام 2025، ص 188-203.

2. المراجع الأجنبية:

(1) Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2016). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. Journal of World Business, 51(1), 50–57.

(2) Altbach, P. G., & De Wit, H. (2018). The challenge to higher education internationalization. University World News.

(3) Al-Shboul, M., Rababah, O., Al-Sayyed, R., & AlZoubi, M. (2023). *Digital governance and public sector performance: Evidence from developing countries*. Government Information Quarterly, 40(1), p1-12.

(4) Anderson, D. L. (2019). *Organization development: The process of leading organizational change* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, (4th ed., p. 5).

(5) Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). (2023). Accreditation standards.

(6) Burnes, B. (2020). Managing change (8th ed.). Pearson.

(7) Cuervo-Cazurra, A., et al. (2020). *Corporate Governance and Global Strategy*. Journal of World Business

(8) Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organization development and change* Boston, MA: Cengage Learning, (11th ed.,

(9) Damianus, Abun. Ranay, Frelyn. Magallanes, Theogenia and Encarnacion, Mary: The effect of corporate governance on the individual work performance of employees, International Journal of research in business and social science 11(3) (2022) 82-98

(10) Davenport, T. H. (2023). The AI-powered organization: Make your company more productive, profitable, and competitive. MIT Press,

(11) Emodia, Nicholas and Mwanzia, Mary: Effect of Corporate Governance Practices on Organizational Performance of State Corporations in the Health Sector, Kenya, Stratford Peer Reviewed Journals and Book Publishing Journal of Public Policy & Governance Volume 5, Issue 3, Page 99-111, December 2021.

(12) Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2021). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. .

(13) Gyawali, Achyut: Corporate Governance and Its Impact on Organizational Performance, Prashasan journal, Vol. 54, Issue 1, No. 136, 81-100, ISSN: 2565-5043 Print / ISSN: 2822-1974 Online, January 2023.

(13) Harvard University. (2023). Strategic planning framework. (pp. 22-25).

(14) Hiatt, J. (2023). ADKAR 2.0: The next generation of change management. Prosci.

(15) International Organization for Standardization. (2021). ISO 37000:2021 – Governance of organizations – Guidance (p. viii).

(16) Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2021). Strengthening governance and leadership in higher education. Higher Education Quarterly, 75(3), 453–470.

(17) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

(18) Mallin, C. A. (2019). Corporate Governance (6th ed.). Oxford University Press,

(19) OECD. (2021). *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?* OECD Publishing.

(20) OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.

(21) OECD. (2008). Tertiary Education for the Knowledge Society: Governance, Funding, Quality. Paris: OECD Publishing,

(22) Ries, E. (2021). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (Updated and expanded ed.). Currency,

(23) Smith, J., & Johnson, M. (2023). Leading change in the post-pandemic era. Harvard Business Review, 101(3), 55-59.

(24) Solomon, J. (2022). Corporate Governance and Accountability (6th ed.). Wiley,

(25) Sotonye, Obinime. Lateef, Saheed and Ene, Josephine: Effect of Corporate Governance Practices on Organizational Performance of State Corporations in the Health Sector, Kenya, American Journal of Industrial and Business Management, 14, 905-918 https://www.scirp.org/journal/ajibm ISSN Online: 2164-5175 ISSN Print: 2164-5167, 2024.

(26) Sporn, B. (2019). Governance and administration in higher education: Trends and challenges. International Journal of Educational Management, 33(2), 234-248. 0

(27) Thompson, L., & Davis, K. (2023). Aligning organizational development with ESG goals. MIT Sloan Management Review, 64(2), 1-12.

(28) Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford University Press,

(29) UNDP. (2020). Governance for Sustainable Development. New York: United Nations Development Programmer,

(30) World Bank. (2020). *Governance for Development: Leadership and Accountability in Public Sector Reform*.

(31) World Bank. (2020). The promise of higher education: Challenges and opportunities. World Bank Group. (pp. 89-93).

(32) World Bank. (1992). Governance and Development. Washington, DC: World Bank.

