مجلة

كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

الحوكمة الجامعية في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر

أخصائي علاقات علمية وثقافية كلية التربية – جامعة العريش

السنة الحادية عشرة

العدد (٣٤)

إبريل ٢٠٢٣

(الجزء الأول)

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691

البريد الالكتروني : j_foea@Aru.edu.eg

الموقع الالكتروني : https://foej.journals.ekb.eg

الرؤية

أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

الرسالة

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691

مجلــة كليــة التربيــة

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة – العدد الرابع والثلاثون –إبريل ٢٠٢٣)

https://foej.journals.ekb.eg

j_foea@aru.edu.eg

قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاســـــم	الدرجة والتخصص	الصفة
أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
١	أ.د. السيد كامل الشربيني	أستاذ الصحة النفسية	عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	أ.د. زكريا محمد هيبة	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٤	أ.د. إبراهيم محمد عبد الله	أستاذ تربويات الرياضيات بقسم المناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي – عضو مجلس الإدارة
ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحرير			
٦	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
٧	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) – مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٨	د. محمد علام طلبة	أستاذ مساعد (مشارك)– مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٩	د. ضياء أبو عاصي	أستاذ مساعد (	عضو هيئة تحرير – مسؤول

	فيصل	مشارك) – بقسم الصحة النفسية	متابعة الأمور المالية
١٠	د. نانسي عمر جعفر	مدرس (أستاذ مساعد)– مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الاتصال والعلاقات الخارجية
	ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحرير		
١١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
١٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير – مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر – تجهيز العدد للنشر
١٣	أ. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية – باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
١٤	أ. أحمد مسعد العسال	أخصائي تعليم – باحث دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
	رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج		
١٦	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية – جامعة أسيوط
١٧	أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاســـــــــــم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية	
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	جامعة قناة السويس- مصر	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة أسيوط مصر	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة اسيوط – - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	جامعة قناة السويس - مصر	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة – المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة عين شمس مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً – مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي - مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين – وكيل أول وزارة التربية والتعليم- رئيس قطاع التعليم. نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين " حالياً "
٦	أ.د رضا مسعد ابو	أستاذ	جامعة	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً

	عصر	المناهج وطرق تدريس الرياضيات	دمياط مصر	" - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق التدريس–رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات" حالياً"
٧	أ.د رمضان محمد رمضان	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة بنها مصر	عميد كلية التربية النوعية ببنها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي" حالياً"
٨	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة العريش مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث – قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.
٩	أ.د سعيد عبده نافع	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	جامعة الإسكندرية - مصر	نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق – خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.
١٠	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	أستاذ اجتماعيات التربية	جامعة أسيوط مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط – مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد – أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١١	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة صنعاء اليمن	منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية – جامعة الإمارات " سابقاً" – وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" – خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج
١٢	أ.د عنتر صلحي عبد اللاه طليبة	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	جامعة جنوب الوادي - مصر	منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP (سابقاً). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠

١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات	رئيس قسم التربية الخاصة – مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.
١٤	أ.د الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم . - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الالكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	أ.د ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية – جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
١٦	أ.د محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " – رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكى والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، وبقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا –رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق – سوريا- "سابقاً" – عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA – رئيس التحرير " السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
١٩	أ.د مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية . التربية	وزارة التربية الوطنية -	-خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب -

		الأسرية	المغرب	رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا
٢٠	أ.د مهي محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط- مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة – مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي
٢١	أ.د ناصر أحمد الخوالده	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الاسلامية	الجامعة الأردنية – الأردن	عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان– نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً" – خريج جامعة نبراسكا – بريطانيا.
٢٢	أ.د نياف بن رشيد الجابري	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	جامعة طيبة - السعودية	عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة" سابقاً" – المشرف العام على البحوث والبيانات بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة – وكيل وزارة التعليم بالسعودية" سابقاً".
٢٣	أ.د يوسف الحسيني الإمام	أستاذ تربويات الرياضيات	جامعة طنطا مصر	الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا – عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً " -

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث – عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

الكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقته من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة **وفقاً لقالب المجلة**. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قُبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.

١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم

١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.

١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.

١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).

١٥. يمكن – في حالة الحاجة – توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.

١٦.يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:

–موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

–وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

١٧. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونيتين.

محتويات العدد (الرابع والثلاثون) الجزء الأول

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
	بحوث العدد		
١	**رؤية مقترحة لتطوير برامج التدريب الميداني بكليات التربية على ضوء بعض المفاهيم التربوية الحديثة** إعداد أ.د. جيهان السيد عمارة أستاذ المناهج وطرق التدريس كلية التربية – جامعة حلوان .أ.د. رشيدة السيد أحمد الطاهر أستاذ أصول التربية كلية التربية – جامعة حلوان		
٢	**توظيف الدراسات المستقبلية في تطوير البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر** إعداد د. محمود مصطفى محمد إبراهيم أستاذ مساعد بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الأزهر بالدقهلية		
٣	**مفهوم الشخصية المبادرة للفتاة في ضوء سيرة أسماء بنت أبي بكر الصديق رضي الله عنهما وتطبيقاتها المعاصرة.** إعداد د/ منى بنت دهيش بن مساعد القرشي أستاذ أصول التربية الإسلامية كلية التربية – جامعة جدة الباحثة/ رغد بنت عبيد الله بن مطلق الوقداني		

٤	**فاعلية استخدام استراتيجية سكامبر Scamper في تنمية مهارات التفكير الرياضي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية** إعداد أ. م.د/ نبيل صلاح المصيلحي جاد أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المساعد كلية التربية – جامعة العريش أ. م.د/ محمد علام محمد طلبة أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة / نجلاء محمود عبد الكريم محمود معلم أول (أ) رياضيات ابتدائي بإدارة العريش التعليمية
٥	**فاعلية برنامج قائم على تقنية الواقع المعزز في تصويب أنماط الفهم الخطأ للمفاهيم البيولوجية وتنمية مهارات الثقافة البصرية لدى طالبات الصف العاشر الأساسي بفلسطين** إعداد أ.د. محمد نجيب مصطفى عطيو أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي كلية التربية – جامعة الأزهر أ.د. ثناء محمد محمد حسن استاذ علم النفس التربوي المتفرغ كلية التربية – جامعة الأزهر أ.د.أشرف أحمد عبد اللطيف مرسي أستاذ تكنولوجيا التعليم وكيل كلية التربية بالدقهلية – جامعة الأزهر الباحثة/ آية خليل إبراهيم قشطة

