



# مجلة بحوث

## جامعة حلب في المناطق المحررة

المجلد الثالث - العدد الثالث

الجزء الأول

1446 / 03 / 12 هـ - 2024 / 09 / 15 م

علمية - ربيعية - محكمة

تصدر عن

جامعة حلب في المناطق المحررة





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

د. جلال الدين خانجي      أ.د. زكريا ظلام      أ.د. عبد الكريم بكار  
أ.د. إبراهيم أحمد الديبو      أ.د. أسامة اختيار      د. أسامة القاضي  
د. يحيى عبد الرحيم

هيئة تحرير مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

رئيس هيئة التحرير: أ.د. أحمد بكار

نائب رئيس هيئة التحرير: أ.د. عماد برق

أعضاء هيئة تحرير البحوث التطبيقية	أعضاء هيئة تحرير البحوث الإنسانية والاجتماعية
أ.د. عبد العزيز الدغيم	أ.د. عبد القادر الشيخ
أ.د. ياسين خليفة	د. جهاد حجازي
أ.د. جواد أبو حطب	د. ضياء الدين القالشي
أ.د. عبد الله حمادة	د. سهام عبد العزيز
أ.د. محمد نهاد كردية	د. ماجد عليوي
د. ياسر اليوسف	د. أحمد العمر
د. كمال بكور	د. محمد الحمادي
د. مازن السعود	د. عدنان مامو
د. عمر طوقاج	د. عامر المصطفى
د. محمد المجبل	د. أحمد أسامة نجار
د. مالك السليمان	
د. عبد القادر غزال	
د. مرهف العبد الله	

أمين المجلة: هاني الحافظ



## مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

مجلة علمية محكمة فصلية، تصدر باللغة العربية، تختص بنشر البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات، تتوفر فيها شروط البحث العلمي في الإحاطة والاستقصاء ومنهج البحث العلمي وخطواته، وذلك على صعيدي العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الأساسية والتطبيقية.

### رؤية المجلة:

تتطلع المجلة إلى الريادة والتميز في نشر الأبحاث العلمية.

### رسالة المجلة:

الإسهام الفعّال في خدمة المجتمع من خلال نشر البحوث العلمية المحكمة وفق المعايير العلمية العالمية.

### أهداف المجلة:

- نشر العلم والمعرفة في مختلف التخصصات العلمية.
- توطيد الشراكات العلمية والفكرية بين جامعة حلب في المناطق المحررة ومؤسسات المجتمع المحلي والدولي.
- أن تكون المجلة مرجعاً علمياً للباحثين في مختلف العلوم.

الرقم المعياري الدولي للمجلة ISSN: 2957-8108

البريد الإلكتروني: [journal@uoaleppo.net](mailto:journal@uoaleppo.net)

الموقع الإلكتروني للمجلة: [www.journal.uoaleppo.net](http://www.journal.uoaleppo.net)



## معايير النشر في المجلة:

- ١- تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات العلميّة باللغة العربية.
- ٢- تنشر المجلة البحوث التي تتوفر فيها الأصالة والابتكار، واتباع المنهجية السليمة، والتوثيق العلمي مع سلامة الفكر واللغة والأسلوب.
- ٣- تشترط المجلة أن يكون البحث أصيلاً وغير منشور أو مقدم لأي مجلة أخرى أو موقع آخر.
- ٤- يترجم عنوان البحث واسم الباحث والمشاركين أو المشرفين إن وجدوا إلى اللغتين التركية والإنكليزية.
- ٥- يرفق بالبحث ملخص عنه باللغات الثلاث العربية والإنكليزية والتركية على ألا يتجاوز ٢٠٠-٢٥٠ كلمة، وبخمس كلمات مفتاحية مترجمة.
- ٦- يلتزم الباحث بتوثيق المراجع والمصادر وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7).
- ٧- يلتزم الباحث بألا يزيد البحث على ٢٠ صفحة.
- ٨- ترسل البحوث المقدمة لمحكمين متخصصين، ممن يشهد لهم بالنزاهة والكفاءة العلمية في تقييم الأبحاث، ويتم هذا بطريقة سرية، ويعرض البحث على محكم ثالث في حال رفضه أحد المحكمين.
- ٩- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة خلال ١٥ يوماً.
- ١٠- يبلغ الباحث بقبول النشر أو الاعتذار عنه، ولا يعاد البحث إلى صاحبه إذا لم يقبل، ولا تقدم أسباب رفضه إلى الباحث.
- ١١- يحصل الباحث على وثيقة نشر تؤكد قبول بحثه للنشر بعد موافقة المحكمين عليه.
- ١٢- تعبّر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها، لا عن رأي المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها.

## جدول المحتوى

- ٧.....العوائق القانونية لتطبيق مبدأ الاختصاص الجنائي العالمي  
أ. محمد النبهان أ.د. عبد القادر الشيخ
- ٣٩..... دور الحوكمة في السمعة التنظيمية للجامعات في الشمال السوري  
أ. أسامة الجمعة د. محمود عريض
- ٧٧..... أثر تخفيض الضرائب في جذب الاستثمار في مناطق الشمال السوري  
أ. محمد ناصر أ. د. عبد العزيز الدغيم د. ياسر الحسين
- دور الاستثمار في رأس المال البشري في التنمية الاجتماعية المستدامة (دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الشمال السوري) ..... ١١٧  
أ. عز الدين الجراد د. معروف الخلف د. محمد يعقوب
- دور التعزيز في زيادة التحصيل الدراسي لدى تلامذة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من  
وجهة نظر المعلمين في الشمال السوري ..... ١٥٥  
أ. يوسف أحمد حاجولة د. محمد الحمادي
- أثر استخدام المسجل في تعليم تلاوة القرآن الكريم في مقرر التربية الإسلامية ..... ١٨٩  
أ. محمد الطه العبد الله أ.د. عبد المهيم ديرشوي
- أخطاء الحذف في شكل الفعل في كتابات طلاب اللغة الإنكليزية السوريين ..... ٢٢٥  
أ. غياث الشيخ إبراهيم د. عبد الحميد معيكل
- العوامل المؤثرة في القلق المتعلق بالتحدث خلال المشاركة الصفية لدى طلاب اللغة  
الانكليزية في جامعة إدلب في شمال غرب سورية ..... ٢٥١  
أ. عبد القادر حمادي د. زكريا العبسي
- مدى التزام معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة  
نظرهم ..... ٢٧٥  
أ. عبد الرحمن هلال د. سهام عبد العزيز
- الواقع النفسي في بناء رواية القوقعة لمصطفى خليفة ..... ٣٠٥  
أ. بلال محمود خليفة د. محمد رامز كورج
- النزعة الإنسانية في ديوان بدوي الجبل ..... ٣٢٥  
أ. أحمد محمد جعلوك د. محمد رامز كورج
- التنافس الديني عند أنس الدغيم ..... ٣٤٣  
أ. طلال المنلا د. محمد رامز كورج



دور الحوكمة في السمعة التنظيمية للجامعات في الشمال السوري  
"دراسة ميدانية"

إعداد

أ. أسامة الجمعة      د. محمود عريض

### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور حوكمة الجامعات في سمعتها التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروقات الموجودة بين أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً للمتغيرات الوظيفية تجاه متغيرات البحث (مبادئ الحوكمة، السمعة التنظيمية)، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم سحب عينات البحث عشوائياً من خلال التنسيق مع إدارة كل جامعة. حيث وزعت (١٥٦) استبانة، وتم استرجاع (١١٥) استبانة، وتم استبعاد (٨) استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات، لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٧) استبانات، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروقات معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية لأبعاد الحوكمة تُعزى لمتغيري الجامعة وعدد سنوات الخدمة، وهناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية حول السمعة التنظيمية تُعزى لمتغير الجامعة، وهناك أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية لدى الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري، ولم يتبين وجود أي أثر معنوي لبعد الشفافية في السمعة التنظيمية لدى الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري عينة البحث.

**كلمات مفتاحية:** الحوكمة، الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية، السمعة التنظيمية، جامعات الشمال السوري.



