متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات العراقية
جامعة بغداد– جامعة الانبار انموذجا

د.مثنى اسماعيل تركي
دكتوراه ادارة تربوية
كلية التربية للعلوم الانسانية
جامعة الانبار

د.سراب فاضل مخيبر
دكتوراه ادارة تربوية
كلية التربية للعلوم الصرفة–ابن الهيثم
جامعة بغداد

المستخلص:

يعد النظام التعليمي لاي بلد انعكاسا للمستوى الثقافي والحضاري للمجتمع وعادة ما يحدد هذا النظام ويوجه من قبل التنظيمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع كونها تعتمد علية في تحقيق اهدافها ،وصبحت الجامعة اليوم تمثل عمد النظام التربوي والتعليمي بما تمتلكه من كفاءات وقدرات وامكانيات بشرية ومادية تستطيع من خلالها رفد المجتمع بما يحتاجة من قدرات بشرية متعلمة في كافة الاختصاصات ومناحي الحياة لادامة الموسسات بكل اشكالها وعلى اختلاف مجالات عملها، وضرورة العمل على تحديث برامجها وتطوير قدرات العاملين فيها من تدريسيين وموظفين وعاملين وتطوير الانظمة الادارية فيها من خلال مسايرة التطورات الحاصلة في المجتمع باستخدام اساليب ادارية متطورة.

يستهدف البحث التعرف على واقع تطبيق متطلبات الحوكمة في الجامعات العراقية كمدخل اداري حديث وهدف ايضا الى التعرف على اهم متطلبات الحوكمة الجامعية.

وكانت اداة البحث الاستبانة التي تم توزيعها على 102تدريسي من الكليات اعلاه والتي اشتملت على (34) فقرة موزعة على اربع مجالات هي: الشفافية والمشاركة والمساءلة والاستقلالية وتم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية للوصول الى نتائج البحث واستخدام الحقيبة الاحصائية (SPSS)، وقد توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج ان مجموع المجالات الاربعة قد جاءت باوساط مرجحة عالية للدلالة على ان استجابات عينة البحث كانت على مستوى عال من المعرفة بمتطلبات الحوكمة الجامعية. وقد اوصا الباحثان عدة توصيات منها: الاستفادة من التجارب العالمية الاقليمية الناجحة في تطبيق متطلبات الحوكمة الجامعية. والتاسيس لعمليات اتخاذ القرارات من خلال ايجاد قواعد حاكمة تتبنى متطلبات الحوكمة في المسألة والشفافية والمشاركة والاستقلالية لضمان تقدم عمل الجامعات دون التدخلات من خارج هذه القواعد.

الكلمات المفتاحية: متطلبات، الحوكمة، الجامعية.

Requirements for implementing governance in Iraqi universities University of Baghdad - University of Anbar as a model

Dr. Muthanna Ismaeel Turki
College of Education for Human Sciences / University of Anbar
Dr. Sarab Fadil Mkhaiber
College of Education for Pure Sciences - Ibn Al-Haytham
University of Baghdad

Abstract

The educational system of any country is a reflection of the cultural and civilized level of the society. This system is usually determined and directed by the political, economic and social organizations in society, as they depend on it in achieving their goals. Providing the community with what it needs of educated human capabilities in all specialties and aspects of life to sustain the institutions in all their forms and in the different fields of their work, and the need to work on modernizing their programs and developing the capabilities of their workers, including teachers, employees and workers, and developing their administrative systems by keeping pace with developments in society using advanced administrative methods.

The aim of the research is to identify the reality of applying the requirements of governance in Iraqi universities as a modern administrative approach. It also aims to address the requirements of university governance.

As for the limits of the research, it was determined in the College of Education for Pure Sciences Ibn Al-Haytham at the University of Baghdad and the College of Education for Humanities University of Anbar for the academic year 2021-2021 by using the research tool .

The questionnaire that was distributed to 102 teachers from the above colleges, which included (34) items.

Distributed in four areas: transparency, participation, accountability and independence, and a set of statistical methods were used to reach the results of the research and the use of the statistical bag (SPSS). High level of knowledge of university governance requirements. The researchers made several recommendations, including: Benefiting from successful global and regional experiences in applying the requirements of university governance. And the establishment of decision-making processes by creating governing rules that adopt the requirements of governance in the matter, transparency, participation and independence to ensure the progress of the work of universities without interference from outside these rules.

مشكلة البحث:

يعد النظام التعليمي لاي بلد انعكاسا للمستوى الثقافي والحضاري للمجتمع وعادة ما يحدد هذا النظام ويوجه من قبل التنظيمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع كونها تعتمد علية في تحقيق اهدافها (ابراهيم،305,2001).

اصبحت الجامعة اليوم تمثل عمد النظام التربوي والتعليمي بما تمتلكه من كفاءات وقدرات وامكانيات بشرية ومادية تستطيع من خلالها رفد المجتمع بما يحتاجة من قدرات بشرية متعلمة في كافة الاختصاصات ومناحي الحياة لادامة الموسسات بكل اشكالها وعلى اختلاف مجالات عملها، وضرورة العمل على تحديث برامجها وتطوير قدرات العاملين فيها من تدريسيين وموظفين وعاملين وتطوير الانظمة الادارية فيها من خلال مسايرة التطورات الحاصلة في المجتمع باستخدام اساليب ادارية متطورة.

الا ان الواقع يشير الى الضعف في وضوح الاهداف الاستراتيجية للجامعة،وضعف في المعايير الخاصة باختيار القيادات الادارية وضعف مسارات الارتباط بينها وبين المؤسسات ذات الصلة بالعمل التربوي او اصحاب المصالح واولياء امور الطلبة وكذلك عدم اشراكهم في عمليات صنع القرارات التي تخص مستقبلهم او مستقبل ابنائهم. وكذلك محدودية اشتراك الهيئات التدريسية في القرار التربوي الاستراتيجي للجامعة والضبابية في وضوح الرؤيا المالية للجامعة بسبب البيروقراطية العالية التي تمارسها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في هذا الجانب وفيما يخص تمويل البحث العلمي على سبيل المثال،وقلة مصادر التمويل الذاتي والاعتماد على مصدر تمويل واحد هو الموازنة السنوية التي يتم تحديدها من قبل الوزارة والتي لاتراعي كل الاحتياجات الحقيقية، ولقد اكدت العديد من الدراسات الى اتخاذ التدابير الالزمة لتحديث مؤسسات التعليم العالي بمنحها مزيدا من الاستقلالية والمسؤولية وذلك لتمكينا من تحسين أساليب ادارتها لتطوير قدراتها على الابتكاروالتفوق، حيث لوحظ غياب رؤية وطنية للتعليم العالي ويبدو أن غياب استراتيجياتٍ وطنية، وتحديدٍ واضح لهدف نظام التعليم العالي، كان إحدى النتائج التي نتجت عنها

العديد من دراسات تطوير الاداء الاداري منها دراسة (تركي 2016، ودراسة الحميري 2014، ودراسة الغراوي 2011).