٦	**الحوكمة الجامعية في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر** إعداد أ.د/ بيومي محمد ضحاوي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر أخصائي علاقات علمية وثقافية كلية التربية – جامعة العريش
٧	**أثر برنامج قائم على نموذج دن ودن في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلة الرياضية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية** إعداد أ.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش د. ابتسام محمد شحاتة مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ منيرة عبود عثمان أحمد مُعلمة رياضيات

تقديم
هذا العدد

بقلم: هيئة التحرير

في رحاب السنة الحادية عشرة من مجلتنا العلمية . مجلة كلية التربية بجامعة العريش؛ يأتي هذا العدد تحت رقم (٣٤) ، وهو العدد الثاني للعام الحالي، حيث سبقه عدد يناير، وها هو عدد أبريل ٢٠٢٣م .

وهذا العدد يأتي في أجواء روحانية : نعيشها ، ونحبها، و قد دعونا الله كثيراً أن يبلغنا إياها لا فاقدين ولا مفقودين ... شهر رمضان المبارك ١٤٤٤هـ . كل عام وكل باحثينا وقرَائنا بخير وبصحة وسعادة. تقبل الله صيامكم وقيامكم وزكاتكم ودعواتكم.

وصدور العدد الثاني من كل عام: عدد أبريل يذكرنا دائماً بأيام غالية ، وذكرى وطنية طيبة. ذكرى تحرير سيناء، حيث شهد يوم الخامس والعشرين من أبريل ١٩٨٢م رفع العلم المصري على سيناء بعد استعادتها كاملاً بعد انتصار اكتوبر العظيم ومفاوضات طابا، وهو ما يعني انتصاراً كاسحاً على المستويين: العسكري والسياسي، ودامت مصرنا الغالية منتصرة في كل المجالات.

نعود إلى مجلتنا ، وباحثينا ، وبحوثنا لهذا العدد.

هيئة تحرير المجلة تعمل بإخلاص واجتهاد للمحافظة على تميزها بعد استيفائها لجميع المعايير التي حددها المجلس الأعلى للجامعات لاعتماد المجلات العلمية، وبلوغها للنقطة (٧) ، وهي الدرجة العظمى لتقييم المجلة.

وزادت ثقة الباحثين: المصريين والعرب في المجلة؛ تقديراً للجهة العلمية والتربوية التي تصدر عنها: جامعة العريش – كلية التربية ، ولانتظام صدورها ربع سنوية، ولإتاحتها الكترونياً عبر موقعها الالكتروني، وضمن منشورات بنك المعرفة المصري، ومن خلال وعاء النشر العربي ذائع الصيت ، وخاصة في المجال التربوي: دار المنظومة.

أما بحوث هذا العدد؛ فهي – كما اعتادت المجلة –تتميز بجودتها؛ لخضوعها لتحكيم جاد ودقيق من أساتذة مشهود لهم بالدقة والنزاهة، والتزام الباحثين بالأخذ بملحوظاتهم، ومتابعة هيئة التحرير؛ لضمان القيام بما يلزم من تعديلات بالإضافة أو الحذف ، كما يتميز هذا العدد بكثرة بحوثه؛ لذا فهو يصدر– كما أعتدنا العام السابق، وعدد يناير الماضي – في جزئين ، وجاءت بحوث كل جزء متنوعة ما بين بحوث أساسية، وبحوث مستلة من رسائل علمية : ماجستير ، ودكتوراه ، وذلك لباحثين مصريين وعرب.

يأتي العدد الحالي (العدد ٣٤) متضمنا (١٤) بحثاً علمياً في مجالات التربية المختلفة باللغتين : العربية والإنجليزية، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٣
- ✓ توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز أداء المعلمين
- ✓ الحوكمة الجامعية وإمكانية الإفادة منها
- ✓ استخدام الأوريجامي في تنمية مهارات التفكير البصري
- ✓ استخدام نموذج دن ودن في الرياضيات
- ✓ القيادة الجامعية و تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي
- ✓ الواقع المعزز ودوره في تصويب أنماط الفهم الخطأ للمفاهيم البيولوجية وتنمية مهارات الثقافة البصرية

- ✓ تطوير برامج التدريب الميداني بكليات التربية
- ✓ توظيف الدراسات المستقبلية في تطوير البحث التربوي
- ✓ مفهوم الشخصية المبادرة للفتاة
- ✓ استخدام استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الرياضي

نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من قضايا وموضوعات في مجالات البحث التربوي المختلفة

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث السادس

الحوكمة الجامعية في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية بالإسماعيلية

جامعة قناة السويس

أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر

أخصائي علاقات علمية وثقافية

كلية التربية – جامعة العريش

الحوكمة الجامعية في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر
أخصائي علاقات علمية وثقافية
كلية التربية – جامعة العريش

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع الحوكمة الجامعية في ماليزيا، وحددت الدراسة عناصر الحوكمة الجامعية في الجامعات تمثلت في (النشأة والتطور، الحوكمة الجامعية : المفهوم، الأهداف، المبادئ، نظامها، هياكلها، المعوقات، وطرق تحسينها. العوامل والقوى المؤثرة على الحوكمة الجامعية)، واستخدمت الدراسة المقارنة منهج بيريداي لمقابلة هذه العناصر بدول المقارنة للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرها في ضوء العوامل الثقافية ومن خلال نتائج الدراسة قدمت الدراسة تصور مقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر.

Abstract

The research aimed to identify the reality of university governance Malaysia and the study identified the elements of university governance in universities represented in , (origin and development, university governance: concept, goals, principles, system, structures, obstacles, and ways to improve them. Factors and forces affecting university governance), The comparative study used the Peridian approach to interview these elements in

the comparison countries to find out the similarities and differences and explain them in the light of cultural factors. Through the results of the comparative study, the study presented a proposed vision to activate the role of university governance in Egypt.

