



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية - جامعة عين شمس: تصور

مقترح

رسالة مقدمة
للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص
(إدارة تربوية)

إعداد
رانيا حسن محروس سيد
المعيدة بالقسم

إشراف

أ.م.د. سليمان عبد ربه محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. د. نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا
لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا
أَنْ هَدَانَا اللَّهُ

الأعراف - ٤٣



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحثة: رانيا حسن محروس.

الدرجة العلمية: ماجستير.

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

اسم الكلية: التربية.

اسم الجامعة: عين شمس.

سنة التخرج: ٢٠٠٩

سنة المنح: ٢٠١٦



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة الموافقة

اسم الباحثة : رانيا حسن محروس سيد .
عنوان الرسالة: تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية - جامعة عين شمس : تصور مقترح.
اسم الدرجة : ماجستير تخصص إدارة تربوية.

لجنة الإشراف:

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس
أ.م.د. سليمان عبد ربه محمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية - جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: ٢٠١٦/٣/٣٠

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ	ختم الإجازة:
/ /	/ /
موافقة مجلس الجامعة	موافقة مجلس الكلية
/ /	/ /

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله، وبعد،،،

يسعدني وبشرفني أن أتقدم بخالص الشكر إلى أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم، على ما شملتني به من رعاية ونصائح غالية، وما قدمته لي من عون وتشجيع وإرشاد، فلها مني كل الحب والتقدير، جزاها الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بشكري وتقديري للأستاذ الدكتور/ سليمان عبد ربه محمد، على كل ما بذله معي من وقت وجهد، وما قدمه لي من توجيه وإرشاد وعون صادق خلال مراحل العمل بالرسالة، متعه الله بالصحة والعافية وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامة، على ما قدمه لي من عون وتوجيه خلال المراحل المختلفة بالرسالة، وعلى موافقته على مناقشة هذا العمل، وإتاحة الفرصة لي للاستفادة من علمه وخبراته، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر للدكتور/ عبد الرازق محمد زيان، على موافقته لقبول مناقشة العمل المتواضع وإتاحة الفرصة لي للاستفادة من علمه وخبراته، جزاه الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الذي يشرفني أن أنتمي إليه، وأتقدم بالشكر الأستاذ الدكتور شاكر محمد فتحي، والأستاذة الدكتورة مرفت صالح، والأستاذ والدكتور عبد الناصر رشاد، على ما قدمته من عون وتوجيهات فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من د/ أحمد رفعت، د/ غادة عبد السلام، أ/ محمد سعيد، أ/ صهيب شحته، أ/ دعاء نبيل، فجزاهما الله جميعاً خير الجزاء.

والى والدي ووالدتي أهدي جزيل شكري وامتناني وتقديري لهما على كل ما تحملاه معي، وعلى تشجيعهما لي، فما كنت لأنجز هذا العمل بدونهما، أطال الله لي في عمرهما ورزقهما دوام الصحة والعافية.

والى أشقائي وزوجي وابنتي الغالية مريم على كل ما تحملوه معي من مشقة وصبر وما بذلوه من جهد، جزاهم الله عني خير الجزاء.



وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي جزيل شكري وامتناني لهم على تعاونهم
الصادق معي.

وبعد، إن الكمال لله وحده، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة،،

شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف على البحث وهم:

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.

أ.م.د. سليمان عبد ربه محمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة عين شمس.

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.

أ.د. مرفت صالح ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.

وأيضاً الهيئات التالية:

- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس.
- وحدة ضمان الجودة بكلية التربية جامعة عين شمس.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣٤-١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
١	مقدمة
٧	مشكلة البحث
٩	حدود البحث
١٠	أهداف البحث
١٠	أهمية البحث
١١	مصادر البحث
١١	مصطلحات البحث
١٢	الدراسات السابقة
٣٣	منهج البحث وأدواته
٣٤	خطوات البحث
١٠٤-٣٥	الفصل الثاني الحوكمة المؤسسية بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)
٣٦	تمهيد
٥٨-٣٦	أولاً: طبيعة الحوكمة المؤسسية بالجامعات:-
٣٨	١- ماهية حوكمة الجامعات
٤٣	٢- خصائص حوكمة الجامعات
٤٥	٣- أهداف الحوكمة المؤسسية بالجامعات
٤٧	٤- أهمية الحوكمة المؤسسية بالجامعات
٤٩	٥- مراحل تفعيل الحوكمة المؤسسية بالجامعات
٥٢	٦- مبادئ الحوكمة المؤسسية بالجامعات
٥٥	٧- متطلبات تفعيل الحوكمة المؤسسية بالجامعات
١٠٣-٥٨	ثانياً: أشكال حوكمة المؤسسية للجامعات:-
٧٣-٥٨	١- الحوكمة الأكاديمية التشاركية <i>shared Academic Governance</i> :
٥٨	أ- تعريف الحوكمة الأكاديمية التشاركية

