



عنوان البحث: آليات تفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات
المصرية: دراسة نظرية

الباحثة: إيمان محفوظ مصطفى إبراهيم منصور



كلية التربية
قسم التربية

آليات تفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية: دراسة نظرية

بحث مستل من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص "التربية المقارنة والإدارة التعليمية"

إعداد الباحثة

إيمان محفوظ مصطفى إبراهيم منصور

إشراف راف

أ.د/ منى محمد الحرون
أستاذ أصول التربية بكلية التربية، ووكيل
الكلية لشئون التعليم والطلاب- جامعة مدينة
السادات

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

٢٠٢٤ هـ - ١٤٤٥ م

المستخلص باللغة العربية :

هدف البحث إلى وضع مجموعة من الآليات اللازمة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وذلك بتشخيص واقع النزاهة المؤسسية بجامعتنا المصرية والوقوف على أهم العوامل المؤثرة على نزاهة الجامعات المصرية وتحديد نقاط القوة والضعف بها، واعتمد على المنهج الوصفي في تشخيص الواقع، وخلص ببعض أوجه القصور التي تؤثر على نزاهة الجامعات المصرية والتي من أهمها ضعف السياق الحوكمي للجامعات المصرية والذي يؤثر بشكل مباشر على تحقيق نزاهة الجامعات المصرية، وكان من أهم مظاهر ضعف السياق الحوكمي بها مركزية إدارة التعليم الجامعي المصري والتي أثرت بشكل مباشر على تحقيق الحرية الأكاديمية، وبُعد عدالة الإنفاق العام وتمويل التعليم العالي في مصر عن تحقيق أهدافه الفعلية في إتاحة الفرص المتكافئة للجميع، وتدني المساءلة الاجتماعية للجامعات المصرية، ويرجع ذلك بالأساس إلى عدم وضع وتفعيل آليات لمتابعة الخريجين، وهذا من شأنه أن يؤثر على درجة الثقة وبناء القيمة لدى أصحاب المصالح من بينهم الطلاب والمؤسسات الصناعية وأرباب العمل، مما يؤثر سلباً على تحقيق النزاهة المؤسسية، وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج تم وضع آليات مقترحة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: النزاهة المؤسسية_حوكمة الجامعات_الجامعات المصرية.



عنوان البحث: آليات تفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات
المصرية: دراسة نظرية

الباحثة: إيمان محفوظ مصطفى إبراهيم منصور



المستخلص باللغة الانجليزية:

Mechanisms for Activating the Institutional Integrity in the Egyptian Universities: A Theoretical Study

ABSTRACT

The study aimed to propose a set of mechanisms necessary for activating institutional integrity for the Egyptian universities through investigating the reality of institutional integrity in the Egyptian universities, recognizing the most important factors affecting their integrity, and recognizing their strengths and weaknesses. The study followed the descriptive approach. Its results revealed some deficiencies that affect the integrity of the Egyptian universities (i.e., the weak governance context of the Egyptian universities that directly affects the achievement of the Egyptian universities' integrity). Accordingly, the proposed mechanisms were set to activate the institutional integrity in the Egyptian universities.

Keywords: Institutional Integrity, Universities governance, Egyptian Universities.

مقدمة البحث:

أصبحت النزاهة المؤسسية أمراً ضرورياً في ظل الظروف والأحداث الجارية التي تشهدها المجتمعات من تحايل بالقانون، وغش واحتلاس وغيره من أشكال الفساد، ولذا وجب تعزيزها في جميع قطاعات المجتمع وبالأخص الجامعات، فالنزاهة تُشكل طريقاً أصيلاً يُعبر عن الثقافة الصميمية لإدارة المؤسسات عن طريق الأخلاق الحسنة والقيم العليا في سبيل تحقيق أهدافها بثقة ووعي، حيث أنها تجعل صنع القرار أسهل وأكثر اتساقاً، ويكون الأفراد أكثر التزاماً وإشباعاً وأقل ضغطاً، وفيها يشعر الأفراد برغبة في التطوير المهني والوظيفي وتقديم خدمات أفضل للآخرين، واحتمالات ظهور الفساد تقل كثيراً، وتُعزز سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

حيث إن النزاهة ضرورية لبناء مؤسسات قوية، وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تأكيد أن الحكومة تعمل لمصلحة المواطنين، وليس فقط من أجل قلة مختارة، والنزاهة ليست فقط مجرد قضية أخلاقية، إنها تتعلق أيضاً بجعل الاقتصادات أكثر إنتاجية، والقطاعات العامة أكثر كفاءة، والمجتمعات والاقتصادات أكثر شمولاً، ويتعلق الأمر باستعادة الثقة، ليس فقط الثقة في الحكومة، ولكن أيضاً الثقة في المؤسسات العامة والهيئات التنظيمية والشركات (OECD.org, 2017).

ومن أجل بناء جامعات أخلاقية للنزاهة، يجب الاعتماد على إدارة الأخلاقيات في البيئة الجامعية، والتي تشمل أربع أنواع من النهج الاستراتيجي أولهم الاستراتيجية القائمة على الامتثال بمعنى صياغة وتطبيق القواعد الأخلاقية في البيئة الأكاديمية، والثاني استراتيجية تضمين التكلفة بمعنى التعامل مع الإجراءات غير الأخلاقية كعامل التكلفة من حيث تقليل أو تصغير أو إلغاء، والثالث هو استراتيجية التعلم حيث يتم التركيز على عمليات التدريب الأخلاقية واستيعاب الأحكام الأخلاقية، والرابع هو استراتيجية خلق ثقافة أكاديمية ذات طبيعة أخلاقية (Gurgu & Tonis, 2018, 72).

مشكلة البحث وأسئلته:

إن أحد أهم العوامل التي أدت إلى ظهور النزاهة المؤسسية بالجامعات هو وجود الفساد بالجامعات، فيظهر في صور الاحتيال المالي، والشراء غير المشروع للسلع والخدمات، وغالباً ما تكون المشكلات التي يمكن معالجتها من خلال التشريعات المتعلقة بالمؤسسات الأخرى خارج التعليم العالي، بينما الفساد الفردي يظهر في سوء سلوك أعضاء هيئة التدريس، والغش في الامتحانات، والانتحال، وتزوير نتائج البحث، جميعها تُشكل تجاوزات لقواعد المهنة الخاصة بالكلية والطلاب (Heyneman, 2013, 105).