مقدمة:

إن الجامعات مؤسسات رئيسية مهمة، تسعى لتكون الأولى في تطبيق متطلبات الحوكمة؛ لتساعدها على تحقيق أهدافها، وتنشئة أجيال صالحة. و الحوكمة: هي مجموعة القوانين، النظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجامعة؛ فهي تحكم علاقات الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء

فالحوكمة الجامعية إحدى مداخل التطوير التي ظهرت حديثا في مجال التعليم، وتساعد على تطوير المؤسسات الجامعية وتحسين أدائها، وزاد الاهتمام بحوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة، لاستخدامها في تحسين الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي؛ و أنها تعتبر المرجعية والأساس الذي يُستند إليها في إدارة الجامعة، كما تشكل الإطار المرجعي لتحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي وإدارة مواردها ومكوناتها وفق قواعد الشفافية، المشاركة، والمساءلة لتحسين التعليم وتطويره بما يحقق أهداف المجتمع

كما تعد ماليزيا من أسرع الاقتصاديات نموا، وهذا الإنجاز تحقق نتيجة خطوات مهمة اتخذتها حكومة ماليزيا؛ لتطوير وتحسين التعليم الجامعي؛ منها حوكمة الجامعات. وتم إنشاء التعليم العالي الماليزي بعد تشكيل جامعة مالايا في عام ١٩٤٩م، منذ ذلك الحين؛ يتمتع التعليم العالي في ماليزيا بتطور مستمر

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي مست جميع المجالات، وتزداد أهميتها يوما بعد يوم نظرا لأهميتها في تطوير البيئات التنظيمية _مؤسسات الدولة والشركات المختلفة_ لمساهمتها في ضبط العمل، توجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر،

محاربتها لجميع مظاهر الفساد، وتحقيق الشفافية والمساءلة والديمقراطية، كما تعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة التي يجب أن تكون سباقة في تطبيق معايير ومتطلبات الحوكمة؛ من أجل التخلص من مظاهر الفساد الإداري والمالي بالجامعات، وتضمن لأصحاب المصالح الحفاظ على حقوقهم في الحصول على تعليم جيد يتناسب مع متغيرات العصر، ومتطلبات المجتمع، وتضمن للجامعات استقلاليتها المالية والإدارية وحريتها الأكاديمية، بما يدعم عمليات تطوير الأداء بها، وتحقيق التميز والإبداع الإداري والبحثي والتعليمي والمجتمعي. وتطور حوكمة الجامعات في الاتحاد الأوروبي، وبعض الدول العربية إطار مرجعي مهم لمناقشة هذا الموضوع.

ومن خلال هذا البحث حاولت الباحثة تحديد أهم النقاط التي ترتكز عليها حوكمة الجامعات في ماليزيا وكيفيه الإفادة منها في مصر.

- **مشكلة البحث وأسئلته:**

كما أكدت دراسة دكتورة: شيماء علي عباس أن مؤسسات التعليم العالي في مصر تعانى من اختلالات بالغة في الحوكمة تتزايد سنة بعد أخرى، منها:

١- ضعف التمويل لتنفيذ القرارات، وزيادة حدة التنافسية.

٢- غياب التدويل في ظل المناخ العلمي والسياسي العام، غياب لفكرة تقييم الطلاب للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

٣- ينقصها التوجّه الاستراتيجي الذي يخدم الأهداف القومية وحتى المحلية.

٤- ضعف الممارسات الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية، ومحدودية منحها الاستقلالية لإدارة شئونها، هيمنة الجانب السياسي الإيديولوجي على الجانب العلمي.

وفي ضوء ما سبق يطرح البحث السؤال الرئيس التالي: **كيف يمكن تطوير نظم حوكمة الجامعات في مصر على ضوء خبرة ماليزيا ؟**

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١- ما واقع الحوكمة الجامعية في ماليزيا، والقوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟

٢- ما واقع الحوكمة الجامعية في مصر، والقوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها ؟

٣- ما التصور المقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء خبرة ماليزيا ؟

- **منهج الدراسة:**

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية؛ فإن المدخل العلمي لمنهج جورج بيريداي Gorge Bereday بخطواته الأربعة: الوصف، التفسير، الموازنة أو المناظرة، والمقارنة.

- **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على مقارنة نظم الحوكمة الجامعية في جامعات ماليزيا في: أهداف الحوكمة، مبادئها، معوقاتها، و إجراءاتها؛ للإفادة منها في مصر.

- **أهدف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى:

- تعرّف واقع الحوكمة الجامعية في ماليزيا، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها
- تعرّف واقع الحوكمة الجامعية في مصر، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها
- تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء خبرة ماليزيا.

- **أهمية البحث:**

تجلت أهمية الدراسة في عدة نقاط أهمها:

١) تقدم الدراسة مزيدا من التوضيح لموضوع الحوكمة الجامعية؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق وتجويد الممارسات الجامعات من حيث الشفافية والعدالة.

- **مصطلحات البحث:**

وتعرف الحوكمة _بشكل عام_ اصطلاحا: هي مجموعة من القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، ومن ثمّ؛ فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد، مما تتيح فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة تتميز بالشفافية.

الحوكمة الجامعية: وهي السلوك الذي يتعين أن تسير عليه الجامعات لوضع آليات تمكنها من إحداث توازن داخلي لا يضمن القوة والكفاءة في اتخاذ القرار فقط؛ بل يضمن أيضا الالتزام بالمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يرضي أصحاب المصلحة

الإطار النظري للبحث :

- المحور الأول : واقع الحوكمة الجامعية في ماليزيا، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها

أولا: النشأة والتطور للحوكمة الجامعية في ماليزيا.

