

حاكمية الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

أ.م.د. تلا عاصم فائق / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / سهير شاكر صديق

تاريخ التقديم: 2017/9/24
تاريخ القبول: 2017/11/15

المستخلص

جاء هذا البحث لِيُسلط الضوء على الدور الذي تؤديه عملية اختيار المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمية الجامعات ، باعتبارها نتيجة حتمية تستطيع الجامعات المتطورة الوصول اليها من خلال قراراتها الاستراتيجية الفاعلة ، اتخاذها القرارات الاستراتيجية بطريقة مناسبة من خلال التفكير الصحيح ، واختيار المدخل المناسب الذي يحقق الهدف الاستراتيجي لتلك القرارات. وقد اعتمد هذا البحث على منهجين اقتضتها الضرورة البحثية وهما المنهج الوصفي والمنهج المقارن ، ولقد تمت اجراءات البحث الميدانية في جامعتي بغداد والمستنصرية وكانت العينة قسدية متمثلة برئيس واعضاء امانة مجلس كل من الجامعتين المبحوثتين وتم الاستحصال على (40) اجابة من أصل (47) من مجتمع البحث. وظفت لهذا الغرض الاستبانة فضلاً عن استخدام المقابلات وذلك للتأكد من مدى دقة اجابات الاستبانة ، وقد استخدمت عدد من البرامج لاستكمال الاجراءات البحثية كبرنامج (EXCEL 2010) والاصدار الأخير من برنامج (SPSS V24)، وتم استخدام عدد من الاساليب والمقاييس الاحصائية في تحليل بيانات الاستبانة مثل (الوسط الحسابي المرجح ، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية ، ومعامل تحديد R2 ، وكذلك اختبار (F TEST) واختبار (T TEST) ، التحليل العاملي الاستكشافي ، والجذر الكامن ، واختبار (Bartlett)، واختبار الفا كرومباخ (Cronbach's Alpha). وأدت الأساليب الاحصائية لجملة من النتائج ابرزها عدم وجود فروق معنوية بين جامعة بغداد والمستنصرية من حيث متغيري البحث المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاكمية الجامعات، وجاءت النتائج لتؤكد أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاكمية الجامعات؛ وأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمية الجامعات، وخلص البحث الى مجموعة من التوصيات أهمها دعوة لصناع القرار الاستراتيجي في جامعتي بغداد والمستنصرية للأهتمام بالمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي كأحد المداخل المهمة لصنع قرارات استراتيجية كفوءة وفاعلة وضرورة توظيف أفكار هذا المدخل بما يتلائم وتحقيق حاكمية الجامعات التي هي من سمات الجامعات المتطورة التي تنافس الجامعات العالمية.

المصطلحات الرئيسية للبحث / المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي ، حاكمية الجامعات.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 105 المجلد 24
الصفحات 169.135

*البحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة

يُعدّ موضوع القرار الاستراتيجي من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين وتم طرحها ومناقشتها في الكثير من الأدبيات ، وخاصة تلك الدراسات التي تُظهر مراحل صنع القرار الاستراتيجي ابتداءً من مسح البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وانتهاءً بتقييم تنفيذ تلك القرارات ، جاء هذا البحث ليُقدم فكرة قَلْماً طُرِحَتْ وقَلْماً تم الاهتمام بها وهي ماذا قبل البدء بتلك المراحل؟ وما هو أهم من تلك المراحل من وجهة نظر عدد من المفكرين والباحثين؟ وهل يختلف صنّاع القرار في تحديد تلك المراحل والخطوات وصولاً لتحقيق الأهداف المتوخاة من صنع ذلك القرار، أم انهم يستخدمون نفس طريقة التفكير ويدخلون من بوابة واحدة لوضع خطواتهم وصولاً لاتخاذ القرار وتنفيذه؟ وما هي تلك المداخل التي يستخدمها صنّاع القرار في صنع قراراتهم وكيف يفكرون قبل الدخول بتلك العملية المهمة والتي قد تمنح الحياة الطويلة للمنظمة أو تكون سبب في نهايتها المبكرة. وهل هناك مدخل محدد يمكن أن يتبعه صنّاع القرار الاستراتيجي يجمع سمات عدد من المداخل ليتلائم مع المنظمات والظروف المختلفة؟ وبعد البحث والدراسة المعمقة لمختلف المداخل تم التوصل الى ان اكثر مدخل يجمع بين سمات وخصائص اكثر من مدخل واحد ، ويمكن الاستفادة من مزاياه في صنع قرارات المنظمة الاستراتيجية هو المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وذلك كون هذا المدخل وباتفاق عدد كبير من الباحثين والمفكرين في الأدب الاداري بانه مدخل يجمع سمات المدخل الريادي والذي بُنيت فكرته على اساس أن هناك شخص ريادي يمتلك بصيرة نافذة ويستغل الفرص و يصنع قرارات استراتيجية تؤدي الى نمو المنظمة ، والمدخل التخطيطي الذي يعتمد العقلانية والتخطيط طويل المدى واستخدام اكبر عدد من البدائل واختيار البديل الأفضل لصنع قرارات شاملة ، والمدخل التكيف الذي يستند على فكرة الاستجابة للمشاكل عن طريق رد الفعل ومعالجة تلك المشاكل التي قد تحدث فجأة حتى لا تؤثر على نتائج القرار. وهذا يعني ان المدخل المتدرج هو مدخل يجمع الريادة والتخطيط والتكيف وهذه السمات مجتمعة مع بعضها تؤدي الى صنع قرارات استراتيجية كفوءة وفاعلة لذا كان لا بد من اختيار هذا المدخل لتطبيقه على أهم المنظمات الحيوية التي تُصنع فيها قرارات استراتيجية تؤثر على مستقبل شريحة مهمة في المجتمع وتؤثر بالتالي على التنمية المجتمعية المستدامة للبلد وتلك المنظمة هي المنظمة الجامعية. ونظراً لأهمية المفهوم الحديث الذي تتسابق الجامعات العالمية المتطورة اليوم لتحقيقه من خلال تطبيق أهم مبادئه وأفكاره وهو مفهوم (حكمة الجامعات) الذي يُعدّ من وجهة نظر العديد من الباحثين والمفكرين في الأدب الإداري بأنه نظام يدعم القرارات الاستراتيجية ويؤدي الى تحقيقها بشكل يحقق السبب من وجود الجامعات ويحقق اهدافها الاستراتيجية ، لذا جاء هذا البحث ليركز في كيفية تعزيز حكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي، ومن أهم الأسباب لاختيار جامعتي بغداد والمستنصرية كميدان للجانب العملي للبحث لما تتمتع به هاتين الجامعتين من تاريخ عريق ومسيرة حافلة بالقرارات الاستراتيجية الكبيرة والمهمة والتي تؤثر في مستقبل شريحة كبيرة من المجتمع وهم شريحة الشباب والتي هي بأمرس الحاجة الى قرارات استراتيجية صحيحة من أهم نتائجها توفير سوق عمل يستقبل الاختصاصات المختلفة من تلك الشريحة ويقضي على البطالة وبالتالي يحقق أهداف التنمية المستدامة التي اصبحت حُلْم يسعى الى تحقيقه كل بلد في العالم.



المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث :

- يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات التي يطرحها هذا البحث انطلاقاً من بيانات الجامعتين المبحوثتين ، من خلال العرض النظري ومطابقة ذلك مع ما يجري في الجامعتين من خلال البحث الميداني. ويتمثل التساؤل الرئيسي لهذا البحث فيما يأتي:
- ما الدور الذي يلعبه المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمية الجامعات في (جامعة بغداد والجامعة المستنصرية)؟ وللإجابة على السؤال الرئيسي تم تجزئته إلى أسئلة فرعية وكما يأتي:
- 1- كيف يمكن للمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي أن يؤثر المسارات الصحيحة للقرارات التنظيمية وبالذات الاستراتيجية منها؟
 - 2- ما التصور المقترح لتحسين حاكمية الجامعات من خلال استخدام أحد مداخل القرار الاستراتيجي المهمة ألا وهو المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي؟
 - 3- هل هناك فروقات بين تعامل صناع القرار في كلتا الجامعتين المبحوثتين مع متغيرات البحث الحالي وهل تختلف أم تتفق رؤى صناع القرار بين الجامعتين حول موضوع البحث؟
 - 4- ما علاقة الارتباط بين متغيرات البحث المتمثلة بـ (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاكمية الجامعات.
 - 5- ما تأثير عناصر المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمية الجامعات.
 - 6- هل توظف الجامعتين المبحوثتين المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في اتخاذه من أجل تحقيق حاكمية الجامعات؟

ثانياً:- أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذا البحث من حساسية موضوعها ببعديه (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي و حاكمية الجامعات). وبالنظر لشحة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع يسعى البحث الحالي لتحقيق اسهامة متواضعة في التعريف بالمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي ومدى ارتباطه وأثره على حاكمية الجامعات ، وهذا ما يجعل من هذه الدراسة حافزاً لدراسات قادمة وتطوير الدراسة الحالية بما يخدم العملية التعليمية الجامعية بشكل أكبر، أما أهمية البحث من الناحية العملية فتتعلق من:
- 1- اعطاء صورة حقيقية عن كيفية تعامل صناع القرار في اثنين من أهم وأعرق الجامعات العراقية (جامعة بغداد والجامعة المستنصرية) في اختيار أحد مداخل القرار الاستراتيجي المهمة لتحقيق حاكمية الجامعات.
 - 2- تقديم معلومات مباشرة ومهمة للإدارة العليا والمديرين يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي للوصول الى حاكمية جامعية تطبق خصائص وأبعاد الحكم الرشيد
 - 3- تحقيق التفاعل بين النظرية والواقع والتي تطرح الخيارات أمام متخذي القرارات الاستراتيجية خاصة بشكل أكثر موضوعية وواقعية في التعرف على ماهية درجة الخطورة في تبني أحد المداخل المهمة للقرار الاستراتيجي وخلق حالة التوازن في تفكير المنظمة الاستراتيجية الحالي والتفكير المستقبلي لها تحقيقاً لحاكمية جامعية تتفق والمقاييس الموضوعية لحاكمية الجامعات العالمية المتطورة.

ثالثاً:- أهداف البحث : يهدف هذا البحث الى ما يأتي:

1. معرفة مدى استخدام كل من جامعتي بغداد والمستنصرية للمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاكمية الجامعات، وهل هناك فروق في أبعاد أحد المتغيرين بين الجامعتين.
2. معرفة مدى اتباع المقاييس والأساليب العلمية المدروسة في حال استخدام الجامعتين لأحد متغيري البحث أو كلاهما.

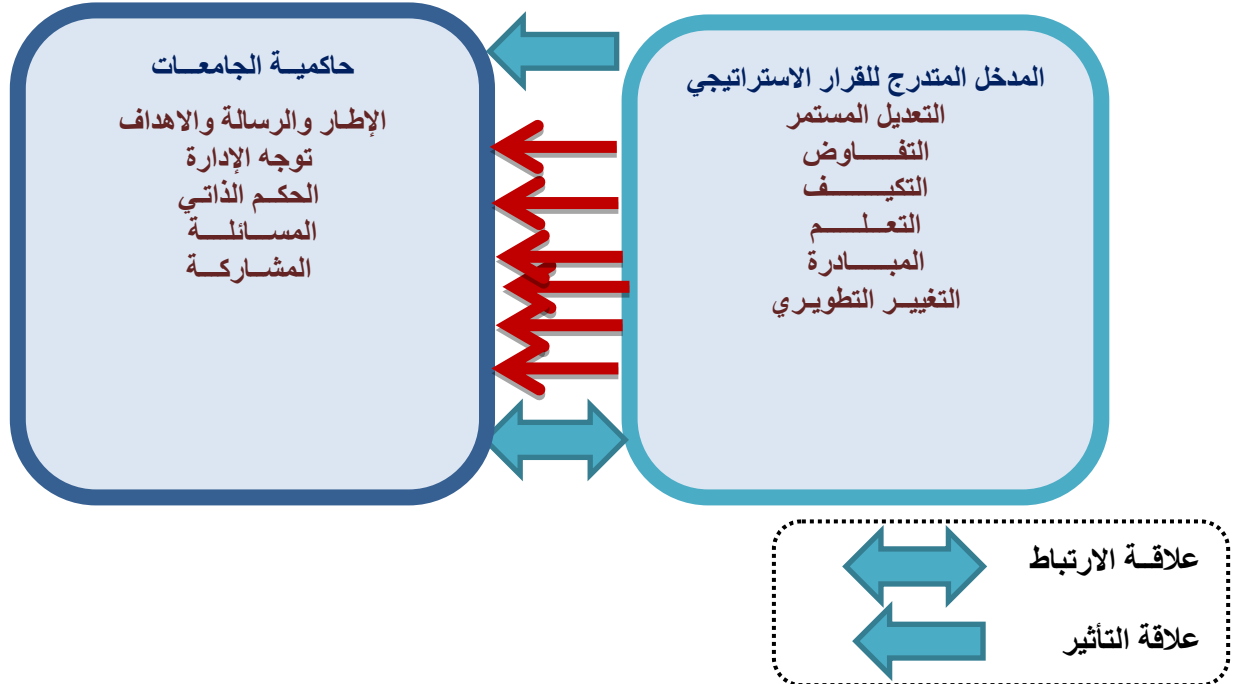


حكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

3. بيان مدى العلاقة بين اختيار صناع القرار الاستراتيجي لأحد مداخل القرار الاستراتيجي المتمثل (بالمدخل المتدرج) وتحقيق أهم المفاهيم الحديثة والمهمة لتطور أي جامعة في هذا العصر ألا وهو مفهوم حكمة الجامعات.

4. تقديم دليل علمي يستدل به صناع القرار في الجامعات العراقية لاتباع المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي من أجل تحقيق الحكمة الجامعية بشكل يجعلها قادرة على المنافسة مع الجامعات العالمية.

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث:



شكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة

خامساً:- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

{ توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والمستنصرية من حيث المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي }

الفرضية الرئيسية الثانية:

{ توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والمستنصرية جامعة بغداد والمستنصرية من حيث حكمة الجامعات }

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحكمة الجامعات

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حكمة الجامعات

سادساً : التعريفات الإجرائية

تم اختيار مجموعة من التعريفات الإجرائية التي تخص متغيري البحث التابع والمستقل مع ذكر تعريف إجرائي لابعاد كل متغير من متغيرات البحث، وفي مايلي ذكر لهذه التعريفات :



حكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي (المتغير المستقل): هو أحد المداخل المهمة للقرار الاستراتيجي وهو ذلك المدخل الذي يعتمد عدد من الأسس المهمة للبدء بوضع الخطوات الرئيسية لصنع القرار الاستراتيجي وتتسم تلك القرارات بإمكانية التعديل المستمر في الخطة الاستراتيجية للمنظمة وصنع قرارات استراتيجية قابلة للتطوير في المستقبل ، من خلال التفاوض مع اصحاب المصلحة الرئيسيين ، والعمل بمرونة يمكن معها تكيف القرارات الاستراتيجية مع الظروف البيئية المتغيرة للقدرة على مواجهة الحالات الطارئة التي تفرضها المستجدات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وصولاً الى صنع قرارات استراتيجية تخدم أهداف المنظمة.