وجاءت تلك الممارسات الفاسدة نتيجة لأربعة عوامل تضافرت معاً لخلق الظروف التي أدت في بعض الحالات إلى تعزيزها والتسريع من حدوثها وهم: تأخر التمويل العام للجامعات في العديد من البلدان مع تزايد أعداد الطلاب انخفضت معه مخصصات كل طالب وزيادة أعباء العمل لأعضاء هيئة التدريس،

ظهور الرأسمالية الأكاديمية وذلك نتيجة لانخفاض الدعم الحكومي ركزت الجامعات على إيجاد فرص تمويل بديلة خاصة بها واتجاه بعض من طاقم التدريس لدورات خاصة وتأمين بحوث ممولة، قطع أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة وإشراف أقل صرامة على سلوك أعضاء هيئة التدريس وفرصة أكبر لثنى القواعد في محاولة تلميع الصورة التنظيمية، سعى الجامعات للحصول على اعتراف أوسع ومكانة دولية من خلال نشر البحوث في مجلات رفيعة المستوى بينما لا يوجد حوافز تشجيعية للسلوكيات المرغوب فيها من أعضاء هيئة التدريس، وهذا بدوره يمكن أن يُغذي إغراء البعض لانتحال الأفكار. (Chapman & Lindner, 2016,) (252).

بالإضافة إلى أن هذه الظروف التنظيمية المتغيرة التي تؤثر على تضايف الجامعات لتُنشئ خمس ممارسات أخرى تؤثر بشكل مباشر على حياة العمل الفردية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، وتتخلص تلك الممارسات في المنافسة المفرطة، واختلال التدريس والبحث، والمكافآت غير المتناسبة، والظلم في بيئات العمل، وتركيز السلطة مع عدم كفاية الضوابط والتوازنات. (Shaw, 2013,) (194-198)

بالإضافة إلى ما سبق تُعاني الجامعات المصرية بالأخص من بعض المشكلات التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق نزاهتها المؤسسية، منها ضعف استقلالية الجامعات الأكاديمية والمالية واختيار القيادات بها (محمد مخلص، ٢٠١٨، ١٣٣)، وضعف مرونة الجامعات في الاستجابة للتغيرات البيئية والمجتمعية وذلك نتيجة للتباعد فيما بين الكليات والجامعات، وحتى على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة (نسرین صالح، ٢٠١٦، ٢١٦)، وقد أدى هذا التباعد والتجزؤ بين الكليات ووحدات الجامعات إلى قلة الاهتمام بالمتغيرات الخارجية والانشغال في الشؤون الداخلية للجامعات، وإهدار فرص الاستفادة بالتقنيات الجديدة، والأساليب الإدارية التي تتماشى مع هذا التقدم (فاطمة إبراهيم، ٢٠١٧، ٢٦٩).

كما أن عدم إقرار قرارات مجالس الأقسام إلا من خلال سلسلة كبيرة من الإجراءات الإدارية، والاهتمام بالشكل التنظيمي فقط وعدم مراعاة الظروف والاحتياجات المجتمعية، قد أدى إلى إعاقة الجامعات في ممارسة حريتها الأكاديمية (محمد مخلص، ٢٠١٨، ١٣٢)، وعلى الرغم من اتجاه العديد من الجامعات بإنشاء وحدات ذات طابع خاص إلا أنها تتسم بالبناء الهرمي التقليدي والمركزية الشديدة، وقلة العمل في إطار فرق العمل متعددة التخصصات، كما تقتصر لوجود نظام واضح للمساءلة الداخلية والرقابة على الأداء (محمد المغربي، ٢٠٢٠، ٢٦٦).

في ضوء ما تقدم يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن تفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١) ما الإطار الفكري للنزاهة المؤسسية بالجامعات المعاصرة؟
- ٢) ما واقع أبعاد النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية؟
- ٣) ما جوانب القوة والضعف بأبعاد النزاهة المؤسسية للجامعات المصرية؟
- ٤) ما الآليات المقترحة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث التوصل لآليات مقترحة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وفي ضوء ذلك يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١) تحديد الإطار الفكري للنزاهة المؤسسية بالجامعات وأهم آليات بنائها.
- ٢) الوقوف على واقع أبعاد النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية الحكومية وأهم المشكلات التي تحول دون فعاليتها.
- ٣) تحديد أهم العوامل المؤثرة على تحقيق النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية.
- ٤) التوصل لآليات مقترحة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من حتمية دخول الجامعات المصرية الحكومية بالتصنيفات الدولية للجامعات، ويستوجب ذلك اتباع معايير التصنيف الدولية للجامعات والتي تُعتبر السمعة والنزاهة أحد أهم معاييرها، حيث تظهر أهمية بناء وتعزيز النزاهة المؤسسية في تحسين أداء الجامعات بعدة طرق، ومن هنا تتحدد الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث كالتالي:

١) أهمية البحث النظرية:

- أ. يُمثل البحث أساسًا مرجعيًا للبحوث المستقبلية في هذا المجال.
- ب. حتمية تعزيز مكانة الجامعات المصرية في التصنيفات الدولية.

٢) أهمية البحث التطبيقية:

- أ. قد تستفيد الجامعات المصرية في تحسين فعالية وكفاءة خدمة المستفيدين.
- ب. تقليل احتمالية ظهور قضايا الفساد بالجامعات المصرية.
- ج. جعل الجامعات المصرية أكثر قدرة على المنافسة ولديها سمعة أفضل.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية وتشمل أبعاد النزاهة المؤسسية بالجامعات (النهج الأخلاقي، السياق الحوكمي).

مصطلحات البحث:

النزاهة المؤسسية: تُشير النزاهة المؤسسية إلى "المستوى الذي تفي فيه المؤسسة بمهمتها وأهدافها المعلنة" (Conn, 2017, 145)، وتُعرف النزاهة المؤسسية بالجامعة على أنها اتساق تصرفات إداري الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين مع الأهداف المعلنة لها، وتدخل في جميع عمليات إدارة الجامعة بدءًا من مرحلة قبول الطلاب حتى متابعة الخريجين (Young, 2018, 52)، **ويتحدد تعريف النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية بأنها:** الدرجة التي تصل إليها الجامعات المصرية في الوفاء بوعودها أمام الطلاب وكافة المستفيدين منها بشكل ضمني أو صريح، وهذا يتحقق من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ كالمصداقية والشفافية والجدارة والثقة والعدالة والمسئولية والعمل على دمج المعايير الأخلاقية في الأداء الجامعي لمنع الفساد واتساق جميع سياساتها الصريحة والضمنية مع أفعال أعضاء هيئة التدريس والإداريين وجميع العاملين بها في سياق نظام واضح للحوكمة والمساءلة والتواصل المؤسسي، بما يضمن ثقة المستفيدين بالجامعات المصرية".

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وذلك لتحديد أهم العوامل المؤثرة على تحقيق نزاهة الجامعات المصرية.