ارتبط تطور الجامعات الماليزية بالعديد من التغييرات منذ الخمسينيات، وهدفت هذه التغيرات إلى تنفيذ سياسة حكومية محددة للتعليم بشكل عام. فارتباط الجامعات باحتياجات الاقتصاد والمجتمع أمر محوري في العديد من سياسات التعليم الماليزية، وتترافق مع الحاجة إلى التوسع في الجامعات، خصخصة الجامعات، تعزيز القدرة التنافسية، وتحسين الكفاءة، فالتعليم العالي في ماليزيا قبل الثمانينيات كان مقدما بشكل أساسي من قبل القطاع العام، وشهدت أواخر الثمانينيات اتجاها نحو التنويع في رؤية التعليم العالي، فتعاونت الجامعات والكليات الأجنبية بنشاط مع الشركاء المحليين في تقديم البرامج الأكاديمية والتقنية في ماليزيا.

وبحلول عام ٢٠١٨، مُنحت جميع الجامعات الحكومية العشرين الاستقلال المؤسسي بالتحرر من المتطلبات البيروقراطية المختلفة؛ لكن هذه الحرية لم تشمل

الإذن لمجالس الإدارة لتعيين نواب المستشارين. واقترحت وزارة التربية والتعليم العالي فصل المسؤوليات الأكاديمية عن الإدارية، والمسؤوليات الإدارية لنواب رؤساء الجامعات الحكومية، ومن الواضح أن هذا الاقتراح يعكس التفضيل النيوليبرالي لوجود " مُدارين محترفين " كما عزز هذا الاتجاه تأثير النيوليبرالية في إعادة تشكيل الحكم بحجة "التميز" من: التصنيف وضمان الجودة، مطالبة نائب الجامعة بالتركيز على الوظائف الإدارية والتنظيمية، تفويض الأكاديميين، ومسؤوليات البحث للنائب، وتعني التسلسل الهرمي للجامعة الذي سينتج، _من المفارقة_ في الوظائف الأكاديمية الأساسية للجامعة التي تصبح ثانوية بطبيعتها للإدارة والوظائف الإدارية.

كما أكدت **جامعة بوترا ماليزيا ٢٠٢٠م** على أهمية الحوكمة الجامعية، وعقدت مجموعة من المحاضرات، وورش العمل؛ فعقد قسم التدقيق الداخلي للجامعة محاضرة تنفيذية حول تحديات حوكمة الجامعة، ويقام هذا البرنامج لغرس وزيادة الوعي بين مسؤولي الجامعة فيما يتعلق بأهمية ممارسات الحكم الرشيد. **وقدم** الدكتور محمد زابري يوسف تطبيقا لتعزيز ممارسات الحوكمة في المهام اليومية؛ لتحسين كفاءة نظام التنفيذ الحكومي؛ لتحسين كفاءة نظام تقديم الخدمات الحكومية، فتحتاج الوكالات إلى النظر في جوانب الحوكمة، الأداء والامتثال. وأن وزارة التعليم العالي تحت إشراف وزيرها شكلت لجنة توجيهية، ولجنة فنية لتعزيز حوكمة الجامعات العامة المعروفة باسم: MANTAP IPTA في ٧ يوليو ٢٠٢٠ التي تثير تسع قضايا حرجة تشمل: الاستدامة المالية، الإنفاق الزائد، الاحتياطيات النقدية غير المستدامة للجامعة، أداء الحوكمة للشركات التابعة الأم، أداء مؤشرات الأداء الرئيسية UA، توبيخ إدارة التدقيق الوطنية، القضايا المتعلقة بالأراضي في UA التي تشمل الأراضي الفيدرالية PTP، ومتطلبات توفير لمشروعات جديدة مشكلة التأخير في العرض التقرير السنوي والبيانات المالية لاتفاقية السلام الشامل

ومما سبق؛ ترى الباحثة: أن المنظمات والمؤسسات التعليمية في ماليزيا تقدر دور الحوكمة في الجامعات، وتعمل على إقامة ورش العمل والتدريب عليها؛ وذلك

لإيمانها بدور الحوكمة في تطوير الأداء الجامعي، ومواجهة الأزمات، وإدارة المخاطر؛ مما يؤدي للوصول بالجامعات إلى الإبداع والتميز الذي يمكّن ماليزيا أن تفتخر به.

ثانيا: الحوكمة الجامعية في ماليزيا: مفهومها، أهدافها، مبادئها، نظامها، هياكلها، و المعوقات والتحديات التي تواجها وطرق تحسينها.

❖ **مفهوم الحوكمة الجامعية في ماليزيا:**

فالحوكمة الجامعية عملية تشمل أو تغطي صلاحيات مجلس الجامعة، اختيار الكرسي، أعضاء ومجلس الإدارة، تعيين نائب رئيس الجامعة ودوره من مجلس الشيوخ بالجامعة، فتوفر حوكمة الجامعة رؤية هادفة للجامعات.

❖ **أهداف الحوكمة الجامعية في ماليزيا**

تدور أهداف حوكمة الجامعة في ماليزيا إلى حد كبير حول توجيه الجامعة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها كمؤسسة للاحتراف، المنح الدراسية، البحث العلمي، والنهوض بالمعرفة، وتهدف لأن تلبي إدارة الجامعة مطالب العديد من أصحاب المصلحة، لا سيما الطلاب، الأكاديميين، الصناعات، والحكومة، ولا يتعلق الأمر بالسيطرة؛ بل بتوفير الفرص، المرافق، والموارد لضمان مزيد من التطوير والاستدامة. إن حوكمة الجامعة مع السيطرة _بالوسائل السياسية على وجه الخصوص_ من شأنه أن يرى الجامعة تتصرف كمؤسسة مضطهدة، وتصبح مقيدة فيما يتعلق بالفكر، المنح الدراسية، والنهوض بالمعرفة، كما تهدف أن تكون لها حرية متابعة جميع مجالات المعرفة، وتطوير الأفكار بحكمة روح مجتمع الجامعة

❖ **مبادئ الحوكمة الجامعية في ماليزيا:** مبادئ الحوكمة الجامعية الماليزية متعددة وتعتبر المساءلة والشفافية والاستقلالية والحرية الأكاديمية وإدارة المخاطر من أهمها وأن هناك ترابط بعض المبادئ ببعضها البعض فعلى سبيل المثال لا تتحقق الحرية الأكاديمية بدون توفر مبدأ الاستقلالية.

