

الحوكمة الإدارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية من وجهة نظر الموظفين في جامعة دمشق

د. رماز محمود معلما¹

¹ باحثة حاصلة على شهادة الدكتوراه، جامعة دمشق، كلية التربية.
E-mail: ramaz.moalla.86@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث إلى تعرف درجة توافر الحوكمة الإدارية ودرجة توافر القدرة التنافسية في جامعة دمشق، وتعرف أثر الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للبحث والتي طبقت على عينة من (80) موظف إداري في جامعة دمشق مسحوبة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي المكون من (1446) موظف إداري، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث أن درجة توافر الحوكمة الإدارية في الجامعة منخفضة بينما درجة القدرة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير الإداري.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، القدرة التنافسية.

تاريخ الإيداع: 2023/1/8

تاريخ القبول: 2023/2/24



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص CC

BY-NC-SA 04

Administrative governance and its role in enhancing competitiveness from the point of view of employees at Damascus University

Dr. Ramaz.M.Moalla¹

¹ PhD researcher, Damascus University, Faculty of Education. E-mail: ramaz.moalla.86@gmail.com

Abstract:

The research aims to identify the degree of availability of administrative governance and the degree of availability of competitiveness at the University of Damascus, and to know the impact of administrative governance in enhancing the competitiveness of the university. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a research tool, which was applied to a sample of (80) administrative employees at the University of Damascus drawn in a method A simple random sample from the original population consisting of (1446) administrative employees. The most important findings of the research are that the degree of availability of administrative governance at the university is low while the degree of competitiveness was moderate, in addition to the absence of statistically significant differences between the averages of the answers of the sample members according to the variable Academic qualification, while there are statistically significant differences between the averages of the sample members' answers according to the job title variable and in favor of the administrative director.

Received: 8/1/2023

Accepted: 2023/2/24



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under

a CC BY- NC-SA

Key Words: Administrative Governance, Competitiveness.

مقدمة:

تعد حوكمة التعليم من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، وتعتبر مصدر مهم لقوة مؤسسات التعليم العالي واستدامتها، فقد ظهرت الحاجة إلى تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة ونوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين بناءً على أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة، وذلك من خلال إجراءات الإصلاح الإداري للجامعة والذي يعد أحد المحاور المهمة في نظام الحوكمة، حيث يسهم في ضبط العمل، وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور. وكون الجامعة أساس التنمية والتطور في المجتمع فكان لزاماً عليها تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي فيها، وفق التشريعات واللوائح المنظمة للعمل، حيث تعد نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة تطبيق القرارات فيها بدءاً من مجالس الأقسام، وحتى مجلس الجامعة، وبما يكفل الشفافية في العمل، والمشاركة المؤسسية لأطراف اتخاذ القرار كافة. كما يحقق العدالة والمساواة بين الموظفين في الجامعة للوصول إلى أداء مرتفع من خلال المساءلة والمحاسبة عن الأداء والنتائج لجميع الأطراف في مؤسسات التعليم العالي، لذا فإنه من الأسس المهمة في تطوير الجامعات أكاديمياً وإدارياً وتحقيق درجة عالية من التنافسية بين الجامعات لابد من تنفيذ الحوكمة الجيدة، التي تعد بمثابة الأداة التنفيذية للوصول إلى مستوى عال من الجودة والكفاءة والإبداع وهذا ما يحقق للجامعة قدرة تنافسية عالمياً مع الجامعات الأخرى والذي بدوره يسهم في جعلها في المراتب الأولى من التصنيفات العالمية. حيث يرى (أبو النصر، 2015، 26) إن من بين أهم الأسباب التي تحول دون ارتقاء الكثير من جامعات الوطن العربي في سلم التصنيفات الدولية هو غياب الحوكمة، من حيث إنها "القاعدة التي تبنى عليها القيمة الأكاديمية والبحثية والتنافسية لأي جامعة، وهي المحرك لعناصر التميز والإبداع والابتكار". فالحوكمة اليوم تعد من المعايير المهمة في مسألة التصنيفات الدولية للجامعات، على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. لذلك تتجه الجامعات وخاصةً جامعة دمشق إلى تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التوجه نحو اللامركزية، والعمل نحو تمكين الكليات والأقسام من إدارة مواردها المادية والبشرية بشكل فاعل، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والتميز في اتخاذ القرارات الفاعلة والتي من شأنها رفع مستوى الجامعة في التصنيفات العالمية لتميزها بالتنافسية والنجاح.

مشكلة البحث:

تؤدي حوكمة التعليم دوراً مهماً في الجامعات، فقد سعت سورية للبدء بتطبيق نظام الحوكمة لأهميته في تحقيق استقلالية الجامعة، وتحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، فضلاً عن مساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها، بأفضل السبل الممكنة بما يضمن المسؤولية والشفافية والمساءلة والمحاسبة والإدارة الفعالة، والمشاركة فضلاً عن تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي، وضمان موارد جديدة ومستدامة للجامعة، وضمان حقوق الموظفين فيها دون تمييز.