مصادر البحث:

اعتمد البحث الحالي في جمع المادة العلمية على المصادر التالية:

- 1) الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمجال البحث.
- 2) الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.
- 3) المنشورات والتقارير الرسمية والخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:

- 1) تأصيل نظري يتناول ماهية النزاهة المؤسسية للجامعات ويشمل مفهومها، ومبادئها، وأبعادها، وقد ترجمت تلك الخطوة في القسم الثاني من البحث، والذي بعنوان: "النزاهة المؤسسية للجامعات إطار نظري".
- 2) دراسة واقع النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وأهم العوامل المؤثرة على تحقيقها وقد تُرجمت هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث بعنوان: "واقع النزاهة المؤسسية في الجامعات المصرية".
- 3) عرض نتائج البحث واقتراح آليات لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وتمت ترجمتها في القسم الرابع من البحث بعنوان: "آليات تفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية".

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع البحث منها دراسات أُجريت في البيئة المصرية، وأخرى في بيئات عربية وأجنبية، والتي أفادت في بلورة أبعاد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مُرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

دراسة (هاني الألفي، ٢٠١٦م): دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر: هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية الاستفادة من نظم الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم الجامعي بكل من إنجلترا وكندا في تطوير نظام الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم الجامعي بجمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على استخدام مدخل جورج بيريداي في الدراسات التربوية المقارنة، والذي يُركز على أربع مراحل (الوصف، والتفسير، والمناظرة، والمقارنة)، وقد أوضحت الدراسة كثير من المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة المؤسسية للجامعات المصرية منها (قصور مبادئ الشفافية والنزاهة وما يرتبط بها من مزيد من الإفصاح والحرية والمشاركة الواسعة في إدارة الجامعات المصرية، وغياب نظام فعّال للمحاسبية والمساءلة الأخلاقية، غياب الديمقراطية بالجامعات المصرية مما عزز ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل المؤسسات الجامعية أو خارجها، كما أوضحت الطريقة التي تُدار بها الجامعات المصرية على ضعف استقلال الجامعات المصرية، وجمود التنظيم الإداري الذي نجم عنه خلل عملية الاتصال وضعف التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعات، والإحجام عن تفويض السلطة، وانعدام الاستقلال المالي والإداري للجامعات المصرية والذي تتعدد مظاهره أبرزها أن الجامعات الحكومية لا تتمتع بالاستقلال المالي الذي يُمكنها من التخصيص الأمثل لمواردها حيث أن الميزانية الواردة تُدرج في أبواب مُحددة، كما أنها ليست حرة في تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأعداد الطلاب المقبولين سنوياً، بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة ذاتها، ونتج عن الدراسة تحديد إجراءات لتطبيق نظام الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم الجامعي المصري كجوانب إفادة من خبرتي إنجلترا وكندا كدول لها سمعة مرموقة في تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية.

دراسة (محمد بني صخر، يزيد الشورطي، ٢٠١٧م): درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية: هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وذلك بتطبيق استبيانين، تقيس الأولى منهم درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وتقيس الثانية منهم مستوى النزاهة التنظيمية، طُبقت على عينة قوامها (٢٤٦) من أعضاء هيئة التدريس بمجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للقيادة الأخلاقية، ومستوى النزاهة التنظيمية لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة دعم وعي رؤساء الأقسام بالقيادة الأخلاقية، والنزاهة التنظيمية.

دراسة (مديحة محمد، ٢٠١٩م): تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية: هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال من أجل رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على وصف وتحليل لأهم المشكلات الجامعية التي تُمثل عائقًا أمام تحقيق التنافسية للجامعات المصرية، ونتج عن الدراسة وضع تصور مقترح بناء عما أسفرت عنه الدراسة النظرية لترسيخ أخلاقيات الأعمال من أجل رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وقد اشتمل على عدة عمليات وهي (القواعد والتشريعات، والمساءلة، والتحفيز، والتوعية، وتقييم الأداء، والمشاركة، وتحسين بيئة العمل، وتعظيم قيمتي النزاهة والشفافية، والتدريب، وإدارة الموارد البشرية).

دراسة كون، ستيف (Conn, Steve: 2019): تصورات طلاب الكليات عن التعليم باعتباره استثماراً يستحق العناء " دور النزاهة المؤسسية والشؤون المالية": هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تصورات الطلاب عن قيمة التعليم، وقد أضافت منظوراً فريداً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للنظر في المتغيرات المالية والنفسية الاجتماعية لاستكشاف واستخدام أيضاً التحليل متعدد المجموعات لمقارنة اختلاف العلاقات باختلاف العرق والحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلاب، وأظهرت النتائج أن أقوى مؤشر على النزاهة المؤسسية هي الرسوم الدراسية، ومقياس تصورات الطلاب لنزاهة المؤسسة التي تصور عملية القبول بدقة، كما تظهر أيضاً رضا الطلاب مع وجود مساعدات مالية، كما أوضحت الدراسة أن كلاً من المتغيرات المالية والنفسية والاجتماعية تؤثر على تصورات الطلاب حول قيمة تعليمهم، وقدمت الدراسة تصورات شملت النزاهة المؤسسية ومواءمة البيانات المهمة والمواد الإعلانية وزيارات الحرم الجامعي مع تجربة طلابية أصيلة، بالإضافة إلى الاستفادة من المساعدات المالية كعملية لبناء الثقة مع الطلاب والأسر.

دراسة (هيثم جبريل، ومحمد عيسى وإيمان عبد الفتاح ٢٠١٩م): أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب الاستقصاء في الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية، وتم التطبيق على عينة قوامها (٢٤١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات بنسبة استرداد ٧٧٪ من الاستبيانات الموزعة، ونتج عن الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء في العمل في الجامعات محل الدراسة، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، وأهمية التزام الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي على التماثل التنظيمي للأفراد.

دراسة سلاتنغرين، إيرين (Slattengren, Erin Heslin: 2020): النزاهة المؤسسية تصورات الشرعية التنظيمية والأخلاق في إعداد جامعة البحث: هدفت الدراسة استكشاف العوامل الخارجية والخصائص التنظيمية الداخلية التي تشكل نزاهة البحث في جامعة بحثية، وتأطير نظري لـ(الشرعية التنظيمية، والأخلاق التنظيمية) ويُعتبر هذا التحليل للأنظمة التي تُستخدم لضمان النزاهة في جامعة بحثية، واستكشاف الصلات بينهما واعتمدت على منهج إدارة المشكلات واستندت إلى (٢٠) مقابلة مع قادة البحوث الباحثين من هيئة التدريس في كليتان إحداهما تمثل تخصص بحث تطبيقي والأخرى علوم أساسية، وأشارت النتائج إلى أن الآليات والأنظمة التي تم إنشاؤها لضمان الشرعية التنظيمية وهي (ثقة الجمهور، ثقة المسؤولية الاجتماعية) أمر أساسي لبقاء جامعة بحثية حيث ينقلون المصادقية إلى أصحاب المصلحة الخارجيين، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن فضائل النزاهة والانفتاح والثقة هي خصائص طموحة لبيئة بحثية مرغوبة، ويمكن للمنظمات تعزيزها أو إعاقتها من خلال العمليات الرسمية وغير الرسمية، كما أشارت المقابلات أن قادة الجامعات يرون روابط ولكن ليس التوافق الدقيق بين الإجراءات المتخذة لتحقيق الشرعية التنظيمية والإجراءات المتخذة لتعزيز الأخلاق التنظيمية.