كل ذلك يستدعى ايجاد حلول ناجعة مع امكانية تطبيقها من اجل الوصول الى اتخاذ قرارات من ادارة رشيدة تتبع اساليب ادارية حديثة تستطيع من خلالها مسايرة التطورات الحاصلة والتي تلبي طموح المجتمع في التنمية والتقدم .

اهمية البحث:

يتمثل الفكر الإداري المعاصر بمجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم والقيم التي تشكل بمجملها إطاراً فكرياً متكاملاً الذي لا يجدي معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر، وهذه المنظومة الفكرية ليست نهائية اوتتسم بالثبات، وانما هي حالة مستمرة من التغييروالتطور وأنها تشكل إطاراً فكرياً متناسقاً يتلاءم مع أوضاع نظم الأعمال الجديدة القائمة و يؤكد بدرجة غير مسبوقة على الحوكمة كمدخل اداري وتطبيقاتها التي شملت مجالات العمل كافة.

كما تشكل حوكمة الجامعات واحدة من الادوات المهمة لمواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، كالأزمات المالية والانخفاض الكبير في مستوى التمويل الحكومي والتحكم المستمر للدولة في العمليات الإدارية والمالية، والمنافسة من قبل المؤسسات الخاصة الربحية وكذلك التزايد المستمر في معدلات البطالة بين خريجي الجامعات. (البنك الدولي، 2012، 10) و تعمل حوكمة الجامعات ايضا على الحد من الروتين والبيروقراطية في عمل الجامعات والكليات من القبول والتسجيل و الأمور الأكاديمية والبحث العلمي والإدارة المالية والتوظيف والترقية وغيرها.(السالمي وهيلمز، 2013، 116)

فضلا عن ذلك تعمل على تحسين مختلف مجالات النظام الجامعي كالتشريعات والأهداف والسياسات التربوية و الهياكل التنظيمية وإدارات الموارد البشرية والمالية، وإحداث

التطوير في النظام التعليم الجامعي على صعيد العمليات الادارية كالتخطيط والتنفيذ والمتابعة ،وكذلك العمل على تنفيذ المهام بكل كفاءة وفاعلية مما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعات.

(Waduge، 2011، 119)

وكما اشار (John Reilly,2010,p16) انه لا يمكن للجامعة من الاستجابة للتغيرات والابتكار اذا لم تكن تتمتع بالمسؤولية الحقيقية والاستقلالية باتخاذ القرارات ،ولذلك يتوجب على الجامعة ان تتحمل مسؤولية نتائجها أمام المجتمع وهذا ما يتطلب نموذج جديد للحوكمة الداخلية يرتكز على الاعتماد على الاولويات الاستراتيجية والتوجيه المتقن للموارد البشرية والاجراءات االادارية واستثمارالموارد المتاحة، وكما يتطلب من الجامعة ايضا تجاوز انقسامها الى كليات وأقسام ومختبرات علمية خاصة وتوجيه كل جهودها بشكل جماعي لتحقيق الاولويات المؤسسية في مجاالت التعليم والتعلم والبحوث العلمية وخدمة المجتمع. (John Reilly,2010,p16).

و بناء الـى ما تم عرضه في المؤتمر العلمي الاول لاعداد خارطة طريق في اطار تنموي مستدام في بغداد 2016 من تحديات ومشاكل وعناصر قوة فقد تم طرح رؤيـــة مقترحة لما يصبو اليه العراق عام 2030، عراق آمن مستقر، مجتمع متماسك منتج، اقتصاده متنوع تنافيس، في بيئة مستدامة، ينعم بحكم رشيد يحقق العدل ويضمن تكافؤ الفرص للجميع .

وقد تضمنت الرؤية ابعاد التنمية المستدامة البعد االقتصادي، والاجتماعي، البيئي واللؤسساتي والحكم الرشيد وتم التعبير عن الحكم الرشيد بالحوكمة. (وزارة التخطيط ،2016).

ويمكن ايجاز اهمية البحث بالاتي:

1- اهمية تحسين اداء الجامعة من خلال استخدام مداخل ادارية حديثة تمكنها من مواكبة التطورات الحصلة في المجتمع للوصول الى التقدم واتميز.

2- حاجة الجامعات لعملية التطوير الاداء الاداري لكل المستويات التنظيمية ومن جوانبها كافة لتتمكن من تنمية قدراتها التنافسية.

3- يضع هذا البحث امام المسؤوليين والمخططين في ادارة الجامعات مجموعة من المتطلبات التي تمكنهم من وضع اليات وضوابط متطورة لتنفيذ الخطط والبرامج الجامعية.

اهداف البحث: يستهدف البحث الحالي التعرف على:

1- التعرف على واقع تطبيق متطلبات الحوكمة في جامعتي بغداد والانبار.

2- متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات العراقية.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على اعضاء الهياة التدريسية في كلية التربية للعلوم الصرفة- ابن الهيثم /جامعة بغداد وكلية التربية للعلوم الانسانية /جامعة الانبار للعام الدراسي 2020 -2021

تحديد المصطلحات:

حوكمة الجامعات:

1- **عرفها البنك الدولي:** بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي لرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة

الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدة محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي. (السوادي،26،2010).

2- **عرفها (عزت 2010):** هي منظومة متكاملة من الانظمة والقوانين والتعليمات والتي تهدف الوصول الى الجودة العالية في العمليات والمخرجات والتميز من خلال اختيار الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق اهداف الجامعة. (عزت،142,2010).

3- **عرفها (العريني 2014):** هي قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، والتحسين المستمر لأدائها باتباع الخطط الفاعلة، ولاساليب المناسبة من خلال الإدارة الرشيدة. (العريني ،12,2014).

- **التعريف النظري:**- هي الادارة الرشيد للجامعة والمتمثلة بوضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن تحقيق اهدافها بمستوى عال من الجودة .
- **التعريف الاجرائي:**- الدرجة التي يحصل عليها افراد العينة من التدريسيين في جامعتي بغداد والانبار من خلال اجاباتهم عن فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة مجالاتها بـ (الشفافية، المسائلة، الاستقلالية، المشاركة).

الاطار النظري

حوكمة الجامعات:

يعد كثيرا من رجال الفكر الاداري ان القوة والسلطة هي حالة واحدة، بل ان السلطة مستمدة من المسؤوليات الوظيفية لتي تمنحها لها الوظيفة لان لكل وظيفة مقدار متساوي من السلطة لان السلطة تقابلها المسؤولية، وعلى هذا فان تفويض السلطات لايمكن ان يكون تفويضا للقوة، وان العمل الاداري ليس عمل سلطوي بل ان لكل شخص له سلطاته التي تمنحها له وظيفته ليتمكن من القيام بادواره الادارية المناطه به على اتم وجه، ومقتضيات التخصص هي من تمنح العلاقة فيما بين الادارات بشكل عام،لان المسؤولية ليست شخصية وانما مستمدة من الوظيفة وان الوظائف الادارية هي عملية متكاملة فيما بين المؤسسة الواحدة، وينظر اليها على اساس اداء كل وظيفة بما ينسجم مع اهداف العامة التي تسعى اليها المؤسسة بشكل عام، ووجود المسائلة التي تقابل الصلاحيات الممنوحة لكل وظيفة،حيث من الضروري ان يتم التنسيق فيما بين الاداراة من خلال وضع الخطط والبرامج وايجاد نظام متابعة يتسم بالشفافية ليتم من خلالها تحقيق الاهداف. (مطاوع،12,2003).