## The Role of Governance in the Organizational Reputation of Universities in Northern Syria “A Field Study”

Prepared by:

Mr. Osama Al-Jumaa

Dr. Mahmoud Arayed

### Abstract:

The study aimed to reveal the role of applying the principles of governance in enhancing the organizational reputation of universities from the perspective of faculty members. The study also seeks to identify the differences among faculty members concerning the research variables (governance principles and organizational reputation). A stratified random sample method was adopted, and research samples were randomly selected in coordination with the administration of each university. A total of (156) questionnaires were distributed, of which (115) questionnaires were retrieved. After excluding 8 questionnaires due to incomplete data, 107 questionnaires were deemed valid for statistical analysis. The research yielded several key findings, the most significant of which include: notable differences in faculty members' perceptions of governance dimensions, attributable to the university and years of service variables, and significant differences among faculty members regarding organizational reputation, also attributable to the university variable. There was a significant impact of governance dimensions (participation, accountability, and organizational effectiveness) on the organizational reputation of the educational staff in the universities of northern Syria. However, no significant impact of the transparency dimension on the organizational reputation of the faculty members (research sample) in the universities of northern Syria was found.

**Keywords:** Governance, transparency, participation, accountability, organizational effectiveness, organizational reputation, universities of northern Syria.

## Kuzey Suriye'deki Üniversitelerin Kurumsal İtibarında Yönetişimin Rolü "Saha Çalışması"

Hazırlayanlar:

Mr. Usame El Cuma      Dr. Mahmud Ali Areed

### Özet:

Çalışma, üniversite yönetiminin kurumsal itibarındaki rolünü akademik personel açısından bilmeyi amaçlamaktadır. Çalışma aynı zamanda akademik personel arasında fonksiyonel değişkenler ve araştırma değişkenleri (yönetişim ilkeleri, kurumsal itibar) açısından var olan farklılıkları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış olup, çalışma örneklemi her üniversitenin idaresi ile ayrı ayrı koordineli olarak tesadüfi olarak seçilmiştir. (156) anket dağıtıldı, bunlardan (115) anket geri alındı ve (8) anket eksik veri nedeniyle hariç tutuldu. Böylece istatistiksel analize uygun anket sayısı (107) oldu. Çalışmada bazı sonuçlara ulaşılmış olup bunlardan en önemlileri şunlardır: Üniversite ve hizmet yılı değişikliğine bağlı olarak yönetim boyutları açısından eğitim kadrosu üyeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Üniversite değişkenine bağlı olarak eğitim personelinin kurumsal itibarına ilişkin Kuzey Suriye üniversitelerinde yönetim boyutlarının (Katılımcılık, sorgulama, kurumsal etkililik) eğitim personelinin kurumsal itibarı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çalışma örnekleminde yer alan kuzey Suriye üniversitelerindeki eğitim personelinin kurumsal itibarı üzerinde şeffaflık boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, Şeffaflık, Katılım, Sorgulama, Kurumsal Etkililik, Kurumsal İtibar, Kuzey Suriye Üniversiteleri.

أولاً: الإطار العام للبحث:

## ١. مقدمة البحث Research Introduction:

تشهد الجامعات في الآونة الأخيرة عدداً من التغيرات والتحديات السريعة والمتلاحقة بفعل الثورة المعرفية والتكنولوجية، كما تحولت معايير الجودة من المعايير المحلية إلى المعايير الإقليمية والدولية، الأمر الذي يفرض على الجامعات ضرورة إعادة النظر في سياساتها وقوانينها والعمل على تطويرها، ما يمكنها من إعداد نوعية جيدة وكفوءة من القيادات الأكاديمية.

وتعدُّ سمعة الجامعة من أهم الأصول غير الملموسة التي يجب أن تمتلكها وتسعى باستمرار إلى إدارتها وبنائها على نحوٍ يتناسب مع طبيعة المجتمع والبيئة المحيطة بها، كما تعد السمعة الجيدة من أهم مؤشرات تميز الجامعات ونجاحها، فهي مصدر للتطوير والإبداع والإنجاز للعملاء الداخليين، وتعد أيضاً قيمة معنوية مضافة لأصول الجامعة.

ويمكن القول: إن معادلة نجاح الجامعات في القرن الحادي والعشرين في ظلّ التحديات والمتغيرات السريعة تستند على نحوٍ أساسي إلى وجود علاقة شراكة ناجحة بين الجامعات ومحيطها الخارجي والداخلي، والعمل على تكوين سمعة تنظيمية جيدة راسخة لدى أصحاب المصلحة المختلفين.

وفي ظلّ التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات في الشمال السوري، التي تكمن على الصعيد الخارجي في بناء شراكة قوية مع أصحاب المصلحة وضعف التنسيق وغياب المؤسسات الحكومية الفاعلة، الذي يفرض على الجامعات إلزامية التكيف مع المتطلبات والمستجدات المتسارعة ونوعاً من الاستقلالية الإدارية، كان لابد من تسليط الضوء على الجامعات في الشمال السوري من خلال دور مبادئ الحوكمة في تعزيز سمعة هذه الجامعات.

## ٢. مشكلة البحث Research problem:

تعدّ الجامعات في الشمال السوري حديثة النشأة، وبعد سنوات من إحداث هذه الجامعات وتخرج دفعاتها الأولى كان لابد من تقديم أبحاث تساعد في تصويب أعمال الجامعات، والإشارة إلى نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة من خلال الأبحاث والدراسات، بحيث ترقى هذه الجامعات إلى مستوى الجامعات المتقدمة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

وتعدُّ حوكمة الجامعات إحدى أبرز الآليات والاتجاهات الحديثة لمبادرات الإصلاح التي انتهجتها دولٌ كثيرةٌ للنهوض بقطاع التعليم العالي من خلال تكريس المبادئ المختلفة للحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الفاعلية التنظيمية).

ومن خلال هذا البحث سنحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى تطبيق الجامعات في الشمال السوري لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
- ما مستوى سمعة الجامعات عند أعضاء الهيئة التعليمية في الشمال السوري؟
- هل هناك دور لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية للجامعات.

### ٣. أهداف البحث Research Objectives :

- الكشف عن مستوى تطبيق الجامعات لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
- الكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة تبعاً لبعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للأكاديميين.
- الكشف عن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية للسمعة التنظيمية للجامعات.
- التعرف على دور مبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية للجامعات.

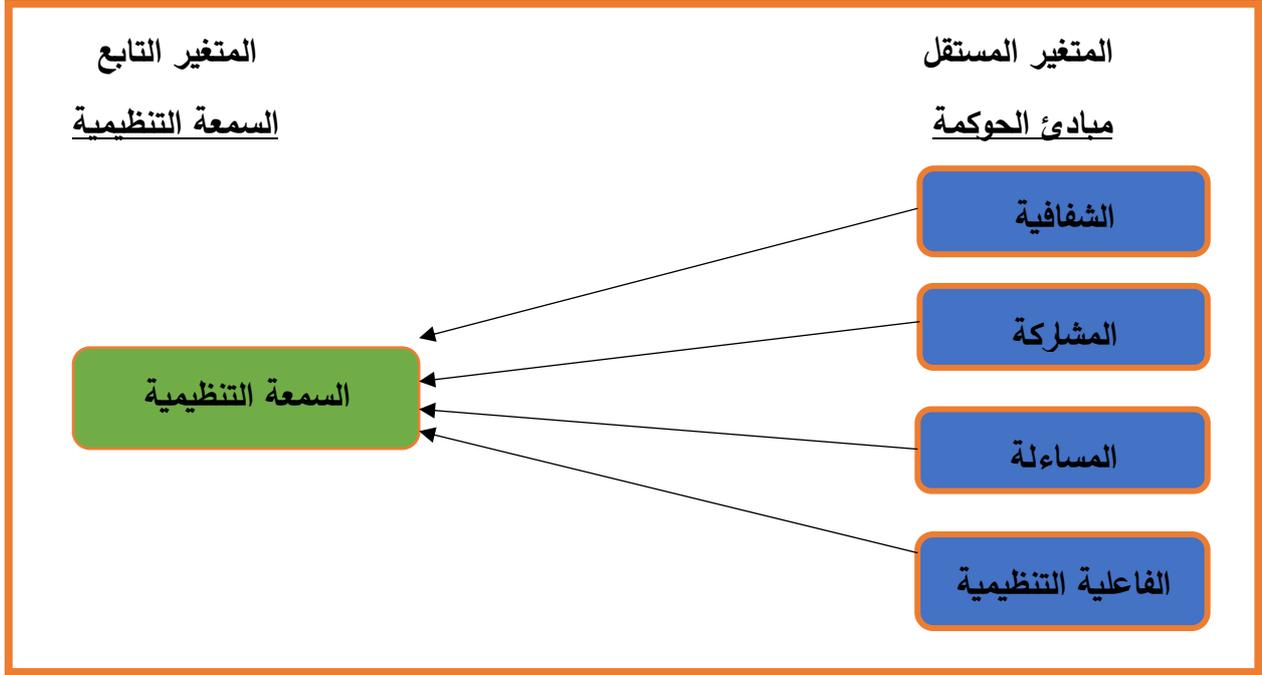
### ٤. أهمية البحث Research Importance :