التعديل المستمر: هو التعديل في مراحل صنع القرار بشكل مستمر وذلك استجابة للظروف المتغيرة والتكيف ومستجدات البيئة المحيطة.

التفاوض: هي الحوارات والنقاشات التي تجري بين صناعات القرار فيما بينهم ثم بينهم وبين واصحاب المصلحة في ذلك القرار المراد صنعه.

التكيف: هو الاستجابة للتغيرات غير المحسوبة في البيئتين الخارجية والداخلية مما يؤدي الى صنع قرار يتلائم مع تلك الظروف والمتغيرات من خلال استغلال الفرص الداخلية ومقاومة التهديدات الخارجية

التعلم: هي العملية التي يتلقى من خلالها افراد المنظمة المعرفة التي تأتي من خلال عدة طرق كالتجربة أو الخطأ في تنفيذ النشاطات الإدارية المختلفة

المبادرة: هي القدرة أو الاسراع في البدء بأي عمل والمشاركة في تقديم كل ما هو جديد ويخدم المنظمة سواء من صناعات القرار الرئيسيين او من الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الادارية والعلمية

التغيير التطويري: هو ذلك التغيير الذي يؤدي الى تطوير في قرارات وعمل المنظمة في المستقبل

حكمة الجامعات (المتغير التابع): مدى قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تحسين الأداء، وصولاً لتحقيق مقاييس "جودة الأداء العالي"، وصنع قرارات كفوءة وفاعلة من خلال اتباع الأساليب العلمية الصحيحة، من خلال اتباع أساليب الإدارة الرشيدة.

الإطار: هو الإطار القانوني الذي تعمل في ظله (الجامعات/ الكليات) المتمثلة بالتشريعات والقوانين والهياكل التي تحكم الجهاز الإداري في المنظمة

الرسالة: هو سبب وجود المنظمة (الجامعة/الكلية) وهو الدور الذي تود ان تلعبه المنظمة ، وهي وثيقة مكتوبة تمثل الدستور القائم للمنظمة والمرشد الأساسي لكافة الجهود والقرارات

الأهداف: هي المخرجات المحددة التي تم تحديدها ووضعها من قبل المنظمة وهي كل ما تريد ان تصل اليه المنظمة (الجامعة/ الكلية) أو تسعى الى تحقيقه من خلال نشاطاتها المختلفة

الحكم الذاتي: حرية واستقلالية الجامعات الأكاديمية والبشري والمالي وعدم خضوعها الى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية وفي صياغة وتنفيذ السياسات والبرامج الجامعية

الاستقلالية: مدى قدرة الجامعات على اتخاذ قراراتها دون الرجوع للإدارة المركزية فيما يخص مختلف القرارات المتعلقة بتعيين كوادرها او قبول طلابها او تخصيصاتها المادية والبشرية.

المسائلة: هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية وتوقع تقديم حساب وهي الاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال والقرارات وتحمل عواقبها.

المشاركة: مشاركة اصحاب المصلحة في ابداء الرأي والتقييم والمتابعة و صنع القرارات، واصحاب المصلحة الأساسيين في المنظمة.

أصحاب المصلحة: هم كل المستفيدين والمتأثرين بشكل مباشر من نشاطات المنظمة ، ولهم مصلحة في بقائها وتطورها.

سابعاً- وسائل جمع البيانات

اعتمد البحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة نوعين من الأدوات هما:

1) **مصادر الجانب النظري:** حيث تم جمع معلومات الجانب النظري لما تيسر من المصادر المتخصصة بمتغيرات الدراسة وخاصة الأجنبية وذلك لندرة وأهمية متغيرات البحث في المصادر العربية



حاکمية الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

(2) مصادر الجانب العملي: تم الاعتماد بتوفير بيانات ومعلومات الجانب العملي على عدد من الأدوات من أهمها:

1. القوانين والتعليمات التي تحكم نشاطات مجالس الجامعات العراقية وتنظم عملها وتحدد هيكلها خاصة فيما يتعلق بعمل مجلس جامعتي بغداد والمستنصرية.
2. المقابلات الشخصية
3. استمارة الاستبانة

ثامناً : حدود البحث

تأطرت خطوات البحث ضمن الحدود النظرية، والمكانية، والزمانية، والبشرية وكما يأتي:

(1) الحدود النظرية: تحدد البحث نظرياً بما جاء بمتغيراته المتمثلة بالمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاکمية الجامعات.

(2) الحدود المكانية: أختيرت أهم جامعتين في العراق (جامعة بغداد والجامعة المستنصرية) وتم اختيار أمانة مجلسها.

(3) الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقي في المؤسسات المبحوثة إذ استغرقت مدة (شهرين ونصف) بدءاً من (2017/5/10) حتى (2017/8/12) وتتمثل بمدة توزيع استمارة الاستبانة واستردادها و تحليلها وتفسير النتائج.

(4) الحدود البشرية: وفقاً لمتطلبات البحث من التحليل للظواهر ذات العلاقة بمتغيرات البحث فقد أختير رئيس واعضاء أمانة مجلس الجامعة لكل من الجامعتين وهم (رئيس الجامعة ، مساعد رئيس الجامعة ، عمداء الكليات) مجتمعاً للدراسة الذي تالف من (47) فرداً منهم (31) فرداً من جامعة بغداد (16) فرداً من الجامعة المستنصرية تم توزيع استبانة البحث على جميع أفراد المجتمع ابتداءً من شهر (ايار) من عام 2017 وتم أستلام (40) استمارة بواقع (25) استمارة من جامعة بغداد و (15) استمارة من الجامعة المستنصرية نهاية شهر (تموز) من نفس العام، تم اهمال استبانتيين لنقص في المعلومات.

عاشراً: أدوات وصف البيانات وتحليلها

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي الذي أعتمدت عليه الطالبة الباحثة في إختبار تساؤلات وفرضيات الدراسة والتي تمت صياغة مقياسها بما يتناسب مع طبيعة عمل الجامعتين المبحوثتين، وقد تضمنت الاستبانة مجموعتين من الاسئلة المجموعة الاولى تتعلق بالمعلومات الشخصية العامة (التعريفية) وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الشهادة، اللقب العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مدة الخدمة في الموقع الحالي) وكما سيتم توضيحه في الفصل الثالث المتمثل بالجانب العملي من البحث؛ تعلقت المجموعة الثانية بمتغيرات الدراسة (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاکمية الجامعات) إذ أحتوت على (66) فقرة توزعت (36) منها لقياس (6) مؤشرات رئيسية للمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي (التعديل المستمر ، التكيف ، التفاوض ، التعلم ، المبادرة ، التغيير التطويري) و(30) فقرة منها لقياس (5) مؤشرات رئيسية لحاکمية الجامعات (الاطار ، توجه الادارة ، الاستقلالية ، المسائلة ، المشاركة).



المحور الثاني / بعض الدراسات السابقة

أولاً:- الدراسات الخاصة بالمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي :-

1- دراسة {Bailey & Johnson : 1997}	
عنوان الدراسة	Logical Or Processual? Defining incrementalism منطقي أم إجرائي؟ تعريف التدرج
هدف الدراسة	تقييم صحة التفسيرين المتدرج والإجرائي في تحقيق التطوير الاستراتيجي
أبعاد الدراسة	التدرج ، البعد الدولي ، البعد الثقافي ، البعد السياسي
عينة الدراسة	أكثر من 1500 من كبار المديرين العاملين في 200 منظمة في كل من القطاعين العام والخاص في المملكة المتحدة.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	ان الطرق المختلفة التي يتطور بها التدرج في المنظمات هي ليست نتيجة للمنافسة بين الشركات بل أن حدوثها يرتبط بالسياق التنظيمي ونضج الحجم والقطاع والتي تُعد متغيرات مهمة بشكل خاص تؤثر وتكون سبب في التغيير بشكل متدرج

2- دراسة { Joseph A. Barbera : 2010 }	
عنوان الدراسة	Incremental Dynamic Decision – Making (IDD) For Public Health Emergency Response. صنع القرار الديناميكي المتدرج استجابة لحالات الطوارئ في الصحة العامة
هدف الدراسة	صنع و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والدقيق خلال حالات طوارئ الصحة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام النموذج المتدرج الديناميكي للقرار الاستراتيجي (IDD).
أبعاد الدراسة	التكيف ، فاعلية الاجراءات ، الوعي الزمني ، الميل للأمام ، الحد من عدم اليقين ، كفاءة الاجراءات
عينة الدراسة	38 حالة حادث في الصحة العامة في الولايات المتحدة التي وقعت بين اكتوبر 2001 وسبتمبر 2008.
أداة الدراسة	بيانات وصفية كمية ، دراسة الحالة
أهم نتائج الدراسة	عوامل الخطر في صنع القرار واستراتيجيات صنع القرار الناجحة التي لوحظت خلال مرحلة التعرف على الحوادث في حالة الطوارئ الصحية العامة؛ يجب انشاء دليل على مفهوم صنع القرار الديناميكي المتدرج.

ثانياً:- الدراسات الخاصة بحكمة الجامعات :-

1- دراسة {Bratianu. C. & Pinzaru. F. , 2014}	
عنوان الدراسة	University Governance as a Strategic Driving Force. حكمة الجامعات كقوة دافعة للاستراتيجية.
هدف الدراسة	تحليل نماذج مختلفة لحكمة الجامعات في أوروبا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، واليابان ، ومعرفة ما هي عوامل النجاح الرئيسة للحكمة الجامعية لتصبح قوة دافعة استراتيجية
أبعاد الدراسة	الحرية الأكاديمية، والحكم الذاتي، والاستقلال المؤسسي ، المساواة العامة ، ضمان الجودة
عينة الدراسة	عدد من الجامعات في اوربا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا واليابان
أداة الدراسة	دراسة حالة ودراسة مقارنة لنماذج حكمة الجامعات في عدد من الدول
أهم نتائج الدراسة	أن الجامعات بحاجة إلى تعزيز قدرتها التنافسية من أجل أداء رسالتها . وهذا يعني بالنسبة للحكومات لمنح الحكم الذاتي الكامل للجامعات، والبدء في تنفيذ نماذج جديدة لحكمة الشركات



حكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

2- دراسة { Marwin & Jaime: 2015 }	
TOWARD A PARTICIPATORY UNIVERSITY GOVERNANCE: MODEL FOR STATE UNIVERSITIES AND COLLEGES IN THE PHILIPPINES حكمة جامعية تشاركية: نموذج لجامعات وكليات الدولة في الفلبين	عنوان الدراسة
بيان مدى مشاركة اصحاب المصلحة من نقابات اعضاء الهيئة التدريسية في حكمة الجامعة	هدف الدراسة
الحكمة الأكاديمية (تصميم المناهج) ، الحكمة السياسية (سياسة التوظيف) ، الحكمة المالية (الميزانية) ، والحكمة الاقتصادية (المرتبات والأجور).	أبعاد الدراسة
أربع جامعات حكومية في الفلبين	عينة الدراسة
استبيان ، مقابلات شخصية	أداة الدراسة
وجود مشاركة كافية للحكمة الأكاديمية من خلال تصميم المناهج الدراسية والتطوير المهني وعبء العمل، وجود مشاركة كافية للحكمة السياسية من حيث سياسة التوظيف في الجامعة، والحيازة، والتنظيم، وحالة العمل، وأظهرت الإدارة المالية بالمثل المشاركة الكافية لاتحادات أعضاء هيئة التدريس. وتم تقييمها من حيث الميزانية والشراء والقروض / المنح وتوليد الدخل، وجرى فحص الإدارة الاقتصادية من حيث الأجور / المرتبات والإجازات وحزم الاستحقاقات والرعاية الصحية. وكانت مشاركة نقابات الكلية كافية أيضا	أهم نتائج الدراسة
3-دراسة { Zaman: 2016 }	
Quality guidelines for good governance in higher education across the globe مبادئ توجيهية لنوعية الحكم الرشيد في التعليم العالي في جميع انحاء العالم	عنوان الدراسة
استكشاف الصلوات المحتملة بين مؤشرات الحكم الرشيد والاصلاحات في مجال العليم العالي في مناطق العالم الرئيسية	هدف الدراسة
الصوت المسانلة ، العنف وعدم الاستقرار السياسي ، فعالية وجودة التنظيم ، سيادة القانون ، مكافحة الفساد	أبعاد الدراسة
منطقة شرقي اسيا والمحيط الهادي (9 بلدان) ، أوروبا واسيا الوسطى (14بلد) ، امريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (11 بلد) ، امريكا الشمالية (2 بلد) ، جنوب اسيا (5 بلد) افريكا وجنوب الصحراء الكبرى (7 بلد)	عينة الدراسة
دراسة حالة	أداة الدراسة
أن المؤشرات المتعلقة بالحكومة (الصوت المسانلة ، العنف وعدم الاستقرار السياسي ، فعالية وجودة التنظيم ، سيادة القانون ، مكافحة الفساد) تسهم في تدويل الجامعات التي تساعد في صياغة سياسات التعليم العالي في المناطق بالعالم وأن الحكومات في جميع انحاء العالم يحاولون تطوير العلاقات المتينة بين قطاع التعليم والمجتمع ككل	أهم نتائج الدراسة



المبحث الثاني / الإطار النظري

المحور الأول: المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

يُعد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي أحد أكثر المداخل المهمة التي اعتمدها الباحثون في كتاباتهم عن مداخل القرار الاستراتيجي، وهو المدخل المعروف بالعقلانية المحدودة "Bounded Rationality" من قبل (Simon , 1997)، التخبط "Muddling through" (Lindblom , 1959)، التدرج المنطقي "disjointed incrementalism" (Lindblom & Braybroke , et al , 1963)، التدرج المنطقي "logical incrementalism" (Quinn , 1980). ويعتقد أنصار هذا المدخل أن كبار المديرين ليس لديهم سوى فكرة عامة إلى حد ما عن الوضع المستقبلي لمنظمتهم ويسعون جاهدين للتحرك نحو هذا الموقف تدريجياً من خلال التحسينات المجزأة بدلاً من التغيير الجذري (Andrews et al., 2016:4).