وظهر مفهوم الحوكمة الذي يعبر عن الازمة الحقيقية التي تمر بها الكثير من المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وتلك الازمة الحقيقية أن الادارات الجامعية وضعتها السلطات التنفيذية على راس الهرم الاداري واعطتها صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة والتدريسيين الاكاديميين وكذلك تنفيذ القرارات الصادرة من الادارة العليا المتمثلة بوزارة التعليم دون الرجوع الى اصحاب المصلحة او المصالح سواء داخل الجامعة او خارجها واستبعادهم من المشاركة باتخاذ القرارات التي تخدم الفرد وبالتالي المجتمع كك.(حلاوة وطه ،433,2017)

واصبح تطبيق الحوكمة في الجامعات اداة مهمة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحسين العملية التربوية والتعليمية بما ينسجم مع تطلعات المجتمعات نحو التطور والتميز،وايجاد التوازن بين استقلالية الجامعة والمسائلة لانجاز اعمالها بكل كفائة وفاعلية. (الفرا،212,2013).

حتى تسهم بشكل عال على توفير تعليما قادرا على المنافسة لمواجهة التغييرات الحاصلة في المجتمع(ناصرالدين،34,2012) من خلال الافراد العاملين حيث ان الحوكمة تحقق اساليبها من خلال العنصر البشري الذي يتم تقييم انجازاته واداءه الوظيفي والمهام والمسؤوليات المناطه به في اطار متكامل من الضوابط والاسس. (Torcel pagnon al,2019).

ضمن نظام قائم على الشفافية والعلانية وعلى منظومة متكاملة من القيم والمثل الاخلاقية وهو في نفس الوقت قائم على وجود نظام اداري داخل الموسسات، وله مهمة رصد وقياس المتغيرات والتطورات وتحليلها(المهدي،108,2015) ويتم تنفيذه عبر حزمة من القوانين والانظمة والقواعد التي تقوم على الشفافية بتطبيق القوانين، وكذلك فرض الرقابة على اداء الموسسة الجامعية لتحسين الكفاءة الاقتصادية وتحسين قدرتها التنافسية،من خلال هياكل تنظيمية تتحدد فيها وسائل تحقيق اهدافها ومتابعة ادائها بشكل يضمن مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لهذا الاداء وكذلك عدم التعارض بين المسؤوليات والصلاحيات الادارية وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة بين العاملين (محمد،36,2009) وكذلك تجنب حصول المشاكل المالية بما يدعم استقرار الجامعة وتحسين بياناتها ومعلوماتها وتحقيق سهوله الحصول عليها وسهوله فهمها.

والتوازن في منح السلطات والمسؤوليات فيما بين الادارة والعاملين لضمان عدم سيطرة جزء من هذه المنظومة على كل القرارات الخاصة بالجامعة وبالتالي خلق حالة من التوازن في الاداء من خلال تحقيق التخصص وتحقيق مستويات المسائلة في جميع الجوانب ابتداء من التخطيط وانتهاء بعمليات التفيذ وتقويم المخرجات.

وكذلك تستهدف الحوكمة الجامعية والوصول الى الادارة الابداعية للمنظومة الجامعية بكل مجالاتها من التدريس الى البحث العلمي وخدمة المجتمع والسياسات والقيادة والادارة والهياكل التنظيمية وتشريعاتها والموارد البشرية والمادية ونظم معلوماتها والرقابة عليها وشراكتها مع المجتمع ومع القطاعات الحكومية الاخرى سواء الخدمية منها ام الانتاجية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والفنون،140,2005)

وكذلك احداث نقلة نوعية في التعليم الجامعي سواء على عمليات التخطيط والتنفيذ وعمليات المتابع(عبد السيمع،12,2007) وانها تخلق نظام يقضي على الفساد الاداري الذي ينتج عن العلاقات الهرمية بين الادارات العليا والدنيا وتفصيلاتها وفق الية تضمن مبداء الشفافية والموضوعية وتحقيق المساواة بين العاملين في المؤسسة الجامعية ووضعهم امام المسؤولية بعيدا عن تضارب المصالح ،حيث يشترك جميع الاطراف في عمليات اتخاذ القرارات للوصول الى تعليم راقي يستند الى قيم ومنظومة فكرية عالية المستوى بحيث يسير القرار الاكاديمي وفق الاصول والقيم الاكاديمية من خلال القسم العلمي ومجلس الكلية ومجلس الجامعة وصولا الى هيئة الرأي، لان الحوكمة ليست ارشادات جامعية بل هي اوسع نطاق ومفهوم من ذلك لانها منظومة متكاملة تشمل التشريعات واليات تنفيذها وتحقيق الجودة العالية في عملياتها ومخرجاتها والتميز فيها لان الجامعة تمتلك منظومة متكاملة من الامكانيات المادية والبشرية التي تساعدها على تحقيق اهدافها.(بزاوية وسالمي،142,2011).

ان التقارب في الرؤى والافكار الاكاديمية جعل من منظومات التعليم العالي الجامعية والبحثية تقترب بين بعضها البعض سواء على مستوى هياكلها التنظيمية او الفكرية بسبب التكامل باساليب البحث العلمي وكذلك السعي نحو البحث عن اساليب وامفاهيم جديدة يمكن من خلالها ان تطور من ادائها نحو الافضل لاسيما البلدان التي تبحث عن تعزيز مكانتها وصدراتها على جميع الاصعدة الاقتصادية الثقافية والاجتماعية والسياسية والعلمية التي يتم من خلاها قيادة هذا التقدم.

متطلبات حوكمة الجامعات:

تعد حوكمة الجامعات واحدا من اهم الاساليب االحديثة والتي تركزعلى إصلاح منظومة التعليم الجامعي في جميع انحاء العالم. ويتصدى هذا المفهوم كواحد من اهم الاساليب التي تصنف الاولى في العالم بكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها. (البنك الدولي،2012، 12).

وتشير الحوكمة كثيرا إلى كيفية اداء الجامعة لما تقدمه من اداء فعلي في الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعةمن خلالها تواجهاتها والعمليات التنظيمية التي يتم من خلالها تحقيق الغرض من وجودها.