- تتطرق أهمية البحث من أهمية مفهوم حوكمة الجامعات، الذي يُعبّر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي تُعد بمنزلة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها.
- كما تحاول الدراسة إثراء موضوع الحوكمة وعلاقته بالسمعة التنظيمية في الجامعات (حوكمة الجامعات)، حيث إن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت الحوكمة في قطاعات الأعمال والشركات، أو مدى تطبيق الحوكمة ومعوقات تطبيقها في الجامعات دون النظر لعلاقتها بالسمعة التنظيمية على نحوٍ موسع.

## ٥. نموذج البحث Research model

شكل رقم (١)

نموذج البحث



المصدر (من إعداد الباحث).

## ٦. فروض البحث Research hypothesis:

- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الجامعة، نوع العقد، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية لمؤسسة التعليم العالي التي يعملون فيها تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الجامعة، نوع العقد، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي).
- هناك أثر ذو دلالة معنوية لمبادئ الحوكمة في السمعة التنظيمية للجامعات.

## ٧. منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج يستطيع الباحث دراسة الواقع، حيث يتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث الظاهرة ويسهم في اكتشاف الحلول لها.

## ٨. مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري (جامعة حلب في المناطق المحررة، الجامعة الدولية للعلوم والنهضة، جامعة باشاك شهير، جامعة المعالي)، التي تخضع لإشراف مجلس التعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة، وهم من حملة المؤهلات العلمية المختلفة (دكتوراه، ماجستير، دبلوم، إجازة جامعية)، والبالغ عددهم (٢٦٣) عضو هيئة تعليمية. تم اختيار حجم العينة بناء على المعادلة الرياضية التي اقترحها ستيفن ثامبسون عام (٢٠٠٢)، وهي:

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

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

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

## الجدول رقم (٢)

جدول يبين توزيع استمارات الاستبانة على أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري

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

## ٩. أداة البحث:

تم إعداد الاستبانة لتغطية الجانب الميداني للبحث، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسة هي: القسم الأول: عبارة عن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية من خلال خمس متغيرات (النوع الاجتماعي، اسم الجامعة، نوع التعاقد، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

**القسم الثاني:** يضم (٢٨) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد بالتساوي، لكل بعد (٧) فقرات تمثل المتغير المستقل لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية).

**القسم الثالث:** يضم (٤) فقرات لقياس متغير السمعة التنظيمية. واعتمد الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث المستمدة من (OECD,2004) لمبادئ الحوكمة و(Reputation Institute, 2012) للسمعة التنظيمية.

### ١٠. الدراسات السابقة:

• دراسة المصري (٢٠٢٢) بعنوان: **مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في المناطق المحررة، دراسة تطبيقية على جامعة حلب في المناطق المحررة.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الحوكمة في جامعة حلب بالمناطق المحررة، وتكونت العينة من ٦٧ شخصاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الهيئة التعليمية والموظفين الإداريين وطلاب الدراسات العليا في كلية الاقتصاد في الجامعة، واستخدمت طريقة الاستبانة في جمع البيانات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة ٥٨ فقرة موزعة على أبعاد: المشاركة، الشفافية، العدالة، المساءلة، والكفاءة والفعالية، كما أظهرت نتائج الدراسة التزام الجامعة بمتطلبات الحوكمة لكل بعد من أبعاد الحوكمة وللحوكمة على نحو عام.

• دراسة الركبان (٢٠٢٠) بعنوان: **تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل، دراسة تطبيقية على جامعة الملك فيصل في السعودية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل، والكشف عن المعوقات التي تحدّ من تطبيقها، وتقديم مقترحات تسهم في تفعيل تطبيقها، تكونت عينة الدراسة من (٩٥) قائداً من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك فيصل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل جاءت بدرجة متوسطة، وأن ترتيب مجالات تطبيق الحوكمة كالاتي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، وأخيراً المشاركة الفاعلة.

وبينت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة، وجاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على المقترحات التي تسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة.

• دراسة صباح (٢٠٢٠) بعنوان: **أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة.**

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

• دراسة درّة وآخرون (٢٠١٨) بعنوان: المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية، دراسة حالة جامعة ظفار، سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسات التعليمية الخاصة بمسؤوليتها الاجتماعية، ودراسة أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دعم السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وتم اختيار جامعة ظفار في سلطنة عُمان كدراسة حالة لتطبيق الدراسة، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٣٢) من أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة ظفار تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بدرجة مرتفعة، وأن هناك بُعدين من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وهما (البعد الإنساني والبعد الاقتصادي)، لهما تأثير طردي على السمعة التنظيمية، بينما البُعدان الآخران للمسؤولية الاجتماعية، وهما: (البعد القانوني والبعد الأخلاقي) ليس لهما أي تأثير في السمعة التنظيمية.

• دراسة البغدادي وكحيط (٢٠١٨) بعنوان: دور الحاكمية في دعم سمعة المنظمة.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين حاكمية المنظمة وسمعتها في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف في العراق. قام الباحثان بتوزيع ٨٢ استمارة على الأفراد المؤثرين في القرار في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف، وتم تحليلها باستخدام البرنامج

الإحصائي المتقدم Smart PLS V.3، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الحاكمية (التركيز على الأهداف، كفاءة الإدارة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح) وأبعاد سمعة المنظمة (جودة السلع والخدمات، الابتكار، العلامة التجارية الارتباط الذاتي).

### ثانياً: الإطار النظري:

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد حالات الفشل والتعثر الذي واجهتها بعض المنظمات، ما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التي تضم آليات تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة. كما يمكن النظر إلى حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الآليات التي تسهم في فرض الانضباط والرقابة على إدارة الشركة بما يضمن توجيهها نحو تحسين أداء الشركة، وبما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين (برقعان والقرشي، ٢٠١٢).

### ١. الحوكمة:

وصف ناصر الدين (٢٠١٢) الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من الأساليب والأنظمة الرقابية على أداء المؤسسة وتنظيم العلاقات التبادلية وتحسينها بين جميع ذوي المصالح المشتركة بالمؤسسة، ومجموعة من القواعد والمبادئ التي من خلالها تستطيع الجهات من إدارة هذه المؤسسة والرقابة على كافة أنشطتها وعلاقاتها بموجب هيكل تنظيمي يتم توزيع وتوضيح مسارات التنظيم الإداري والتسلسلي كما يوضح الحقوق والواجبات لذوي العلاقة المباشرة بالإدارة.

أما المعهد الكندي للحوكمة (Institute On Governance) فقد عرف الحوكمة بأنها العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه عملياتها العامة وأنشطة برامجها وإدارتها. والحوكمة من منظور التنمية الإنسانية (OECD,1995) هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما لأكثر الأفراد فقراً وتهميشاً بالمجتمع.

أما بالنسبة لمفهوم حوكمة الجامعات فيقصد به "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة" (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩: ص١٣).

فالحكومة تهتم بعملية اتخاذ القرار، ومواقع اتخاذها، وخطوط السلطة التي تكون همزة وصل بين هذه المواقع، والإجراءات المتبعة في تقييم عملية اتخاذ القرار، ومدى فاعليتها، إضافة إلى عمليات التدقيق للتأكد أن وظائف الجامعة تؤدي بنسبة عالية من الأداء والإنجاز (برقعان، القرشي، ٢٠١٢).