حيث أكدت العديد من نتائج الدراسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية والقدرة التنافسية كدراسة (أبو عرب، 2017) على الرغم من أن الحوكمة مصدرًا مهمًا لتمكين الجامعات من التنافسية الدولية، والحصول على الاعتمادات الأكاديمية، باعتبارها تمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف الجامعة، إلا أنها لا تزال في حدودها البسيطة وهذا ما نلأمسه يومياً من خلال القرارات المتخذة كالقرار المتعلق بالسنة التحضيرية الطبية، والامتحان الوطني الموحد والذي يساعد في المحافظة على جودة التعليم والقياس والتقويم للطلاب، وموقع الجامعات في التصنيفات العالمية؛ حيث تراجع تصنيفها بين عامي 2021-2022 من المركز 3173 إلى 3310 على المستوى العالمي وفق تصنيف كيو إس، كما جاءت جامعة دمشق في المرتبة 1201 في عام 2022 حيث شهدت تراجعاً عما

كانت عليه في عام 2021 والتي احتلت فيه على مرتبة 1001 وفق تصنيف كيو إس أيضاً، بينما احتلت عالمياً المركز 3571 من بين ما يزيد عن 14 ألف جامعة كما أنها احتلت آسيوياً المركز 1173 من مجمل 5830 جامعة، وللأسف حتى الآن هي خارج التصنيف العالمي للجامعات في التايمز، إضافةً إلى الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على (20) من موظفي جامعة دمشق التي جاءت أسئلتها على الشكل الآتي: 1. هل تعتمد الجامعة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، 2. هل تطبق الجامعة عقوبات بحق المخالفين لقوانين الجامعة، حيث جاءت أغلب الإجابات ضعيفة على الأسئلة مما يعني ضعف في استخدام نظم المعلومات وقلة في محاربة الفساد والنسب المؤوية الآتية نوضح ذلك: كانت نسب الإجابة على السؤال الأول بنعم (35%) ونسبة لا (65%)، أما نسب الإجابة على السؤال الثاني بنعم (20%) ونسبة لا (80%). الأمر الذي يؤكد مركزية القرارات، ووجود الفساد لدى البعض دون المساءلة والمحاسبة، وانطلاقاً مما سبق ومن كون جامعة دمشق أقدم الجامعات الحكومية السورية وأعرقتها يتطلب الأمر معرفة دور الحوكمة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال رصد واقع الجامعة معرفة درجة الحوكمة الإدارية وأيضاً درجة القدرة التنافسية، وبذلك تتبلور مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: **ما دور الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية في جامعة دمشق؟**

أهمية البحث: الأهمية النظرية:

1. أهمية حوكمة الجامعات لدورها في تحقيق الأهداف المهمة التي تساعد الجامعات على تطوير ورفع مستواها العلمي والأكاديمي على كافة المستويات الإقليمية والمحلية والعالمية.
2. عمل الجامعة وفق نظام الحوكمة بأبعادها المتمثلة بالمشاركة والعدالة والمساءلة والشفافية الأمر الذي يسهم في المراقبة الفاعلة واستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الاستقلال الأكاديمي والإداري إضافةً إلى تعزيز فعالية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال خلق بيئة عمل تشجع التنافسية والإبداع.

الأهمية العملية:

قد تفيد نتائج البحث وما يتوصل إليه إلى لفت انتباه صناع القرار في الجامعات إلى ضرورة العمل وفق مبادئ الحوكمة الإدارية، فضلاً عن أن تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات ينعكس أثرها على التنافسية العالمية للجامعة وعلى جودة القرارات المتخذة.

أهداف البحث:

1. تعرف درجة توافر الحوكمة الإدارية في جامعة دمشق.
2. تعرف درجة توافر القدرة التنافسية في جامعة دمشق.
3. تعرف أثر الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة.
4. تعرف الفروق بين إجابات أفراد العينة دور الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أسئلة البحث:

1. ما درجة توافر الحوكمة الإدارية في جامعة دمشق.
2. ما درجة توافر القدرة التنافسية في جامعة دمشق.
3. ما أثر الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة.

فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تتمثل في جامعة دمشق في الجمهورية العربية السورية.
2. الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين في جامعة دمشق
3. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية للعام الدراسي 2022-2023
4. الحدود العلمية: تتمثل في دور تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية والمتمثلة في (المساءلة والشفافية والمشاركة والاستقلالية والمسؤولية الجماعية) في تعزيز القدرة التنافسية في جامعة دمشق كالجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية.

المتغير التابع: القدرة التنافسية.

البيانات الأولية للاستبانة:

المسمى الوظيفي: تم تحديده كآلآتي: مدير، رئيس دائرة، إداري.

المؤهل العلمي: حُد كآلآتي: شهادة ثانوية، شهادة جامعية، ماجستير

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

الحوكمة الإدارية:

حوكمة الجامعات **Governance University**: تعرف بأنها: "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية من ناحية والأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى" (الفرا، 2013، 25).

في حين يعرفها (السر، 2013، 38) على أنها تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات، نزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من جميع الأطراف، وتغليب مصلحة الجامعة على المصلحة الفردية".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة الإدارية في جامعة دمشق والمتمثلة بالمشاركة الفعالة، والإفصاح والشفافية، والمحاسبية والمساءلة، والاستقلالية في جامعة دمشق وفروعها وكلياتها المتعددة لتحسين جودة الأداء وفعاليتها.