❖ **نظام الحوكمة الجامعية في ماليزيا:** تحكم الجامعات العامة الماليزية بقانون الجامعات والكليات لعام ١٩٧١م وهو الإطار التشريعي لها، وتكون لوزارة التعليم العالي السلطة الكاملة على تسجيل الطلاب وتعيينات الموظفين وغيرها، ويعتبر نظام حوكمة التعليم العالي في ماليزيا لا مركزي، وتم تحويل الجامعات إلى شركات وذلك من خلال الدخول في مشاريع تجارية بهدف الحصول على تمويل خاص بها، وتتكون هيئات صنع القرار من مجالس إدارات جامعية، ويتم تنظيم الحوكمة الداخلية بحيث تتكون من مجلس إدارة ومجالس أعضاء هيئة التدريس والعمداء ورؤساء الأقسام ومجلس الشيوخ وهو الذي يتخذ قرارات تتعلق بالكليات

❖ **الهياكل التنظيمية الداعمة للحوكمة الجامعية في ماليزيا:**

مجلس الإدارة هو الهيئة الإدارية التنفيذية للجامعات الماليزية، بينما يعتبر مجلس الشيوخ هو الهيئة الحاكمة والتنفيذية العليا للجامعات في الشئون الأكاديمية، وكذلك من المجالس مجلس الأمناء الذي يشرف على الصناديق الاستئمانية ولابد أن يكون مستقل عن مجلس الإدارة ، وكذلك مجلس استشاري ويعتبر الهيئة التنظيمية للجامعات وأخيرا المجلس الأكاديمي الذي يتألف من أعضاء هيئة التدريس ومجلس الشيوخ.

❖ **المعوقات والتحديات التي تواجه الحوكمة الجامعية وطرق تحسين الحوكمة الجامعية في ماليزيا:** تعتبر العولمة واقتصاد السوق والتطور التكنولوجي والتمويل وإدارة الموظفين من أكبر المعوقات والتحديات التي واجهت تطبيق الحوكمة كما كان لـ جائحة كوفيد -١٩ تأثيرا على الحوكمة الجامعية الماليزية

.

ولتحقيق الحوكمة الرشيدة للجامعات هناك عدة طرق منها

- مراجعة عملية الاختيار لقادة الجامعات؛ مع التركيز بشكل خاص على تخفيض تأثير التدخل السياسي.

- توضيح أدوار، وقواعد الحوكمة بين رأس مال المخاطرة؛ ورئيسها مجلس الإدارة، وإعطاء مجلس الإدارة المساءلة تجاه الارتقاء بالجامعة إلى المستوى التالي، وخلق فرص للجامعة للتميز، والمساعدة؛ تأمين التمويل، وتسهيل التبصر الاستراتيجي للجامعات.
- يوصى بنموذج حوكمة جديد يركز عليه الرئيس، التمويل، والعلامة التجارية للجامعة؛ بينما يلعب العميد دور أمين الحفظ من الأكاديميين، البحث، والطلاب.
- تحتاج الجامعة إلى الاستقلالية في صنع القرار والشؤون المالية.

وتعد تجربة ماليزيا من التجارب المهمة للحوكمة الجامعية في المجتمعات المركزية، حيث قامت بتحويل الجامعات إلى شركات ، حيث يكون أعلى مستوى حكم الهيئة هي مجلس الإدارة؛ وذلك لإضفاء بعض الاستقلالية على الجامعات، حيث تضمن درجة معينة من الحرية الاكاديمية.

- **المحور الثاني : واقع الحوكمة الجامعية في مصر، القوى، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها**

أولا: النشأة والتطور للحوكمة الجامعية في مصر

ترجع نشأة الحوكمة الجامعية في عام٢٠٠١حيث بدأ الاهتمام بها وذلك من خلال مبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة،تم انتقلت إلى استخدامها في المؤسسات التعليمية وفي عام ٢٠٠٢ شهد ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي تغيراً جذرياً حيث وجهت الحكومة دعم لتحسين جودة الجامعات في مصر، وفي عام ٢٠١٤ وضعت مصر رؤية الإصلاح الإداري للوصول إلى جهاز إداري كفء يتسم بالحوكمة بما يتضمنه من تعزيز حوكمة الجامعات للتوجه نحو حكم ذاتي أكبر .

وقد **نصت الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم** (٢٠١٦-٢٠٢) على ضرورة تبني فلسفة الحوكمة كمنهج في إدارتها لإعداد المواد والطاقات البشرية، وإعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات على أساس الدور المتميز الذي تؤديه

الجامعة في تقدم مجتمع الفيوم وتطويره؛ من منطلق أنه من أسس تطوير الجامعات أكاديميا وإداريا تنفيذ الحوكمة الرشيدة التي تعتبر الأداة اللازمة لتحقيق هدف الجامعات المتمثل في توفير خريجين من مستوى عال من الجودة. حيث رأت الجامعة أن المهمة المباشرة؛ استكشاف كيف يمكن دمج نقاط القوة والتمايز في جامعة الفيوم، وليس مجرد تكرار نموذج حوكمة قائم، وأكدت أن إدارة المؤسسة، وكيفية توزيع السلطة، واتخاذ القرارات؛ هي الأساس في التميز المؤسسي، والاستدامة. فالحوكمة الصالحة التي يشارك فيها كل الأفراد المنتسبين للجامعة، وكذلك المجتمع المحيط.

ومما سبق؛ ترى الباحثة: أن المنظمات والمؤسسات التعليمية في مصر اتفقت على أن الحوكمة من أهم الممارسات اللازمة لتطوير الجامعات، وتحقيق أهدافها، والارتقاء بأدائها؛ باعتبارها القلب النابض لأي منظومة تعليمية.

ثانيا: الحوكمة الجامعية في مصر: مفهومها، أهدافها، مبادئها، نظامها، هياكلها، و المعوقات والتحديات التي تواجها وطرق تحسينها.

مفهوم الحوكمة الجامعية في مصر

فالحوكمة الجامعية: طريقة توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتجية، وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكليها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، ومتابعة القرار الجامعي.

❖ **أهداف الحوكمة الجامعية في مصر:**

تتعدد أهداف الحوكمة الجامعية في مصر نذكر منها ما يلي :

١- تنفيذ العمل وفقا لآليات وأطر تتسم: بالشفافية، الوضوح، وتحسين المشاركة الفعالة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

٢- الفصل بين الحقوق الخاصة، والمصالح العامة، ومنع إساءة استخدام السلطة.