أولاً: الإطار المفاهيمي للمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي:-

المدخل المتدرج (Incremental Approach) أو ما أطلق عليه بالمدخل (التدريجي أو التزايدى ، التصاعدي أو التراكمي) كلها ترجمات لكلمة (Incremental) ، لقد اختلفت تعريفات المدخل المتدرج ، وسوف يعرض هذا البحث أهم التعريفات للباحثين لهذا المدخل، وكما يأتي:

جدول (1)

تعريف المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي استناداً على المصادر الواردة فيه

ت	اسم الباحث	السنة	المفهوم
1	Quinn	11980	عملية استقرائية تفاعلية في أي منظمة لاستكشاف المستقبل والاستفادة من التجارب السابقة ، وتتعلم من سلسلة من الالتزامات الجزئية (الإضافية) وليس من خلال الصيغ الشاملة لإجمالي الاستراتيجيات.
2	Joseph	2010	بأنه مدخل يقوم على التكيف، وهو مدخل يتم تطبيقه لتعزيز السرعة والدقة في اتخاذ القرارات ، وهو يمثل أداة متطورة لإدارة حالات الطوارئ.
3	Biggemann, et.al:	2012	يعبر عن منهج الطوارئ واستخدام الوسائل العلاجية في الحالات الطارئة يعتمد على التعديلات المستمرة والقدرة على التكيف وضبط وموازنة الفرص وإدارة الأهداف المتشابهة.
4	Wheelen	2012	هو المدخل الذي يجمع التخطيط والتكيف وإلى حد أقل المبادرة ، وتكون للإدارة العليا فكرة واضحة إلى حد معقول عن مهمة المؤسسة وأهدافها ، تستخدم في تطويرها للاستراتيجيات ، يستفاد من هذا المدخل عندما تكون البيئة في تغير سريع يجعل المنظمة تسعى لتكوين التحالفات والاندماجات.

ثانياً: أهمية المدخل المتدرج في عملية صنع القرار الاستراتيجي

لقد شددت البحوث الحديثة على كيفية صنع المديرين التنفيذيين للقرارات الاستراتيجية وذلك باستخدام العمليات البيهية والعمليات السياسية إضافة إلى المؤيدين للعقلانية (Elbanna , 2006 :3) ، وهذا ما أعطى أهمية للمدخل المتدرج في صنع القرارات الاستراتيجية ، لأنه المدخل الذي يجمع بين كل هذه المفاهيم. وفي الحالات المعقدة ، من المستحيل للمديرين التنبؤ بجميع الأنشطة والنتائج المحتملة وذلك لأن العقلانية الإدارية تحدها المعلومات المتاحة ، حيث أن المديرين يمكنهم فهم وتحليل مجموعة محددة من الجوانب مقيدين بيئته التشغيل والاختيارات السابقة ، والحلول الممكنة وبالتالي تقسيم المسار ، وبمجموعة ممكنة من الإجراءات تقتصر على الإجراءات الموجودة في فضاء قرار مجاور : Kowwalkowski, 2012 (6) ؛ حيث يُعد المدخل المتدرج من المداخل المهمة في عملية صنع القرار الاستراتيجي ويرى (Quinn) أن هناك خمسة أسباب تزيد من أهمية استخدام المدخل المتدرج كونه وجد لمساعدة صناعات القرار في ماياتي (Quinn , 1982 : 416)



- 1- تحسين نوعية المعلومات المتاحة عن القرارات الاستراتيجية.
- 2- التعامل مع المهل المختلفة (التوقيتات) وتسلسل المشاكل التي تنطوي عليها القرارات الرئيسية.
- 3- تحفيز التوحيد بين المرونة والإبداع والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 4- التغلب على الحواجز السياسية والعاطفية للتغيير
- 5- خلق الالتزام الشخصي والتنظيمي اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية

ثالثاً: ابعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

(1) التعديل المستمر:- إن القرارات الاستراتيجية من خلال المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي يتم صنعها على شكل خطوات متتابعة ومتسلسلة ، ويتم العمل بشكل مستمر على تعديل الخطة الاستراتيجية بهدف تطوير القرارات الاستراتيجية ، ويتم اضافة قرارات كلما اقتضت الضرورة للقرارات الأساسية لتكون تدابير علاجية للحالات الطارئة ، ويتم تطوير خيارات القرارات بحيث تكون قابلة للتعديل والتحسين لعدم توفر المعلومات الكاملة؛ وقد عرفه (العالمي و الغالي ، 2008 : 127) بأنه "البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي"؛ ويرى (Quinn, 1982: 618) أن المديرين التنفيذيين يميلون إلى الاستفادة من بعض العمليات الاضافية لأنها تدير تحولات استراتيجية معقدة. وهذا يعني أن المديرين التنفيذيين يسعون لوضع تعديلات مستمرة من خلال وضع خطوات اضافية لمواجهة حالات التعقيد.

(2) التفاوض:- يُعدّ التفاوض أحد الأبعاد المهمة للمدخل المتدرج ، حيث أن رؤية بعض المفكرين إلى ان العملية الاستراتيجية تتطور من خلال التفاوض بين المجموعات والأفراد ، وقد شهد ربع القرن الماضي تطور الحوار في التفاوض من خلال المدخل التحليلي للقرار ، فضلاً عن الاهتمام المتزايد في هذا المجال لكل من الاكاديميين والممارسين ، لقد استند الباحثون على نظرية القرارات السلوكية التي تدرس الطرق التي قد ينحرف بها المفاوضون عن العقلانية ، في أوائل الثمانينات كانت نقطة ساخنة على جبهة المفاوضات فبدأ العلماء من مختلف التخصصات يعملون معاً لاستكشاف مفاهيم جديدة واستغرق الحقل فقرة كبيرة إلى الأيام مع إنشاء برامج التفاوض ، متعدد التخصصات ، ومراكز بحوث جامعية متعددة مقرها في جامعة هارفارد. (Tsay & Bazerman , 2009 , 2) ، وقد جلبت التسعينيات اهتماماً متجدداً بالعوامل الاجتماعية ، كالعلاقات الاجتماعية والمركزية ، والإسناد ، والعمليات التفسيرية ، وظهرت عدة مجالات واعدة للبحوث في السنوات الأخيرة مستمدة من تخصصات أخرى لتدخل في مجال التفاوض بما في ذلك العمل على تأثير الأخلاق والعواطف والحدس والتدريب (Tsay & Bazerman , 2009 : 1).

(3) التكيف:- هو استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة اعمالها الخارجية إذ يعكس التكيف قدرة المنظمة على مواكبة تغييرات البيئة الخارجية والتوافق معها لمواجهة التحديات البيئية التي تؤثر في قدرتها على البقاء والاستمرار، يرى (Wheelen, & Hunger, 2013: 26) أن هذا الوضع هو نموذجي لمعظم الجامعات والعديد من المستشفيات الكبيرة ، وعدد كبير من الوكالات الحكومية ، ويشار إليه أحياناً (بالعمل بدون خطة) ، وذلك كون المنظمة التي تتبع هذا الاسلوب لا تملك الوقت الكافي للبحث عن الفرص أو التهديدات ، كونها تعمل في بيئة صعبة تملؤها المشكلات والأزمات فجّل وقتها تقضيه باتجاه التكيف مع التهديدات أو حتى الفرص ولكن ليس البحث عنها. (الظاهر ، 2009: 136) ؛ وأن الوضع التكيفي يصور العملية باعتبارها عملية يقوم فيها العديد من صانعي القرارات ذوي الأهداف المتضاربة بالتفاوض فيما بينهم لإنتاج مجموعة من القرارات المنفردة والمفككة (Sykianakis , 2012 84). وهذه وجهة نظر أخرى تجد من التفاوض وسيلة للتكيف وصنع قرارات تتلائم مع متطلبات اصحاب المصالح.



4) التعلم :- ويُطلق على التعلّم في المنظمات بالتعلم التنظيمي (Ivan&Ivana, 2012: 9) ؛ وهو "العملية التي من خلالها يسعى المديرون الى تحسين رغبة الموظفين وقدراتهم على فهم وادارة المنظمة وبيئة عملها" (Gareth & Jennifer, 2007: 273)، ويجبر التكيف مع التطور الخارجي للمنظمة أن تتعلم وتبني مهارات وجدارات جديدة (بتس و لي ، 2008 : 447). وهنا لابد من الإشارة إلى مفهوم (المنظمة المتعلمة) (Learning Organization) وهي "المنظمة التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمرين مستفيدة من دروس الخبرة السابقة" (العامري و الغالي ، 2008 : 71) ؛ وهي المنظمة التي يحاول المديرون فيها تعظيم قدرة الأفراد والجماعات على التفكير والتصرف بشكل خلاق وبالتالي زيادة امكانيات التعلم التنظيمي (Gareth&Jennifer, 2007: 273) ، ويمكن تعريف القدرة على التعلم بأنها قدرة المنظمة على تنفيذ ممارسات الادارة المناسبة والهيكل والاجراءات التي من شأنها تيسير وتشجيع التعلم (Goh and Richards, 1997 : 85) ، وهي "تشكل قدرة المنظمة الذاتية التي بسبب ان المنظمة تنشيء وتثري وتستخدم المعرفة التي تتفوق بها على منافسيها من حيث القدرة التنافسية والاداء" (Jolodar , 2012 : 17). ويتميز التعلم بأنه يؤدي الى تغييرات تدريجية أو تحسينات على الاستراتيجيات التي يجري اتباعها (John, 2001:65).

5) المبادرة: ميل صناع القرار الناجحون إلى تكريم الاختلافات بين الزملاء في وجهات النظر المتعلقة بالاتجاهات الرئيسية حتى ويلاحظون أن الآراء الأولية غالباً ما تشكل بشكل مدروس استراتيجيات جديدة في اتجاهات أكثر فاعلية ، وقد يصبح البعض مؤيدين نشيطين مع ظهور معلومات جديدة لتغيير وجهات نظرهم ، لكن الإجماع ليس ممكناً دائماً ، وفي بعض الأحيان ، لا يوافق صناع القرار الأقوياء على النقطة التي يجب أن ينقلوا فيها إلى مواقع أقل تأثيراً أو يحفظون على الرحيل (Quinn, 1982: 621) ؛ ان المبادرات الذاتية واتخاذ القرارات التشاركية تحفز السلوك التكيفي من خلال توليد افكار جديدة وتغيير الطريقة التي تتم بها الأمور في المنظمة التي بدورها تؤدي إلى فوائد اقتصادية لأنها تسهل تجريب الاستجابات الجديدة (Andersen & Nielsen , 2009 :95) ؛ ويؤكد (Quinn) على ضرورة التحدث إلى أشخاص مبدعين خارج قنوات القرار العادية ، لتوليد الخيارات ، مع تجنب ارتكاب التزامات لا رجعة فيها (Quinn , 1982 : 619) ، ويقول أنه قد يرغب المديرون التنفيذيون في أن يكون زملاؤهم أكثر دراية بالقضايا الرئيسية وأن يساعدوا في التفكير بوضوح قبل اتخاذ اجراءات محددة.

6) التغيير التطويري :- لقد ميز (Van de Ven, 1995: 520) بين اربع انواع من التطوير التنظيمي والتغيير ، الأول هو الغائي (teleological) ، و الجدلي (dialectical) ، ودورة الحياة (Life-Cycle) ، و التغيير التطوير (evolutional Change) . والتغيير التطويري هو الذي يمكن لصناع القرار ان يحققوه من خلال اتباع المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي. ان تطوير القرارات الاستراتيجية المتدرجة ينطوي على استجابة تكيفية للبيئة مع الاستراتيجية الناشئة من خلال عملية التغيير التطويري ، ويتم التغيير من خلال سلسلة لا تنتهي من الخطوات الصغيرة كما يتم تغيير الاجراءات للتعامل والتكيف مع البيئة ، ويتم هذا التغيير بطريقة مستمرة وليست منفصلة متتابعة ، وبهذه الطريقة يتم الحفاظ على العلاقة بين المنظمة والبيئة وبالتالي تقليل الحاجة الى تحولات كبيرة في الاستراتيجية لتحقيق التغيير التطويري (Baily & Johnson , 1997 : 6) ؛ ويرى ((الشماع و حمود ، 2007 : 370) أن هناك نوعين من التغيير في المنظمة وهما: التغيير التلقائي الغير مخطط، والتغيير المخطط ، أما الأول فهو ذلك النوع من التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البايولوجية دون تدخل الإنسان. أما النوع الثاني فهو التغيير الذي يحدث بشكل مخطط له ومقصود بناءً على متطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة للمنظمة ، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله



المحور الثاني / حاكمة الجامعات

أولاً: مفهوم حاكمة الجامعات:

تُعدُّ الجامعات قلب المعرفة والتنمية التي تعزز النمو الاقتصادي والقدرة على المنافسة والتقدم التكنولوجي وتوفير متطلبات سوق العمل المتغيرة والجديدة (Priotesa & Marinas 2015: 801) ، وقد ظهر مفهوم حاكمة الجامعات في الآونة الأخيرة معبراً عن تلك الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، وذلك بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، مما يؤدي الى ضعف في تطور عمل تلك المؤسسات، وهذا يعود لامتلاك طرف واحد للقرارات ، ووضع الأطراف الأخرى موضع المتلقي (Fielden. J., 2008)؛ وفي سياق اوسع تشمل "الحاكمة البنيات والعلاقات والعمليات التي يمكن من خلالها اختيار سياسات التعليم و تنفيذها واستعراضها على الصعيدين المؤسسي والوطني ، وتشمل الحاكمة شبكة معقدة بما في ذلك الاطار التشريعي ، وخصائص المؤسسات وكيفية ارتباط المنظومة ككل وكيفية انفاق الاموال المخصصة فالمؤسسات هي مسؤولة عن الطريقة التي تنفق بها ، فضلا عن الهياكل الرسمية وهي علاقات توجيه السلوك" (OECD, 2008, p. 68)، وتشير الحاكمة الجامعية إلى نظام صنع القرار في إطار الجامعة، ويتولى الأمناء المسؤولية الانتمائية والسلطة النهائية على جميع المسائل المتعلقة بالجامعة. وتفوض السلطة إلى الرئيس للتعامل مع المسائل اليومية للجامعة. وغالباً ما يكون نظام مشترك للحكم بين أصحاب المصلحة، ولكن في المقام الأول بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، حيث أن تطوير المسائل الأكاديمية المسؤولية الرئيسية للجامعة مع اتخاذ القرارات المشتركة في المسائل المؤسسية الأخرى (Edward, 2011:3)؛ وأيا كان شكل الحاكمة الجامعية، فقد اقترح الباحثون ان الأساس لنظام حكم فاعل هو الثقة والاحترام المتبادل من جانب الجميع (Currie, 2005:20) ، وأن سمات نظام الحاكمة الفاعلة تشمل: التعاون، والزمالة، والاتصالات، وجود رؤية مشتركة، فان اصحاب المصلحة المتعاونين لديهم فرصة أفضل لاتخاذ القرار الأمثل بدلا من أصحاب المصلحة الذين يعملون في صوامع.(Ayo, 2008: 60).