- فالمشاركة الفعالة: مشاركة جميع الموظفين في الجامعة باتخاذ القرارات فيما يخص شؤون جامعتهم.

- الإفصاح والشفافية: وهي وضوح في القرارات والإجراءات المتخذة من قبل الجهات الإدارية الأعلى في الجامعة وفقاً للأنظمة مع وضوح أسباب اتخاذها.
- المحاسبة والمساءلة: ضرورة وجود جهة رقابية تقوم بدراسة كافة الإجراءات المتخذة من قبل جميع العاملين وتصويبها ومحاسبة المخالفين وفق القوانين والأنظمة مع وضوح في هذه الإجراءات وأسباب اتخاذها وإعلان العقوبة.
- الاستقلالية: ترك مساحة من الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عمل الجامعة بما لا يتعارض مع القوانين والأنظمة والتي تساعد على تسريع العمل وإنجازه.

القدرة التنافسية للجامعات :Competitiveness University

وتعرف بأنها قدرة الجامعة على المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها مما يؤدي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية (عباس، 2006، 26).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الطاقات والإمكانات المتاحة لدى موظفي جامعة دمشق، إضافةً للموارد المادية والتكنولوجية التي يتمتع بها هؤلاء الموظفين؛ لتحقيق مكانة تنافسية عالمية في مواجهة التحديات المعاصرة.

الدراسات السابقة:

دراسات عربية:

1. دراسة (عسيري، 2017) بعنوان: واقع حوكمة جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيه: تهدف الدراسة التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبيان على القيادات الإدارية والأكاديمية فيها والبالغ عددهم (180) فرداً بنسبة 54%، أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجامعة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

2. دراسة (عبد الدايم، غبور، الهلالي، 2021) بعنوان: تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين. هدفت الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في تحسين القدرة التنافسية لجامعة المنصورة من منظور القادة الأكاديميين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان أداة الدراسة موزعة على عينة والبالغ عددهم (117) من الأكاديميين في جامعة المنصورة، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة من حيث توافر الحوكمة وأهميتها في تحقيق التنافسية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

دراسات أجنبية:

1. دراسة (Nagy,2012، Tamandl) بعنوان: عوامل القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وهدفت تقصي عوامل التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في هنغاريا، وقد استخدمت المنهج المقارن للمقارنة بين (9) من الجامعات في هنغاريا، وتوصلت الدراسة إلى وجود القدرة التنافسية لدى الجامعات في مدن هنغاريا بدرجة عالية.

2. دراسة (Hanum and others، 2020) بعنوان: تطبيق الإدارة الجيدة للجامعة (2020). هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة في الجامعات الإسلامية الخاصة في مدينة مادان، واستخدمت الدراسة الاستبيان الموزع على عينة مؤلفة من (90) فرداً والمقابلة المنظمة، ووصلت الدراسة إلى تطبيق الحوكمة الجيدة في جامعات مادان، لكنها لا تزال في طور التحسين، ووجدت الدراسة أن المتغيرات الأربعة: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والاستقلالية وصلت إلى معايير عالية، بينما وصلت العدالة إلى معايير عالية للغاية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة: وجدت الباحثة أن بعض الدراسات ركزت على واقع الحوكمة الإدارية في الجامعات كدراسة (عسيري، 2017) ودراسة (Hanum, and other, 2020)، كما اهتمت بعضها بالقدرة التنافسية في الجامعة باستخدام مدخل الحوكمة الإدارية كدراسة (عبد الدايم وآخرون، 2021) ودراسة (Tamandl, Nagy, 2012) وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول الحوكمة الإدارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في الجامعة، بينما تتميز عنها من حيث تبني المجالات الإدارية التي تتضمنها الحوكمة الإدارية لتعزيز تنافسية الجامعة بين الجامعات، كما تتميز من حيث حدودها المكانية إذ تم تطبيق أداة الدراسة في جامعة دمشق، فهذه الدراسة تعد امتداداً للجهود العلمية في هذا المجال من حيث تركيزها على الحوكمة الإدارية والقدرة التنافسية للجامعة.

الإطار النظري:

الحوكمة الإدارية:

تعددت التعريفات التي تناولت الحوكمة الإدارية فقد عرفها (صالح، 2019، 5) الحوكمة من حيث المشاركة في عمليات صنع القرار، بأنها مشاركة المستفيدين من الجامعة في صنع القرار: الطلاب والمجتمع، من خلال الوضوح والشفافية في العمليات الإدارية والمالية، مع حفظ الحقوق واحترام جميع الموظفين من قادة الأعمال والطلاب والمجتمع المحلي. في حين يعرفها (Hanum، 2020، 374) بأنها الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية والإنصاف التي يجب على كل مؤسسة جامعية تنفيذها لضمان جودة أداؤها.

ومن التعاريف السابقة ترى الباحثة الحوكمة تتمثل في مساعدة الجامعة على تحسين أداؤها وتطويره بما يسهم في الحد من الفساد الإداري والمالي وزيادة قدرتها على الإنتاج المعرفي بأنواعه كافة، والمشاركة الجماعية، وتنفيذ خطة العمل بكل شفافية ومصداقية. وهذه الأهمية التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها في الجامعة تتمثل في النقاط الآتية:

1. تقليل المخاطر وتحسين خيارات التنفيذ والتطوير.