دراسة (إسماعيل رجب عثمان، ٢٠٢٢م): الأبحاث المصرية المسحوبة من النشر: دراسة ببليومترية تحليلية: هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الأبحاث المصرية المسحوبة من النشر، وتحديد أسباب سحبها، ودراسة واقع الاستشهاد بها، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث الببليومتري، واستعانت بأداة تحليل المحتوى لتحليل ملاحظات سحب الأبحاث، وقد اعتمدت الدراسة على قاعدة بيانات Retraction Watch لحصر الأبحاث المصرية المسحوبة، وقد أسفرت نتيجة البحث عن حصر ٢٠٢ بحثاً مسحوباً، ينتمي ٨٤٪ منها إلى جامعات حكومية، ويُعتبر الانتحال السبب الرئيس لسحب ٤١٪ من الأبحاث، يليه البيانات غير الموثوقة بنسبة ٣٦٪، ثم النشر المكرر بنسبة ١٩٪، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات التي من شأنها التقليل من سحب الأبحاث المصرية من النشر.

دراسة (هبة فهيم، ممدوح رفاعي، وعنايات محمد، ٢٠٢٢م): أثر النزاهة التنظيمية للقيادة على نموذج التقييم الذاتي المشترك: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المباشر للنزاهة التنظيمية لدى القيادة على نموذج التقييم الذاتي المشترك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان على عينة من القيادات الجامعية بجامعة عين شمس قوامها (٢٦٧)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة لبعد النزاهة التنظيمية على مستوى نموذج التقييم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بترسيخ النزاهة التنظيمية من خلال دعم العاملين بتطوير نظام عادل في الأجور والمكافآت وإتاحة فرص متكافئة للتطوير المهني والوظيفي، وتطوير طريقة معتمدة وشاملة لمعرفة تصورات واحتياجات وتوقعات الطلاب والأسواق التي تعمل بها.

تعليق عام على الدراسات السابقة: يتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

١. أوجه التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة: من حيث الهدف تشابهت معظم الدراسات السابقة في الهدف العام وهو بناء النزاهة بالجامعات إلا أن الاختلاف كان حول الجوانب التي تناولتها الدراسات لبناء النزاهة بالجامعات فمنهم من ركز على جانب القيادة الأخلاقية مثل دراسة هيثم جبريل وآخرين (٢٠١٩م)، ودراسة محمد بني صخر، ويزيد الشورطي (٢٠١٧م)، ومنهم من ركز على ترسيخ أخلاقيات العمل كأحد دعائم رفع القدرة التنافسية للجامعات كدراسة مديحة محمد (٢٠١٩م)، بينما تناولت دراسات أخرى نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات والتي بدورها تُدعم مبادئ الشفافية والنزاهة مثل دراسة هاني الأفني (٢٠١٦م)، وقد اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة حسب طبيعة موضوع كل دراسة فتنوعت ما بين دراسات وصفية وأخرى تحليلية ودراسات مقارنة.

٢. ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: يسعى البحث الحالي إلى وضع آليات مقترحة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وتناول النزاهة المؤسسية بنظرة شمولية لأبعادها وليس الاقتصار على الجانب الأكاديمي أو البحثي فقط، كما يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن النزاهة المؤسسية لها تأثير إيجابي على المؤسسات والجامعات التي تطبقه سواء في تكوين الثقة لدى المستفيدين من الجامعة كما في دراسة سلاتنغرين (٢٠٢٠)، أو تأثيرها على الطلاب حول قيمة تعليمهم وبناء الثقة مع الطلاب كما ظهرت في دراسة كون (٢٠١٩).

النزاهة المؤسسية بالجامعات (إطار نظري):

أولاً: مفهوم النزاهة المؤسسية: هي عملية إضفاء الطابع الرسمي والمؤسسي على البعد الأخلاقي للإدارة (Palazzo, 2007, 113)، وتنشأ عندما يتم دمج الأداء التشغيلي للمؤسسة (السياسات والعمليات والإجراءات، وأنظمة العمل، وما إلى ذلك) مع المعايير الأخلاقية واستراتيجيات منع الفساد بشكل كامل وذلك لتحقيق الأهداف "المصلحة المشتركة" التي من أجلها تم إنشاء المؤسسة (Oficina Antifrau de Catalunya, 2018).

وتُعرف النزاهة المؤسسية بالجامعة على أنها اتساق تصرفات إداري الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين مع الأهداف المعلنة لها، وتدخل في جميع عمليات إدارة الجامعة بدءاً من مرحلة قبول الطلاب حتى متابعة الخريجين (Young, 2018, 52).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن هناك بعض السمات التنظيمية يُشترط توفرها في الجامعة حتى تلتزم بالنزاهة المؤسسية وهي:

- الإنصاف والعدالة التنظيمية.

- الالتزام الكامل بالمسؤولية تجاه الطلاب والمستفيدين، مما يعني الوفاء بالوعود الملزمة بها أمام الطلاب.
- علاقات الاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع العاملين بالجامعة.
- التواصل المؤسسي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في كل ما يخص استشارات البرامج الأكاديمية
- توافق تصرفات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة مع رؤيتها ورسالتها.
- ظهور الجامعة بصورة دقيقة وصادقة أثناء عملية قبول وتسجيل الطلاب.
- تلبية توقعات الطلاب ورغباتهم.

ثانياً: أنواع النزاهة:

هناك مؤسسات تتولى وضع قواعد/ مبادئ للنزاهة المؤسسية والنزاهة الفردية، ومن أمثلة ذلك المؤسسات الرقابية والتي تعمل من خلال القواعد الملزمة لكل من الفرد والمؤسسة بضرورة الالتزام بالسياق الأخلاقي، وتُحدد الحدود الأخلاقية التي تؤثر على السلوك الفردي وآليات الرقابة (Grebe & Woermann, 2011, 3).