جدول (2)

مفاهيم حاكمة الجامعات استناداً على المصادر الواردة فيه

ت	اسم الباحث	السنة	المفهوم
1	Nasereddin	2013	كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، إذ يشارك في الحاكمة، مجلس الحاكمة المكون من مجالس : الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحاكمة أيضاً المديرين والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي.
2	العريبي	2014	"قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، وبمستوى عال الجودة، وتحسين أدائها باتباع أساليب مناسبة، وخطط فاعلة، وذلك من خلال الإدارة الجيدة والرشيده"
	Bratianu & Pinzaru	2015	إطار هيكل ووظيفي الذي يدعم عملية صنع القرارات التي يتخذها القادة الأكاديميين.
3	Nancarrow	2016	إطار ممارسة السلطة والتحكم في الجامعة
4	Ganag. et. al,	2017	هو النظام المسؤول عن تحليل ودراسة مختلف الإجراءات، والهياكل، والعمليات، والسياسات، واللوائح التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات ويتم ممارسة السلطة.



ثانياً: نماذج حاكمية الجامعات

"الحاكمية هي الطريقة التي تُمارس بها إدارة الموارد والسلطة في المنظمات المعنية" (Sufean & Wang, 2014: 108)، هناك نماذج كثيرة لنظم حاكمية الجامعات تتفاوت ، حسب التوجه العام للبلد، وكذلك نوع المنظمة، والموروث التاريخي، والعوامل الثقافية، والسياسية، والاقتصادية الأخرى . لذا لا يوجد نموذج واحد يناسب الجميع ، وأن قرار اختيار أحد نماذج الحاكمية من أجل أن تتبناه منظمة معينة، لابد من دراسته بشكل جيد" (Jaramillo. A., 2013: 4) ، ويمكننا تمييز نماذج مختلفة من حاكمية الجامعات (Giovanna, 2013: 24-25) (Sufean & Wang, 2014: 108-110)

1) النموذج الأكاديمي (Academic Staff Model):

ويعني هذا النموذج حاكمية الجامعة من قبل أعضاء هيئة التدريس وهو النموذج الأكثر تقليدية لحاكمية الجامعات، ويطلق عليه أيضاً نموذج الزمالة (Collegial Model) وتفترض الحاكمية هنا أن الجامعات ينبغي أن تُدار بشكل رئيسي من قبل أعضاء هيئة التدريس وأن الجامعة هي جماعة من العلماء تحكم وفقاً لمبدأ الزمالة والحرية التي تمنح لأعضاء الجامعة (Raje, 2013: 19)، والسبب الرئيسي لهذا النموذج هو أن الموظفين الأكاديميين في العادة أفضل فهماً للأهداف الأكاديمية للجامعة وكيفية تحقيقها ويصر البعض على أن أعضاء هيئة التدريس أكثر ملائمة لإدارة الجامعات العامة نها تقدر رؤية ورسالة الجامعة: (Trakmn, 2008)

(63، نموذج 2) حاكمية 2) الشركات (The corporate Governance Model)

هذا النموذج هو ترجمة لمبادئ حاكمية الشركات الخاصة على المستوى الجامعي، ويشدد على أهمية الإدارة المهنية، باعتبارها عاملاً أساسياً في تعزيز كفاءة أنشطة الجامعة (Marinas & Priotesa, 2015: 802)؛ إن اعتماد نموذج حاكمية الشركات ساند اليوم في الجامعات، وقد أعتمد لأول مرة في عدد من الجامعات الاستراتيجية وذلك لتحقيق مزيد من الفاعلية وخفض تكاليف إدارة الجامعات وكذلك في كندا رداً على انخفاض التمويل الحكومي، وإلغاء التقاعد الإلزامي، كل ذلك دفع لعمل اصلاحات، أصبحت الجامعات في طبيعتها تميل أكثر للشركات، وبعد اعتماد "ثقافة الأداء" لديها شهدت زيادة التوجه التجاري لنماذج الحاكمية ولكن هذه العملية لها يثير التساؤلات حول فكرة الجامعة أو مكان أعضاء هيئة التدريس (Nelson, 2003: 142)، ويفترض (Baird) أن هذا النموذج ينظر إلى الجامعة ككيان تجاري وينظر للجامعة من وجهة نظر التوجه نحو السوق ويشير (Cahndan) أن الجامعة أنشئت كشركة ويعتبر التعليم الجامعي استراتيجية عمل ترتبط بها البرامج المقدمة مع المطالب الصناعية واحتياجات السوق (Cahndan, 2005: 35)، وإن الهدف من الربح يوجه وظائف الجامعة والأكاديميين نحو تسهيل هذا الهدف (Baird, 2007: 115)،

3) نموذج الأمناء (Trustees Governance Model):

إن نموذج الأمناء أو الأوصياء على إدارة الجامعة اكتسب بعض التماسك والتلاحم في الجامعات عموماً. إن إدارة الأمناء ليست معنية مباشرة بتمثيل أصحاب المصلحة في الحاكمية. بل أنه يشير إلى طريقة الحاكمية، وتحديد الحاكمية من خلال علاقة "الثقة" بين مجالس الأمناء الذي يعمل في الثقة وبالنيابة عن المستفيدين من تلك الثقة. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية الجامعات لديها "مجلس الأمناء" ويتألف من أعضاء مستقلين (الموهلين في الإدارة) (Giovanna, 2013: 25)

4) نموذج أصحاب المصالح (Stakeholder Governance Model)

ونموذج أصحاب المصلحة للحاكمية هو التعبير عن الحاكمية الجماعية والتمثيلية، ويمثل هذا النموذج الحاكمية المشتركة (Eckel, 2000: 34) يعني أنها لا تقتصر على أعضاء هيئة التدريس ولكن هو تصور لمشاركة واسعة من أصحاب المصلحة من الداخل ومن الخارج في عملية صنع القرار، ويفترض هذا النموذج إدارة الجامعة منوطة بمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلاب والموظفين الأكاديميين والخريجين والشركاء من الشركات والحكومة والجمهور عامة (Trakman, 2008: 68).



5) نموذج الأعمال (Business Governance Model):

يركز هذا النموذج على إدارة الأعمال في الجامعات من حيث قياسات الأداء المالي أو غير المالي. وهو يهتم أيضاً بالاستخدام الأمثل للموارد وإدارة المخاطر. عموماً هناك نهج عدواني لحكومية الأعمال، حيث الطلاب رسمياً تعتبر "العملاء" والدورات هي رسمياً والمعروفة باسم "المنتجات". أنها مستمدة من قيم القيادة التجارية بعيدة جداً عن المؤسسات ذات الأغراض الاجتماعية، (Shattock, 2002:238). هناك حقيقة وهي أن الجامعات ذات المستوى العالمي لديها نموذج حاكمية قوي. ففي الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية لعام 2015 صدر مؤخراً نجد أنه في أفضل 100 والجامعات 51 من الولايات المتحدة الأمريكية، و 9 من المملكة المتحدة، و 4 من كندا، و 4 من أستراليا، و 4 من اليابان. هذا يعني 72 جامعة من البلدان التي يوجد فيها نموذج حاكمية قوي (Bratianu & Pinzaru, 2014: 34).

ثالثاً: أبعاد حاكمية الجامعات:

لقد ذكرت عدد من الدراسات والبحوث أبعاد حاكمية الجامعات وقد استندت تلك الدراسات على أساس نموذج الحاكمية المؤسسية أو حاكمية الشركات إلا أن هذا البحث قد اعتمدت على الأبعاد التي حددتها بطاقة فحص حاكمية الجامعات التي وضعها "البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، التابع للبنك الدولي".

1) الإطار والرسالة والأهداف:

لقد أصبحت الحاكمية جزءاً من المشهد التعليمي وعاملاً مساهماً في ذلك تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي على المستوى الجامعي (Marwin & Jaime, 2015:26)، "ويراعي بُعد الإطار والرسالة، والأهداف لبطاقة فحص حاكمية الجامعات، ثلاث مجموعات من المؤشرات، وهي": (OECD, 2008, p. 68)

- 1- "تحديد رسالة الجامعة، وكذلك الإجراءات المتبعة، وأصحاب المصلحة المعنيون".
 - 2- "تحديد الأهداف، وتنفيذه، وكذلك الآليات المستخدمة في تقييمها".
 - 3- "تحديد الإطار القانوني، والإطار العام، اللذان تعمل الجامعة في ظلهما".
 - 4- وأخيراً "مراقبة الأداء لمديري المنظمات وذلك على أعلى المستويات، واخضاعهم للمساءلة".
- فضلاً عن رسالة المنظمة فهي بحاجة إلى تحديد أهداف واضحة لاختيار أفضل حل، وتحدد الأهداف "ما ينبغي أن يكون" وبالتالي توفر معياراً يتم تقييم كل بديل له، ولكن الواقع هو أن الأهداف التنظيمية غالباً ما تكون غامضة أو في صراع مع بعضها البعض (McShane & Glinow, 2005:241)؛ وعادة ما ترتبط الأهداف والغايات الاستراتيجية بالمكونات الرئيسية لرسالة المنظمة، وتعرف الأهداف بأنها "تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية" (حمدان و إدريس، 2007:153)؛ ويجب أن تتوفر بالأهداف خصائص معينة، وهذه الخصائص هي: (Kaufman et.al, 2003: 187)
- 1- أن تكون محددة تعكس منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، وتولد استراتيجيات محددة، وأن تكون مفصلة ودقيقة بحيث تكون سهلة الفهم وتعطي اتجاهات واضحة للآخرين.
 - 2- أن تكون قابلة للقياس لغرض تحديد متى يتم تحقيقها، مع تحديد طريقة معينة للقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.
 - 3- أن تكون جريئة.
 - 4- أن تكون جريئة تهدف إلى أحداث تغيير معنوي، وهي تمثل تحدياً للأفراد وللمنظمة نفسها.
 - 5- أن تكون محددة بنتيجة نهائية ترغب المنظمة بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيقها
 - 6- أن تكون محددة بوقت معين للإنجاز
 - 7- أن تتسم أهداف المنظمة بالشمول والارتباط بالهدف الكلي على مستوى المنظمة.
 - 8- أن يمكن مراجعتها ليتم فحص مدى ملائمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.



2) توجه الإدارة:

لقد تم تصميم مؤشرات "بطاقة فحص حاكمة الجامعات"، والمتعلقة ببعد توجه الإدارة وذلك "لتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة العامة الحديث، وتشمل هذه المؤشرات ما يلي" (Trakman, 2008: 87) : وهذا يشمل أيضاً "آليات الإدارة" فيما يأتي:

- 1) الطريقة التي يتم بها اختيار رئيس الجامعة ، وكذلك أعضاء هيئاتها الإدارية المختلفة.
- 2) تحديد مهام، ومسؤوليات كل هؤلاء، وتحديد التسلسل الإداري لهم.

3) الحكم الذاتي:-

يشير بعد الحكم الذاتي الى مدى استقلالية الجامعات في تقرير المسائل الأكاديمية، والمالية، والخاصة بالموارد البشرية، وبما في ذلك القرارات المرتبطة بالبرامج الأكاديمية، وعمليات قبول الطلاب، والتوظيف، ومصادر التمويل، والأصول، والملكية (Jaramillo. A., 2013: 4) . يشير الاستقلال الذاتي للجامعة إلى درجة التبعية أو الاستقلالية في الجامعة مع غيرها من كيانات مثل الحكومة أو الشركات. إذا كانت الجامعة تعتمد كلياً على الحكومة، على سبيل المثال، فإن الجامعة خالية من الحكم الذاتي. إذا كانت الجامعة مستقلة تماماً بنفسها، فهذا يعني أن الجامعة لديها الحكم الذاتي الكامل جامعة خالية من الحكم الذاتي تماماً تكون خادمة وخاضعة لمؤسسها الذي يملئ اتجاه الحاكمة، والإدارة، وتخصصات الدراسات التي يجب على الجامعة أن تختارها. من ناحية أخرى، إذا كانت الجامعة لديها حكم ذاتي بشكل كلي فهذا يعني أن تكون لديها القدرة على تحديد أين يريد أن تذهب وما تريد القيام به فيما يتعلق بتخصصات الدراسات والبحوث والأكاديميين والطلاب (Sufean & Wong , 2014: 108). وهناك نوعين من الاستقلالية، الاستقلالية الموضوعية (ما يجب القيام به) والاستقلالية الإجرائية (كيف نعمل) من أجل تحقيق مختلف الوظائف في الجامعات (Braun & Merrien, 1999: 21).

4) المساءلة:

ان المساءلة هي "إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية"، وعدم التفريط أو التهاون مع أي عملية خداع وتزييف أو فساد وتلاعب أو احتيال ونصب أو إلحاق الضرر حاضراً أو مستقبلاً . (حماد ، 2005 ، 55 ؛ وترتبط المساءلة بالحكم والذي يعني قوة القرار والسلطة (Carnegie & Tuck ,2010:431) والحاكمة تعني " الطريقة التي تمارس بها السلطة والقوة في تخصيص موارد المنظمات وادارتها"، فينبغي أن يهدف نظام الحاكمة إلى ضمان شرعية ومساءلة السلطة الحاكمة لصناع القرار (MacKay & Ashton ,2004: 56) ، وإن مفهوم المساءلة يترادف مع بعض المفاهيم الأخرى كـ (الرقابة،المسؤولية، التفقد،المحاسبة، الضبط الإداري) ، كون جميع هذه المفاهيم تؤكد على عنصر الضبط والرقابة لأعمال وأنشطة المنظمة (إسماعيل،2005:26) ، فعند التحدث عن المساءلة لا بد من ذكر المسؤولية ، حيث أن مفهوم المساءلة يقضي بمحاسبة المسؤولين؛ إن للمساءلة خاصية تقضي بمحاسبة المسؤولين الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في المنظمة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في المنظمة تبعات الأعمال المناطة بهم (خوري ،2003: 4) ، لذا ينبغي أن يهدف نظام الحاكمة إلى ضمان شرعية ومساءلة السلطة الحاكمة لصناع القرار (MacKay & Ashton ,2004: 56).

5) المشاركة:

ان زيادة مشاركة اصحاب المصلحة تزيد من امكانية اتخاذ قرارات اكثر فاعلية (Patrick, 2005: 21)؛ وعُرفت المشاركة بأنها حق المشاركين على اختلاف مستوياتهم للمساهمة الفاعلة في عمليات تخطيط ورصد ومتابعة أنشطة المنظمة العامة وبما يحقق اهداف العملية التنموية (Saint R., 2010:2) ، وهذا يعني من حق الهيئات الإدارية المختلفة في الجامعة والكوادر التدريسية والطلبة بالمشاركة في العمليات التنموية في الجامعة، وعلى الرغم من أن المجموعات عادةً ما تأخذ المزيد من الوقت للوصول إلى قرار قياساً بالقرار الفردي ، لكن جلب المتخصصين والخبراء معاً له فوائد تأثير تعزيز الطفرة من خلال تفاعلهم الذي يؤدي إلى قرارات أفضل ، وخصوصاً عندما يكون هناك درجة من التنوع بين الخلفيات (Gibson et.al,1997: 444)؛ أن المشاركة تعني "انغماس (Involvement) الأفراد عاطفياً وذهنياً في العمل مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية"، وبهذا فإن المشاركة تحوي ثلاث مفاهيم (الانغماس والمساهمة ، والمسؤولية) (Davis &Newstrom , 1989: 231) ،



المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً: اختبار فرضيات المقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية من حيث المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاکمية الجامعات.