2. زيادة ثقة كل من يشارك في الجامعة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين.

3. تطبيق المساءلة، وتقليل الأخطاء.

4. تقليل الانحرافات وخاصة التي تشكل تهديداً للمصالح بما يقلل من الفساد الداخلي في الجامعة.

5. تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للجامعة. (الحدابي وآخرون، 2019، 37).

وضمن هذا السياق تؤكد دراسة (Hanum, 2020) أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة والتي يمكن إجمالها بالنقاط الآتية:

1. وضوح النهج الاستراتيجي: ويتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة كالتقييم والأهداف، وخطط العمل التفصيلية ورؤية الجامعة التعليمية والبحثية والقواعد والإجراءات الداخلية.

2. **المسؤولية الاجتماعية:** وهي أهم مبادئ الحوكمة التي تطبقها الجامعة لتسهيل الأعمال داخل وخارج الجامعة، حيث تمثل ما تفعله الجامعة لتطوير الأداء ولخدمة المجتمع والبيئة المحيطة.
 3. **الإفصاح والشفافية:** وتعد من مفاهيم الحوكمة الحديثة التي تنتهج سياسة الانفتاح والوضوح في العلاقات الداخلية والخارجية، وإزالة الغموض والسرية.
 4. **المحاسبة والمساءلة:** وتشير المساءلة إلى وجود نظام معنٍ يخضع له جميع الموظفين، يتسم بالعدالة والشفافية على المستوي الشخصي والجماعي، وتعد المحاسبة ركيزة أساسية للحوكمة، حيث تتكون من مجموعة من القوانين والإجراءات المتبعة لتقييم أداء البرامج الجامعية.
 5. **المشاركة:** وتشير إلى المشاركة الفعالة لجميع الجهات المعنية: الهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية والطلبة ومؤسسات المجتمع مع الجامعة في جميع الأنشطة.
 6. **الاستقلالية:** وتعتبر من أهم الركائز التي تهتم بها الجامعة في سبيل النهوض بها من أجل تعزيز أدوارها المختلفة وتحقيق النمو المستمر في جميع الأنشطة على المستوى الإداري أو المالي أو الأكاديمي.
- وكون الجامعات تواجه العديد من التحديات المحلية والإقليمية والعالمية التي أثرت عليها بشكل كبير وفرضت عليها ضرورة تحسين قدراتها التنافسية بشكل مستمر لا بد من تحديد جوانب القدرة التنافسية التي يجب أن تتمتع بها الجامعة وهي كالآتي:
1. **الكفاءة:** تعد الجامعة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه المخرجات تعد مقياساً للكفاءة في ضوء المدخلات، فكلما ارتفعت كفاءة عمليات الجامعة قلت بعض المدخلات لإنتاج المخرجات، كما أنه تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للجامعة، حيث تقود الإنتاجية العالية إلى تحقيق كفاءة مرتفعة، كما أن الاستراتيجية والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها الجامعة تجتمع كلها في تحقيق كفاءة عالية بالنسبة للمنافسين.
 2. **الجودة:** إن تحقيق الجامعة لمستويات عالية من الجودة في مخرجاتها يزيد من قيمة هذه المخرجات وبقائها في دائرة المنافسين الأقوياء.
 3. **الإبداع:** يشير إلى أنه كلما حصل تغير في هياكل الجامعة وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، بمعنى أن يكون هناك أسلوب جديد ومختلف، ن أساليب الجامعات الأخرى المنافسة لها، حيث يعد ابتكار أساليب جديدة أحد الأسس المهمة للميزة التنافسية.
 4. **الاستجابة:** تستطيع الجامعة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم ما لديها بشكل أفضل من منافسيها، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن معرفتها بهدف تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يصعب على المنافسين تحقيقه، لذلك لا بد من التنوع والسرعة في تحقيق استجابات التنافسية العالمية. (شعبان، 2011، 72).
- ومما سبق يمكن القول بأن علاقة الحوكمة بتحسين القدرة التنافسية للجامعات علاقة إيجابية ومهمة في مواجهة التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة، حيث تعتبر الحوكمة من أهم الأنظمة الجامعية التي تتطلب التطبيق الواقعي وتفعيل ممارساتها في الجامعات باعتبارها المؤسسة التعليمية الأهم التي تحتاج إلى تطوير وإصلاح إداري وأكاديمي، فهي بحاجة إلى تحسين جودة التدريس والمخرجات، وتحسين الأداء وأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية لضمان تحقيق أهدافها وتجنب أي مخاطر أو صراعات تعيق عملها أو تضعف تنافسيتها بين الجامعات المحلية والعالمية، فضلاً على أن التطبيق السليم للحوكمة يضمن بقاء الجامعة

ومواصلة أنشطتها، مما يزيد من قيمتها ويقلل من المخاطر التي تتطوي عليها، مما يضطرها إلى دعم قدرتها التنافسية لمواجهة تحديات المنافسة الحالية والمستقبلية.