ويمكن أن تفهم الحوكمة ايضا على أنها تنطوي على توزيع السلطات والمهام بين الوحدات الادارية داخل كيان الجامعة، والى كيفية التماسك بين أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، والى ألاساليب الرقابية فيما بين تلك الوحدات وكذلك سير العلاقات بين كيانها وبيئتها، والكيفية التي يتم من خلالها الاتصال بالأعضاء الداخليين(اعضاء الهيئة التدريسية والطلاب)، والمستفيدون من الاداء وكيفية اتخاذها للقرارات، والكيفية التي يتم من خلالها منح السلطات وتفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تمكنها من تحقيق اهدافها في التفوق والتميز.

وحتى يتم ذلك يتوجب توفر مجموعة من المتطابات التي تحتاجها الجامعة للقيام بتلك العمليات

واهم تلك المتطلبات هي المادية والبشرية والتي تتمحور في زيادة الوعي بمفاهيم الحوكمة والحوكمة الجامعية والادارة الرشيدة وزيادة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الجامعية والمعرفة العالية لدى الكوادر التدريسية بالقرارات الاستراتيجية واليات ومداخل الاصلاح الاداري والتعليمي واليات تطبيق النظم التعليمية التعلمية الحديثة (المليجي،43,2011).

ومشاركة العاملين في المجال الاداري والزيادة في تدريبهم على كيفية المواجهة للازمات والمخاطر والتوجه نحو العمل بروح الفريق الواحد، وزيادة الفرص الحقيقية امام اولياء امور الطلبة وذلك للتعبير عن ارائهم في مسيرة ابنائهم، وتوفير البيانات والمعلومات التي يحتاج اليها كل العاملين في الجامعة ولكل المستويات ،وزيادة انشطة التنمية المجتمعية داخل وخارج المؤسسة الجامعية. فضلا عن توفير الموارد المادية التي تساعد على تطبيق الحوكمة، وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين للقيام بالاعمال التي تتطلب جهدا عاليا، وتوفير التكنلوجيا الحديثة التي تمكن من عمليات الاتصال الفعال فيما بين المستويات الادارية من جهة وبين البيئة الخارجية للجامعة مما يساعد على امكانية زيادة مسارات التعاون المشترك فيما بين الجامعة والجهات الاخرى التي ترتبط بها وفق اليات عمل فعالة وذات كفاءة عالية، وكذلك توفير وسائل التعليم والتعلم في القاعات الدراسية وتوفير البنى التحتية التي تمكن من تنفيذ برامج الاعتماد الاكاديمي والمؤسسي للوصول الى اعلى نتائج من تطبيق اسلوب الحوكمة من اجل التفوق والتميز، فضلا عن اعتماد انظمة مالية تتسم بالحداثة وتوفير مصادر مالية بشكل يضمن القيام بالاعمال الجديدة،والزيادة في كفاية التخصيصات المالية لتطبيق الحوكمة. (الحميدي،2016.173).

وكذلك ايجاد اليات رصينة لاختيار القيادات الادارية التي تقوم بتنفيذ الحومكة، فضلا عن ايجاد ممكنات التدريب والتطوير الفعال الذي يضمن تمكين كل العاملين من القيام باعمالهم بكل كفائة وفاعلية، سواء على مستوى التخطيط او على مستوى التنفيذ والعمليات التقويمية التي تساهم في تعديل مسارات العمل بشكل مستمر.

هنالك مجموعة من المحددات تسهم في بناء الحوكمة الجامعية ومنها:

- البرامج الإدارية ووبرامج تحديث الجامعات.
- ثقافة التقييم للبرامج الدراسية والاكاديمية والبحث العلمي، وبرامج الاعتمادالاكاديمي والمؤسسي والتدريسيين.

- برامج تدريب الإداريين الجامعيين.
- تطويروتدريب المدربين.
- استخدام التقنيات الجديدة لنظم للمعلومات والاتصالات الادارية.
- تعزيز نشاطات البحث العلمي وايجاد مسارات بحثية متقدمة.
- ايجاد مصادر جديدة للتمويل الجامعي (ASSIE,2006:12).
- تفعيل الادوار الطلابية بشكل اكثر فاعلية من خلال اشراكهم في اللجان الطلابية وزيادة تمثيلهم.
- ايجاد مسارات حقيقية لاشراك المستفيدين من الخدمات الجامعية في القرارات التي تخصهم.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (المفيز2016): (تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية تصور مقترح)

هدفت الدراسة التعرف واقع تطبيق الحوكمة في الموسسات الجامعية الحكومية في المملكة العربية السعودية والمعوقات التي تحول دون تطبيق مفاهيم الحوكمة من وجهة نظر اعضاء تلك الجامعات وقد استخدمت الاستبانة لتحقيق اهداف البحث والتي تناولت المجالات التالية: السلطات والادارة والاستقلالية والمسائلة والمشاركة والشفافية و (15) عشر فقرة للتعرف على المعوقات وتوزعت اداة البحث على عينة من اعضاء مجالس الجامعات الحكومية بنسبة 25% والبالغ عددهم (204) وقد اظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق مفاهيم الحوكمة كان متوسطا وان عينة البحث اشارت الى ان معوقات تطبيقها جاءت بشكل عالي ،وقد تمثلت المركزية والاستقلالية المالية والادارية وضعف الحريات الاكاديمية هي ابرز المعيقات التي تحول دون استخدام مفاهيم الحوكمة في الجامعات السعودية.

2- دراسة (عرابة وعيسى2017): (حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات)

هدفت الدراسة الى محاولة لتقديم مفهوم حوكمة الجامعات بشكل نظري وامكانية استخدامه في مؤسسات التعليم العالي وكذلك اتعرف على متطلبات هذا المفهوم ومعيقات استخدامه في قطاع التعليم العالي وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لانجاز هذه الدراسة وعلى وقد اعتمد المفهوم النظري في تقديم هذه الجوانب والمفاهيم التي تعتمدها حوكمة الجامعة وخلصت الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل اهمها ان حوكمة الجامعة تمثل الية مبتكرة لاصلاح المنظومة الادارية للتعليم العالي وابرز متطلبات الحوكمة هو توفير الارضية التشريعية والتعليمية والتنظيمية والعمل على ايجاد ثقافة العمل بابعاد الحوكمة (الشفافية والمسائلة والمشاركة والعدالة).

3- دراسة (الزبيدي والسامرائي 2019): (تاثير الحوكمة في تحقيق الاداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الاهلية)

هدفت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف كان ابرزها تقديم اطار نظري حول مفهوم الحوكمة في التعليم الجامعي الاهلي ومستوى تطبيقها وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث وكان مجتمع ا البحث متكون من ثلاث كليات اهلية ،وتكونت عينة البحث من 50 تدريسيا في تلك الكليات الاهلية وتم استخدام الحقيبة الاحصائية (spss) للتوصل الى نتائج البحث واستخدمت وسيلتين احصائيتين هما الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتوصلت الى مجموعة من النتائاج والتوصيات منها تنمية الوعي لدى الجامعات العراقية بالهمية العالية لمفهوم الحوكمة لما تمثله من انظمة عمل تهدف الى تحقيق الجودة والتفوق والتميز في الاداء من خلال تطبيق مسارات عملها.