## ٢. مبادئ الحوكمة:

حدد الفراء (٢٠١٣) مبادئ الحوكمة بما يأتي:

- المشاركة الواسعة والمؤثرة لكافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار.
  - تطبيق القوانين والأنظمة بصورة عادلة دون إقصاء لأحد وأن تراعي المصلحة العامة.
  - ضمان التدفق والتبادل الحر للمعلومات، بحيث يتم توفير معلومات كافية وشاملة عن أداء المؤسسات كي يمكن متابعتها ومراقبتها.
  - جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهور دون استثناء أو إبطاء بما يلي طموحاته.
  - تحقيق إجماع واسع حول مصلحة الجميع، والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول ماذا يعني النفع العام للوطن والنفع العام للجماعات المحلية؟ وما الإجراءات المتخذة لتحقيق ذلك؟
  - العدل الاجتماعي لجميع المواطنين القائم على المساواة، مع وضع سياسات ذات أولوية لتحسين أوضاع الفئات المحرومة.
  - الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع التي تلبي حاجات الجمهور وتحقق الأهداف المرجوة.
  - وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع إمكانية تطبيقه على جميع متخذي القرار.
  - وجود الرؤية الاستراتيجية التنموية بعيدة المدى تتحدد من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية.
- وهناك عددٌ من الدراسات والأبحاث التي تشاركت بمبادئ الحوكمة مع دراسة الفراء نذكر منها: دراسة السوادي (٢٠١٥)، والدهدار (٢٠١٦)، وأبو عرب (٢٠١٧) والعلي (٢٠١٩)، وكانت معظم الدراسات تشير إلى اعتماد معظم الباحثين للمبادئ الآتية: (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية)، ولتحقيق هدف الدراسة سيركز الباحث على مبادئ الحوكمة الأربعة الأكثر شمولاً وتكراراً من خلال الدراسات السابقة.

أولاً. الشفافية:

عرفتها منظمة الشفافية بأنها: المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري، تجاري أو خيرى، معرفة ليس فقط الحقائق الأساسية، ولكن أيضاً آلياتها وعملياتها، إنه واجب موظفي الخدمة المدنية، من مديرين وأمناء ليعملوا ظاهراً متوقعاً ومفهوماً (كيلاني، ٢٠٠٠).

وأشار السبيعي (٢٠١٠: ص ٢٠) إلى أن الشفافية تعني التأكيد على مصداقية منظمة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، ويتحقق ذلك من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه ومصادر تمويله وفتح أبواب هذه المنظمة أمام الجميع. وأشار السوادي (٢٠١٥) إلى إمكانية تطبيق الجامعة لمبدأ الشفافية من خلال نشر الحقوق والواجبات وتوضيحها لجميع منسوبيها وغرس الثقة ونشرها مع منسوبيها وتقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها ومنح المعلومات التي يحتاجها منسوبيها في الوقت المناسب.

#### • أهمية الشفافية:

تحظى الشفافية بأهمية بالغة تعنى بها المنظمات المختلفة عالمياً، وقد أشار كيلاني (٢٠٠٠) إلى أن الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتسهم في القضاء على الفساد. وتكمن أهمية الشفافية في أنها توجد قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين، وذلك لمحاربة الفساد الذي يستشري وخاصة في الدول النامية، وأن من أهم ما توصي به المؤتمرات الدولية بخصوص الشفافية ما يأتي:

- ١- مطالبة الحكومات والمنظمات بالكشف عن الوثائق والميزانيات وإجراءات الإنفاق.
- ٢- ضرورة الإعلان عن التعاقدات العامة وجداول وترتيبات الدفع.
- ٣- تقديم تقارير كفاءة الأداء وجودة الخدمات العامة (الصحة، التعليم، الإدارة المحلية).
- ٤- توفير قواعد بيانات عن مسوغات تعيين الموظفين العاميين لمنع التمييز والوساطة والمحسوبية.
- ٥- التأكيد على أهمية الصحافة الحرة في تعميق الشفافية.

وترى حرب (٢٠١١) أن الشفافية تسعى إلى وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات، واتباع تعليمات إدارية واضحة وممارساتها للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصداقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية، إضافةً إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ

القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلاً لمعالجة الفساد وصولاً إلى مستوى متقدّم من الإصلاح والتطوير.

### ثانياً. المشاركة:

عرف ناصر الدين (٢٠١٢: ص ٩٥) المشاركة بأنها: إتاحة المجال لجميع المستفيدين من المنظمة على نحو مباشر أو غير مباشر، للمشاركة في سن التشريعات ووضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات.

وعرفها الفهداوي (٢٠٠٤) بأنها: حق الجميع في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بوساطة ممثلين عنهم، وتعد المشاركة مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية، إذ تقوم على حرية التنظيم والتعبير، ويجب على جميع الأفراد أن يكون لهم صوتٌ في عملية صنع القرار بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

### أهمية تفعيل المشاركة الجساسي (٢٠٠٠):

- إنّ المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.
- تخلق المشاركة نوعاً من الثقة بين العاملين والإدارة، ما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- تعدّ المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالوجه الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.
- تجعل المشاركة الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة أنها تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.

### ويمكن أن نحدد المشاركة في عدة نواحٍ، أهمها غنيم (٢٠٠١):

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

وفي ميدان الجامعة عرفتھا المفيز (٢٠١٦: ص٢٧٠) بأنها: إتاحة مجال للهيئتين الأكاديمية والطلابية المشاركة في رسم السياسات ووضع القواعد في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وإتاحة الفرصة للطلبة لكي يكون لهم دور في عملية صنع القرار، وكذلك إشراكهم في الإدارة الجامعية على المستويات المختلفة في الأمور التي تتعلق بخدمات الطلبة بهدف الاستفادة من طاقاتهم، وترشيد العمل الجامعي وإيجاد صلة مباشرة بين الإدارة والقاعدة التي تحترمها، ويعد هذا الإشارك نوعاً من التدريب على تحمل المسؤولية وفرصة لتوجيه الطلبة على تحديد غاياتهم المستقبلية. وأشار السواوي (٢٠١٥) إلى إمكانية تطبيق الجامعة لمبدأ المشاركة من خلال إتاحة الفرصة لمنتسبي الجامعة للمشاركة في عملية صنع القرار ومراعاة المتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية قبل اتخاذ القرار، وتشجيع وجود اتحاد طلابي للمشاركة في صنع القرار.

### ثالثاً. المساءلة:

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

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

- المساءلة وسيلة للرقابة والتحكم: حيث تشكل المساءلة إحدى آليات الضبط للأداء وحسن الاستخدام وعدم إساءة استخدام السلطة.
- المساءلة نوع من الضمان: حيث تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمرؤوسين والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر.
- المساءلة عملية للتحسين المستمر: عندما تحقق المساءلة الهدفين السابقين تكون أداة لخلق الاستعداد المسبق للعاملين في البحث وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى تلك الأنواع من الأخطاء أو تلافئها.

### فوائد تفعيل المساءلة:

أشار كيلاي (٢٠٠٠) إلى أهم الفوائد الإيجابية التي تنتج عن تفعيل المساءلة تشمل ما يأتي:

- تحسين الأداء العام للمنظمة.

- تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمنظمات.
  - ترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وترفع الجانب المعنوي لدى الافراد، ما يعزز الولاء للمنظمة.
  - بيان توضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو إنجاز عملية إدارية مشتركة.
- رابعاً. الفاعلية التنظيمية:

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

ويقصد بالفاعلية التنظيمية: حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المطلوبة.

#### العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية Business Software (٢٠١٠).

- التوافق بين نظم تخطيط موارد المنظمة وعمليات الأعمال.
- مدى كفاءة قسم التكنولوجيا.
- أثر دعم مزودي نظم تخطيط موارد المنظمة في نجاح مهمة تخطيط موارد المنظمة.
- أثر إعادة هيكلة أو هندسة عمليات الاعمال في نجاح مهمة تخطيط الموارد في المنظمة: ما يؤدي لتحقيق تحسينات هائلة في مجالات مثل التكلفة، والجودة، الخدمة والسرعة.