إجراءات البحث الميدانية:

مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من (1446) موظفاً من الموظفين الإداريين في جامعة دمشق، وتم سحب عينة البحث بنسبة (6.22%) من المجتمع الأصلي وذلك بالطريقة العشوائية البسيطة فبلغ عددها (80) موظف إداري وذلك بعد أخذ قوائم بأعداد الموظفين الإداريين، حيث اتبعت الباحثة أحد إجراءات سحي العينة العشوائية البسيطة وأبسطةا بوضع جميع الأسماء في إناء لسحب ما نسبته (6.22%) من الموظفين بما يتوافر مع نسبة سحب العينة ككل من المجتمع الأصلي، وبذلك بلغ عدد أفراد العينة (80) موظف إداري، والذين طبقت عليهم أداة البحث.

منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي القادر على وصف الحوكمة الإدارية والقدرة التنافسية في جامعة دمشق كما هو موجود في الواقع، حيث يتم الوصف بشكل دقيق، ويمكن التعبير عنه كمياً وكيفياً، إضافةً إلى أهميته في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، كما لا يكتفي بذلك بل يساعد في التحليل والربط والتفسير للوصول إلى وجهة نظر العينة في موضوع البحث، وذلك من خلال استخدام أداة البحث (الاستبانة).

أداة البحث:

تمثلت أداة البحث بالاستبيان الذي تم إعداده من قبل الباحثة بالاعتماد على الأدب التربوي ببعديه النظري والتطبيقي المتعلق بالحوكمة الإدارية والقدرة التنافسية للجامعة كدراسة (قريش وآخرون، 2019) والتي تناولت دور حوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية، ودراسة (أبو عرب، 2017) والتي تناولت تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية في التعليم العالي، وجاء الاستبيان موزعاً على محورين أساسيين على الشكل الآتي: الحوكمة الإدارية (16 بند)، ومحور القدرة التنافسية (16 بند)، وتم استخدام مقياس ثلاثي التدرج لمعرفة دور الحوكمة الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث اشتمل مفتاح التصحيح لكل عبارة على ثلاث نقاط بدرجاتها (متوفر 3 درجات)، (أحياناً، 2 درجة)، (غير متوفر، 1 درجة).

الخصائص السيكومترية للبحث:

1. **الصدق:** تم إجراء الصدق لأداة من خلال:
2. **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرضها على المحكمين البالغ عددهم (5) من المتخصصين في كلية التربية بجامعة دمشق، للاستفادة من ملاحظاتهم وتعديل الاستبيان في ضوءها، حيث وضع المحكمين بعض الملاحظات تمثلت في إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً، إضافةً لنقل بعض العبارات من محور إلى محور آخر أكثر مناسبة. وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم التوصل إلى استبيان مؤلفة من (32) عبارة موزعة على محورين، الملحق (1).
3. **الصدق البنوي:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) موظف من خارج حدود عينة الدراسة الأساسية في جامعة دمشق، وتم التحقق من الصدق البنوي للاستبيان من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول (1) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (1): معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

النتيجة	Sig.	حدود معاملات الارتباط	بعدي الاستبيان
جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01	.000	(0.837-0.592)	الحوكمة الإدارية
جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01	.000	(0.892 -0.631)	القدرة التنافسية

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.592-0.892) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبيان متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه. وبالتالي فإن الاستبيان تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على الصدق البنوي.

ثبات الاستبيان: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبيان بالطرائق الآتية:

1. طريقة التجزئة النصفية:

لحساب ثبات الاستبيان بهذه الطريقة قامت الباحثة بتقسيم بنودها إلى نصفين، يضم النصف الأول العبارات ذات الأرقام الفردية، ويضم النصف الثاني العبارات ذات الأرقام الزوجية، ثم حسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين الأول والثاني، وبما أن الثبات بهذه الطريقة يمثل ثبات نصف الاستبيان لذلك صحح بمعادلة سبيرمان براون، والجدول (2) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

2. طريقة ألفا كرونباخ:

حسب معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، والجدول (2) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

الجدول (2): نتائج معاملات ثبات الاستبيان

التجزئة النصفية	معادلة ألفا كرونباخ	عدد البنود	بعدي الاستبيان
0.771	0.769	16	الحوكمة الإدارية
0.758	0.745	16	القدرة التنافسية
0.869	0.861	32	الاستبيان ككل

يلاحظ من الجدول السابق أن الاستبيان تتصف بمعاملات ثبات جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.745-0.861)، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.758-0.869)، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى أن الاستبيان تتصف بدرجة عالية من الثبات، وبذلك تصبح الاستبيان جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

عرض نتائج البحث:

بعد تطبيق الاستبيان على أفراد عينة البحث، جمعت البيانات وعولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-21) وكانت النتائج على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة الحوكمة الإدارية في جامعة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطي كل مستوى من مستويات الحوكمة الإدارية في الاستبيان الموجهة لأفراد العينة قيمةً مندرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.66 = \frac{1 - 3}{3} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو التالي:

الجدول (3): درجات الحوكمة الإدارية والقيم الموافقة لها

الدرجة	القيم المعطاة للدرجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
كبيرة (موافق)	3	3 - 2.34
متوسطة (أحياناً)	2	2.33 - 1.67
ضعيفة (غير موافق)	1	1.66 - 1