4- دراسة (الطائي ورؤوف 2019) (الحوكمة وتاثيرها على جودة التعليم العالي)

هدف البحث التعرف على الحوكمة وتاثيرمتطلباتها في جودة العمل الجامعي وذلك من خلال استعمال متطلبات حوكمة الجامعة التي تتناسب مع

المتطلبات الحديثة والمتطورة لعمل الجامعات، وايجاد التواصل وتحقيق المسائلة والشفافية والمرونة التنظيمية لتحقيق ابعاد الحوكمة ،استخدم الباحثين الاستبانة اداة لبحثهما وقد طبقت في اربع من كليات الجامعة المستنصرية هي العلوم والاداب والتربية والتربية الرياضية التي تم توزيعها على (34) فرد وتم استخدام الوسيلتين الاحاصئيتين هما الانحراف المعياري والوسط الحسابي في تحقيق نتائج البحث، وتوصل الباحثان الى عدة استنتاجات كانت اهمها وجود اهتمام عالي على استخدام متطلبات الحوكمة و تطبيقاتها وتحسين معايير جودة التعليم العالي في الكليات موضوع البحث. وكذلك الى مجموعة من التوصيات منها العمل على زيادة الشفافية في العمل من خلال اطلاع الاداريين والاكاديميين في المستويات المختلفة على اخر البيانات والمستجدات تعميم مفاهيم ومتطلبات الحوكمة.

5- دراسة (ربابعة 2019): (الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة)

هدفت الدراسة الى تقييم اداء الجامعة من استخدام وظائفها الاساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ومقارنتها مع المعايير التي اعدتها الامم المتحدة والبنك الدولي للوصول الى واقع السياسات والبرامج المستخدمة في تطوير اداء الجامعة والحاجة الكبيرة الى مفاهيم الحوكمة الجامعية لتطوير تلك البرامج والسياسات مما يؤدي الى احداث نقلة نوعية في العمليات الادارية والاكاديمية الجامعية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي القائم على جمع المعلومات من المصادر الورقية والالكترونية ومن ثم اجراء التحليلات والاستنتاجات والتي كان اهمها تحقيق الاداء العالي وخفض التكاليف للخدمات التعليمية وتقليل الوقت الازم لانجاز الاعمال، وان نشر ثقافة الحوكمة والجودة يؤدي الى الانضباط والالتزام الاخلاقي للعمل الجامعي.

6- دراسة (شبلي ومحسن 2020): (تاثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية)

هدفت الدراسة الكشف عن مدى ادراك القيادات الادارية والاكاديميين الجامعيين وميلهم نحو اليات ومبادئ الحوكمة الجامعية وكذلك الكشف عن دور الحوكمة الجامعية في التنفيذ الفعال لتحقيق التطوير والتحسين لنظم العمل الاداري والاكاديمي في كليات عينة البحث التي ضمت كليتان هما كلية الادارة الاقتصاد والكلية التقنية الادارية، وقد استخدم الباحثين الانحراف المعياري والوسط الحسابي في اضهار نتائج البحث التي تم استخدم اداة (الاستبانة) لتحقيق اهدافهم بالاضافة الى المسح الميداني وتكونت عينة بحثهما من (66 فردا) ضمت عمداء ورؤساء اقسام ومدراء شعب ووحدات ادارية في الكليات عينة البحث ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من اهمها توسيع مدارك القيادات الادارية والاكاديمية في كليات عين البحث بمبادئ ومتطلبات حوكمة الجامعات، وتعميم متطلبات ومفاهيم الحوكمة الجامعية .

7- دراسة (النوري 2021): (قياس ابعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة حالة دراسية لجامعة الانبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي)

هدفت الدراسة الى عرض الاطر النظرية والفكرية ومفاهيم الحوكمة الجامعية وامكانية تطبيقها في العراق وكذلك ابعاد الحوكمة ومتطلبات اعتماها في مؤسسات التعليم العالي.

وشملت العينة البحث كليات جامعة الانبار(18كلية 4 مراكز بحثية) وفق تطبيق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من قبل البنك الدولي التي تحتوي ابعاد (السياق العام والتوجيه الاداري والاستقلالية والمسألة والمشاركة) وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها :على الرغم من وصول الجامعة وفق بطاقة البنك الدولي على مؤشر(4.02) من (5) الى ان الجامعة تحتاج الى برامج

واليات عمل تمكنها من تعزيز مكانتها والى التحديث المستمر لرسالتها واهدافها التي تواكب التغييرات البيئية، وقد اوصت الدراسة الى ضرورة اعتمادمنهجية حوكمة الجامعة الذي يؤكد على ضبط ادارة الانشطة والعمليات المؤسسية في التعليم العالي وضرورة ايجاد ممكنات مادية وبشرية تدعم هذه التوجهات.

8- دراسة (اسية2021): (نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه- اشارة للنظام في الجامعة الامريكية والبريطانية)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم المفاهيم النظرية لحوكمة الجامعات وعلى المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق مفاهيم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتوضيح مفاهيم الحوكمة في الجامعات وكذلك استخدام دراسة الحالة لتوضيح بعض التجارب الدولية التي نجحت في تطبيق هذه المفاهيم.

الجامعة الامريكية والجامعة البريطانية في الجزائر وقد توصلت الدراسة الى ان ممارسة الحوكمة في الجامعات توضح الكيفية التي تمارس بها السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية وكذلك محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الاداء الجامعي.

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

اولا: منهج البحث:

تهتم الدراسة الحالية بوضع متطلبات الحوكمة في الجامعات العراقية جامعة بغداد وجامعة الانبار انموذجا ولتحقيق اهداف البحث فقد استعمل الباحثان الاسلوب الوصفي التحليلي الذي يتم الحصول من خلاله على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة وتفسر معنى البيانات، وتمد التربويين بمعلومات علمية وسريعة الفائدة، وتمكن المعلومات الحقيقية عن الوضع القائم اعضاء المهنة من وضع خطط اكثر ذكاء عن البرامج المقبلة للعمل وتساعدهم على شرح المشكلات التربوية والاكاديمية بطريقة اكثر تاثيرا،وتكشف ايضا عن التطورات او الاتجاهات التي يسير عليها المخططين واستعدادهم للاحداث المقبلة المحتملة، وطالما ان البرامج التربوية القائمة تتغير بصفة مستمرة فان هنالك حاجة دائمة لتحديث تلك البرامج، حيث تزود الدراسات الوصفية بمعلومات علمية لتبرير الموقف الحالي وتحسينه وكذلك تمدنا بحقائق التي يمكن من خلالها ان تبنى عليها مستويات اعلى من الفهم العلمي. (فان دالين،360,1993).