اعتمد البحث في هذه الفقرة على اختبار (T - TEST) الخاص بالمقارنة بين مجتمعين مستقلين، وذلك لبيان قبول أو رفض فرضيات الفروق بين متغيرات الدراسة بأبعادها، إذ ستقبل الفرضية في حال كانت قيمة T المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين سترفض الفرضية في حال كانت قيمة T المحتسبة أصغر من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ سيختبر الباحث خلال هذه الفقرة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

{ توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والمستنصرية من حيث المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي }
الفرضية الرئيسية الثانية:

{ توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والمستنصرية جامعة بغداد والمستنصرية من حيث حاکمية الجامعات }

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التعديل المستمر

يؤكد جدول (16) رفض الفرضية الثانوية الأولى { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التعديل المستمر } ونسبة ثقة (95 %)، ولاسيما أن قيمة T المحتسبة كانت (0.945) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021)، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد التعديل المستمر بصفته أحد أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التفاوض

يثبت جدول (16) رفض الفرضية الثانوية الثانية { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التفاوض } ونسبة ثقة (95 %)، ولاسيما أن قيمة T المحتسبة كانت (0.411) وهي غير معنوية، كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد التفاوض بصفته أحد أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التكيف

يؤكد جدول (16) رفض الفرضية الثانوية الثالثة { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التكيف } ونسبة ثقة (95 %)، ولاسيما أن قيمة T المحتسبة كانت (0.027) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد التكيف بصفته أحد أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التعلم

يؤشر جدول (16) رفض الفرضية الثانوية الرابعة { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التعلم } ونسبة ثقة (95 %)، ولاسيما أن قيمة T المحتسبة كانت (0.089) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد التعلم بصفته أحد أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث المبادرة

يؤشر جدول (16) قبول الفرضية الثانوية الخامسة { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث المبادرة } ونسبة ثقة (95 %)، ولاسيما أن قيمة T المحتسبة كانت (2.053) وهي معنوية، كونها أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021)، بما يرسخ وجود فروق معنوية طفيفة بين الجامعتين من حيث استخدام المبادرة بصفته أحد أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي.



الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التغيير التطويري

شخص جدول (16) رفض الفرضية الثانوية السادسة { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التغيير التطويري } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة كانت (0.276) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد التغيير التطويري بصفته أحد أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

حقق جدول (3) رفض الفرضية الرئيسية الأولى { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.373) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي، كما شخص جدول (3) قبول فرضية واحدة فقط من بين سبعة فرضيات لتصل نسبتها إلى (14.286 %) وهي نسبة ضئيلة جداً.

جدول(3)اختبار فرضيات الفروق بين الجامعتين من حيث المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

تعليق الباحث	نتيجة الاختبار	T - test	المتغيرات	الفرضية
		قيمة T المحسوبة		
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.945	التعديل المستمر	الثانوية الأولى
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.411	التفاوض	الثانوية الثانية
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.027	التكيف	الثانوية الثالثة
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.089	التعلم	الثانوية الرابعة
توجد فروق بين الجامعتين	قبول الفرضية	2.053	المبادرة	الثانوية الخامسة
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.276	التغيير التطويري	الثانوية السادسة
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.373	المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي	الفرضية الرئيسية الأولى
فرضية واحدة من ضمن سبعة فرضيات			العدد	العلاقات المعنوية
14,286 %			النسبة المئوية	
قيمة T الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوي (2.021)				

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث الأهداف

يؤكد جدول (4) رفض الفرضية الثانوية الأولى { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث الأهداف } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة كانت (0.856) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد الأهداف بصفته أحد أبعاد حاکمية الجامعات.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث توجه الإدارة

يثبت جدول (4) رفض الفرضية الثانوية الثانية { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث توجه الإدارة } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة كانت (1.006) وهي غير معنوية، كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد توجه الإدارة بصفته أحد أبعاد حاکمية الجامعات.



الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث الحكم الذاتي

يؤكد جدول (4) رفض الفرضية الثانوية الثالثة { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث الحكم الذاتي } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة كانت (0.772) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد الحكم الذاتي بصفته أحد أبعاد حاكمية الجامعات.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث المساءلة

يؤشر جدول (4) رفض الفرضية الثانوية الرابعة { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث المساءلة } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة كانت (0.910) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد المساءلة بصفته أحد أبعاد حاكمية الجامعات
جدول (4) اختبار فرضيات الفروق بين الجامعتين من حيث متغير حاكمية الجامعات

تعلق الباحث	نتيجة الاختبار	T - test	المتغيرات	لفرضية
		قيمة T المحسوبة		
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.856	الأهداف	الثانوية الأولى
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	1.006	توجه الإدارة	الثانوية الثانية
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.772	الحكم الذاتي	الثانوية الثالثة
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.910	المساءلة	الثانوية الرابعة
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.236	المشاركة	الثانوية الخامسة
لا توجد فروق بين الجامعتين	رفض الفرضية	0.869	حاكمية الجامعات	الفرضية الرئيسية الأولى
صفر من ستة فرضيات			العدد	العلاقات المعنوية
0 %			النسبة المئوية	
قيمة T الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوي (2.021)				

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث المشاركة

شخص جدول (4) رفض الفرضية الثانوية الخامسة { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث المشاركة } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة كانت (0.236) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث استخدام بُعد المشاركة بصفته أحد أبعاد حاكمية الجامعات.

الفروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث متغير حاكمية الجامعات

حقق جدول (4) رفض الفرضية الرئيسية الثانية { توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث حاكمية الجامعات } وبنسبة ثقة (95 %) ، ولاسيما أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.869) وهي غير معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021) ، بما يرسخ عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من حيث متغير حاكمية الجامعات، كما شخص جدول (4) عدم قبول أي فرضية من الفرضيات الست.



وَتَقَّ التحليل السالف من هذا المبحث عدم وجود فروقات بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث التعديل المستمر والتفاوض والتكيف والتعلم والتغير التطويري مع وجود فارق بسيط جداً يكاد يكون غير ملموس في بُعد المبادرة ، وتستدل الطالبة الباحثة من خلال ذلك الى عدم وجود فارق بين الجامعتين ، كما شدد التحليل السابق واختبار فرضيات الفروق على عدم وجود فارق بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث الأهداف وتوجه الادارة والحكم الذاتي والمساءلة والمشاركة، مما رسخ عدم بروز فروق بين الجامعتين من حيث حكمة الجامعات ، وهذه النتيجة عززت عدم وجود ضرورة لفصل عينة جامعة بغداد عن عينة الجامعة المستنصرية عند تحليل مستوى اهمية متغيرات الدراسة ، وكذلك في اختبار فرضيات الارتباط والتأثير لإظهار دور المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حكمة الجامعات.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يشمل هذا المبحث تحليل لمستوى أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة بالمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل، وبحكمة الجامعات بوصفها تعبير عن المتغير التابع، من خلال استعمال الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لجميع الفقرات ولكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، مع تعليق الطالبة الباحثة على النتائج اينما اقتضى ذلك، وكانت نتائج التحليل على النحو الآتي:

1) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي)

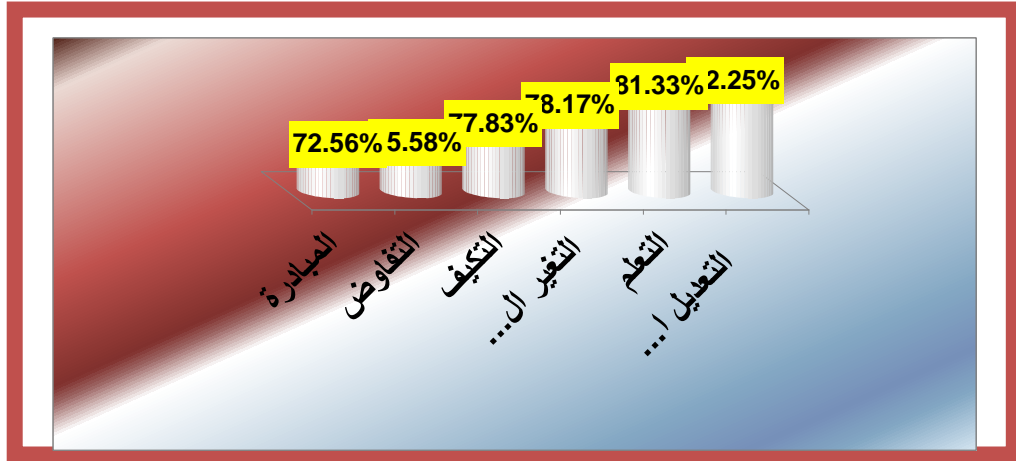
شخص جدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بلغت (3.898) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وبين عدم الاتفاق والبالغة (3) ، ليرجح ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على المتغير المستقل اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.927)، والذي يظهر وجود تشتت طفيف عن الوسط الحسابي في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير، في حين سجلت الاهمية النسبية لمتغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي (77.96 %) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل، ومنه نستدل ان جامعتي بغداد والمستنصرية تعتمد على أبعاد { التعديل المستمر، التفاوض ، التكيف ، التعلم ، المبادرة ، التغير التطويري } لهذا المتغير ولكن بنسب متفاوتة.

جدول (5) مستوى أهمية المتغير المستقل (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي)

الرمز	أبعاد المتغير المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه مستوى الاجابة
X1	التعديل المستمر	4.113	0.847	82.25	نحو الاتفاق
X2	التفاوض	3.779	0.9957	75.58	نحو الاتفاق
X3	التكيف	3.892	0.9408	77.83	نحو الاتفاق
X4	التعلم	4.067	0.9133	81.33	نحو الاتفاق
X5	المبادرة	3.628	0.8705	5672.	نحو الاتفاق
X6	التغير التطويري	3.908	0.9969	78.17	نحو الاتفاق
X	المتغير المستقل المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي	83.89	0.927	77.96	نحو الاتفاق

وقد توزعت مستويات أهمية أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بين أعلى مستوى اجابه حققه بُعد التعديل المستمر بين جميع أبعاد المتغير المستقل الستة بوسط حسابي بلغ (4.113) وبانحراف معياري (0.847) ، وأهمية نسبية شكلت (82.25 %) ، بينما ركز جدول (5) على أن متغير المبادرة حقق ادنى مستوى اجابة بين أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي له (3.628) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.8705) ، وأهمية نسبية شكلت (72.56 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في اعتماد الجامعة على المبادرة بشكل فعال في صنع القرار الاستراتيجي، وكما يظهر ذلك جلياً في جدول (8) على النحو التالي: وهذا يشير الى ان الروتين في العمل هو السائد وهناك فرص قليلة تفسح لبقية الكوادر الادارية للابتكار والابداع والتي هي احد اهم دوافع العمل بابعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي. في حين يوضح شكل (2) توزيع أبعاد المتغير المستقل من الأكثر اعتماداً حتى الأقل ضمن اولويات الجامعات في صنع القرار الاستراتيجي ، بناءً على مقياس الأهمية النسبية ووفقا لإجابات عينة الدراسة، إذ جاء بُعد التعديل المستمر بالمرتبة الأولى ثم التعلم ثم التغيير التطويري ثم التكيف ثم التفاوض ثم المبادرة ، وكما موضح في شكل (2) على النحو التالي:

شكل (2) توزيع أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي حسب مقياس الأهمية النسبية



وكانت نتائج تحليل مستويات أهمية اجابات عينة الدراسة بخصوص أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي الستة على النحو الاتي:

1. بُعد التعديل المستمر

يوضح جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد التعديل المستمر بوصفه احد أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بلغت (4.113) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ، ليؤكد ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على بُعد التعديل المستمر اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0.847)، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد، وشكلت الأهمية النسبية لبُعد التعديل المستمر (82.25 %) بما يوضح جميع فقرات التعديل المستمر بوسط حسابي بلغت قيمته (4.375) وبانحراف معياري (0.6675)، وأهمية نسبية شكلت (87.5 %)، بما يرجح اعتماد الجامعة بشكل ملحوظ على اضافة قرارات كلما اقتضت الضرورة للقرارات الأساسية لتكون تدابير علاجية للحالات الطارئة ضمن بُعد التعديل المستمر حسب اجابات عينة الدراسة، وهذا يعني ان صنع القرار يعتمدون على استخدام استراتيجيات الطوارئ اكثر من الاستراتيجيات الاستباقية اي انهم لا يعتمدون في التعامل مع قراراتهم على أساس استثمار الفرص ومواجهة التهديدات بل معالجة المشاكل التي تحدث فعلاً في الجامعات. بينما أبرز جدول (6) أن الفقرة الخامسة حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات التعديل المستمر إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.025) وكان الانحراف المعياري للفقرة الخامسة قد سجل (0.9737) .



حاكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

وأهمية نسبية شكلت (80.5 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على عدم قناعتهم باعتماد الجامعة على التعديل المستمر وبخطوات صغيرة متراكمة وليس بقفزات كبيرة (تغيير جزئي وليس شامل) بل رؤيتهم بأنه يجب أن تكون القرارات الاستراتيجية معتمدة على وضع خطة شاملة لا يمكن تجزأتها . وهذا ما يؤكد ان الجامعة تتبع التخطيط الشامل والقرارات الاستراتيجية التي تضعها لها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولا تضع قراراتها بشكل خطوات صغيرة وصولاً لعمل قرار كبير بل هي تعتمد على قرار شامل.

2. بُعد التفاوض

يظهر جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد التفاوض بوصفه احد أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بلغت (3.779) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على التفاوض اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (0.9957) ، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد ، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد التفاوض (75.58 %) بما يوضح بوسط حسابي بلغ (4.025) وبانحراف معياري (1.0497) ، وأهمية نسبية شكلت (80.5 %) ليؤكد ذلك "اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على الفقرة الثامنة، بما يرجح تأثر القرارات الاستراتيجية بأراء المجموعات المختلفة من أصحاب المصالح (الوزارة ، الجامعات ، واساتذة ، طلبة ، موظفين ، الخ..) حسب اجابات عينة الدراسة ، في حين أبرز جدول (6) أن الفقرة العاشرة حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات التفاوض إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.425) وكان الانحراف المعياري للفقرة العاشرة قد سجل (1.0834) ، وأهمية نسبية شكلت (68.5 %) ليؤشر ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في تعامل الجامعة مع الآراء المعارضة لارائها من خلال المفاوضات أو الاتفاقات أو التحالفات مع اصحاب المصلحة .