٣- زيادة كفاءة الأداء، وتقليل المخاطر إلى أدنى مستوى.

٤- خلق بيئة تنافس قائمة على: الشفافية، العدل، والمساواة.

٥- العمل بروح القانون، والعدالة في المجتمع الجامعي.

❖ **مبادئ الحوكمة الجامعية في مصر**

تتعدد مبادئ الحوكمة الجامعية في مصر ومنها:

المبادئ المهمة للحوكمة الجامعية في مصر تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة والاستقلالية وقياس مدى تحققها في الجامعات. كما تتضمن الاستقلالية مؤشرات تقيس مدى قدرة الجامعات على اتخاذ قراراتها بالرجوع إلى الحكومة المحلية، أو المركزية، أو بدون الرجوع إليها، وتوضح المؤشرات مستوى استقلالية الجامعات من حيث:

- الاستقلالية الأكاديمية: وتعني: تصميم المناهج، مدى قدرة الجامعة على إدخال، أو إلغاء برامج شهادات معينة، تحديد الهياكل الأكاديمية، تحديد العدد الإجمالي للطلاب، ومعايير القبول في كل التخصصات. وتوضح المؤشرات: تقييم البرامج، وتقييم مخرجات التعليم ومنهجيات التدريس.
- الاستقلالية الوظيفية: وتعبر عن إجراءات التوظيف لأعضاء هيئة التدريس، وإجراءات تحديد مستويات الرواتب العامة والحوافز، وسياسات الموارد البشرية، وسياسات التقدم الوظيفي والأداء الإداري.
- الاستقلالية المالية: قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، الاقتراض، استثمار الأصول المالية، القدرة على امتلاك وبيع الأرضي والمباني، وتقديم الخدمات التعاقدية.

❖ **نظام الحوكمة الجامعية في مصر**: تميزت حوكمة التعليم العالي في مصر بالتأكيد على المساءلة والمحاسبة والتعاون والمشاركة لتحقيق الجودة، ويعتبر نظام حوكمة التعليم العالي في مصر مركزي، حيث أن الجامعات تتم إدارتها من خلال مجلس الجامعة ويتولى إدارة كل كلية مجلس الكلية وكل قسم مجلس القسم ويعتبر وزير التعليم العالي هو المسئول عن قراراتها وبالتالي فان الحوكمة

الجامعية في مصر لا تمتع بالاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات، وقد بذلت مصر جهودا في تعزيز مهارات الحوكمة من خلال تطوير وإصلاح الجهاز الإداري.

- **الهياكل التنظيمية الداعمة للحوكمة الجامعية في مصر:** لا توجد هياكل حوكمة مستقلة في الجامعات المصرية الحكومية حيث تقوم الهياكل الإدارية في الجامعات بالمتابعة والتدقيق وتتولى المجالس والقيادات مسئولية تسيير العمل الجامعي وانطلاقه وتحقيق أهداف الجامعات ويتكون الهيكل التنظيمي للجامعات من : المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة ومجلس الكلية ومجلس القسم ويتم تعيين أعضاء ورؤساء المجالس من خلال قرار يصدره رئيس الجمهورية بعد اخذ رأي المجلس الأعلى للجامعات .
- **المعوقات والتحديات التي تواجه الحوكمة الجامعية في مصر:** من أهم المعوقات الحوكمة الجامعية في مصر المركزية الشديدة وعدم تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الجانب الإداري وضعف الحرية الأكاديمية وضعف الممارسات الديمقراطية قي إطار الهياكل التنظيمية، كما تعتبر أزمة كورونا المعوقات لما سببته من المشكلات المادية

تتعدد المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية؛ منها ما يلي

١- **الثقافة السائدة في المجتمع:**

إذ يعتبر رئيس الجامعة أكثر معرفة بالأمور من مجلس الجامعة، ورئيس المجلس الأعلى للجامعات أكثر دراية منهم جميعا؛ حتى نصل إلى ما نحن عليه الآن؛ مؤسسة بيروقراطية ليس للأدنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى، وليس للطالب الحق في مناقشة قواعد ومعايير الإقامة في المدينة الجامعية التي يسكن فيها، وليس من حقه التعبير عن رأيه بحرية، أو الاعتراض على وجهة نظر أستاذه؛ وإبداء وجهة نظر مختلفة.

٢- **التشريعات الجامعية.**

يتضمن قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ _ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥_ عددا من النصوص القانونية التي تقيد حق الطلاب في إدارة شئونهم الخاصة؛ سواء بالنص الصريح على هذه القيود، أو بسكوت القانون عن إقرار حقوق وحريات الطلاب الأساسية. الأمثلة على ذلك كثيرة؛ منها وضع صناديق التكافل الاجتماعي الخاصة بالطلاب تحت يد إدارة الجامعة دون أن يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارتها؛ وذلك بموجب نصوص المواد من ١١٦ إلى ١٢١ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، ونص المادة ٣١٧ من ذات اللائحة على وجود وحدات للأمن الجامعي تتحدد مهامها في حماية منشآت الجامعة وأمنها؟! واللائحة الطلابية المنظمة لانتخابات اتحاد الطلاب والنشاط الطلابي بوجه عام؛ المعدلة بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٤٠ لسنة ٢٠٠٧؛ وما تتضمنه من مصادرة لكافة الحقوق والحريات المنصوص عليها في الدستور.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل المقارن لعناصر الحوكمة الجامعية في ماليزيا ومصر توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتشابه الحوكمة الجامعية في مصر وماليزيا في مبررات ودواعي النشأة المتمثلة في مواكبة التطور وتلبية متطلبات العصر الحديث كالعولمة والتدويل، ويفسر ذلك في ضوء أهمية الحوكمة ولما لها من دور بارز في تحقيق أهداف الجامعات والوصول بها إلى التميز والإبداع الجامعي.
- تتشابه مصر وماليزيا في نظام الحوكمة الجامعية باعتباره مركزي حيث تصدر قراراتها من اعلي إلى أسفل، ويتم إدارتهم من خلال الدولة، ويفسر ذلك في ضوء النظام السياسي والإداري في كلا من مصر وماليزيا فكلاهما يعتمد على السياسة المركزية وتركيز السلطة.
- تختلف مصر في تعيين أعضاء المجالس حيث يتم تعينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم مما ينعكس على درجة استقلالية

الحوكمة الجامعية في مصر، كما تختلف بغياب تقييم الطلاب للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ويفسر ذلك إلى السيطرة التامة على حوكمة الجامعية في مصر وقراراتها وكذلك الفكرة السائدة أن عضو هيئة التدريس فقط للتلقين.