ثانيا:مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من اساتذة كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم في جامعة بغداد والبالغ عددهم (491) تدريسياً موزعين على خمس اقسام وحسب الالقاب العلمية وكما موضح في الجدول (1)، وكلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة الانبار والبالغ عددهم (148) تدريسياً موزعين على ست اقسام وحسب الالقاب العلمية وكما موضح في الجدول (2).

جدول رقم (1)

عدد التدريسيين في كلية التربية للعلوم الصرفة– ابن الهيثم/جامعة بغداد (491)

ت	القسم العلمي	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ
1	الرياضيات	7	25	23	11
2	الكيمياء	13	30	70	39
3	علوم الحياة	11	35	49	17
4	الفيزياء	9	30	42	20
5	الحاسبات	6	23	16	15

جدول رقم (2)

عدد التدريسيين في كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة الانبار(148) تدريسياً.

ت	القسم العلمي	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ
1	العربي	3	4	13	13
2	الانكليزي	4	9	6	3
3	الجغرافيا	2	3	9	11
4	التاريخ	1	5	6	8
5	العلوم التربوية والنفسية	6	7	6	4
6	علوم القرأن	صفر	2	9	14

ثالثا:-عينة البحث

تكونت عينة البحث من (102) تدريسي بواقع (76) تدريسيا من جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة – ابن الهيثم و (26) تدريسيا من جامعة الانبار/ كلية التربية للعلوم الانسانية، اما نوع العينة فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، وكما موضح بالجدول رقم (3) .

جدول رقم (3)

عينة البحث موزعة حسب الجامعة واللقب العلمي

ت	الجامعة	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	المجموع
1	جامعة بغداد كلية التربية للعلوم الصرفة–ابن الهيثم	44	13	16	2	76
2	جامعة الانبار كلية التربية للعلوم الانسانية	13	10	2	1	26

رابعا :– اداة الدراسة :–

لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحثان من خلال الادب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بدراسة الحوكمة والحوكمة الجامعية كدراسة المفيز(2016) و دراسة عرابة وعيسى (2017) ودراسة الطائي ورؤف (2019) ودراسة النوري(2021)من اعداد استبانة تكونت في صورتها النهائية من 34 فقرة.

خامسا:– صدق الاداة

تم التاكد من الصدق الظاهري لاداة البحث (الاستبانة) في صورتها الاولية بعرضها على(14) من الخبراءالمختصين في التربية والتعليم من اساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال الادارة التربوية والقياس والتقويم والمناهج، وطلب منهم ابداء رايهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تنتمي اليه وفي ضوء اراء المحكمين ومناقشة بعضهم تم اعادة صياغة وتعديل لبعض الفقرات واضافة بعضها حيث تم اعتماد نسبة (80%) كنسبة قبول للفقرة .

سادسا:– ثبات الاداة

تم استخراج معامل ثبات اداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ وقد بلغ الثبات الكلي لجميع مجالات الحوكمة الجامعية (0.87) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض الدراسة كما

تم حساب معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وجميع المعاملات مناسبة ايضا لأغراض الدراسة والجدول رقم (4) يوضح قيم معاملات الثبات .

جدول رقم (4)

مجالات الاستبانة وعدد فقرات ومعامل ثبات كل مجال

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الشفافية	8	0.85
المشاركة	9	0.88
الاستقلالية	9	0.89
المسالة	8	0.89
المجموع	34	0.87

ثامنا:- الوسائل الاحصائية: تم استخدام بعض من الوسائل الاحصائية لمعرفة اتجاهات افراد مجتمع البحث حول تساؤلات الدراسة وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) حيث استعمل الباحثان الاساليب الاحصائية التالية: الوسط المرجح لمعرفة استجابات افراد العينة والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات الدراسة ولكل محور ، وفضلا عن استخدام النسبة المئوية لاستخراج صدق الاداة واستخدام معامل الفا كرونباخ لاستخراج ثبات اداة الدراسة .

الفصل الرابع

نتائج البحث:

الهدف الاول: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعتي بغداد والانبار

جدول رقم (5)

الوسط المرجح والوزن المئوي والرتبة لفقرات مجال الشفافية

ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزنة المؤي	الرتبة
1	وضع السياسة العامة للجامعة بشكل واضح ومعلن	4.52	90.5	السابعة
2	اعلان الرؤيا والرسالة والاهداف الاستراتيجية للجامعة	4.74	94.9	الثانية
3	وضوح المعايير والاجراءات المتخذة باختيار القيادات الجامعية ونشرها	4.65	93.1	الرابعة
4	عرض معايير منح المكافأت والحوافز للعاملين في الجامعة بكل مستوياتها الادارية	4.81	96.2	الاولى
5	تحديد الوظائف الشاغرة واعلانها بشكل واضح	4.73	94.7	الثالثة
6	تحديد رسوم الانشطة التعليمية والخدمية التي تقدمها الجامعة	4.57	91.5	الخامسة
7	نشر معايير واجراءات التسجيل والقبول للدراسات الاولية والعليا	4.53	90.7	السادسة
8	اعلان نتائج التقييم السنوي للجامعة وبيان التحديات والفرص التي تواجهها	4.16	83.3	الثامنة

تبين من خلال نتائج الجدول رقم 4 ان نتائج البحث ان متطلب الشفافية كان ذو اهمية عالية بدلالة الاوساط المرجحة التي كانت اعلاها (4.81) وادناها (4.16) والاوزان

المؤية التي تجاوزت الوسط النظري (3) ، كما تراوحت الاوزان المؤية بين (96.2) كاعلى وزن مؤي وادنى وزن مؤي كان (83.3)

حيث تشير الشفافية الى الوضوح في التصرفات المالية والادارية ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان افراد عينة البحث من الاساتذة الجامعيين لديهم الادراك الكامل بأن مبادئ الشفافية يجب ان تسود المجتمع الجامعي ومن بعدها الى مؤسسات المجتمع ككل لما لها من اهمية في ايقاف الهدر في المال العام وزيادة التنمية الاقتصادية والمساواة في توزيع الموارد الاقتصادية بين المواطنين

جدول رقم (6)

الوسط المرجح والوزن المئوي والرتبة لفقرات مجال المسائلة

ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المؤي	الرتبة
1	يتابع مجلس الجامعة اداء (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) وفق الخطط المرسومة	4.63	92.6	الثانية
2	مدى التزام الجامعة بالانظمة والقوانين الموضوعة	4.48	89.6	السابعة
3	متابعة عمل مراكز البحث العلمي والتعليم المستمر واقسام وشعب ضمان الجودة في الجامعة	4.63	92.6	الثالثة
4	تقييم عمل المراكز البحثية والتعليمية وضمان الجودة بما يتناسب وتوجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	4.56	91.3	السادسة
5	ادارة المخاطر والتهديدات التي تعيق عمل الجامعة بشكل منظم ومنسق	4.33	86.6	الثامنة
6	تقييم عمل الجامعة من قبل مجلس الجودة والاعتماد الاكاديمي	4.63	92.6	الرابعة
7	المتابعة المستمرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	4.63	92.6	الخامسة
8	المراجعة المستمرة للاداء المالي من قبل جهاز الرقابة المالية	4.77	95.4	الاولى