وفي ضوء هذا الجدول يمكن تحديد درجة الحوكمة الإدارية لدى الموظفين في كل عبارة من عبارات محور الحوكمة الإدارية وبشكل عام، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (4): الإحصاء الوصفي لإجابات الموظفين على محور الحوكمة الإدارية

الرتبة	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	مشاركة الجميع في صنع القرار .	80	1.50	0.779	ضعيفة
15	التشجيع على إبداء الرأي وتقبل النقد.	80	1.69	0.739	متوسطة
13	الاهتمام بالتغذية الراجعة للقرارات	80	1.84	0.849	متوسطة
11	تبني القرارات بشكل واضح.	80	1.91	0.814	متوسطة
12	معرفة الموظفين بالعقوبة الصادرة بحقهم	80	1.90	0.722	متوسطة
4	معرفة الموظفين أسباب العقوبة بحقهم.	80	2.04	0.803	متوسطة
14	ابتعاد الموظفين عن الفساد رغم تدني الأجور والحوافز .	80	1.81	0.901	متوسطة
7	الابتعاد عن المحسوبيات عند اتخاذ القرارات.	80	2.00	0.886	متوسطة
10	تساوي فرص الترقية لدى جميع الموظفين	80	1.96	0.92	متوسطة
9	منح المكافآت والعلاوات بشكل عادل.	80	1.98	0.856	متوسطة
1	تطبيق القانون على جميع المستويات الوظيفية	80	2.23	0.886	متوسطة
5	توفر الحماية والحصانة للعاملين	80	2.03	0.871	متوسطة
8	الاستغلال الأمثل للمهارات والخبرات الاستثنائية	80	1.99	0.921	متوسطة
3	توفير بيئة عمل تضمن حصول الموظفين على حقوقهم كاملة	80	2.14	0.838	متوسطة
2	زيادة الثقة بين الموظفين والإدارة في الجامعة.	80	2.21	0.91	متوسطة
6	تطبيق المساءلة وتخفيف الأخطاء.	80	2.01	0.893	متوسطة
	الحوكمة الإدارية بشكل عام	80	1.95	0.563	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على محور الحوكمة الإدارية تراوحت ما بين (2.23) كحد أعلى للعبارة: (تطبيق القانون على جميع المستويات الوظيفية) وهي درجة متوسطة و(1.5) كحد أدنى للعبارة: (مشاركة الجميع في صنع القرار) وهي درجة ضعيفة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الحوكمة الإدارية بشكل عام (1.95) وهي درجة متوسطة. ويعود ذلك ربما من وجهة نظر الباحثة إلى وجود المحسوبيات، وغياب المحاسبة في بعض الأحيان، أو ربما تحتاج إلى استقلالية أكثر لتقوم بعملها بفاعلية.

السؤال الثاني: ما درجة القدرة التنافسية في جامعة دمشق؟

في ضوء الجدول (5) يمكن تحديد درجة القدرة التنافسية لدى الموظفين في كل عبارة من عبارات محور القدرة التنافسية وبشكل عام، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5): الإحصاء الوصفي لإجابات الموظفين على محور القدرة التنافسية

الرتبة	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	الارتقاء بنوعية المخرجات.	80	1.68	.792	متوسطة
8	تقديم خدمات تعليمية وبحثية ترتقي بالجامعة.	80	1.61	.819	ضعيفة
4	تعزيز قدرة الجامعة على الابتكار والإبداع.	80	1.74	.742	متوسطة
5	تحديث البنية التحتية الخاصة بالتقنية الرقمية.	80	1.70	.770	متوسطة
3	تدريب جميع الموظفين على استخدام التقنية الرقمية.	80	1.80	.683	متوسطة
15	إعادة النظر بأهداف الجامعة بما ينسجم مع الاحتياجات المحلية والعالمية.	80	1.50	.796	ضعيفة
13	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند صياغة أهداف الجامعة.	80	1.55	.794	ضعيفة
12	تبني أفكار ابتكارية جديدة تحقق تميز الجامعة.	80	1.56	.777	ضعيفة
16	تأمين برامج الكترونية للمواد البحثية والاكاديمية.	80	1.45	.692	ضعيفة
2	نشر روابط البرامج الالكترونية بما يسهل عملية التواصل.	80	1.84	.737	متوسطة
7	توفير مراكز الترجمة للأعمال البحثية.	80	1.64	.733	ضعيفة
9	التأكيد على الحريات الأكاديمية كأهم ميزة تنافسية.	80	1.60	.851	ضعيفة
11	توفير مصادر دخل ذاتية متنوعة كافية بما يحقق الميزة التنافسية.	80	1.58	.652	ضعيفة
10	إنشاء مراكز التميز البحثي التي تربط البحث العلمي بالخطط التنموية في الجامعة.	80	1.59	.837	ضعيفة
14	تخصيص ميزانية كافية لدعم البحث العلمي.	80	1.54	.711	ضعيفة
1	رفع مستوى معايير تقييم الجامعة وفق المعايير عالمية.	80	1.93	.925	متوسطة
	القدرة التنافسية بشكل عام	80	1.64	.615	ضعيفة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على محور القدرة التنافسية تراوحت ما بين (1.93) كحد أعلى للعبارة: (رفع مستوى معايير تقييم الجامعة وفق المعايير عالمية) وهي درجة متوسطة و(1.45) كحد أدنى للعبارة: (تأمين برامج الكترونية للمواد البحثية والاكاديمية) وهي درجة ضعيفة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القدرة التنافسية بشكل عام (1.64) وهي درجة ضعيفة. ربما يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى الضعف في البنية التحتية ذات المعايير العالمية للتطوير والابتكار في المجال البحثي والإبداع لدعم التنافسية للجامعة.