(32) Zhou, Y., & Fong, P. S. W. (2019). Revisiting University Governance in Asia: Trends and Challenges. Asia Pacific Education Review, 20(2),

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة السورية الخاصة

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

ملحق رقم (1) نموذج الاستبيان

مدى توافر مبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين مستوى التطوير التنظيمي

(دراسة ميدانية في الجامعة السورية الخاصة)

السادة العاملون والطلبة المحترمون ضمن الجامعة السورية الخاصة:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الادارية قسم إدارة الموارد البشرية، تطرح الباحثة استبيان علمي حول " مدى توافر مبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة"، نأمل منكم المشاركة في ملء الاستبيان المرفق لهذه لغاية، علماً بأن معلوماتكم الشخصية ستحاط بالسرية التامة ولن يستخدم الاستبيان إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبة راما الشحادات

1- الجنس:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

2- العمر:

☐ **أقل من 25**

☐ **من 25 وأقل من 30**

☐ من 30 وأقل من 40.

☐ من 40 وأقل من 50.

☐ من 50 وأكبر.

3- طبيعة العمل:

☐ طالب جامعي.

☐ موظف.

☐ عضو هيئة تدريسية.

4- عدد سنوات الانتماء للجامعة (كعضو هيئة تدريس أو موظف أو طالب):

☐ أقل من سنتين.

☐ من سنتين وأقل من 4 سنوات.

☐ من 4 سنوات وأقل من 6 سنوات.

☐ من 6 سنوات فأكثر.

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع إشارة (×) عند الدرجة التي ترونها مناسبة:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول تطبيق قواعد العدالة					
1. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق معايير موحدة لتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الجميع.					
2. تطبق الجامعة نظمًا عادلة في ترقية الموظفين ومعاقبتهم بناءً على الأداء والكفاءة فقط.					
3. تتاح الفرصة لجميع الموظفين والطلبة للتظلم والاعتراض على القرارات الإدارية بطريقة شفافة وعادلة.					
4. يتم صرف المكافآت والحوافز بناءً على معايير عادلة وشفافة تراعي الأداء والتميز.					
5. تعتمد إدارة الجامعة على مبادئ العدالة والمساواة في توزيع المسؤوليات والمهام.					
6. يتم توفير فرص متكافئة للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية دون تمييز.					
7. تحرص إدارة الجامعة على مراقبة تطبيق مبادئ العدالة في جميع تعاملاتها الإدارية.					
البعد الثاني تعزيز مبدأ الشفافية					
8. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق الشفافية في تقديم المعلومات والقرارات الإدارية					

9. يتم الإعلان عن القرارات والتعاميم التنظيمية عبر قنوات رسمية لضمان الشفافية لجميع المنتسبين.					
10. تحرص الجامعة على عرض التقارير المالية والإدارية بشفافية لضمان وضوح الأداء المؤسسي					
11. تسمح الجامعة للموظفين بالاطلاع على كافة القرارات والمعاملات المتعلقة بهم بما يعزز تحسين الأداء.					
12. تتم ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين والمنتسبين وفق احتياجاتهم العملية.					
13. تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح والشفافية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء.					
14. تحرص الجامعة على تحديث موقعها الإلكتروني بشكل دوري لنشر المعلومات والقرارات الحديثة.					
البعد الثالث ترسيخ مبدأ المحاسبة و المساءلة					
15. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق مبدأ المحاسبة لضمان حفظ حقوق جميع العاملين.					
16. يتم توعية جميع العاملين في الجامعة بمسؤولياتهم وواجباتهم بشكل مستمر.					
17. تتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة المعتمدة في الجامعة بشكل دوري لضمان فاعليتها.					
18. يخضع جميع العاملين في الجامعة، من القيادات إلى الموظفين، لنفس آليات المساءلة دون تمييز.					
19. توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين في حال مخالفة الأنظمة والتشريعات المعتمدة بالجامعة.					