3. بُعد التكيف

يظهر جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد التكيف بوصفه احد أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بلغت (3.892) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على التكيف اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0.9408) ، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد ، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد التكيف (77.83 %) بما يوضح بين جميع فقرات التكيف بوسط حسابي بلغت قيمته (4.025) وبانحراف معياري (0.7334) ، وأهمية نسبية شكلت (80.5 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على الفقرة السادسة عشر، بما يرجح اعتماد الجامعة بشكل ملحوظ على وضع هيكل تنظيمي مرن ليتلاءم والحاجة للتوسع او التقلص وحسب التغيرات الحاصلة وفق اجابات عينة الدراسة ، بينما أبرز جدول (6) أن الفقرة الثامنة عشر حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات التكيف إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.70) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد سجل (1.114) ، وأهمية نسبية شكلت (74 %) ليرسخ ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على عدم امكانية وصف جميع قرارات الجامعة الاستراتيجية بأنها مرنة الى حد كبير. وهذا يعني عدم قابلية القرارات الاستراتيجية للتكيف بسهولة مع المستجدات الحاصلة في المحيط الخارجي وعدم التجاوب مع متطلبات واحتياجات اصحاب المصلحة الأساسيين في الجامعة واتباع عمل آلي يصعب عليه تغيير وجهته في حالة اقتضت الضرورة لتغييرها او التكيف مع وضع معين وهذا يعطي مؤشر على عدم حرية صناعات القرار في الجامعات للتكيف مع الظروف التي تستوجب التغيير معها اما بسبب شدة المركزية والتبعية لمركز الوزارة ، اما بسبب تخوف صناعات القرار من تغيير تحركهم خوفاً من الخطأ او الوقوع في مشكلة هم في غنى عنها من وجهة نظرهم وهذا ما استشفته الباحثة من خلال تعايشها ضمن اطار الجامعات من خلال الاجابات التي حصلت عليها من خلال المقابلات الشخصية للعينة المبحوثة.

4. بُعد التعلم

يظهر جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد التعلم بوصفه احد أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار بلغت (4.067) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على التعلم اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0.9133) ، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد ، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد التعلم (81.33 %) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات التعلم .



كما نستدل من جدول (6) أن مستويات أهمية فقرات بُعد التعلم قد توزعت بين أعلى مستوى اجابة حققته الفقرة الثانية والعشرين بين جميع فقرات التعلم بوسط حسابي بلغت قيمته (4.275) وبانحراف معياري (0.64) ، وأهمية نسبية شكلت (85.5 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات الفقرة الثانية والعشرين، بما يرجح اعتماد الجامعة بشكل ملحوظ على تعديل بعض القرارات المهمة نتيجة خطأ سابق في تنفيذ ذلك القرار أو قرار مشابه حسب اجابات عينة الدراسة، بينما أبرز جدول (6) أن الفقرة الرابعة والعشرين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات التعلم إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.925) وكان الانحراف المعياري للفقرة الرابعة والعشرين قد سجل (0.797) ، وأهمية نسبية شكلت (78.5 %). وهذا يشير الى اعتماد صناع القرار في الجامعة على الخبرة التي اكتسبوها من العمل الاداري والتي تركزت عليها معظم اجاباتهم اثناء المقابلات الشخصية.

5. بُعد المبادرة

يشخص جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد المبادرة بوصفه احد أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بلغت (3.628) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على المبادرة اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.8705)، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد ، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد المبادرة (72.57 %) بما يوضح " بين جميع فقرات المبادرة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.90) وبانحراف معياري (0.7442) ، وأهمية نسبية شكلت (78 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على الفقرة التاسعة والعشرين ، بما يرجح اصرار الجامعة بشكل ملحوظ على تقدير كل مبادرة رئيسية تقريبا حسب اجابات عينة الدراسة ، بينما أبرز جدول (6) أن الفقرة الخامسة والعشرين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات المبادرة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.10) وكان الانحراف المعياري للفقرة الخامسة والعشرين قد سجل (0.9282)، وأهمية نسبية شكلت (62 %) ليرسخ ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في استعداد معظم الأفراد من غير صانعي القرار في المنظمة لتحمل المخاطرة . وهذا ما يشير الى اهتمام الجامعتين المبحوثتين بعنصر المبادرة للأفراد من غير صناع القرار وذلك من خلال تشجيعهم بتقديم كتب الشكر والتقدير لاصحاب المبادرات وبعض المكافآت المادية البسيطة وهذا ما اكدته العينة المبحوثة اثناء المقابلات الشخصية.

6. بُعد التغيير التطويري

أكد جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد التغيير التطويري بوصفه احد أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بلغت (3.908) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على التغيير التطويري اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0.9969)، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد التغيير التطويري (78.17 %) بما يوضح بين جميع فقرات التغيير التطويري بوسط حسابي بلغت قيمته (4.30) وبانحراف معياري (0.6076) ، وأهمية نسبية شكلت (86 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على الفقرة الحادية والثلاثين، بما يرجح اعتماد الجامعة بشكل ملحوظ على العمل على ابتكار اساليب جديدة لتحسين وتطوير عمل الجامعة ، وذلك حسب اجابات عينة الدراسة ، بينما أبرز جدول (6) أن الفقرة الخامسة والثلاثين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات التغيير التطويري إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.475) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد سجل (1.1544) ، وأهمية نسبية شكلت (69.5 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في اعتماد الجامعة على اتخاذ قرارات تتعدى حدود المحلية كقرارات عمل اتفاقيات دولية مع مؤسسات اجنبية وبعده متزايد. وهذا يُعد جانب يضعف العملية التعليمية وخاصة وان اليوم هناك ما يسمى ببرامج توأمة الجامعات الذي بدأ منذ عام 1992 بغية إقامة التعاون بين الجامعات ، والذي شدد على أهمية نقل المعارف بين الجامعات وتعزيز التضامن الأكاديمي في شتى أنحاء العالم.



حاكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

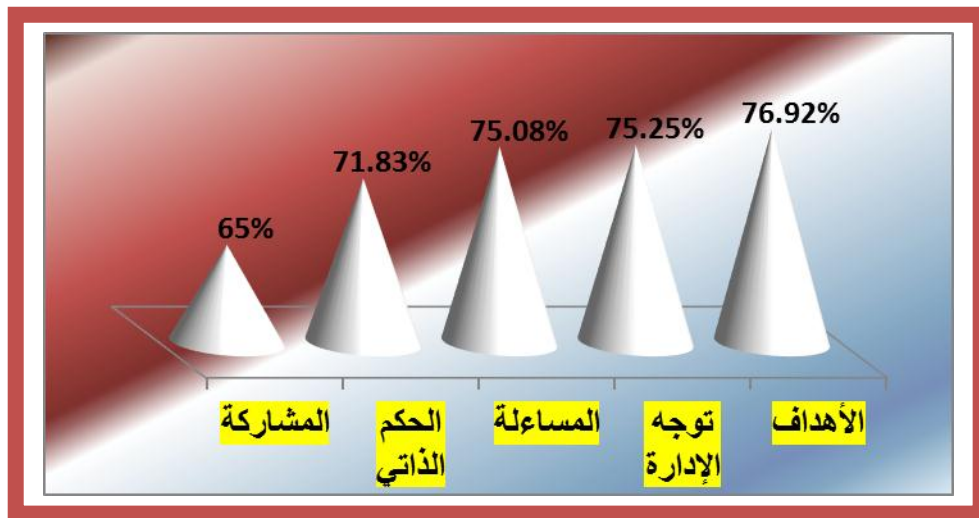
جدول (6) مستوى أهمية فقرات متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

ت	الفقرات	مستوى أهمية فقرات متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي							
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً			
		5	4	3	2	1			
		النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	وسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية %
		الإجمالي لمتغير التعديل المستمر					4.113	0.847	82.25
		الإجمالي لمتغير التفاوض					3.779	0.9957	75.58
		الإجمالي لمتغير التكيف					3.892	0.9408	77.83
		الإجمالي لمتغير التعلم					4.067	0.9133	81.33
		الإجمالي لمتغير المبادرة					3.628	0.8705	5672.
		الإجمالي لمتغير التغيير التطويري					3.908	0.9969	78.17
		الإجمالي للمتغير المستقل (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي)					3.898	0.927	77.96

(2) التحليل الوصفي للمتغير التابع (حاكمة الجامعات)

شخص جدول (7) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير حاكمة الجامعات بلغت (3.641) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وبين عدم الاتفاق والبالغة (3) ، "ليرجح بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على المتغير التابع اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (1.035) " ، والذي يظهر وجود تشتت ملحوظ عن الوسط الحسابي في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير ، في حين سجلت الاهمية النسبية لمتغير حاكمة الجامعات (72.82 %) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع ، ومنه نستدل ان جامعتي بغداد والمستنصرية تعتمد على أبعاد { الأهداف، توجه الادارة ، الحكم الذاتي ، المساءلة ، المشاركة } بما يخص حاكمة الجامعات ولكن بنسب متباينة. وقد توزعت مستويات أهمية الأبعاد في متغير حاكمة الجامعات بين أعلى مستوى اجابه حققه بُعد الأهداف بين جميع أبعاد المتغير التابع الخمسة بوسط حسابي بلغ (3.846) وبانحراف معياري (1.0456) ، وأهمية نسبية شكلت (76.92 %) ، بينما ركز جدول (7) على أن متغير المشاركة حقق ادنى مستوى اجابة بين أبعاد حاكمة الجامعات إذ كانت قيمة الوسط الحسابي له (3.25) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.9658) ، وأهمية نسبية شكلت (65%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في اعتماد الجامعة على المشاركة بشكل فعال فيما يخص حاكمة الجامعات ، وكما يظهر ذلك جلياً في جدول (7). ويظهر شكل (3) توزيع أبعاد المتغير التابع من الأكثر اعتماداً حتى الأقل ضمن اولويات الجامعة فيما يخص حاكميتها بناءً على مقياس الأهمية النسبية، ووفقاً لإجابات عينة الدراسة، إذ جاء بُعد الأهداف بالمرتبة الأولى ثم توجه الادارة ثم المساءلة ثم الحكم الذاتي ثم المشاركة ، وكما موضح في شكل (3) على النحو التالي:

شكل (3) توزيع أبعاد حاكمة الجامعات حسب مقياس الأهمية النسبية





وكانت نتائج تحليل مستويات أهمية اجابات عينة الدراسة بخصوص أبعاد متغير حاكمية الجامعات الخمسة على النحو الاتي:

1. بُعد الرسالة ، الاهداف

يؤشر جدول (8) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد الأهداف بوصفه احد أبعاد متغير حاكمية الجامعات بلغت (3.846) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ، ليؤكد ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على بُعد الأهداف اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (1.0456) ، والذي يؤشر وجود تشتت ملحوظ في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد الأهداف (76.92 %) بما يوضح بين جميع فقرات الأهداف بوسط حسابي بلغت قيمته (4.225) وبانحراف معياري (0.89.12) ، وأهمية نسبية شكلت (84.5 %) ، بما يرجح بشكل ملحوظ ان لدى الجامعة ضن اهدافها رسالة واضحة ومعلنة على مستوى جامعات العراق حسب اجابات عينة الدراسة، بينما أبرز جدول (8) أن الفقرة السابعة والثلاثين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات الأهداف إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.10) وكان الانحراف المعياري للفقرة السابعة والثلاثين قد سجل (1.2153) ، وأهمية نسبية شكلت (62 %) ليرسخ ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في قيام الجامعة باستحصا اصوات ممثلي المجتمع المدني والنقابات وممثلي الجامعات خلال الاعداد لرسالة الجامعة. وهذا يشير الى اهمية الاهداف في تطبيق حاكمية الجامعات لدى الجامعتين.

2. بُعد توجه الادارة

يؤثق جدول (8) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد توجه الادارة بوصفه احد أبعاد متغير حاكمية الجامعات بلغت (3.763) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على بُعد توجه الادارة اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (1.1958)، والذي يبين وجود تشتت ملحوظ في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد توجه الادارة (75.25 %) بما يوضح بين جميع فقرات توجه الادارة بوسط حسابي بلغ (4) وبانحراف معياري (0.9871) ، وأهمية نسبية شكلت (80 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على الفقرة السادسة والأربعين، بما يرجح اعتماد الجامعة بشكل ملحوظ في تقييم أداء العاملين على نظام محدد ومعلن لدى العاملين حسب اجابات عينة الدراسة، بينما أبرز جدول (7) أن الفقرة الثامنة والأربعين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات توجه الادارة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.55) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد سجل (1.2185)، وأهمية نسبية شكلت (71 %) ليؤشر ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في اعتماد الجامعة في عملية اختيار عمداء الكليات ورئيس الجامعة على اساس أن يكون لديه مقترح لروية الجامعة الاستراتيجية. وهذا يشير الى ان توجه الادارة لدى صناع القرار الاستراتيجي في الجامعتين تُعد من الأساسيات في تحقيق حاكمية جامعية جيدة ، حيث ان لكل جامعة توجه معين يختلف عن الأخرى في تحديد هياكلها واداراتها واختيار رؤساءها.

3. بُعد الحكم الذاتي

يظهر جدول (7) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد الحكم الذاتي بوصفه احد أبعاد متغير حاكمية الجامعات بلغت (3.592) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على الحكم الذاتي اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (1.0181)، والذي يبين وجود تشتت ملحوظ في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد الحكم الذاتي (71.83 %) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات الحكم الذاتي، وقد توزعت مستويات أهمية فقرات بُعد الحكم الذاتي بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثالثة والخمسين بين جميع فقرات الحكم الذاتي بوسط حسابي بلغت قيمته (3.85) وبانحراف معياري (0.8022)، وأهمية نسبية شكلت (77 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على الفقرة الثالثة والخمسين، بما يرجح اعتماد الجامعة بشكل ملحوظ في ايراداتها المالية على مصادر مختلفة حكومية وذاتية ، وذلك حسب اجابات عينة الدراسة، بينما أبرز جدول (7) أن الفقرة التاسعة والأربعين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات الحكم الذاتي إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.25) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد سجل (1.0801) .



وأهمية نسبية شكلت (65 %) ليرسخ ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على كون الجامعة غير مستقلة وبشكل تام في تحديد برامجها المعتمدة وتحديد اقسامها العلمية. وهذا يشير الى ان الجامعات تعمل من خلال عدم الاعتماد في التمويل على ما يخصص لها في الموازنة العامة للدولة وتحاول من خلال ايجاد طرق لتمويل ذاتها كفتح المكاتب الاستشارية التي لها دور كبير في دعم الجامعة المالي علماً ان هذا لا يكفي لحصول الجامعات على استقلاليتها المالية.