- تختلف الهياكل التنظيمية في دول المقارنة واختصاصات ومسميات المجالس وأدوارهم وأعداد أعضاء المجالس.
- تختلف مصر في أنها تشهد تزايدا سكانيا كبيرا يمثل معوقا للحوكمة الجامعية حيث يؤثر على فرص الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي.

❖ **التصور مقترح لتحسين دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء الخبرة الماليزية.**

تعرض الباحثة تصورا مقترحا لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء الخبرة الماليزية، ومما سبق تتم بلورة التصور المقترح لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر، ويتكون الإطار العام للتصور المقترح من ثلاثة محاور.

- **المحور الأول:**

يتناول المنطلقات الفكرية للتصور المقترح وتشمل(مبررات التصور المقترح – أهدافه – أهمية تطبيقه).

- **المحور الثاني:**

حيث يتناول عناصر التصور المقترح وتشمل (إجراءات مقترحة لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر، آليات تطبيق التصور المقترح، معوقات تطبيق التصور المقترح واليات التغلب عليها).

- **المحور الثالث:**

متطلبات تنفيذ التصور المقترح وتشمل (متطلبات حالية، ومتطلبات مستقبلية).

١- **مبررات التصور المقترح:**

قد أوضحت الدراسة المقارنة العديد من جوانب القصور التي عانت منها الحوكمة الجامعية في مصر و بالتالي تتمثل مبررات التصور المقترح فيما يلي:

- عدم وجود هياكل تنظيمية مخصصة لحوكمة الجامعات.
- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية.
- إجراءات تعيين أعضاء المجالس تحتاج إلى مراجعة حتى تتناسب مع متطلبات العصر حيث أنها تعاني من غياب الديمقراطية.
- عدم وجود نماذج استرشادية في الجامعات المصرية لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر.
- ضعف مستوى الخريجين في الجامعات المصرية في مقابلة التحديات المحلية والعالمية.
- زيادة الضغط على الجامعات المصرية من خلال زيادة الطلب الاجتماعي عليها؛ ويرجع ذلك إلى زيادة النمو السكاني.

٢- **أهداف التصور المقترح:** وتتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- تقديم مقترحات لإصلاح جوانب ضعف الحوكمة الجامعية في مصر على ضوء الخبرة الماليزية.
- التغلب على أوجه القصور والمعوقات التي تواجه تفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر

٣- **أهمية التصور المقترح:** وتتمثل أهمية تطبيق التصور المقترح فيما يلي:

- يعد تطبيق التصور المقترح سبيل لإحداث التغيرات المطلوبة نحو تفعيل الحوكمة الجامعية في الأداء الجامعي.
- تتمثل أهمية تطبيق التصور المقترح كونه يقدم حلولا بشكل علمي وعملي، يمكن تطبيقها حيث يقدم متطلباتها وإجراءات تنفيذها.

أولا: مقترحات التصور المقترح:

ومن ابرز تلك المقترحات:

- وضع سياسة لتطبيق المساءلة عند وقوع أي تقصير لمكافحة الفساد، تقوم على أسس سليمة وواضحة لتحسين الأداء الجامعي وتطويره.
- الاستفادة بخبرات ناجحة للحوكمة الجامعية وينبغي أن تكون مشابهه لبيئتنا ويمكن تطبيقها على أرض الواقع.
- الحرص على توافر نظام محدد للحوكمة في المجالس واللجان تتضمن سياسات محددة ولابد من تحديد الاختصاصات وادوار أعضاء هذه اللجان والمجالس وتحديد معايير اختيار أعضاء هذه المجالس ونظم المساءلة والمحاسبة على القرارات التي تتخذها.
- وضع دليل يوضح قواعد السلوك الأخلاقي وأهمية الالتزام به حتى يتجنب التعرض للمساءلة.
- نشر ثقافة الحرية الأكاديمية وأهميتها بالنسبة للحوكمة الجامعية في مصر بحيث تساعد في التحرر من صرامة المركزية التي تعوق تحقيق كفاءة الجامعات وفعاليتها والوصول إلى اللامركزية.
- تقييم نظم الحوكمة الجامعية بصوره مستمرة بناء على معايير ومؤشرات موضوعية، وتقديم التقارير بصورة دورية.
- تعزيز الشفافية والوضوح عند تطبيق الحوكمة الجامعية في مصر.

ثانيا: آليات تطبيق التصور المقترح

لنتمكن من تنفيذ الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الحوكمة الجامعية في مصر تري الباحثة وضع الآليات الآتية:

- بناء هياكل للحوكمة الجامعية وتكون في شكل مجالس ولجان يختار أفرادها عن طريق الانتخاب وتكون تلك الهياكل مستقلة ومن هذه الهياكل لجنة الحوكمة على مستوى الكلية وعلى مستوى الجامعة وعلى مستوى الدولة ككل.

- تعيين أعضاء المجالس والقادة في الجامعات والكليات الحكومية عن طريق الانتخاب، ويتم اختيارهم للترشح للانتخاب وفق لمهاراتهم الإدارية والأكاديمية وتميزهم وقدرتهم الإبداعية.
- تفعيل دور مجالس الأمناء في الجامعات المصرية واتخاذ القرارات.
- تقليص الأعباء الروتينية على مجالس الجامعات والوظائف الإدارية من خلال التجديد وعدم تكرار المهام على المجالس المختلفة بحيث يكون لكل مجلس مهامه المسئول عنها.
- تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الحوكمة الجامعية وتوفيرها.
- تفعيل تطبيق القوانين التي تلتزم بالحرية الأكاديمية ومراقبة تطبيقها في الجامعات المصرية والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في اتخاذ الآراء والقرارات.