20. تلزم الجامعة جميع العاملين بتقديم تفسيرات واضحة لتصرفاتهم المخالفة للأنظمة والتعليمات.					
21. تحرص الجامعة على تبرير قراراتها الإدارية المتعلقة بالمساءلة بشفافية ووضوح لجميع الأطراف المعنية.					
محور التطوير التنظيمي					
22. تلتزم الجامعة السورية الخاصة بتطبيق سياسات وإجراءات واضحة ومنهجية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعّال.					
23. تقوم الجامعة بتحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.					
24. تعمل إدارة الجامعة على ضمان وضوح السياسات والإجراءات لجميع العاملين في كافة الأقسام لتحقيق انسجام في الأداء.					
25. تسعى الجامعة إلى تطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتعزيز مهاراتهم الوظيفية.					
26. تتمتع الجامعة بآلية فعالة لاختيار وتعيين الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة، مما يعزز التطوير التنظيمي.					
27. تتيح الجامعة لجميع العاملين الفرصة لتطوير مهاراتهم من خلال المشاركة في برامج تدريبية أكاديمية وإدارية.					
28. تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل داعمة للكادر البشري، مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي.					
29. تتسم الهيكلية التنظيمية في الجامعة بالمرونة مما يسهم في تحقيق التطوير الفعّال والتكيف مع التغيرات المستمرة.					
30. تسهم هيكلية الجامعة في تقسيم المسؤوليات بشكل متوازن مما يعزز التعاون بين مختلف الأقسام.					

31. يتم تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل دوري لضمان توافقه مع استراتيجيات التطوير المؤسسي.					
32. تعمل الجامعة على تنظيم الهيكل الإداري بما يعزز سهولة التواصل بين الأقسام وتحقيق أفضل النتائج.					
33. تلتزم الجامعة بتوفير بيئة عمل محفزة تساعد في تطوير التنظيم الإداري والأكاديمي على حد سواء.					
34. تساهم ممارسات التطوير التنظيمي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة.					
35. تتم مراجعة نتائج التطوير التنظيمي بشكل دوري من قبل الإدارة لضمان تحسين الأداء المستمر.					

ملحق رقم (2) التحليل الإحصائي للاستبيان

الفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عدالة	58	3.4113	.45419	.05964
شفافية	58	3.4384	.43796	.05751
مساءلة	58	3.7512	.46700	.06132
حوكمة	58	3.5337	.33515	.04401

فرضية رئيسية ثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عدالة	6.897	57	.000	.41133	.2919	.5308
شفافية	7.624	57	.000	.43842	.3233	.5536
مساءلة	12.251	57	.000	.75123	.6284	.8740
حوكمة	12.127	57	.000	.53366	.4455	.6218

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطوير	58	3.4549	.33430	.04390

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطوير	10.363	57	.000	.45491	.3670	.5428

رئيسية ثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800[a]	.640	.620	.20621
a. Predictors: (Constant), مساءلة, عدالة, شفافية				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.074	3	1.358	31.936	.000[b]
	Residual	2.296	54	.043		
	Total	6.370	57			
a. Dependent Variable: تطوير						
b. Predictors: (Constant), مساءلة, عدالة, شفافية						

Coefficients[a]					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	.631	.292		2.161	.035
	عدالة	.257	.071	.349	3.641	.001
	شفافية	.267	.076	.350	3.513	.001
	مساءلة	.274	.061	.383	4.469	.000
a. Dependent Variable: تطوير						

فرعية 1

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عدالة[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: تطوير			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590[a]	.348	.336	.27240
a. Predictors: (Constant), عدالة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.215	1	2.215	29.849	.000[b]
	Residual	4.155	56	.074		
	Total	6.370	57			
a. Dependent Variable: تطوير						
b. Predictors: (Constant), عدالة						

فرعية 2:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648[a]	.420	.410	.25679
a. Predictors: (Constant), شفافية				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.677	1	2.677	40.601	.000[b]
	Residual	3.693	56	.066		
	Total	6.370	57			
a. Dependent Variable: تطوير						
b. Predictors: (Constant), شفافية						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.753	.269		6.514	.000
	شفافية	.495	.078	.648	6.372	.000
a. Dependent Variable: تطوير						

فرعية 3:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540[a]	.292	.279	.28387
a. Predictors: (Constant), مساءلة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.858	1	1.858	23.052	.000[b]
	Residual	4.513	56	.081		
	Total	6.370	57			
a. Dependent Variable: تطوير						
b. Predictors: (Constant), مساءلة						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.005	.304		6.588	.000
	مساءلة	.387	.081	.540	4.801	.000
a. Dependent Variable: تطوير						