ما دور الحوكمة الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية)، وذلك باستخدام الانحدار البسيط وفق نموذج (Enter)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (6): معاملات الارتباط والتحديد للمتغيرات المستقلة وتحليل التباين لتحليل الانحدار وفق طريقة (Enter)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	الخطأ المعياري المقدر	تحليل التباين ANOVA	
				قيمة ف	القيمة الاحتمالية
1	0.559	0.312	0.514	35.365	0.000b

نلاحظ من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) يرتبط ارتباطاً دالاً بالمتغير التابع (القدرة التنافسية). كما بلغت قيمة معامل التحديد (مربع معامل الارتباط) (0.312)، في حين كانت قيمة معامل التحديد المعدل (0.303) وهذا يشير إلى أن حوالي (31.2%) من التباين في درجات القدرة التنافسية يفسرها المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)، وترجع إليها، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول (7):

الجدول (7) معاملات الانحدار وفق طريقة (Enter)

نموذج العلاقة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		القيمة الاحتمالية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	T	
القيمة الثابتة	.451	.208		2.165	.000
الحوكمة الإدارية	.611	.103	.559	5.947	.000

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (0.451) وقيمة (ت) (2.165) وهي دالة إحصائياً، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الحوكمة الإدارية (0.611) وقيمة (ت) (5.947) وهي دالة إحصائياً، مما يعني أن المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) يؤثر في المتغير التابع (القدرة التنافسية) ويتنبأ به. وبالتالي يمكن التنبؤ بالقدرة التنافسية من خلال المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) وفق معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{القدرة التنافسية} = 0.451 + (0.611 \times \text{الحوكمة الإدارية})$$

وهذا يعني أنه كلما ازدادت الحوكمة الإدارية بدرجة قدرها (0.611)، ترافقهما زيادة في القدرة التنافسية درجة معيارية واحدة. وهذا يدل على حرص الجامعة لتوظيف طاقات وكفاءات الأكاديميين والإداريين في الجامعة لترسيخ معاني النزاهة والمساءلة والشفافية والفاعلية بحيث تتحول هذه الجامعات إلى مراكز إنتاج علمي متماشية مع التجارب العلمية للمنافسين، بحيث تستطيع تحقيق

التوازن بين بين الأهداف المحققة وما تسعى لتحقيقه لتتمكن من تطبيق القوانين التي تحول بينها وبين الفساد الأمر الذي يزيد من قدرتها التنافسية.

فرضيات البحث: تم التحقق من صحة الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05).

نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبيان الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح ذلك الجدول (8):

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	مصدر التباين	مجموع العريجات	الحرية درجة	العريجات متوسط	F	القيمة الاحتمالية
الحوكمة الإدارية	شهادة ثانوية	26	1.86	.551	بين المجموعات	1.013	2	.506	1.623	0.204
	إجازة جامعية	38	1.93	.584	داخل المجموعات	24.026	77	.312		
	علما دراسات	16	2.17	.503	المجموع	25.039	79			
القدر التنافسية	شهادة ثانوية	26	1.72	.651	بين المجموعات	.290	2	.145	0.377	0.687
	إجازة جامعية	38	1.58	.588	داخل المجموعات	29.633	77	.385		
	علما دراسات	16	1.67	.645	المجموع	29.923	79			
الدرجة الكلية	شهادة ثانوية	26	1.79	.499	بين المجموعات	.307	2	.154	0.561	0.573
	إجازة جامعية	38	1.75	.546	داخل المجموعات	21.078	77	.274		
	دراسات علما	16	1.92	.505	المجموع	21.385	79			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائياً في محوري الاستبيان والدرجة الكلية حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية لدى الموظفين في جامعة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وترجع الباحثة هذه النتيجة لمعرفة الجميع بأهمية الحوكمة الإدارية ومشاكلها والصعوبات التي تواجه تطبيقها حيث يخضع الجميع لنفس القوانين الإدارية والصعوبات والمشاكل في الترفع والعلاوات بغض النظر عن تحصيلهم العلمي. نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما يوضح ذلك الجدول (9):
الجدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
الحوكمة الإدارية	إداري	47	1.87	.530	بين المجموعات	5.703	2	2.852	11.356	.000
	رئيس دائرة	22	1.79	.459	داخل المجموعات	19.336	77	.251		
	مدير	11	2.61	.446	المجموع	25.039	79			
القدرة التنافسية	إداري	47	1.42	.426	بين المجموعات	15.324	2	7.662	40.408	.000
	رئيس دائرة	22	1.57	.542	داخل المجموعات	14.600	77	.190		
	مدير	11	2.73	.094	المجموع	29.923	79			