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

أ- **مدخل الهدف:** ويعتمد هذا المدخل على فكرة أساسية مفادها أن جميع المنظمات تمتلك عدداً من الأهداف التي يمكن اعتمادها معايير لقياس الفاعلية التنظيمية، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف المحددة مسبقاً من قبل المنظمة والمراد الوصول إليها، ولايزال هذا المدخل يستخدم في عديد من المنظمات مدخلاً رئيساً لقياس الفاعلية التنظيمية.

ب- **مدخل الموارد:** تم طرح هذا المدخل بديلاً عن مدخل الهدف، وتعني الفاعلية التنظيمية وفقاً لمدخل الموارد قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها الخارجية والحصول على الموارد النادرة والقيمة.

### ٣. مفهوم السمعة التنظيمية:

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

وقد وضّح عريض (٢٠١٣) أن السمعة بالنسبة للمنظمة إما أن تكون ثروة طويلة الأجل، وإما أن تكون عبئاً ثقيلاً ولأمد طويل، وأن ما قد تبنيه المنظمة ولوقت طويل من الأداء الجيد والسلوك الحسن يمكن هدمه بلحظة من خلال تجربة خدمة سيئة يختبرها العميل.

ويمكن تعريف سمعة الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بأنها تصوّر جميع أصحاب المصالح وانطباعهم فيما يخدم مدى إمكانية الجامعة واستجابتها في تلبية طلبات عديد من أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم (Taghina, 2012).

وعرفها Mousavi et al (2015) بأنها التقييم الشامل للجامعة والقدرة على تقديم نتائج إيجابية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ويرى الباحث أن سمعة الجامعة هي مجموعة من التصورات والانطباعات التي يكونها جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين عن الجامعة خلال فترة تعاملهم مع الجامعة.

### ٤. عوامل بناء سمعة المنظمة:

لقد بين (Shamma, 2012) العوامل الرئيسة لبناء السمعة التنظيمية بـ:

أ- **الثقة:** وهي ليست غاية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المنظمة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

ب- **الالتزام:** ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المنظمة وموظفيها من جهة، وبين المنظمة وسائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة أخرى.

ت- **المصادقية:** على العاملين في المنظمات أن يتصفوا بالمصادقية في المجالات كافة، أي القدرة على النظر إلى المواضيع بعقلانية وبتجرد عن الذات والميول الشخصية، وعدم التحيز لجهة

دون أخرى.

ث- **الرضا:** وهي حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المنظمة والجمهور والمنظمات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة.

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

ح- **العلاقات المجتمعية:** وتتغرز عن طريق تبني المنظمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، بما يحسن نوعية حياة القوى العاملة وأسره ورفاهيتها.

#### ٥. أهمية بناء سمعة الجامعات:

تعرف سمعة الجامعة بأنها: رؤية للعديد من العناصر الجامعية الداخلية والخارجية المختلفة، ومن أبرزها وسائل الإعلام داخل الجامعة، وانطباعات الجمهور والطلبة وتصوراتهم على السواء (عودة، ٢٠١٢).

ويعرفها كل من (Forburn and Rindo (2000 بأنها عرض جماعي لأنشطة المنظمة السابقة ونتائجها، والتي تصف قدرة المنظمة علي توفير مخرجات لمختلف أصحاب المصالح. أي أنها تقيس المركز النسبي للمنظمة سواء داخلياً مع العاملين أو خارجياً مع أصحاب المصالح الآخرين بالمقارنة مع البيئة التنافسية والمنظمات التي تعمل في نفس المجال.

وباتت السمعة من أبرز المعايير، بل وأهمها، التي تستند عليها الجامعة في تقييم مؤسسات التعليم العالي، فهي تمتلك الدور الإيجابي في حسم رؤية الجامعات من قبل أصحاب المصالح والجمهور واهتمامهم الكبير في تحقيق مستوى عالٍ وإيجابي في مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث، وللجامعات التي تمتلك السمعة الطيبة القدرة الهائلة على استقطاب الطلبة والمستثمرين وجذبهم للجامعة (Rauhvargers,2013).

وأضاف (Reznik and Yudina (2018 بأن أهمية السمعة للجامعات تكمن في تطوير مستوى رضا الجمهور والمستفيدين، كما ينظر إليها في معظم الأحيان على أنها اتخاذ تدابير تهدف إلى بناء موقف إيجابي للمجتمع والحفاظ عليه تجاه المنظمة وزيادة إدراكهم للصورة الحسنة للجامعة، حيث تتمكن الجامعة عن طريق سمعتها الطيبة من المحافظة على أموال المستفيدين فيها،

وبناء علاقات عامة سليمة وأكثر فعالية في إدراك أصحاب المصالح الذين يؤثرون تأثيراً كبيراً في توجيه الآخرين، وتكوين وجهات نظر خاصة بهم تساعد في استنباط أماكن القوة والضعف للجامعة وفقاً لرؤية الأكاديميين والطلبة والجمهور والمستفيدين منها.

وذكر (Rauhvargers 2011) أن حجم التأثير بالمجتمع بات مرهوناً بالسمعة التنظيمية للجامعات، فهي من صنع المجتمع من جهة، وهي من جهة أخرى أدواته في صنع قياداته الإدارية والفنية والمهنية والسياسية والفكرية. وباتت السمعة من أبرز المعايير، بل وأهمها، التي تستند عليها الجامعة في تقييم الجامعات، فهي تمتلك الدور الإيجابي في حسم رؤية الجامعات من قبل أصحاب المصالح والجمهور واهتمامهم الكبير في تحقيق مستوى عالٍ وإيجابي في الجامعات في العصر الحديث، وللجامعات التي تمتلك السمعة الطيبة والقدرة الهائلة على استقطاب الطلبة والمستثمرين وجذبهم للجامعة.

### الجدول رقم (٣)

#### ملخص رؤية الباحث لمبادئ الحوكمة وأهميتها للمؤسسات

م	مبادئ الحوكمة	ملخص تعريف الباحث	الأهمية للمؤسسات
1	الشفافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الشفافية هي وضوح التشريعات وسهولة فهمها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لمن يحق الاطلاع وقت الطلب، فالشفافية منهاج عمل يسهم في تقدم المنظمات والشركات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وسيلة مكافحة الفساد والانحراف الإداري.</li> <li>تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات.</li> <li>تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.</li> <li>تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة.</li> <li>سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية.</li> </ul>
2	المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إتاحة الفرصة لجميع أصحاب المصلحة بالمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة وفق قواعد وقوانين وأسس متفق عليها عبر هيئات تمثيلية أو مجالس منتخبة أو أفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المشارك في صنع القرار يكون أكثر التزاماً ومسؤولية عند تلك القرارات وتنفيذها.</li> <li>خلق نوع من الثقة بين العاملين والإدارة ما يؤدي لخفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي.</li> <li>تعد المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً.</li> <li>جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.</li> </ul>
3	المساءلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>أن يكون متخذو القرار في القطاعات المختلفة مسؤولين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساءلة وسيلة للرقابة والتحكم.</li> <li>المساءلة نوع من الضمان.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>المساءلة عملية لتحسين المستمر.</li> </ul>	<p>أمام أصحاب المصلحة عن القرارات المتخذة، وتعد المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فثيوع المساءلة يكبح الجراح لاستغلال السلطة في إساءة استخدام الموارد العامة.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>قوة الموقف التفاوضي للمديرين في عملية الحصول على الموارد النادرة.</li> <li>لضمان استمرار الحصول على الموارد وتدقيقها للمنظمة.</li> <li>قدرة المنظمة على استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة في البيئتين الخارجية والخاصة بالمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة من وضع هذه الأهداف عبر قواعد وقوانين تحكم عمل المنظمات والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.</li> </ul>	<p>الفاعلية التنظيمية</p>	<p>4</p>

### ثالثاً: الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما يأتي:

١. اختبار ثبات مقاييس الدراسة وصدقها: تتراوح قيمة معامل ألفا بين (٠) و (١)، وذكر (Nikbin et al,2010) أن معامل ألفا للمقياس جيد إذا تجاوز (٠.٨٠)، وضعيف إذا لم يتجاوز (٠.٦٠)، ومقبول إذا كان ضمن الحدين السابقين، ويبين الجدول رقم (٤) معاملات الثبات لمقاييس البحث وفق طريقة ألفا كرونباخ.