ومما هو جدير بالذكر ضرورة إحداث التكامل والشمول في النزاهة على الصعيدين الفردي والمؤسسي، والتحقيق في العلاقات الناتجة عن التفاعل بين اختيارات القائد واختيارات الفرد والسياق الذي يعمل فيه كل منهما، وبشكل أكثر تحديداً العلاقة بين القائد والمؤسسة، حيث أن القيادة عملية منهجية وعلائقية ذات بُعد سياسي قوي وتنطوي على حشد الأفراد والموارد لدعم الأهداف والإشراف المؤسسي الذي يُعزز إضفاء الطابع المؤسسي على السلوكيات المناسبة، ومن ثم التكامل ضروري لفهم ما إذا كانت مؤسسات النزاهة (الرقابية) والنزاهة الفردية تعمل بطريقة تؤدي إلى دعم نزاهة المؤسسات، وعملية التطابق تتوقف على: القواعد المناسبة والمنطق عليها التي تحكم الثقافة التنظيمية، الاختيارات والسلوكيات الفردية التي تتوافق مع هذه القواعد، القوة المؤسسية والشرعية تنتج بالتالي عن تصرفات فردية (سلوك القائد)، والائتلافات المتوافقة مع الأهداف المؤسسية المشتركة (Grebe & Woermann, 2011, 4).

ثالثاً: أهمية النزاهة المؤسسية:

تتضح أهمية بناء وتعزيز النزاهة المؤسسية في تحسين أداء المؤسسة بعدة طرق (Oficina Antifrau de Catalunya, 2018):

١. جعل المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة في خدمة المواطنين بصورة أفضل وتصبح نماذج للسلوك.
٢. تبسيط عملية صنع القرار وجعلها أكثر اتساقاً، ويجد الموظفون أنه من السهل معالجة التحديات/ المشاكل الجديدة.

٣. تقليل درجة دوران الموظفين بالمؤسسة، ويكون الموظفون ملتزمون وأكثر رضا، وتقل لديهم ضغوط العمل، ويشعرون أن لديهم فرصاً أكبر للنمو المهني.

٤. احتمالية قليلة لظهور قضايا الفساد أو المعاناة من أزمات مؤسسية خطيرة.

٥. جعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة ولديها سمعة أفضل.

وتشغل النزاهة الأكاديمية جانباً مهماً ورئيسياً في بيئات التعلم الجامعية، وبدونها تفقد الجامعة مصداقيتها الحقيقية في تقييم جودة مخرجاتها التربوية، وتتعدد صور انتهاك النزاهة الأكاديمية، مثل الانتحال العلمي، والغش في الاختبارات، والتلفيق العلمي، والحصول على ميزة أكاديمية دون وجه حق، والمساعدة والتحريض على خيانة الأمانة الأكاديمية، والوصول غير المصرح به إلى الوثائق الرسمية الأكاديمية والإدارية، وانتهاك حقوق الملكية الفكرية وغيرها الكثير (مجدي عبد الله، ٢٠١٩، ٢٥٨، ٢٧٠).

وعلى نطاق الجمع بين ثقافة وسياق الجامعات، إلى جانب أدوار ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس، يمكن أن تساهم في بعض الممارسات غير الأخلاقية المقصودة وغير المقصودة في الأوساط الأكاديمية، وفيما يتعلق بالثقافة المؤسسية وسياق الجامعات، توجد ثقافتها الخاصة والتي بدورها يمكن أن تمنع السلوك الأخلاقي، ومن العوامل التي تلعب دوراً في تشكيل تلك الممارسات التنافس على الموارد والتمويل والأدوار غير الواضحة أو المتضاربة وثقافة النشر، ونقص التوازن بين العمل والحياة لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس (Sam & Gupton, 2021, 83).

وباختصار يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يواجهون سياقاً اقتصادياً صعباً، ويتعرضون لضغط وظيفي أكبر وعبء تدريسي أعلى، وغالباً تكون ضمن سياقات تتميز بضعف الرقابة على السلوك، وهذا بدوره يؤدي إلى تكوين الدافع للممارسات الفاسدة لمن لا يتحلى بالقيم الذاتية.

رابعاً: مبادئ النزاهة المؤسسية:

تُحرك المؤسسات النزاهة عدد من المبادئ التي تقوم عليها تتضح على النحو التالي:

١. مبدأ الشفافية: حيث تحتاج المؤسسات في الامتثال إلى تكامل المبادئ والغرض في صميم الممارسات التنظيمية، حيث تظهر الشفافية في مقاييس بطاقة الأداء بالاهتمام بإنتاج منتجات فائقة الجودة وتلبية احتياجات العملاء، وتكامل مبادئ العمل مع الأداء تعطي المحصلة في النهاية نزاهة المؤسسة (Kayes, Stirling & Nielsen, 2007, 64).

٢. مبدأ الثقة: أحد أهم مبادئ النزاهة المؤسسية وله أهمية خاصة في ديناميكيات إدارة المؤسسات، وذلك للدور الرئيسي الذي تركز عليه العلاقة التعاونية بين الأطراف، وتعتبر الثقة أساساً لأفعال الآخرين الموثوق بهم في المواقف التي تنطوي على مخاطر، ويحمل مفهوم الثقة بعدين هما (حسن النية، والثقة في الكفاءة)، تشير ثقة النوايا الحسنة إلى حسن النية والنزاهة والسمعة

الطيبة في التعامل العادل مع الطرف الآخر، وتُقلل الثقة من احتمالية حدوث السلوك الانتهازي، وتُشير الثقة في الكفاءة إلى توقع الأداء الكفاء (Kessler, 2013, 771).

بيد أن الموظفون يريدون العمل لدى القادة الذين يتقنون بهم، ويتم تطوير "علاقات الثقة" على أساس الخبرة التي يتم فيها الوثوق بفرد واحد على الأقل، وتُبنى أقوى العلاقات على الثقة المتبادلة والتي تُبنى من خلال تجربة الموثوقية المتبادلة، وبدون ثقة قوية تظهر حتماً مشكلات شخصية وتصبح عوائق أمام أداء الفريق الأمثل والتي تؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة استنزاف الموظفين والعملاء (Kruse, 2019).

٣. مبدأ النوايا الحسنة والدعم المتبادل: مما يُضفي إحساساً أفضل بروح الفريق والولاء المتبادل والتعاون والمسؤولية المشتركة ومرونة الفريق، كل هذه الصفات الجماعية تؤدي إلى علاقات أكثر إرضاءً ودائمة للطرفين بين أعضاء الفريق وبين المؤسسة وعمالها، مما يُعزز العمل بنزاهة (Kruse, 2019).

٤. مبدأ أكاديمي طويل الأمد للجامعات: يوفر لأعضاء هيئة التدريس تحديد المناهج والدورات التدريبية، ويرتكز على الحرية الأكاديمية (Nelson, 2003, 66).

مما تقدم يمكن القول بأن النزاهة هي أساس لنهج المبادئ الأخلاقية لاسيما في المجال المهني، وأن الشفافية والثقة والالتزام، والصدق عند التواصل مع الآخرين، وتحمل المسؤولية شرط أساسي من شروط اختيار القادة والموظفين بالمؤسسات.