.000	32.192	4.869	2	9.738	الجموعات	.401	1.65	47	إداري	الدرجة الكلية
		.151	77	11.647	داخل المجموعات	.421	1.68	22	رئيس دائرة	
			79	21.385	المجموع	.233	2.67	11	مدير	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) كانت دالة إحصائياً في محوري الاستبيان والدرجة الكلية حيث كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	مستويات المتغير	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الحوكمة الإدارية	مدير	إداري	.740*	.168	.000
	رئيس دائرة	رئيس دائرة	.827*	.185	.000
القدرة التنافسية	مدير	إداري	1.304*	.146	.000
	رئيس دائرة	رئيس دائرة	1.156*	.161	.000
الدرجة الكلية	مدير	إداري	1.022*	.130	.000
	رئيس دائرة	رئيس دائرة	.991*	.144	.000

- يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الحوكمة الإدارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية لدى الموظفين في جامعة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين:
- أفراد العينة المعينين بوظيفة مدير والمعينين بوظيفة إداري لصالح المعينين بوظيفة مدير ذوي المتوسط الحسابي الأكبر في محوري الاستبيان والدرجة الكلية.
 - أفراد العينة المعينين بوظيفة مدير والمعينين بوظيفة رئيس دائرة لصالح المعينين بوظيفة مدير ذوي المتوسط الحسابي الأكبر في محوري الاستبيان والدرجة الكلية.

وترجح الباحثة السبب في ذلك ربما إلى أن الموظفين المعيّنين بوظيفة مدير على دراية كافة بالقوانين الإدارية ويقومون بتطبيقها بالطريقة التي يرون أنها صحيحة ويقومون بترقية الموظفين ومكافأتهم حسب تقارير العمل المنجزة والواصلة للإدارة بعكس رؤساء الدوائر فهم على دراية وافية بشؤون دوائريهم ويعتقدون أن الدوائر الأخرى أقل أهمية وأداها الوظيفي أقل من أدائهم الوظيفي لذلك يستحقون العلاوات والمكافأة. ويجدون نوع من الظلم في تطبيق القوانين من قبل المدير المباشر. وتتبع هذه الفكرة من عدم إطلاع المرؤسين بشكل مستمر ودوري على تقارير أدائهم وأخطائهم وعدم الاستماع لمشاكلهم والعقبات التي تواجه أدائهم الوظيفي وحلها بالطرق السليمة وتلبية متطلباتهم المحقة وتفسير عدم الموافقة على باق الطلبات. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الدايم وآخرون، 2021) ودراسة (عسيري، 2017) في عدم وجود فروق دالة إحصائية حول دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة.

مقترحات البحث: والتي تتمثل بالنقاط الآتية:

1. المشاركة الفاعلة لجميع الموظفين في اتخاذ القرارات في الجامعة.
2. تقديم المكافآت المادية والمعنوية للجامعة وللولايات التي تعمل على تطبيق الشفافية والمساءلة وغيرها من مبادئ الحوكمة بين الموظفين.
3. تطوير البرامج الأكاديمية والبحث العلمي التي تربط الجامعة بالمجتمع وسوق العمل والتي تعد من أهم النقاط التي تساعد في رفع القدرة التنافسية للجامعة.
4. الإفصاح والشفافية في العمل الإداري في كافة الكليات وأقسامها، وحرية تبادل المعلومات عند الضرورة.
5. تطوير أنظمة مراقبة الأداء.
6. التقليل من البيروقراطية في كافة المعاملات الإدارية بالجامعة.
7. تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة والقضاء على الفساد والمحسوبية.
8. استجابة الجامعة لاحتياجات الموظفين في الجامعة والنظر بالشكاوى المقدمة.
9. تقديم توجهات إدارية مرنة قابلة للتعديل والتحديث باستمرار تتناسب وطبيعة عمل الجامعة.
10. اعتماد معايير واضحة لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعة بما يحقق مستوى عالٍ من التميز الذي يرفع القدرة التنافسية للجامعة.

معلومات التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

Funding information:

this research is funded by Damascus university – funder No. (501100020595).

المراجع References:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. الطبعة الأولى.
2. الحدابي وآخرون، داود عبد الملك. (2019). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية-دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن. مج (12)، 37.
3. السر، خالد. (2013). عوائق تطبي الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة.
4. شعبان، مصطفى. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. صالح وآخرون، عطا. (2019). دور الحوكمة الأكاديمية في تعزيز نظام التعليم الجامعي في إقليم كردستان العراق. المؤتمر الدولي السنوي السابع لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. جامعة الكوف: العراق.
6. عباس، نسرين أحمد. (2006). معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، جامعة حلوان.
7. عبد الدايم، نهاد. (2021). تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين. جامعة المنصورة.
8. عسيري، خلود. (2017). واقع حوكمة جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها. (رسالة ماجستير). كلية التربية. جامعة الأمير سلطان: السعودية.
9. الفراء، اسماعيل. (2013). الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة.
- 10.- Hanum, Z., Muda, I., Bukit, R., & Muhyarsyah, M. (2020). Implementation of Good University Governance Governance Islamic Private Vocational School in Medan. In Journal of International Conference Proceedings (Vol. 2, No. 3., 372-378).
11. Tamándl, L., Nagy, D. (2012). Competitiveness Factors of Higher Education Institutions, with Particular Respect to Hungarian Cities, Real Corpp Planning Times Journal, ISBN. 978-3-9503110-5-1, 1125-1129