### الجدول رقم (٤)

#### معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

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

يوضح الجدول السابق أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠.٨٣) و (٠.٩٥) وتعدُّ هذه القيم جيدة على النحو الذي يعكس الثبات للمقياس المستخدم.

## ٢. الإحصاءات الوصفية لعينة البحث:

يوضح الجدول رقم (٥) التالي توزيع مفردات عينة الدراسة من حيث التكرار والنسبة المئوية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

### الجدول رقم (٥)

#### خصائص عينة البحث

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

### يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور هي (٩٤.٤%) ومن الإناث (٥.٦%)، وهذا يعود إلى طبيعة المجتمع السوري والتكلفة والمشقة العالية في الوصول إلى الجامعات بالنسبة للكوادر التعليمية للإناث بسبب الحواجز الأمنية الكثيفة المنتشرة على الطرقات.
- توزعت أفراد عينة الدراسة على جامعة حلب في المناطق المحررة في مدينة أعزاز بنسبة (٥٧%)، ويعود ارتفاع هذه النسبة إلى أن جامعة حلب تعد أقدم جامعة مؤسسة في المناطق المحررة منذ عام ٢٠١٥ وتحتوي على كافة الكليات العلمية والأدبية، وبالتالي فإن عدد الكوادر التدريسية أكبر من نظيراتها في الشمال السوري.
- أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الكوادر التدريسية المعينين على ملاك الجامعات هي الأعلى وهذا يدل على رغبة الجامعات باستقطاب الكوادر المميزة من خلال التعيين على ملاك الجامعات، إضافة إلى رغبة الكوادر التدريسية في الاستقرار الوظيفي.
- وأن الحصص الأكبر لحملة الدكتوراه والماجستير وهذا من المؤشرات الطبيعية كوننا نتحدث عن التعليم العالي الذي يتطلب شهادات علمية عالية، والأولوية للشهادات العليا.

### ٣. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

اعتمد الباحث على قيم المتوسطات الحسابية في تفسير مستوى استجابة أفراد عينة البحث من خلال المؤشرات الآتية: إذا كانت قيم المتوسط الحسابي من (١) إلى أقل من (١.٨) فإنه يعد مؤشراً لمستوى منخفض جداً، وإذا كانت من (١.٨) إلى أقل من (٢.٦) فإنه يعد مؤشراً لمستوى منخفض، وإذا كانت من (٢.٦) إلى أقل من (٣.٤) فإنه يعد مؤشراً لمستوى متوسط، وإذا كانت من (٣.٤) إلى أقل من (٤.٢) فإنه يعد مؤشراً لمستوى جيد، أما إذا كانت أعلى من (٤.٢) فإنه يعد مؤشراً لمستوى جيد جداً (عريض، ٢٠٢٠، a). ويبين الجدول رقم (٦) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لأبعاد متغير الحوكمة.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لأبعاد الحوكمة

الدرجة	م	العبارات	المتوسط	الانحراف	التقدير
الشفافية	1	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بها على كافة العاملين لديها	3.93	0.87	جيد
	2	تقوم الجامعة بالإفصاح عن أنظمتها ولوائحها بعدة طرق	3.82	0.9	جيد
	3	تعلن الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها	3.24	1	متوسط
	4	تفصح الجامعة عن تقارير الأداء والقوائم المالية مرفق بها تقارير لجنة التدقيق	3.2	0.96	متوسط
	5	تقوم الجامعة بالإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	3.28	0.94	متوسط
	6	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية	3.23	1.17	متوسط
	7	تقوم الجامعة بمناقشة موازنتها التقديرية مع الأطراف المعنية بشفافية ووضوح	3.3	1.04	متوسط
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.43	0.75	جيد
المشاركة	8	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية	3.57	1.02	جيد
	9	تشكل الجامعة لجاناً وفرقاً مشتركة بين الكليات والأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	3.53	1.05	جيد
	10	تُناقش قرارات الجامعة في جلسات المجلس المنعقدة لإجراء التعديلات المناسبة	3.9	0.73	جيد
	11	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ الشورى في إدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	3.42	0.95	جيد
	12	تُشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية في تحديد أهدافها طويلة المدى	3.44	1.01	جيد
	13	تسمح الجامعة للعاملين بالمشاركة في عمليات صنع القرار ورسم السياسات التي تحدد المسار الوظيفي	3.49	1.14	متوسط
	14	تقوم الجامعة بإطلاع الطلبة على الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها	3.25	0.88	متوسط
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.51	0.73	جيد

15	توفر الجامعة أسساً وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء أعضائها الأكاديميين الإداريين	3.47	0.97	جيد
16	يتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية	3.47	1.01	جيد
17	يوجد في الجامعة قسم رقابة داخلية يوفر التقارير بصفة دورية	3.12	0.9	متوسط
18	يتم تدقيق أعمال الجامعة إدارياً وأكاديمياً ومالياً من قبل جهات داخلية وخارجية	3.28	0.96	متوسط
19	يسمح لجميع العاملين بالجامعة بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا	3.15	1.09	متوسط
20	لدى الجامعة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة	3.5	0.97	جيد
21	يتم استخدام معايير مناسبة في اختيار رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية	3.5	0.99	جيد
جيد	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.4	0.69	
22	تعمل الجامعة على تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي	3.72	0.91	جيد
23	توفر الجامعة وصفاً دقيقاً لمهام كل وظيفة	3.79	0.89	جيد
24	تطور الجامعة هياكلها التنظيمية من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وخفض التكلفة	3.77	0.88	جيد
25	تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية	3.06	1.11	متوسط
26	تحقق الجامعة أهدافها القصيرة والطويلة المدى بأقل تكلفة ووقت وجهد	3.52	0.98	جيد
27	يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات العمل ومتطلباته	3.56	0.9	جيد
28	تهتم الجامعة بتدريب الموظفين وتحسين أدائهم	3.52	1	جيد
جيد	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.56	0.69	

نلاحظ من الجدول السابق أن بعد الشفافية بلغ متوسطه الحسابي (3.43) وهو مؤشر لنسبة قبول جيدة، وأن أعلى نسبة استجابة بلغت في العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.93)، وهذا دليل على حرص الجامعات والتزامها ووضوحها بتطبيق اللوائح الخاصة بها، أما العبارة رقم (4) فقد حظيت بأدنى استجابة بمتوسط حسابي (3.20)، وهو مؤشر متوسط يدل على أن الكوادر الأكاديمية ليست على علم كاف بالتقارير التي تصدرها الجامعة، ويمكن أن يعود هذا الانخفاض إلى أن ليس كل الكوادر معنية بالاطلاع على التقارير على مبدأ فصل المهام، بينما يطلع عليها عدد محدود من

أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون مناصب إدارية عليا كعمداء الكليات وبعض رؤساء الأقسام، وأن بعد المشاركة بلغ متوسطه الحسابي (٣.٥١) وهي نسبة قبول جيدة، ويلاحظ بأن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (١٠) بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، ما يدل إلى حرص الجامعات على تعزيز المشاركة في بناء المستقبل المهني لهذه الجامعات فيما يتعلق بقراراتها الإدارية، وأن إدارة الجامعات تستخدم منهجية واضحة في صنع قراراتها الإدارية بالمناقشة والوصول إلى أفضل الخيارات والنتائج واستنتاج أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهها، ولقد أتى بعد المساءلة بالمرتبة الأخيرة من المتوسطات بمتوسط حسابي (٣.٤) وهو ذو مستوى جيد، وأن أعلى نسبة استجابة بلغت للعبارتين معاً (٢٠) و(٢١) بمتوسط حسابي (٣.٥) لكل منهما، ما يدل على وعي إدارة الجامعات بمسؤولية القيادات وامتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من يهيمه الأمر، بحيث تُعزز سلطة القانون بمعنى آخر أنه يتم تطبيق الأنظمة العادلة بدقة على الجميع دون تمييز ويتم محاسبة الجميع بما يضمن مستوىً عالياً من العدالة، إضافةً إلى أن القوانين والقواعد التي يتم الاسترشاد بها يجب أن تكفل العدالة والمساواة لجميع الأطراف المعنية، وأن يتم توفير مبدأ المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات، بما يحقق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم على نحوٍ كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل الجامعات وخارجها.