ثالثا: معوقات تطبيق التصور المقترح واليات التغلب عليها

تتوقع الباحثة عند تنفيذ التصور المقترح وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلا أمام تنفيذه أو بعض مكوناته، وقد ترتبط بعض المعوقات ببعض أنماط وممارسات المجلس الأعلى للجامعات، أو بعض الجوانب التنظيمية، أو بالموارد المالية والمادية، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

أ- قلة الإمكانات المادية والمالية ويمكن التغلب على ذلك من خلال قيام الجامعات بتوفير الإمكانيات اللازمة، والبحث عن مصادر تمويل إضافية .

ب- ابتعاد الجامعات المصرية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة كالحوكمة الجامعية، والاعتماد على الأسلوب التقليدي، وقلة الرغبة في التطوير والتعديل؛ ويمكن التغلب على ذلك من خلال: التدريب الفعلي على الأساليب الحديثة،

وإقامة الندوات والمحاضرات لتحسين الأداء، ونشر ثقافة الحوكمة وأهميتها في تحسين الأداء الجامعي والارتقاء به.

المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

وتتناول الباحثة متطلبات تطبيق التصور المقترح من جانبين احدهما متطلبات حالية والأخر متطلبات مستقبلية، وتتمثل **المتطلبات الحالية** بما يلي:

١- تطوير أشكال جديدة للمساءلة من خلال الإبلاغ عن الأداء والنتائج في تحقيق الأهداف الموضوعة وطنياً للقطاع ، فضلاً عن الأهداف الموضوعة مؤسسياً.

٢- زيادة استقلالية الجامعات لتتمكن من التعامل بمرونة في تطبيق الإصلاحات المناسبة للتغيرات مع بيئتها وزيادة الاستفادة منها.

٣- أن تعد إدارة الجامعات الميزانية الخاصة بها وتقوم بوضع قواعد لصرف هذه الميزانية بما يحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها.

٤- تعزيز العلاقات العالمية والدولية فيما يتعلق بالتعليم العالي والبحث.

٥- تعميق العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصلحة.

المتطلبات المستقبلية: بناء على نتائج الدراسة الحالية بشقيها النظري والمقارن تقترح الدراسة المتطلبات المستقبلية التالية:

١) **تشجيع الدراسات المستقبلية عن الحوكمة الجامعية:** كإجراء دراسات علمية عن مدى تحقق الحوكمة الجامعية من وجهة نظر القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس. وغيرها من الدراسات التي تهدف إلى تفعيل دور الحوكمة ، وثم الاستثمار الأمثل لنتائج هذه البحوث والدراسات.

٢) **الاستفادة من خبرات بعض الدول المعاصرة في تفعيل الحوكمة الجامعية:** من خلال زيادة الدراسات المقارنة مع دول العالم للاستفادة من خبرات هذه الدول، وكذلك الاستفادة من خبرات الباحثين الذين في بعثة لهذه الدول من خلال كتابة التقارير.

المراجع:

١- أحمد عزت، **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل** تطبيقها، شوهد في ١٥/٧/٢٠٢٢، من خلال https://qadaya.net/?p=5117

٢- أشرف عبد الحفيظ رحيل وآخرون، مرجع سابق، ٢٠١٩

٣- بيومي ضحاوي ورضا المليجي، **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من: زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا التي تنظمه الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة، جامعة عين شمس،٢٠١١.

٤- جمال حلاوة، نداء دار طه، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماح، العدد١٤، فلسطين، ديسمبر ٢٠١٤.\

٥- سارة بركات وإيمان رحال، **استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر**، مجلة الباحث الاقتصادي، ٦ (١٠)، ٢٠١٨.

٦- شريف محمود حمدي، **تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس**، مجلة البحوث والدراسات العربية، العدد(٧٢)، ٢٠٢٠

٧- شيماء على عباس ، **تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة**، المجلة التربوية ، العدد ٧٦، جامعة سوهاج، أغسطس ٢٠٢٠، ص ٥١٨

8- C. D. Wan & A. Abdul Razak**, Academic Governance and Leadership in Malaysia: Examining the National Higher Education Strategic Initiatives,** , op. cit,p.95.

9- C. D. Wan & A. Abdul Razak, **Governance of higher education in Malaysia**. In K. M. Joshi & S. Paivandi, Global Higher Education: Issues in Governance. Delhi: B. R. Publishigm,2015,pp.345-348.

10- C. Da Wan, S. Sok, M. Sirat & L. Un, G**overnance of Higher Education in Malaysia and Cambodia: Running on a Similar Path?**, Journal of International and Comparative Education, 149(7), 2018,p.p.50−52.

11- K. H. Mok, **When state centralism meets neoliberalism: Managing university governance change in Singapore and Malaysia**. Higher Education, 60,2010,pp. 419–440

12- KA-HO MOK, T**he Search for New Governance of Higher Education in Asia,** Chapter 7, Morshidi Sirat and A. R. Ahmad, University Governance Structure in Challenging Times: The Case of Malaysia's First APEX University (Universiti Sains Malaysia), International and Development Education,2010,p,129.

13- L. Wang, **Higher Education Governance and University Autonomy in China**, Globalization, Societies and Education, 8(4),2010,p.487.

14- M. Zailan, . **50 tahun Pembangunan Pendidikan Tinggi di Malaysia (1957–2007)** ,Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia ,2007,p.95.

15- **Review of the Legislative Settings for University Governance**, Ministry of education,2016,p.6.

16- S. Slaughter, & G. Rhoades, **The neo-liberal university. New Labor Forum**, Spring/Summer,2000, pp. 73–79.

17- SERDANG, **University Governance Challenge**, Universiti Putra Malaysia, 29 SEPTEMBER 2020. https://web.upm.edu.my/news/2020/university_governance_challenge-58911 access on 14/1/2022.

18- Sohail Inayatullah & Ivana Milojevic**, Leadership and governance in higher education 2025: can Malaysian universities meet the challenge?** Foresight ,18(4).2016,p.436.

19- Word Bank , **Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability** , 2003 . https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15077 access on 1/11/2020.