4. بُعد المساءلة

يؤشر جدول (7) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد المساءلة بوصفه احد أبعاد متغير حاكمية الجامعات بلغت (3.754) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليرسخ بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على المساءلة اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0.951) ، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد ، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد المساءلة (75.08 %) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المساءلة، كما نستدل من جدول (7) أن مستويات أهمية فقرات بُعد المساءلة قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثامنة والخمسين بين جميع فقرات المساءلة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.925) وبانحراف معياري (0.8883) ، وأهمية نسبية شكلت (78.5 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات الفقرة الثامنة والخمسين، بما يشخص اعتماد الجامعة بشكل ملحوظ على توفير معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية حسب اجابات عينة الدراسة ، بينما أبرز جدول (7) أن الفقرة السادسة والخمسين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات المساءلة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.4) وكان الانحراف المعياري للفقرة السادسة والخمسين قد سجل (1.1048) ، وأهمية نسبية شكلت (68 %) ، ليرسخ ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في امتلاك الجامعة آلية في قياس ومتابعة مخرجاتها الاجتماعية مثل (التعيين ومعدل البطالة ... الخ). وهذا يشير الى اهتمام عينة البحث بعنصر المسائلة وذلك من خلال توفير معايير واضحة لتقييم اعضاء الهيئتين الاكاديمية والادارية

5. بُعد المشاركة

يشخص جدول (7) ان قيمة الوسط الحسابي لبُعد المشاركة بوصفه احد أبعاد متغير حاكمية الجامعات بلغت (3.25) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة (3) ليؤشر بذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على المشاركة اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0.9658) ، والذي يبين وجود تشتت طفيف في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البُعد، وشكلت الاهمية النسبية لبُعد المشاركة (65 %) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المشاركة، وقد توزعت مستويات أهمية فقرات بُعد المشاركة بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثانية والستين بين جميع فقرات المشاركة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.7) وبانحراف معياري (0.8829) ، وأهمية نسبية شكلت (74 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على الفقرة الثانية والستين، بما يرجح قيام الجامعة بشكل ملحوظ بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام، لتفعيل مبدأ العمل الجماعي حسب اجابات عينة الدراسة، بينما أبرز جدول (7) أن الفقرة الخامسة والستين حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات المشاركة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.825) وكان الانحراف المعياري للفقرة الخامسة والستين قد سجل (1.1297) ، وأهمية نسبية شكلت (56.5 %) ليرسخ ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في اعتماد تصويت اصحاب المصلحة على نوع وعدد المواد والمناهج الدراسية للجامعة. ويشير ذلك الى أن هناك روح العمل الجماعي في الجامعات.



جدول (7) مستوى أهمية فقرات متغير حكمة الجامعات

الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	الفقرات	ت
			1	2	3	4	5		
			النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات		
76.92	1.0456	3.846	الإجمالي لمتغير الرسالة الاهداف الاطراف القانون						
75.25	1.1958	3.763	الإجمالي لمتغير توجه الادارة						
71.83	1.0181	3.592	الإجمالي لمتغير الحكم الذاتي						
75.08	0.951	3.754	الإجمالي لمتغير المساعلة						
65	0.9658	3.25	الإجمالي لمتغير المشاركة						
72.82	1.035	3.641	الإجمالي للمتغير التابع حكمة الجامعات						

ثالثاً: الاختبارات الاحصائية لفرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

أولاً: علاقات الارتباط بين المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بأبعاده الستة وبين حكمة الجامعات:

اختبار فرضيات الارتباط بين المتغير المستقل (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي) وبين المتغير التابع (حكمة الجامعات) سيكون من خلال اختبار (Z - TEST) بسبب كون حجم العينة أكثر من ثلاثين ، فإن نتيجة الاختبار ستؤشر قبول الفرضية في حال كانت قيمة Z المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، وبالعكس ذلك سترفض الفرضية ، كما يؤكد قبول الفرضية ظهور علامة (**) أو (*) في نتائج التحليل الاحصائي ، وأوجدت الطالبة الباحثة قيمة معامل الارتباط البسيط سيرمان (Simple correlation coefficient Spearman) لمعرفة قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، ففي هذه الفقرة سيتم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحكمة الجامعات) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الست على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعديل المستمر وحكمة الجامعات
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التفاوض وحكمة الجامعات
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف وحكمة الجامعات
4. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم وحكمة الجامعات
5. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المبادرة وحكمة الجامعات
6. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير التطويري وحكمة الجامعات

علاقة الارتباط بين بُعد التعديل المستمر وبين حكمة الجامعات

يؤكد جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الأولى { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعديل المستمر وبين حكمة الجامعات } ، ولاسيما أن قيمة z المحتسبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين سجلت (4.8399) وهي معنوية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين التعديل المستمر وبين حكمة الجامعات (0.775) لتوثق وجود ارتباط طردي قوي بينهما.

علاقة الارتباط بين بُعد التفاوض وبين حكمة الجامعات

رسخ جدول (8) رفض الفرضية الثانوية الثانية { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التفاوض وبين حكمة الجامعات } ، ولاسيما أن قيمة z المحتسبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين سجلت (0.9930) وهي غير معنوية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين التفاوض وبين حكمة الجامعات (0.159) ، لتوثق وجود ارتباط طردي ضعيف بشكل كبير بينهما.



علاقة الارتباط بين بُعد التكيف وبين حاكمة الجامعات

يؤكد جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الثالثة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف وبين حاكمة الجامعات } ، ولاسيما أن قيمة z المحسوبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين سجلت (2.2170) وهي معنوية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين التكيف وبين حاكمة الجامعات (0.355) ، لتوثق وجود ارتباط طردي ضعيف بينهما.

علاقة الارتباط بين بُعد التعلم وبين حاكمة الجامعات

يؤشر جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الرابعة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم وبين حاكمة الجامعات } ، ولاسيما أن قيمة z المحسوبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين سجلت (4.6713) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين التعلم وبين حاكمة الجامعات (0.748) ، لتوثق وجود ارتباط طردي قوي بينهما.

علاقة الارتباط بين بُعد المبادرة وبين حاكمة الجامعات

يؤشر جدول (8) رفض الفرضية الثانوية الخامسة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المبادرة وبين حاكمة الجامعات } ، ولاسيما أن قيمة z المحسوبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين سجلت (0.8681) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين المبادرة وبين حاكمة الجامعات (0.139) ، لتوثق وجود ارتباط طردي ضعيف جدا بينهما.

علاقة الارتباط بين بُعد التغيير التطويري وبين حاكمة الجامعات

شخص جدول (8) قبول الفرضية الثانوية السادسة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير التطويري وبين حاكمة الجامعات } ، ولاسيما أن قيمة z المحسوبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين سجلت (4.3653) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين التغيير التطويري وبين حاكمة الجامعات (0.699) ، لتوثق وجود ارتباط طردي قوي بينهما.

علاقة الارتباط بين متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وبين حاكمة الجامعات

حقق جدول (8) قبول الفرضية الرئيسية الثالثة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وبين حاكمة الجامعات } ، ولاسيما أن قيمة z المحسوبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع سجلت (4.9335) وهي معنوية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وبين حاكمة الجامعات سجلت (0.790) ، لتوثق وجود ارتباط طردي قوي بينهما، كما أبرز جدول (8) قبول ثمان عشرة فرضية من بين ثلاثين فرضية لتصل نسبتها إلى (% 71,429) وهي نسبة عالية.

جدول (8) اختبار فرضيات الارتباط بين المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وحاكمة الجامعات

تعليق الباحث	Z - test	معامل الارتباط البسيط	المتغيرات		الفرضية
	Z قيمة المحسوبة		التابع	المستقل	
قبول الفرضية	4.8399	0.775**	حاكمة الجامعات	التعديل المستمر	الثانوية الأولى
رفض الفرضية	0.9930	0.159	حاكمة الجامعات	التفاوض	الثانوية الثانية
قبول الفرضية	2.2170	0.355*	حاكمة الجامعات	التكيف	الثانوية الثالثة
قبول الفرضية	4.6713	0.748**	حاكمة الجامعات	التعلم	الثانوية الرابعة
رفض الفرضية	0.8681	0.139	حاكمة الجامعات	المبادرة	الثانوية الخامسة
قبول الفرضية	4.3653	0.699**	حاكمة الجامعات	التغيير التطويري	الثانوية السادسة
قبول الفرضية	4.9335	0.790**	حاكمة الجامعات	المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي	الفرضية الرئيسية الثالثة
خمسة فرضيات من ضمن سبعة فرضيات			العدد	العلاقات المعنوية	
71,429 %			النسبة المئوية		
قيمة Z الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوي (1.96)					
علامة ** تعني قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.01					
علامة * تعني قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.05					



حكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

ثانياً: علاقات تأثير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي بأبعاده الستة في حكمة الجامعات:

لاختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي) في حكمة الجامعات، سيستند الباحث على اختبار (F - TEST)، إذ ستقبل الفرضية في حال كانت قيمة F المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (4.0847) عند مستوى معنوية (0.05)، وبخلاف ذلك سترفض الفرضية، أما لبيان نسبة تأثير المتغير المستقل في حكمة الجامعات أوجدت الطالبة الباحثة معامل التحديد R^2 (نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع)، في حين تشير قيمة معامل الانحدار بيتا إلى مقدار التغير في قيمة المتغير التابع عند حصول تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة المتغير المستقل، ففي هذه الفقرة سيختبر الباحث معنوية الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الرابعة:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حكمة الجامعات) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الست على النحو التالي:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التعديل المستمر في حكمة الجامعات.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التفاوض في حكمة الجامعات.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التكيف في حكمة الجامعات.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التعلم في حكمة الجامعات.
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المبادرة في حكمة الجامعات.
6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التغيير التطويري في حكمة

تأثير بُعد التعديل المستمر في حكمة الجامعات

يؤكد جدول (9) قبول الفرضية الثانوية الأولى { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التعديل المستمر في حكمة الجامعات }، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (32.929) وهي معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير التعديل المستمر في المتغير التابع المتمثل بحكمة الجامعات (68.1 %). وهذا ما أكدته العينة المبحوثة خلال المقابلات الشخصية بأن التعديل المستمر في خطوات القرارات لها الأثر الكبير على حكمة الجامعات فهم يثقون بأن التعديل المستمر يؤدي الى نتائج يبتعد بها صناع القرار عن الاخطاء التي ربما قد يقعون بها في حال عدم تعديلهم لبعض الخطوات اثناء السير في عملية صنع القرار وهذا يؤثر على تحسين حكمة الجامعات.

تأثير بُعد التفاوض في حكمة الجامعات

رسخ جدول (9) رفض الفرضية الثانوية الثانية { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التفاوض في حكمة الجامعات }، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (0.554) وهي غير معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير التفاوض في حكمة الجامعات (1.40 %). وهذا ما تؤكدته اراء العينة المبحوثة في المقابلات الشخصية وتلتزمه الباحثة من خلال عملها الاداري في اطار الجامعات بأن التفاوض لا يؤثر على حكمة الجامعات وذلك كون صناع القرار الاستراتيجي في الجامعات لا يؤمنون بأن التفاوض عنصر مهم ومؤثر في تحقيق حكمة الجامعات وخاصة التفاوض مع الأفراد من غير صناع القرار الاستراتيجي.

تأثير بُعد التكيف في حكمة الجامعات

يؤكد جدول (9) قبول الفرضية الثانوية الثالثة { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التكيف في حكمة الجامعات }، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (6.597) وهي معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير التكيف في حكمة الجامعات (14.8 %)، وحسب اراء العينة المبحوثة ومن خلال السؤال الذي طرح عليهم عن اي ابعاد المدخل المتدرج الاكثر تأثيراً على حكمة الجامعات كانت الاجابة وبنسبة كبيرة على ان عنصر التكيف هو العنصر الاكثر تأثيراً على حكمة الجامعات ومن المفاجئ ان تأتي نسبته مختلفة عن اجابات العينة اثناء المقابلات الشخصية.



تأثير بُعد التعلم في حاكمة الجامعات

يؤشر جدول (9) قبول الفرضية الثانوية الرابعة { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التعلم في حاكمة الجامعات } ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (24.283) وهي معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير التعلم من التجربة العملية في حاكمة الجامعات (39.0 %) التعلم من العناصر المؤثرة جداً من وجهة نظر صناع القرار الاستراتيجي في حاكمة الجامعات حيث يعتمدونه كثيراً في عملهم الاداري وتوجيه خططهم وقراراتهم الاستراتيجية أكثر من اعتمادهم على التعليم الأكاديمي ومن النظريات العلمية المأخوذة من ادبيات الادارة.

تأثير بُعد المبادرة في حاكمة الجامعات

يؤشر جدول (9) رفض الفرضية الثانوية الخامسة { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المبادرة في حاكمة الجامعات } ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (0.136) وهي غير معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير المبادرة في حاكمة الجامعات (0.40 %) وهي نسبة طفيفة. من المؤكد انه لا توجد قناعة بتأثير عنصر المبادرة على حاكمة الجامعات بل أن اغلب صناع القرار الاستراتيجي في الجامعة ينظرون الى ان المبادرات والسماع لها بأنها مضيعة لوقتهم الثمين الذي يجب أن يستثمروه في وضع خطط وقرارات استراتيجية مهمة والتي لها الأثر الحقيقي في تحقيق حاكمة الجامعات.

تأثير بُعد التغيير التطويري في حاكمة الجامعات

شخص جدول (9) قبول الفرضية الثانوية السادسة { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التغيير التطويري في حاكمة الجامعات } ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (20.466) وهي معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير التغيير التطويري في حاكمة الجامعات (35 %). هي ايضا تُعد نسبة ضئيلة من وجهة نظر طالبة الباحثة لما لأهمية التغيير التطويري في القرارات الاستراتيجية على تحقيق حاكمة الجامعات وهذا يعني ان الجامعات بحاجة لزيادة الوعي بموضوع التغيير التطويري والذي يرتبط بتطوير عمل مراكز البحث والتطوير في الجامعات وما لها من اهمية وتأثير كبير على تحقيق حاكمة الجامعات.

تأثير متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمة الجامعات

حقق جدول (9) قبول الفرضية الرئيسية الرابعة { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمة الجامعات } ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (27.117) وهي معنوية ، في حين سجلت نسبة تأثير متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمة الجامعات (41.6 %). كما أبرز جدول (9) قبول خمسة فرضيات من ضمن سبعة فرضيات لتصل نسبتها إلى (71,429 %) ، كما نلاحظ من شكل (4) توزيع نسب تأثير أبعاد متغير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمة الجامعات ، إذ جاء التعديل المستمر بالمرتبة الأولى من حيث التأثير ثم التعلم ثم التغيير التطويري ثم التكيف ثم التفاوض في حين سجلت المبادرة أدنى نسبة تأثير في حاكمة الجامعات.