الصفحة	الموضوع
٥٩	ب- الدور الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة الأكاديمية التشاركية
٦١	ج- مبادئ الحوكمة الأكاديمية التشاركية وأهميتها
٦٤	د- متطلبات الحوكمة الأكاديمية التشاركية وتحدياتها
٦٧	هـ- البنية التنظيمية للحوكمة الأكاديمية التشاركية على مستوى الجامعات
٩٠-٧٣	٢- حوكمة أصحاب المصلحة Stakeholder Governance :-
٧٤	أ- تعريف حوكمة ذوي المصالح وأهميتها
٧٨	ب- أدوار أصحاب المصالح في حوكمة الجامعة
٨٤	ج- مقومات حوكمة أصحاب المصالح
٨٦	د- مستويات مشاركة أصحاب المصالح
٨٩	هـ- متطلبات تفعيل حوكمة ذوي المصالح
١٠٢-٩١	٣- الحوكمة الإلكترونية E-Governance :-
٩١	أ- تعريف الحوكمة الإلكترونية وأهدافها
٩٥	ب- مراحل الحوكمة الإلكترونية
٩٦	ج- الدور الذي تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حوكمة الجامعة
٩٩	د- متطلبات الحوكمة الإلكترونية
١٠٣	ثالثاً: مؤشرات تفعيل الحوكمة بالجامعات المعاصرة
١٥١-١٠٤	الفصل الثالث : الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس (دراسة نظرية)
١٠٥	تمهيد
١٠٨-١٠٦	أولاً :- مشكلات وتحديات تفعيل الحوكمة بالمؤسسات الجامعية في مصر
١٠٦	١- التحديات المالية
١٠٧	٢- فقدان المؤسسات الجامعية لاستقلاليتها
١٠٧	٣- ضعف وضوح الهدف من التعليم
١٠٨	٤- ضعف توافر المناخ الجامعي المناسب

الصفحة	الموضوع
١١٤-١٠٩	ثانيًا : جهود تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس :-
١٠٩	١- مشروع الجودة والاعتماد
١١١	٢- مشروع تطوير كليات التربية
١١٢	٣- مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة عين شمس
١١٣	٤- مركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس.
١١٤	٥- إستراتيجية جامعة عين شمس لمكافحة الفساد
١٤٩-١١٥	ثالثًا : أشكال الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس:-
١٣١-١١٥	١- الحوكمة الأكاديمية التشاركية:
١١٥	أ- الحوكمة الأكاديمية التشاركية على مستوى القسم
١١٩	ب- الحوكمة الأكاديمية التشاركية على مستوى الكلية
١٢٥	ج- جهود تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالكلية
١٢٩	د- مشكلات تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالكلية
١٤١-١٣٢	٢- الحوكمة من خلال ذوي المصالح:
١٣٢	أ- الطلاب
١٣٥	ب- الإداريين
١٣٧	ج- المؤسسات المجتمعية
١٤٨-١٤٢	٣- الحوكمة الإلكترونية:-
١٤٤	أ- جهود تفعيل الحوكمة الإلكترونية بكلية التربية جامعة عين شمس.
١٤٨	ب- مشكلات تفعيل الحوكمة الإلكترونية بكلية التربية جامعة عين شمس.
١٨٧-١٥٢	الفصل الرابع الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس (دراسة ميدانية)
١٥٢	تمهيد.
١٥٢	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٥٦	ثانيًا: خطوات إعداد وتطبيق استبيان الدراسة الميدانية:-
١٥٢	١- اختيار عينة البحث.