خامساً: أبعاد النزاهة المؤسسية بالجامعات:

تعمل النزاهة المؤسسية على بعدين أساسيين يُمكن من خلالهما وضع آليات لبناء النزاهة المؤسسية بالجامعات وهما على النحو التالي:

١. اتباع سلوك نموذجي بنهج شامل للأخلاق.

٢. توفير سياق حوكمي ونظام مساءلة قوي يضمن شفافية ومصداقية الجامعة.

وفيما يلي توضيح لكل بُعد كيف يُمكن من خلاله بناء نزاهة الجامعات:

١. اتباع سلوك نموذجي بنهج شامل للأخلاق: يبدأ السلوك النموذجي بنهج شامل للأخلاق، وتتضح

عناصر النهج الأخلاقي فيما يلي (Kayes, et al., 2007, 64):

أ. استخدام لغة اتخاذ القرار الأخلاقي، وهذا يكون واضح جداً في الأمور والمعاملات المالية.

ب. وجود هيكل تنظيمي يدعم اتخاذ القرار الأخلاقي، حيث تأخذ الإجراءات مجراها من حيث

وجود لجان لمناقشة مشاكل الموظفين، وتصعيد القضايا، واستكشاف المناطق الرمادية من

الامتثال.

ج. تبني ثقافة الانفتاح والمسؤولية والالتزام بأهداف العمل المتعددة، قد تشمل هذه الأهداف مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع، الموظفين، المهنة، أو المثل العليا.

د. النظر للأشياء في صلتها بالواقع، فهي تنشأ من الثقافة وتُشير إلى الداخل والحالة الشاملة وليس لمجرد الامتثال للقواعد والإجراءات الخارجية (Nillsen, 2005, 93).

هـ. تقييم تنمية الموظفين، وتجربة الموظفين لفرص منتظمة للتعلم والتطوير بما في ذلك التطوير الشخصي والوظيفي، مثل هذه الفرص تُساعد الأفراد على الشعور بأنهم جزء من قيم المؤسسة وربط النجاح الفردي بالنجاح المؤسسي، وهذا يجعل الموظفين على المدى الطويل ملتزمين باتخاذ قرارات تصب في مصلحة المؤسسة.

كما أن اتباع نهج أخلاقي يتطلب بناء ثقافة تُدعم السلوك الأخلاقي وتغرس القيم الجوهرية داخل التنظيم المؤسسي، وفيما يلي المتطلبات اللازمة لبناء ثقافة النزاهة المؤسسية بالجامعات:

أ. بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية: ويستلزم ذلك تبني إدارة الجامعة للقيادة الأخلاقية، وتصميم برنامج رسمي للأخلاقيات يتضمن مدونة أخلاقيات المهنة، واستحداث وظيفة التدريب على أخلاقيات العمل، والتدريب على صنع القرارات الأخلاقية، والتواصل الفعال للرسائل الأخلاقية، وصياغة سياسات الشفافية المؤسسية (Carroll, Brown & Buchholtz, 2018, 246).

ب. غرس القيم الجوهرية (Instill Core Values): إن الطريقة الشائعة التي يُمكن من خلالها تفعيل الثقافة التنظيمية هي من خلال القيم، وتأتي أهمية ترسيخ القيم الأخلاقية للطلاب في بيئة يسهل الوصول إليها ومُنظمة بشكل خاص من التعليم الجامعي باعتباره تعليمًا اجتماعيًا تربويًا فعليًا، وبالرغم من اتساع المجال التعليمي لمجموعات الطلاب إلا أنه يجب أن يُقدم فرص مختلفة للتنمية الجسدية والصحية والاجتماعية، وركزت دراسة كيسيليفا وآخرين (Kiseleva, et al., 2020, 5165) على الإثبات المنهجي لنظام متكامل من القيم الأخلاقية التي تُلبي احتياجات جميع فئات الطلاب في بيئة شاملة يمكن وصول التعليم إليها، وقد حدد المعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة اليونسكو (UNESCO'S International Institute for Educational Planning, 2021) أربعة مبادئ رئيسية يجب أن تتوجه إليها جميع مؤسسات التعليم العالي (HEIs) وهم (البحث عن الحقيقة سعيًا وراء المعرفة، حرية التدريس والبحث، الالتزام والمسؤولية تجاه المجتمع الأكاديمي والمجتمع والبيئة، احترام الفرد والمعاملة العادلة لجميع أعضاء المجتمع الأكاديمي).

ج. تفعيل الرقابة الداخلية (Activating Internal Control Processes): هناك علاقة ارتباط قوية بين نزاهة المؤسسة وجودة الرقابة الداخلية، وتؤثر نقاط ضعف الرقابة الداخلية على نزاهة المؤسسة بالسلب، وتكون نقاط ضعف الرقابة الداخلية أكثر وضوحاً عندما يكون التطور القانوني أضعف أو عندما يكون السوق أعلى وأكثر شراسة (Shu, Chen & Lin, 2018, 425)، ويتم تفعيل الرقابة الداخلية من خلال عناصر الرقابة الخمسة وهم (بيئة المراقبة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، والمراقبة) من خلال مبدأ تُقدم مفاهيم أساسية لكل مكون من المكونات الخمسة، وقد قدمت لجنة المنظمات الراعية لنظام الرقابة الداخلية إطاراً للإدارة ومجلس الثقة وأصحاب المصلحة الخارجيين وغيرهم من المتعاملين مع الجامعة دليلاً لاستخدامه في تنفيذ مهامهم فيما يتعلق بالرقابة الداخلية (Vanderbilt University, 2013).

٢. توفير سياق حوكمي ونظام مساءلة قوي يضمن شفافية ومصداقية الجامعة: تقوم حوكمة الجامعات على خمس مبادئ أساسية وفعالة تلتزم بها الإدارة الجامعية وتعزز من جودتها وهم (الشفافية، والمشاركة الفعالة، والمساءلة، والحرية الأكاديمية، ومكافحة الفساد) (صفاء حماد، نوال نصر، هالة مغاوري، ٢٠٢١، ٥٥)، ويُمكن توضيح سياق النظام الحوكمي والمساءلة الذي يضمن شفافية ومصداقية الجامعة ويُدعم من نزاهتها وثقة المستفيدين بها، على النحو التالي (Jongbloed et al., 2018, 443-450):

أ. تنظيم السلوك من قبل الحكومات أو مقدمي الخدمات أنفسهم، وقد تتضمن قواعد جودة الخدمة، ومعايير التدريس، وأطر المؤهلات، ومتطلبات ضمان الجودة، والشروط اللازم توافرها بمقدمي الخدمات، ووضع نظام لمكافأة السلوك المرغوب فيه ومعاقبة السلوك غير المرغوب فيه.