تشير دلالات هذا المجال الى ان افراد عينة البحث كانت استجاباتهم عالية ايضا حيث بلغ اعلى وسط مرجح (4.77) وادناه (4.33) فيما بلغ اعلى وزن المؤي لهذا المجال (95.4) وادناه (86.6) حيث اشارت دراسة (الطائي ورؤوف 2019) الى ان المساءلة تساعد الجهات الرقابية على اداء الاعمال بصورة كاملة والكشف عن التلاعب بمعدلات اسرع من المعتاد وكذلك حماية المصالح العامة وبشكل اكثر كفائة وفاعلية.وكذلك دراسة (النوري2021) الى تشمل الاهداف المؤسسية وادارة المخاطر والتهديدات وانجازات الطلبة ورفد سوق العمل باطلبة الخريجين والتقييمات المؤسسية والطرق المستخدمة في التقييم الاكاديمي والمؤسسي والهيأت التدريسية والاداريين والرقابة عليهم والتدقيق المالي.

جدول رقم (7)

الوسط المرجح والوزن المئوي والرتبة لفقرات مجال الاستقلالية

ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المؤي	الرتبة
1	وضع الانظمة والتعليمات التي تنظم العمل الاداري والاكاديمي	4.29	85.8	التاسعة
2	تصميم الهياكل الادارية المنظمة لعمل الجامعة	4.57	91.4	الرابعة
3	ايجاد المعايير التي يتم من خلالها اختيار القيادات الجامعية العليا والوسطى والتنفيذية	4.70	94	الثانية
4	اقرارالموازنات المالية التي تلبي احتياجات الجامعة	4.57	91.5	الثالثة
5	التوقيع على الاتفاقيات مع الجامعات والمؤسسات والمنظمات التي يرتبط عملها بالجامعة	4.52	90.5	السادسة
6	تعيين الكوادر الاكاديمية والادارية لضمان عدم النقص فيها	4.74	94.9	الاولى
7	استحداث برامج اكاديمية حديثة تلبي متطلبات التقدم	4.48	89.6	السابعة
8	تصميم المناهج التخصصية وفق المستجدات العالمية	4.48	89.6	الثامنة
9	تعزيز الحريات الاكاديمية والبحثية	4.57	91.4	الخامسة

يتضح ان مبدء الاستقلالية ايضا جاء اعلى من الوسط النظري ولما له من اهمية في لدى اعضاء هيئة التدريس في الاستقلالية الاكاديمية والذي ياخذ بنظر الاعتبار تميم المناهج وادخال مناهج جديدة وكذلك وتحديث القائم منها وفق التطورات العلمية الحاصلة على المستوى العالمي وتحديد واقرار الاعداد الكلية لقبول الطلبة في كل البرامج الدراسية الاولية والعليا وتحديد معايير قبولهم وتقديم برامج وتمنهجيات جديدة للتعليم.

جدول رقم (8)

الوسط المرجح والوزن المئوي والرتبة لفقرات مجال المشاركة

ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المؤي	الرتبة
1	رسم التوجهات المستقبلية الاستراتيجية للجامعة	4.48	89.6	السابعة
2	اعداد الانشطة والبرامج التي تحقق اهداف الجامعة	4.51	90.3	السادسة
3	اصدار اللوائح والتعليمات ومتطلبات تنفيذ الخطط التي تسير عمل الجامعة	4.57	91.5	الخامسة
4	اختيار القيادات الادارية العليا	4.33	86.6	التاسعة
5	تشكيل اللجان وفرق العمل التي تقوم بتنفيذ الاعمال الادارية الجامعية	4.63	92.6	الثانية
6	ايجاد انظمة للاتصالات الحديثة بين مختلف الادارات الجامعية	4.68	93.7	الاولى
7	تعزيز ودعم تمويل مختلف البرامج الجامعية العلمية والتعليمية والادارية	4.63	92.6	الثالثة
8	تطويروتحسين البرامج التي تواكب التطورات لملائمتها سوق العمل	4.48	89.6	الثامنة
9	التقييم المستمر للخطط والبرامج والانشطة الاكاديمية والادارية	4.63	92.6	الرابعة

يتضح ان مبدا المشاركة من المبادئ التي لها اهمية عالية لدى الاكاديميين وخصوصا في صناعة القرار الجامعي وذلك لان المحرك الاساس للجامعة يعتمد اعتمادا كليا لما يقومون به من اعمال وواجبات من شأنها ان ترتقي بسمعة الجامعة داخليا وخارجيا وانهم الذين يسيرون وضائف الجامعة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) وايضا اسهام الطلبة والاداريين واصحاب المصالح من البيئة الخارجية كسوق العمل مما يؤدي الى انتاج قرارات تلبي احتياجات المجتمع بشكل اكثر قدرة واكثر فاعلية.

الهدف الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات العراقية.

- وضع السياسة العامة للجامعة بشكل واضح ومعلن
- اعلان الرؤيا والرسالة والاهداف الاستراتيجية للجامعة.
- وضوح المعايير والاجراءات المتخذة باختيار القيادات الجامعية ونشرها.
- عرض معايير منح المكافأت والحوافز للعاملين في الجامعة بكل مستوياتها الادارية.
- تحديد الوظائف الشاغرة واعلانها بشكل واضح.
- نشر معايير واجراءات التسجيل والقبول للدراسات الاولية والعليا.
- متابع مجلس الجامعة اداء (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) وفق الخطط المرسومة.
- التزام الجامعة بالانظمة والقوانين الموضوعة.
- ادارة المخاطر والتهديدات التي تعيق عمل الجامعة بشكل منظم ومنسق.
- تقييم عمل الجامعة من قبل مجلس الجودة والاعتماد الاكاديمي.
- المراجعة المستمرة للاداء المالي من قبل جهاز الرقابة المالية .
- وضع الانظمة والتعليمات التي تنظم العمل الاداري والاكاديمي.
- تصميم الهياكل الادارية المنظمة لعمل الجامعة.

- ايجاد المعايير التي يتم من خلالها اختيار القيادات الجامعية العليا والوسطى والتنفيذية.
- اقرارالموازنات المالية التي تلبي احتياجات الجامعة.

التوقيع على الاتفاقيات مع الجامعات والمؤسسات والمنظمات التي يرتبط عملها بالجامعة.