ويتبين لنا أنّ بعد الفاعلية التنظيمية بلغ متوسطه الحسابي (٣.٥٦)، وهو أعلى متوسط بين الأبعاد الأخرى للحوكمة، ويلاحظ أيضاً أنّ العبارة رقم (٢٣) حصلت على أعلى استجابة من بين العبارات بمتوسط (٣.٧٩)، ما يدل على أن الفاعلية التنظيمية في جامعات الشمال السوري متوفرة من حيث بناء تنظيمي فعّال، واستراتيجية واضحة بمهام وظيفية ووصف تنظيمي واضح ودقيق لكل أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية بالجامعة، ويعزى ذلك إلى كون وجود وصف دقيق لمهام كل وظيفة يعد من دعائم بناء أي منظمة تطمح لأن تكون متميزة من خلال إطار مؤسسي يمنحها قدرًا من الحرية، بحيث يتمتع الموظفون برضًا وظيفي له إطار محدد خالي من الازدواجية وتضارب المسؤولية، ويعرف كلٌّ منهم واجباته وحقوقه التي حددتها له قوانين الجامعات من دون غموض، وبينما حصلت العبارة رقم (٢٥) على أقل متوسط حسابي بمقدار (٣.٠٦)، ما يدل على ضعف الإمكانيات المادية والموارد المالية لدعم البحث العلمي لأعضاء الهيئة الأكاديمية لما

تتطلبه من موازنة ليست بقليلة. وهو ما يتفق مع دراسة المصري (٢٠٢٢)، ويبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير السمعة التنظيمية.

### الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير السمعة التنظيمية

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

يتبين للباحث من الجدول السابق بأن متغير السمعة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي (٤.١)، وهذا يتوافق مع نسبة قبول جيدة، ويلاحظ أيضاً أن العبارتين رقم (٣١،٢٩) حصلتا على أعلى استجابة وهي (٤.١٦) وهذا دليل قوي على الشعور بالفخر والانتماء للجامعات من قبل الكوادر الأكاديمية، وإدارة حكيمة من قبل قيادات الجامعة أدى إلى تعزيز شعور الانتماء والولاء، وأن جميع العبارات تحتل مؤشراً جيداً.

#### ٤. اختبار الفرضيات:

٤/١. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات في إدراكاتهم لمستويات تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لديهم.

أ. هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير نوع العقد.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨)

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

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

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

ب. هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخدمة.

لإختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (٩):

الجدول رقم (٩)

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

مبادئ الحوكمة	المتغير	
٣.٨٦	المتوسط	أقل من سنة
٠.٤٦	الانحراف المعياري	
٣.٤٣	المتوسط	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات

٠.٥٢	الانحراف المعياري	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات
٣.٣٨	المتوسط	
٠.٦٨	الانحراف المعياري	أكثر من ٦ سنوات
٣.٣١	المتوسط	
٠.٧٥	الانحراف المعياري	اختبار F
٦.٥٧	القيمة	
٠.٠٠	المعنوية	
معنوية	الدلالة الإحصائية	

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية لإدراك أعضاء الهيئة التعليمية لمبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، لأن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من (٠.٠٥) لذلك نستعين باختبار scheffe.

### الجدول رقم (١٠)

#### نتائج اختبار sheffe للفروقات

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

\*: الفرق المتوسط مهم عند مستوى معنوية (٥٪).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية ذوي عدد سنوات خدمة أقل من سنة هو أعلى من إدراك باقي الفئات الأخرى، ويعود السبب إلى قلة سنوات الخدمة والاحتكاك القليل بين هذه الأعضاء مع باقي الكوادر القيادية والأكاديمية بالجامعة وعدم تقلدهم مناصب أكاديمية أو إدارية لمعرفة واقع الحوكمة في الجامعات، وأن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية ذوي عدد سنوات خدمة لأكثر من ست سنوات جاء بمتوسط (٣.٣١) وهو أقل المتوسطات بين المجموعات، ما يعطي مؤشراً إلى رؤية عميقة أكثر لأبعاد الحوكمة في الجامعات من قبل هذه الفئة من الأعضاء، وبسبب تقلدهم مناصب قيادية وخبرتهم الأطول بين أقرانهم ومواكبة الجامعات منذ نشأتها، أي كلما أمضى عضو الهيئة التعليمية فترة أطول في عمله أدرك طبيعة ذلك العمل وأهميته وأبعاده ومجالاته، وكان لديه تصوّر ربما يكون أكثر دقةً وتحديداً من أقرانه ذوي الخبرة القصيرة.

ت. هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لمبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (١١):

#### الجدول رقم (١١)

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

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

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية لأبعاد الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

٤/٢. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية للجامعات التي يعملون فيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لديهم.

أ. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية للجامعات التي يعملون فيها تعزى لمتغير نوع العقد.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (١٢):

#### الجدول رقم (١٢)

نتائج (One Way ANOVA) اختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم السمعة

التنظيمية حسب متغير نوع العقد.

السمعة التنظيمية	المتغير	
٣.٩٤	المتوسط	معين
٠.٧٨	الانحراف المعياري	
٤.١٤	المتوسط	عقد
٠.٧٤	الانحراف المعياري	
٤.٣٠	المتوسط	ساعات
٠.٧٤	الانحراف المعياري	
١.٩١	القيمة	F اختبار
٠.١٥	المعنوية	
غير معنوية	الدلالة الإحصائية	

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية لمتغير السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير نوع العقد، لأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، ويعزو الباحث عدم الاختلاف إلى أن هناك تقارباً لدى جميع الجامعات من ناحية سياسة التعاقد مع الكوادر الأكاديمية، ولا يوجد تفاوت واضح بين الجامعات بالنسبة لبنود التعاقد.

ب. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في إدراكاتهم للسمعة التنظيمية للجامعات التي يعملون فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (١٣):

الجدول رقم (١٣)

نتائج (One Way ANOVA) اختبار الفروق في اتجاهات العينة في إدراكهم السمعة التنظيمية

حسب متغير سنوات الخدمة.

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

لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية لإدراك أعضاء الهيئة التعليمية بالنسبة لبعد السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، لأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥)، ويعزو الباحث ذلك إلى حصول الفئة الأولى أقل من سنة إلى أعلى متوسط حسابي بمقدار (٤.٣٣) باعتبار هذه الفئة لم تتعمق في سياسات الجامعة ولم تواجه تحديات مع الإدارات كونهم حديثي التعاقد.

ت. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء الهيئة التعليمية في إدراكاتهم للسمعة

التنظيمية للجامعات التي يعملون فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم One Way ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (١٤):

الجدول رقم (١٤)

نتائج (One Way ANOVA) اختبار الفروق في اتجاهات العينة في إدراكهم للسمعة

التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي.

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

لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية لإدراك أعضاء الهيئة التعليمية بالنسبة لبعد السمعة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥)، ويعزو الباحث عدم الاختلاف إلى وجود عدالة في التعامل مع جميع المؤهلات العلمية باختلاف درجاتها.