الصفحة	الموضوع
١٥٧-١٥٣	٢- بناء الاستبيان وصياغة فقراته
١٥٣	أ- صياغة الاستبيان في صورته المبدئية
١٥٤	ب- صدق الاستبيان
١٥٥	ج- الاستبيان في صورته النهائية
١٥٦	٣- ثبات الاستبيان
١٥٧	٤- إجراءات تطبيق الاستبيان
١٥٨	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
١٨٦-١٥٨	رابعاً: نتائج استبيانات الدراسة الميدانية وتفسيرها:-
١٥٨	١- الحوكمة الأكاديمية التشاركية
١٦٧	٢- حوكمة ذوي المصالح
١٧٤	٣- الحوكمة الإلكترونية
١٨١	٤- اختبار دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي ترجع إلى متغير المشاركة في مجلس - لجان الكلية
١٨٢	٥- اختبار دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي ترجع إلى متغير الوظيفة
١٨٤	خامساً: معوقات تفعيل الحوكمة بكلية التربية جامعة عين شمس ومقترحات تفعيلها
١٨٦	سادساً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية
٢٠٩-١٨٨	الفصل الخامس تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٨٩	تمهيد
١٩٣-١٨٩	المحور الأول: تصميم مخطط لإجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٨٩	أولاً: تقويم الوضع الحالي للحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٩١	ثانياً: المخطط المبدئي لإجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس

الصفحة	الموضوع
١٩٢	ثالثاً: تحكيم المخطط المبدئي لإجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٩٣	رابعاً: المخطط النهائي لإجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس
٢٠٩-١٩٤	المحور الثاني: بناء التصور المقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٩٤	أولاً: منطلقات التصور المقترح
١٩٦	ثانياً: مكونات التصور المقترح
٢٠٧	ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح
٢٠٨	رابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وطرق التغلب عليها
٢٠٩	خامساً: البحوث والدراسات المقترحة
٢١٠	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	حوكمة ذوي المصالح في جامعتي إيموري الأمريكية ونيوكاسل البريطانية	٨١
٢	جدول يوضح تطور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وميزانية الجامعات في الاعوام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ حتى ٢٠١٢/٢٠١٣	١٠٦
٣	جدول يوضح توزيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حسب الدرجات العلمية بأقسام الكلية المختلفة	١١٦
٤	جدول يوضح درجة الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعات في مصر ودرجة استقلالية الجامعات في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وماليزيا	١٢٤
٥	جدول يوضح بروفایل الوضع التنافسي لكلية التربية جامعة عين شمس	١٣٢
٦	جدول يوضح الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس	١٣٧

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
	شمس	
٧	جدول يوضح الاتفاقيات العلمية والثقافية المبرمة بين كلية التربية جامعة عين شمس والجامعات العالمية	١٣٨
٨	جدول يوضح معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية لإستبانة أعضاء هيئة التدريس	١٥٥
٩	جدول يوضح معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية و الدرجة الكلية لإستبانة الإداريين	١٥٥
١٠	جدول يوضح معاملات الثبات لاستبانة أعضاء هيئة التدريس	١٥٦
١١	معاملات لاستبانة الإداريين	١٥٧
١٢	عدد الاستبيانات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة	١٥٧
١٣	دلالة الفروق بين استجابات عينة أعضاء هيئة التدريس الخاصة بمحور الحوكمة الأكاديمية التشاركية	١٥٨
١٤	دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الإداريين حول واقع حوكمة ذوي المصالح	١٦٧
١٥	دلالة الفروق بين استجابات كل عينة عن واقع الحوكمة الإلكترونية بالكلية.	١٧٤
١٦	الفروق بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس حول واقع الحوكمة الأكاديمية والحوكمة الإلكترونية تبعًا لمتغير المشاركة	١٨١
١٧	تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات محاور الاستبيان والدرجة الكلية تبعًا للوظيفة	١٨٢
١٨	المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق دال في متوسطات المحور الأول (الحوكمة الأكاديمية التشاركية) تبعًا للوظيفة.	١٨٣

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١	شكل يوضح مبادئ الحوكمة الرشيدة	٥٥
٢	شكل يوضح مستويات حوكمة ذوي المصالح	٨٩

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٩٥	شكل يوضح أهداف الحوكمة الإلكترونية في الجامعات	٣
١٠١	شكل يوضح متطلبات تحقيق الحوكمة الإلكترونية في التعليم	٤
١٢١	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس	٥
١٩٧	شكل يوضح مكونات التصور المقترح	٦

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٢٢٩	الصورة المبدئية لاستبيان الدراسة الميدانية	١
٢٣٧	الصورة النهائية لاستبيان الدراسة الميدانية	٢
٢٤٤	قائمة بأسماء السادة محمكي استبيان الدراسة الميدانية	٣
٢٤٦	مقابلة شخصية مع وكيل الكلية السابق لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	٤
٢٤٨	الصورة المبدئية لإجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس	٥
٢٥٦	قائمة بأسماء السادة محمكي إجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس	٦

الفصل الأول

الإطار العام للبحث