- تعيين الكوادر التدريسية والادارية وتحديث البرامج الاكاديمية بما يتلائم مع سوق العمل.
- تعزيز الحريات الاكاديمية والبحثية.
- رسم التوجهات المستقبلية الاستراتيجية للجامعة.
- اصدار اللوائح والتعليمات ومتطلبات تنفيذ الخطط التي تسيرعمل الجامعة.
- تشكيل اللجان وفرق العمل التي تقوم بتنفيذ الاعمال الادارية الجامعية.
- اختيار القيادات الادارية العليا.
- ايجاد انظمة للاتصالات الحديثة بين مختلف الادارات الجامعية.
- تعزيز ودعم تمويل مختلف البرامج الجامعية العلمية والتعليمية والادارية.
- التقييم المستمر للخطط والبرامج والانشطة الاكاديمية والادارية.

الاستنتاجات

1- من خلال استجابة افراد العينة تبين الحاجة الواضحة للجامعة الى استخدام متطلبات الحوكمة.

2- ضرورة اشراك الهيأة التدريسية في القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الجامعة ككل.

3- الحاجة الى دعم وتمويل البرامج الاكاديمية وخصوصا البحثية منها لما لها من اهمية في تطوير العمل الاكاديمي .

التوصيات

في ضوء نتائج البحث الحالي، يوصي الباحثان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بما يلي:

1- نشر ثقافة حوكمة الجامعة في في كل مؤسسات وزارة التعليم العالي.

2- مراجعة الانظمة والقوانين الجامعية بما يتلائم مع متطلبات الحوكمة.

3- مراجعة الاستراتيجيات والسياسات الجامعية بما يسهم بتفعيل متطلبات الحوكمة.

4- الاستفادة من التجارب العالمية الاقليمية الناجحة في تطبيق متطلبات الحوكمة الجامعية.

5- التاسيس لعمليات اتخاذ القرارات من خلال ايجاد قواعد حاكمة تتبنى متطلبات الحوكمة في المسألة والشفافية والمشاركة والاستقلالية لضمان تقدم عمل الجامعات دون التدخلات من خارج هذه القواعد.

المقترحات

1- اجراء دراسة على مستوى الجامعات الاخرى.

2- اجراء دراسة على مستوى مديريات التربية في وزارة التربية.

3- اجراء دراسة على مستوى الاقسام العلمية المتناضرة في الجامعات العراقية.

المصادر العربية:

- ابراهيم ، ابراهيم كاظم، (2001) : التخطيط والتنمية والتعليم العالي رؤية مستقبلية ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- اسية،محجوب،2021،نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه اشارة للنظام في الجامعة الامريكية والبريطانية، مجلة دراسات الاقتصاد وادارة الاعمال،الجزائر.

- البنك الدولي 2012،الجامعات تحت المجهر مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من اجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا،البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل الوسطي.
- الجعيدي نبيل واسيمو،مختار محمد،2015،نحو رؤية حديثة لنموذج الحةكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاعمال،مصراتة،ليبيا.
- الحميري،سراب فاضل 2014،بناء نموذج ادارة الاصلاح في جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة بغداد ،كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم.
- الزبيدي،خليل ابراهيم اسماعيل، السامرائي، سالي ابراهيم احمد2019،تاثير الحوكمة في تحقيق الاداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الاهلية،المجلة الدولية لضمان الجودة.
- السالمي،جميل،هيلمز روبين ماتروس 2013،ادوات الحكم التي تجابه الفساد في التعليم العالي ، ترجمة خيري عمرو والكيلاني سامي،منظمة الشفافية الدولية.
- الطائي علي حسون،رؤوف محمد عماد 2019، الحوكمة وتاثيرها في جودة التعليم العالي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 59، بغداد
- الغراوي،سميرة حسن عطية2011،بناء انموذج لتطوير الادارة الجامعية باستخدام تكنلوجيا المعلومات والاتصالات، اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة بغداد ،كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم.
- الفرا،ماجد محمد، 2013مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي ، ورقة بحثية مقدمة لليوم الداسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي،هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي،وزارة التربية والتعليم العالي،الجامعة الاسلامية ،غزة فلسطين
- المفيز،خولة بنت عبدالله بن محمد.2016،تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية تصور مقترح،مجلة العلوم التربوية ،المملكة العربية السعودية.

- المليجي ،رضا 2011، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى مستقبلية ومداخل اصلاحية ، دار الفكر العربي القاهرة.
- النوري،عبد السلام علي حسين 2021،قياس ابعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة حالة دراسية لجامعة الانبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية الانبار العراق.
- تركي، مثنى اسماعيل 2016، انموذج التطوير الاداري في جامعة بغداد باستخدام اسلوب الهندسة الادارية، اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة بغداد ،كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم.
- حلاوة جمال وطه نداء 2017،واقع الحوكمة في جامعة القدس ،معهد التنمية المستدامة ،جامعة القدس.
- ربابعة،نائل موسى،2019،الحوكمة في الجامعات الحكومية المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة،المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة،جازان،المملكة العربية السعودية.
- شبلي،مسلم علاوي ومحسن،عبدالرضا ناصر 2020،تاثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الوسطى:دراسة ميدانية،المجلة العربية للادارة.
- عبد السميع،محمد2007، التعليم العالي والعولمة تةجهات وانعكاسات ،قراءة وثيقة وطنية ،القاهرة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، المكتب الفني.
- عرابة،الحاج،عيسى،ليلى 2017، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات،مجلة دراسات،جامعة ورقلة،الجزائر .
- عزت احمد 2012، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها ،عمان الاردن ،الشبكة العالمية للانتر نت.

- فان دالين،ديبولد،1993، مناهج البحث في التربية وعلم النفس،ترجمة محمدنبيل نوفل،مكتبة الانجلوالمصرية،القاهرة مصر العربية.
- محمد،مصطفى سليمان،2009،حوكمة الشركات ودور اعضاء مجلس الادارة والمدربين والتنفيذيين،الدارالجامعية للنشر الاسكندرية ،مصر العربية.
- وزارة التخطيط 2016، المؤتمر العلمي الاول لاعداد خاطة طريق في اطار تنموي مستدام بغداد.
- –العريني منال 2014واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية والاكاديمية للعاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية،المجلة الدولية التربوية المتخصصة، السعودية.
- مطاوع،ابراهيم عصمت 2003، الادارة التربوية في الوطن العربي،دار الفكر ،القاهرة، مصر العربية.
- –ناصر الدين يعقوب،2012، اطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط الاردن عمان.

المصادر الاجنبية:

- ASSIE:reforcement de l excellence universitaire, partenariat, relation avec les enterprises, AUF, 2006.
- Reilly, J. J. (2010). Associations between objectively measured habitual physical activity and adiposity in children and adolescents: Systematic review. International Journal of Pediatric Obesity, 5(1), 3-18.

- Torcel-Pagnon, L., Lecomte, C.. & Sevdalis, N. (2019). Determinants of shingles vaccine acceptance in the United Kingdom. PLoS One, 14(8), e0220230.
- Waduge, P. (2011). “In and out diffusion” hypothesis of exponential multilayer film buildup revisited. Langmuir, 27(9), 5700-5704.