٤/٣. هناك أثر ذو دلالة معنوية لمبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في السمعة التنظيمية للجامعات، لدراسة تأثير المتغير المستقل لمبادئ الحوكمة على المتغير التابع السمعة التنظيمية استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة Enter لاختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١٥)

جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ الحوكمة على السمعة التنظيمية

الأبعاد	Bمعامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار Beta المعياري	Tقيمة	مستوى الدلالة
الشفافية	-٠.١٧٣	٠.١٣٨	-٠.١٧١	-١.٢٥	٠.٢١
المشاركة	٠.٢٥٦	٠.١٢٩	٠.٢٤٧	١.٩٨	٠.٠٥
المساءلة	٠.٣٠٨	٠.١٥٧	٠.٢٨٠	١.٩٦	٠.٠٥
الفاعلية التنظيمية	٠.٣٦٧	٠.١٣٣	٠.٣٣٥	٢.٧٧	٠.٠٠٧
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري للتحديد		
٠.٦٠٤	٠.٦٠٠		٠.٤٨		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي: خروج مبدأ الشفافية من النموذج المفسر لطبيعة العلاقة ما بين المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (السمعة التنظيمية)، ورفض الفرضية الفرعية الأولى (هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعد الشفافية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات العاملة في الشمال السوري)، لأن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (٠.٠٥) وقبول فرضية العدم، وقبول الفرضية التي تنصّ على أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لبعد المشاركة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات العاملة في الشمال السوري، لأن مستوى الدلالة يساوي (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المشاركة وبين السمعة التنظيمية، وتبين هذه النتيجة أنه كلما كان هناك إدراك من قبل الهيئة التعليمية في الجامعات بتطبيق المشاركة فإن احتمالات تحقيق السمعة التنظيمية تزداد للجامعات عينة البحث، وقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصّ على أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لبعد المساءلة في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات العاملة في الشمال السوري، لأن مستوى الدلالة يساوي (٠.٠٥)، وهو ما يتفق مع دراسة (أبو عرب، ٢٠١٧)، وقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصّ على أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لبعد الفاعلية في السمعة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات العاملة في الشمال السوري لأن مستوى الدلالة أصغر من (٠.٠٥)، وهناك ثلاثة مبادئ من مبادئ الحوكمة قد أثرت معنوياً في السمعة التنظيمية وهي

(المشاركة والمساءلة والفاعلية التنظيمية)، أما بعد (الشفافية) فقد خرج من النموذج المفسر لطبيعة العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### رابعاً: النتائج والتوصيات:

#### نتائج البحث:

أظهرت نتائج البحث ما يأتي:

- إن أعضاء الهيئة التعليمية في جامعات الشمال السوري التي هي عينة البحث يدركون مبادئ الحوكمة بأبعادها الأربعة، حيث جاء بُعد الفاعلية التنظيمية بالمرتبة الأولى (٣.٥٦) بمستوى قبول جيد، وبُعد المشاركة بالمرتبة الثانية (٣.٥١) بمستوى قبول جيد، أما بُعد الشفافية فقد جاء بالمرتبة الثالثة (٣.٤٣) بمستوى قبول جيد، وحظي بعد المساءلة بمستوى قبول جيد قيمته (٣.٤) وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة، ويدركون أهمية السمعة التنظيمية في الجامعات العاملين بها، فقد جاء بعد السمعة التنظيمية بقيمة (٤.١) بمستوى قبول جيد.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكوادر التعليمية العاملة في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع العقد، المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري فيما يتعلق بإجاباتهم حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، الجامعة).
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري لمتغير السمعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع العقد، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدراك الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري لمتغير السمعة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الشفافية في السمعة التنظيمية لدى الكوادر التعليمية في جامعات الشمال السوري، بينما هناك أثر ذو دلالة معنوية في السمعة التنظيمية لأبعاد المساءلة والمشاركة والفاعلية التنظيمية.

١. توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يأتي:

- إنشاء وحدات أو مجالس حوكمة داخل الجامعات في الشمال السوري تتولى متابعة وتقييم مدى تطبيق الحوكمة داخل الجامعات، يكون لها أثر واضح في توصيات وقرارات مجلس إدارة الجامعات.
- تحديث اللوائح والأنظمة بما يتلاءم مع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجامعات عينة البحث.
- العمل على تعزيز مبادئ الحوكمة في كل من جامعة حلب الحرة والجامعة الدولية للعلوم والنهضة.
- الاستفادة من الخبرات الأكاديمية الذين لديهم ٣ سنوات فأكثر في نشر وتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات كونهم الفئة الأكثر خبرة تعليمية وأقل إدراكاً لمبادئ الحوكمة.
- اعتماد معايير وآليات دقيقة لمبدئي المساءلة والشفافية في كافة الجامعات عينة البحث.
- نشر ثقافة الحوكمة بين الجامعات من خلال عقد الدورات التدريبية والأبحاث الجامعية وورش العمل.

## قائمة المراجع

## ١- المراجع العربية:

١. أبو حشيش، وآخرون. (٢٠١٩). "أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط". دراسة حالة جامعة الأقصى. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص ١٤١-١٦٨، ٢٠١٩م.
٢. أبو عرب، هبة حمادة. (٢٠١٧). "دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي". دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، ٢٠١٧.
٣. إدريس، ثابت عبد الرحمن، المطيري، عادل مطلق. (٢٠١٥). "دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية". دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد الأول والثاني، ٢٠١٥.
٤. برقعان، أحمد محمد أحمد، القرشي، عبد الله. (٢٠١٢). "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات". المؤتمر العلمي الدوليّ عولمة الإدارة في عصر المعرفة (١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢) جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
٥. البغدادي، عادل هادي، كحيط، أحمد عبد الحسن. (٢٠١٨). "دور الحاكمية في دعم سمعة المنظمة". مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٤١، العدد ١١٦.
٦. الجساسي، عبد الله حمد. (٢٠١٠). "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان".
٧. الجنابي، حازم نياض محل. (٢٠١٦). "أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية". بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد ١١ / عدد ٣٦ / الفصل الثالث.
٨. حرب، نعيمة محمد. (٢٠١١). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". منشورات كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٩. خورشيد، معتز، يوسف، محسن. (٢٠٠٩). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي". مكتبة الإسكندرية، رقم الإيداع ٤٦٣٩/٢٠٠٩.

١٠. دره، عمر محمد، التيجاني، محمد عثمان، حناوي، سوزان إلياس. (٢٠١٨). "المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد العاشر، المجلد الثاني. ص ٢٦-٤٥.
١١. رزق الله، عايدة. (٢٠٠٢). "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختيار والتفسير". مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى.
١٢. السبيعي، فراس بن علوش. (٢٠١٠). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.
١٣. صباح، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). "أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى.
١٤. عريض، محمود. (٢٠١٢). "دور العدالة المدركة في معالجة شكاوى العملاء وأثرها على صورة وسمعة المنظمة الخدمية". دراسة ميدانية لفنادق مدينة حلب. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
١٥. علي الركبان، الجوهرة بنت عثمان. (٢٠٢٠). "تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل". مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. مجلد ٣٠. عدد ٢. لعام ٢٠٢٠.
١٦. غنيم، عثمان. (٢٠٠١). "التخطيط أسس ومبادئ". دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان.
١٧. الفراء، ماجد محمد. (٢٠١٣). "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي". ورقة عمل مقدمة لليوم الدراسي حوكمة الجامعات المنظم من قبل هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٨/٠٣/٢٠١٣.
١٨. كيلاني، سائدة. (٢٠٠٠). "تحو شفافية أردنية". مؤسسة الأرشيف العربي، ط١، عمّان.
١٩. المفيز، خولة بنت عبد الله (٢٠١٦). "تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية".
٢٠. المصري، عبد الحكيم. (٢٠٢٢). "مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في المناطق المحررة، دراسة تطبيقية على جامعة حلب في المناطق المحررة". مجلة تبيان للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ٨٤-١١٤، ٢٠٢٢ م.

٢١. ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة". مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢٤.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Business Software. (2010). **"Top ERP Software Vendors Reveled 2010"**. Edition Report, Available at <http://www.business-software.com/erp>
- 2- Fombrun, C. J. and Rindova, V. (2000). **"Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations"**. Working Paper, New York University. Stern School of Business.
- 3- OECD Principles of Corporate Governance 2004.
- 4- Rauhvargers, Andrej's. (2011). **"Global University Rankings and Them relationship"**, research in Erzurum Ataturk university refectory, Reputation Management in the Context of Higher Education,
- 5- Shamma, M. (2012). **"Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation"**, concept, Measurement and Implications, International Journal of Business Management,7(16),151-169.