حاكمة الجامعات من خلال استخدام المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي

شكل (4) توزيع تأثير أبعاد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمة الجامعات



جدول (9) اختبار فرضيات تأثير المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمة الجامعات

تعليق الطالبة الباحثة	F - test	معامل التحديد R ² % نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا β	الحد الثابت ألفا α	المتغيرات		الفرضية
	قيمة F المحتملة				التابع	المستقل	
قبول الفرضية	32.929	68.1%	0.941	0.241	حاكمة الجامعات	التعديل المستمر	الثانوية الأولى
رفض الفرضية	0.554	1.40%	0.141	3.109	حاكمة الجامعات	التفاوض	الثانوية الثانية
قبول الفرضية	6.597	14.8%	0.531	1.723	حاكمة الجامعات	التكيف	الثانوية الثالثة
قبول الفرضية	24.283	39.0%	0.854	0.316	حاكمة الجامعات	التعلم	الثانوية الرابعة
رفض الفرضية	0.136	0.40%	0.079	3.332	حاكمة الجامعات	المبادرة	الثانوية الخامسة
قبول الفرضية	20.466	35.0%	0.788	0.574	حاكمة الجامعات	التغيير التطويري	الثانوية السادسة
قبول الفرضية	27.117	41.6%	0.847	0.158	حاكمة الجامعات	المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي	الفرضية الرئيسية الرابعة
خمسة فرضيات من ضمن سبعة فرضيات					العدد	العلاقات المعنوية	
71,429 %					النسبة المئوية		

قيمة F الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوي (4.0847)

الاستنتاجات

- 1- أكدت نتائج تحليل التوزيع بحسب الجنس الى ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث في الجامعتين ، مما يشير الى التوجه نحو شغل المناصب القيادية العليا من قبل الذكور.
- 2- تركزت اعلى نسبة بين افراد عينة الدراسة بالفئة العمرية (50-الى اقل من 60 سنة) ومما يشير الى توجه الجامعات لأن يتم إشغال وظائفها العليا من الافراد ذوي الخبرة صنع القرارات الاستراتيجية ، وجاءت النسبة العالية لمن يحملون لقب استاذية وكذلك عدد سنوات الخدمة في العمل الاداري التي للعينة المبحوثة التي مثلت فيها اعلى نسبة لسنوات الخدمة التي تجاوزت العشرين عاماً كل تلك كانت مؤشرات تدل على امتلاك معظم افراد العينة للخبرة البحثية والعلمية الكافية تمكنهم من توليهم مناصب ادارية قيادية عالية وتعطيهم القدرة على صنع قرارات استراتيجية على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية بما يصل الى حاكمية الجامعات الى مرحلة تستطيع الجامعات من خلالها ان تنافس جامعات العالم المتطورة.



- 3- ان مدة الخدمة في الموقع الحالي جاءت لتندل على ان نظام التعليم العالي في العراق يمنع من احتكار المناصب والاستمرار بها لمدة اكثر من اربع سنوات ويتم اختيار رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات عن طريق انتخابات يرشح من خلالها الاجدر من حيث العمر ومدة الخدمة واللقب العلمي والنزاهة وهذه المدة قابلة للتجديد دورة ثانية في حالة الجدارة في تولي المنصب.
4. ان جامعتي بغداد والمستنصرية تعملان على عناصر متغيري الدراسة ولكن بنسب متفاوتة وتبين ان حصة عنصر التعديل المستمر هي الأعلى من بين عناصر المتغير المستقل (المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي).
5. ان للتعلم اهمية كبيرة لدى صناع القرار في جامعة بغداد والمستنصرية حيث جاءت بالمرتبة الثانية بعد التعديل المستمر ، وان صناع القرار في الجامعتين يتعلمون بشكل اكبر من الأخطاء السابقة التي تحدث عند تنفيذ قرارات مشابهة ويتفوقون بأنهم لايعتمدون الجامعات المنافسة مصادر لتعلم اساليب جديدة وهذه القناعة بحاجة الى اعادة النظر اليها من قبل صناع القرار
6. يهتم صناع القرار في جامعتي بغداد والمستنصرية بالتغيير التطويري وذلك من خلال عملهم على ابتكار اساليب عمل جديدة لتحسين وتطوير عمل الجامعة.
7. على الرغم من ان عنصر التفاوض حصل على نسبة جيدة وتم الاجماع على أهميته من قبل العينة المبحوثة في الجامعتين الا انه في الحقيقة لا يتم التعامل مع مباديء التفاوض الحقيقية ولا يتم التعامل مع الأفراد المهمين في عملية التفاوض وخاصة اصحاب المصلحة الحقيقيين في الجامعة (الاساتذة ، والطلبة) .
8. عنصر المبادرة كان العنصر الأضعف بين عناصر المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وهذا يعود لعدم الاهتمام الكبير في الجامعتين بهذا العنصر .
9. ان جامعتي بغداد والمستنصرية تعتمد عناصر المتغير التابع (حاكمة الجامعات) ولكن بنسب متباينة وانها تعتبر ان اهم عنصر من هذه العناصر هو (الاطار ، الرسالة ، الاهداف) لانها تعتبره سبب توجهها واساس عملها وصنع قراراتها الاستراتيجية
10. ان جامعتي بغداد والمستنصرية لديهما اهداف ورسالة واضحة وتعمل تحت اطار قانوني واضح الا انها تعاني من ضعف في استحصال اصوات ممثلي المجتمع المدني والنقابات وممثلي الجامعات خلال الاعداد لرسالة الجامعة
11. هناك نوع من الاستقلال المالي في جامعتي بغداد والمستنصرية فهناك مصادر تمويل اخرى اضافة الى التمويل الحكومي وهذا ما يعطيها نوع من الاستقلالية المالية ولكن ليست التامة.
12. هناك معايير واضحة لتقييم اعضاء الهيئتين الاكاديمية والادارية والتي يتم على اساسها مسانلة المقصرين في اداء مهامهم التدريسية والادارية.

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات:

1. ضرورة الأهتمام بالمدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي كأحد المداخل المهمة لصنع قرارات استراتيجية كفوءة وفاعلة وضرورة توظيف أفكار هذا المدخل بما يتلائم وتحقيق حاكمة الجامعات التي هي من سمات الجامعات المتطورة التي تنافس الجامعات العالمية.
2. ضرورة اختيار صناع القرار في الجامعات من اصحاب الاختصاص في الادارة وذلك تعزيزاً للخبرة العملية لهم من خلال تحصيلهم بمعلومات علمية تعتمد على النظريات الادارية لتمكنهم من انتهاز منهج علمي صحيح في عملهم واختيار المدخل المناسب الذي يتلائم وظروف جامعاتهم والبيئة المحيطة بها ويتفاعل مع التأثيرات الداخلية والخارجية بشكل ايجابي وصولاً لصنع قرارات استراتيجية كفوءة وفاعلة قادرة على تحقيق حاكمة جامعية رشيدة.
3. تعزيز مبدأ المنافسة في الجامعات وتعريف صناع القرار فيها ان المنافسة ليست حكراً على المشاريع التجارية والقطاع الخاص بل يتوجه العالم اليوم لتكون منافسة في كل شيء حتى في القطاعات الخدمية والتعليمية منها



4. إقامة دورات تدريبية وبشكل دوري لصناع القرار في الجامعات وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدرتهم على اختيار المداخل والأساليب المناسبة لرسم خطوات صحيحة تخدم تحقيق اهداف الجامعات الاستراتيجية.
5. ضرورة استخدام الجامعات بشكل عملي ما وضعته في كراسياتها التعريفية وما علقته على واجهات الابواب وما اعلنته على مواقعها الرسمية من رؤية ورسالة واهداف ولا تعتبرها مجرد شعارات او دعاية اعلامية فقط.
6. ضرورة التزام الجامعتين بما يخص تشكيلة مجلس الجامعة بالمادة (13) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرقم (40) لسنة 1988 ، والعمل على اشراك ممثلين عن الطلبة والاساتذة لتحقيق مبدأ المشاركة استناداً للفقرة (1) من هذه المادة فضلاً عن الاستعانة بخبراء خارجيين متخصصين للاستفادة والتعلم من خبراتهم وذلك استناداً للفقرة (2) من نفس المادة وذلك من أجل تحقيق قرارات استراتيجية كفوءة وفاعلة تعتمد على أسس صحيحة أهمها المشاركة والتعلم تؤدي بالنتيجة الى تحقيق حاكمية الجامعات.
7. على الجامعات ان تستفيد من المقياس الذي وضعه البنك الدولي لحاكمية الجامعات بشكل صحيح.
8. يجب أن توضع ضمن شروط ترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ان تكون لهم رؤية استراتيجية وتقديم فكرة خطة استراتيجية لمدة لا تقل عن سنة ويشترط ان يتم اختبار شاغل المنصب خلال هذه السنة للتأكد من مدى عمله وفقاً لتلك الرؤية ليتم على هذا الاساس تثبيته في منصبه وحسب المدة المقررة لبقاءه ضمن القانون.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

- 1 حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد، (2007)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للطباعة والنشر.
- 2 الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، "الادارة الاستراتيجية المفهوم – الأهمية – التحديات" ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان.
- 3 العامري، صالح مهدي محسن، و الغالبي طاهر محسن منصور، (2008)، "الإدارة والاعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

Book

1. Braun, D. (1999). "New managerialism and the governance of universities in a comparative perspective". In Braun, D., & Merrien, F-X. (Eds.). Towards a new model of governance for universities? A comparative view. Higher Education Policy Series 53, Jessica Kingsley Publishers: London and Philadelphia.
2. Chandan JS 2005. "Management, Concepts and Strategies". New Delhi: Vikas Publishing House Pvt. Ltd
3. MacKay HM. 2003. "Water policies and practices. In: D Reed and M de Wit (Eds.) Towards a Just South Africa": The Political Economy of Natural Resource Wealth, WWF Macroeconomics Programme, Washington.
4. Shattock, M. (2006). "Managing good governance in higher education". Open University Press, Berkshire.

Thesis & dissertations

5. Andersen, T. J., Nielsen, B. B., (2016) , "Adaptive Strategy Making: The effects of emergent and intended strategy modes" , Copenhagen Business School , Frederiksberg , Denmark.



6. Bailey, A. & Johnson, P. G, (1997), "Logical Or Processual Defining Incrementalism", Centre for Strategic Management and Organizational Change, Cranfield School of Management, Cranfield University
7. Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). "University governance as a strategic driving force". Proceedings of 11th European Conference on Management Leadership and Governance, Military Academy, Lisbon, Portugal.
8. Edward F. F., (2011), "Entrepreneurial Decision Making and Institutional Governance within the Academy: A Case Study, A dissertation submitted to the faculty of Franklin Pierce University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Arts in Leadership in the College of Graduate and Professional Studies.
9. Jaramillo. A. & Ezzine, M., (2013), "Benchmarking Governance as a tool for promoting change", (100) Universities in MENA Paving the way, Washington, DC: World Bank.
10. John E. Barbuto, Jr., (2001), "How is Strategy Formed in Organizations? A Multi-Disciplinary Taxonomy of Strategy-Making Approaches, University of Nebraska, Lincoln.
11. Joseph, A. Barbera, (2010), "Timely and accurate Decision-Making During U.S. Public Health Emergencies" by Valerie I Seefried, B. Sc. In Biological Sciences, May 1999, University of Bristol UK, Masters in Public Health.
12. Sufean & Wang, 2014, "University Autonomy: What Academics Think About IT", International Refereed Research Journal www.researchersworld.com, Vol.-V, Issue,2.
13. Tsay, C. G., and Bazerman, M. H., (2009) , "A Decision-Making perspective negotiation: A Review of the past and look into the future", Working paper.
- Journals & conference & Reporters**
14. Ayo, L. (2008). The four constructs of collegiality. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol.6, No.1.
15. Baird J 2007. Taking it on board: "Quality findings for higher education governance". Higher Education Research and Development, Vol. 26, No.1.
16. Biggemann, S., Brege, T., Alejandro, T., Kindstrom, D., Kowalkowski, C., (2010), "Service Infusion as Agile Incrementalism in Action" , Vol. 56, No. 6
17. Brown R 2011. "What do we do about university governance?" Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, Vol. 15, No. 2.
18. Carnegie, G.D. and Tuck J. (2010), "The ABC of university governance", The Australian Journal of Public Administration, Vol. 69 No. 4
19. Elbanna, S. and Child, J (2007) "Influences on strategic decision effectiveness" Development and test of an integrative model. Strategic Management , Journal, Vol. 28.
20. Giovanna. L. , (2013) , "University Governance at the crossroads : The Itale Case" , Vol. 2, No. 2.



21. Ivan, M., (2012), "The Nature of strategic decision making – Exploiting the role of manager`s Incremental and radical learning", The Journal of International management studies, Vol.7, N.2.
22. Jolodar, S. Y. E. , (2012), " The Relationship between Organizational Learning Capability and Job Satisfaction" , International Journal of Human Resource Studies , Vol. 2, No. 1
23. Marinas. L. E., & Priotesa. E., (2015), " Challenging University governance In Europe: Impact of Diversification of University funding" Proceedings of the 91th International Management Conference Bucharest, Romania.
24. OECD (2008). "Tertiary education for the knowledge society", Vol. 1, Paris.
25. Quinn, J. B., (1982), "Managing Strategies Incremental" Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College. SA, Vol. 10, No. 8.
26. Sykianakis, N. (2012), "Exploring the nature of strategic decision-making: For rationality to organizational politics" , International Journal of Information Technology and Business Management, Vol.7 , No.1.
27. Trakman. L., (2008), "Modeling University Governance", Higher Education Quarterly, Vol. 62 No. 1/2.
28. Van de Ven, A. H., Polly, . S. (1995), "Explaining Development and Change in Organization", Academy of Management, Vol.20, No. 3.



The Universities Governance According to Incremental Approach for Strategic Decision

Abstract

The research's purpose is to highlight the role that the Approach of the strategic decision play in universities' governorships, assuming that the universities' governorship are definite result that can be reached by modern universities through their active strategic decisions that they take based on the correct way of thinking and the appropriate entrance that achieve the strategic goal of these decisions. The current research depended on two curriculums necessitated by the research requirement which are the analytical description curriculum and compare curriculum, the field research was done in the (Baghdad and Al-Mustansiriya) universities, the samples that were selected were the president, assistants and members of the board's secretary for both of universities, a total of (40) answers were collected out of (47) from the community research. For this purpose the survey was chosen instead of personal interviews and that for making sure from the accuracy of the survey, a number of programs were used to complete the research procedures such as (EXCEL 2010) and the last version of (SPSS V24), also a number of methods and statistical measurements were used to analyze the data of the survey such as (weighted arithmetic mean, standard deviation, relative importance, identification factor of R2, F test, T test, exploratory analytical variable, underlying root, Bartlet test and Cronbach's Alpha test). The statistical methods led to a number of results, the most important of which is (there is significant difference between Baghdad and Al-Mustansiriya universities from the two variables of the research, the progressive entry of the strategic decision variable and universities' governorships except a minor difference between the two universities in one of the aspects of the progressive entry of the strategic decision which is after initiative). The results came to ensure that there is a relationships with statistical indicator between the progressive entry of the strategic decision variable and universities' governorships and that there is a moral effect with statistical indicator for the variable of the progressive entry of the strategic decision variable in the universities' governorships. The research was finished with a number of recommendations that included inviting Baghdad and Al-Mustansiriya universities to take care of the progressive entry of the strategic decision as one of the important entries for making active and efficient strategic decisions and the necessity of employing ideas for this entry to achieve the universities' governorships which an important property of the modern universities that compete international universities.

Key Word: Incremental Approach for Strategic Decision – University Governance