ب. تطوير مفهوم الحوكمة الشبكية الذي ظهر نتيجة التعقيد المتزايد لأنظمة التعليم العالي ومجموعة وظائفها الموسعة وذلك من خلال إدراك تنوع الاحتياجات والنهج بين مختلف المستفيدين بالتعليم العالي.

ج. الاعتماد الأكاديمي هو أداة الشفافية الأقدم والأكثر شيوعاً لضمان الجودة الخارجية في الجامعات، حيث أن التركيز على نتائج التعلم المحققة يوجه الاعتماد أكثر نحو احتياجات المعلومات المتنوعة للطلاب، أي المزيد من قيمة التعليم العالي وتعزيز الشفافية.

د. التصنيفات حيث ظهرت تصنيفات الجامعات من خلال مبادرات خاصة بوسائل الإعلام ضمن أدوات تحقيق الشفافية وكمرحلة تالية لضمان الجودة والاعتماد والتي بادرت بها

الحكومات في تحقيق الشفافية، وتُساعد التصنيفات الطلاب في اتخاذ الخيارات، وتقديم معلومات مفيدة للمستفيدين المحتملين للجامعات، وكذلك واضعي السياسات كما تُقدم تصوراً سريعاً لأداء الجامعات، ومن التصنيفات العالمية الحالية تايمز، وشنغهاي ويعكس الترتيب المنافسة الدولية المتزايدة بين الجامعات والبلدان في المواهب والموارد، وبالتالي تُعزز المنافسة صانعي القرار على التفكير بشكل أكبر ووضع معايير أعلى.

هـ. عقود الأداء وهي اتفاقيات بين مؤسسات التعليم العالي الفردية وحكوماتها، تسمح للجامعات بالحصول على تمويل مقابل الالتزام بتحقيق العديد من الأهداف ويتم قياسها بواسطة مؤشرات مستهدفة ومحددة متفق عليها بين الجهة الحكومية ذات العلاقة والجامعة، والهدف الرئيسي لعقود الأداء هو مكافأة السلوك المطلوب، وزيادة تنوع مهمة نظام التعليم العالي، وزيادة الأداء من حيث الجودة والملاءمة، ومن خلال استخدام المؤشرات تزداد الشفافية لمختلف المستفيدين بالجامعة، وبالتالي تقديم أساس فعال لتعزيز الشفافية والتي بدورها تعطي مصداقية ونزاهة للجامعة.

واقع النزاهة المؤسسية في الجامعات المصرية:

يحاول هذا الجزء رصد واقع النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، من خلال توضيح دور المؤسسات المسؤولة عن تحقيق النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وواقع أبعاد النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وفيما يلي توضيح لذلك.

أولاً: الإطار التشريعي والرقابي المسؤول عن تحقيق النزاهة بالجامعات المصرية:

هناك عدد من الاعتبارات الهامة لواقع الرقابة على الجامعات من حيث مؤسسية الهيكل الرقابي والتشريعي والإداري يُمكن توضيحها على النحو التالي:

إن الجهات الرقابية المسؤولة عن تحقيق نزاهة الجامعات المصرية تتم على مستويين هما (خارجياً، داخلياً)؛ أما عن مستوى الجهات الرقابية الخارجية، فتمثلها هيئة الرقابة الإدارية التابعة لرئاسة الجمهورية وأجهزتها المعنية ومنها الجهاز المركزي للمحاسبات، باعتبار الجامعات المصرية أحد أهم القطاعات العامة بالدولة، حيث تختص وزارة المالية بالرقابة المالية على الجامعات المصرية قبل وبعد الصرف وفقاً للقانون

رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١م وتعديلاته بالقانون رقم ١٧١ لسنة ٢٠١٨ بشأن المحاسبة الحكومية والذي ينص في الباب الثاني الخاص بالرقابة المالية والضبط الداخلي في الجهات الإدارية الحكومية على أنه "تختص وزارة المالية بالرقابة المالية قبل الصرف على تنفيذ موازنة الجهات الإدارية وتتم الرقابة عن طريق ممثلي هذه الوزارة، ولهم في سبيل ذلك حق الإطلاع على جميع المستندات ولو كانت سرية، وللجهات الإدارية القيام بالرقابة الداخلية بما لا يخل باختصاصات وزارة المالية" (رئاسة الجمهورية قانون رقم ١٢٧ بشأن المحاسبة الحكومية، ١٩٨١، مادة ١٩، ١٠)، بينما نصت (المادة ٢٨) على أنه "تضع كل جهة من الجهات الإدارية نظاماً للضبط الداخلي وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها بما يكفل المحافظة على أموالها وأصولها وحقوقها، وذلك بالاشتراك مع ممثلي وزارة المالية وفي حدود ما تقرره اللائحة التنفيذية" (رئاسة الجمهورية قانون رقم ١٢٧ بشأن المحاسبة الحكومية، ١٩٨١، مادة ٢٨، ١٢)، ومن ثم يُصبح مستوى الرقابة الداخلية بالجامعات المصرية من مسؤولية الجامعة فهي المسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلي ويجب أن يكون متكامل وفعال ومتسق مع اللوائح التنظيمية والهيكل التنظيمي للجامعة. غير أن وزارة المالية هي صاحبة السلطة الوحيدة للرقابة على الوحدات الإدارية بما فيها الجامعات، ومن ثم الجامعات لا تمتلك القرار بشأن عمليات الرقابة الداخلية أو المراجعة الداخلية حيث يتم تطبيق نظام مراقبة من خلال مندوبي وزارة المالية، وهذا بدوره يُضعف من درجة استقلالية الجامعات المصرية. كما يتولى المجلس الأعلى للجامعات المصرية سلطة الرقابة على الجامعات مالياً وإدارياً، ورسم سياساته ولوائحه التنظيمية وفقاً لقانون تنظيم الجامعات، ووضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي (جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ٢٠٠٦، مادة ١٢، ٥)، غير أن الهيكل التنظيمي للمجلس يندرج به إدارة عامة للتفتيش المالي والإداري ويتبعها (إدارة التفتيش الفني والمخازن، إدارة التفتيش المالي، إدارة تحليل تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، ومن ثم تتولى هيئات الرقابة الخارجية التفتيش المالي والإداري ولا يوجد نظام حوكمة لرقابة الجامعات المصرية داخلياً باعتبارها هيئات مستقلة، وفيها يتم التركيز على مراجعة النواحي المالية أكثر من الجوانب الإدارية والتشغيلية منها بالجامعات، وهذا بدوره يُضعف من التطوير الإداري للجامعات وتجويد التعليم ويقتصر على مراجعة النواحي المالية بها، وتُعتبر وزارة المالية هي صاحبة السلطة الوحيدة للرقابة على الوحدات الإدارية بما فيها الجامعات، ومن ثم الجامعات لا تمتلك القرار بشأن عمليات الرقابة الداخلية أو المراجعة الداخلية حيث يتم تطبيق نظام مراقبة من خلال مندوبي وزارة المالية، وهذا بدوره يُضعف من درجة استقلالية الجامعات المصرية، الأمر الذي يؤثر على مبدأ الحرية الأكاديمية وهي معيار محك في تحقيق نزاهة الجامعات.

ويظهر الاتجاه نحو تفعيل نظام التدقيق والرقابة الداخلية كما جاء بالاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والإجراءات المتبعة لتطوير جهاز إداري كفاء وفعال بقطاع التعليم الجامعي، حيث صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١١٤٦) لسنة ٢٠١٨ بشأن استحداث (٦) وحدات من بينها وحدة التدقيق والرقابة الداخلية، على أن يُصدر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قرارات بشأن دمجها بالهيكل التنظيمية للجهات المعنية ومن بينهم الجامعات، وقام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بإصدار القرار رقم (٥٤) لسنة ٢٠٢٠ بشأن دليل عمل وحدات الرقابة الداخلية وتم اعتماد الوحدة بعدد (٤٠) جهة مستهدفة من بينهم الجامعات الحكومية وهم (أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، أسوان، أسيوط، الأقصر، الزقازيق، السويس، الفيوم، القاهرة، المنيا، الوادي الجديد، بنها، بني سويف، بورسعيد، جنوب الوادي، دمنهور، دمياط، سوهاج، قناة السويس، مدينة السادات، مطروح) (هيئة الرقابة الإدارية: الأمانة الفنية للجنة الوطنية/ الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، ٢٠٢١، ١٣)، إلا أن هناك عدد من الصعوبات تحول دون تطبيق نظام حوكمة فعال منها ضعف الإلتزام بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، ونقص في درجة استقلال إدارة المراجعة الداخلية، والتركيز على مراجعة النواحي المالية أكثر من الجوانب الإدارية والتشغيلية منها حيث تتم فقط عندما تواجه إدارة معينة مشاكل تحتاج إلى اهتمام خاص، بالإضافة إلى نقص المعرفة بتقنيات تكنولوجيا المعلومات والبرامج المستخدمة (هاني فرج، ٢٠٢٣، ١٦٣)، وهذا من شأنه التقليل من شفافية الجامعة في الجوانب المالية والإدارية الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على نزاهة الجامعات.

وقد اتجهت بعض الجامعات المصرية لتفعيل آليات النزاهة والشفافية، من خلال تطوير مدونة السلوك الوظيفي للعاملين والإداريين، والإتاحة المعلوماتية تحقيقاً لمبدأ الشفافية (هيئة الرقابة الإدارية: الأمانة الفنية للجنة الوطنية/ الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، ٢٠٢١، ٣٠، ٣١)، وقد استحدثت بعض الجامعات وحدة للنزاهة والشفافية منها جامعة بنها، ولكنها ليست مدرجة بالهيكل التنظيمي للجامعة (جامعة بنها، مراكز ووحدات)، مما يُضعف عمل تلك الوحدات بالدور الرقابي والحوكمة الداخلية للجامعة.

ثانياً: السياق الحوكمي للجامعات المصرية والذي يؤثر بشكل مباشر على تحقيق النزاهة بالجامعات: يتضح قصور السياق الحوكمي للجامعات المصرية وتأثيره على تحقيق النزاهة المؤسسية بها في عدد من المحاور يُمكن توضيحها على النحو التالي:

١. هيكل الجامعات المصرية:

وتتضح في النقاط المحورية التالية:

- أ. المركزية في إدارة التعليم الجامعي المصري، وهذا بدوره أضعف استقلالية الجامعات الأكاديمية والمالية وطرق اختيار القيادة بها، مما أثر بشكل مباشر على تحقيق الحرية الأكاديمية التي تُعتبر مبدأً أساسياً لتحقيق النزاهة المؤسسية (محمد مخلص، ٢٠١٨، ١٣٣).
- ب. ندرة التعاون والتكامل بين التنظيمات الجامعية المختلفة، مما يُقلل من مرونة الجامعة في الاستجابة للتغيرات البيئية والمجتمعية ومن ثم لا يُراعي احتياجات ومتطلبات المجتمع، مما يُضعف تحقيق الثقة التنظيمية، ويقل معها توقع الأداء الكفاء، والدعم المتبادل حيث يعتبروا شرطاً أساسياً في تعزيز علاقات أكثر إرضاءً ودائمة لأعضاء الفرق والإدارات وبين الجامعة والمستفيدين (نسرین صلاح الدين، ٢٠١٥، ٢١٦)، ومع ضعف كل تلك العوامل يُضعف معها تحقيق النزاهة بالجامعات المصرية.
- ج. استئطالة الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات السلطة، وهذا يظهر بوضوح في ضعف أسس التكامل الإيجابي بين الإدارات الجامعية (فاطمة إبراهيم، ٢٠١٧، ٢٦٩).
- د. عدم السماح للجامعات بممارسة الحريات، وهذا يرجع لمركزية إدارة التعليم الجامعي (محمد مخلص، ٢٠١٨، ١٣٢)، فتسلب منها القدرة على اتخاذ قرارات أكاديمية ومالية وإدارية تُناسب احتياجاتها المجتمعية، وبالطبع ذلك يؤثر على بُعد الاستقلالية الذي هو أساس الحوكمة وتحقيق نزاهة الجامعات المصرية.

٢. حوكمة البحوث العلمية المصرية:

- قد أثرت حوكمة البحوث بشكل مباشر على نزاهة الجامعات ويُمكن توضيحها في النقاط التالية:
- أ. افتقار التشريعات التي تُنظم حركة السياسات البحثية للجامعات المصرية، أدى إلى غياب آليات الربط بين البحث العلمي الجامعي وأهدافه، وأهداف وتطلعات المؤسسات المجتمعية (رمضان حسين، ٢٠٠٧، ٢٠٠)، بالإضافة إلى غياب السياسة الواضحة للبحث العلمي في مصر يُمكن أن تستند إليها الجامعات ومراكز البحوث لتحديد محاور البحوث وتنفيذها، وضعف قواعد البيانات الخاصة بالبحث والتطوير (محمد عبد اللاه وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٥٨).
- ب. قلة تطبيق نتائج البحوث التي تُجريها الجامعات في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية، وانفصال الجامعات عن مساهمة متطلبات سوق العمل (إيمان سالم وآخرون، ٢٠٢١، ٢)، وهذا بدوره يُضعف الثقة المجتمعية التي هي أهم مبادئ النزاهة المؤسسية.
- ج. ضعف التعاون بين المؤسسات البحثية ومؤسسات المجتمع، وعدم وجود تنسيق فيما بينهم، وترتب على ذلك عدم استفادة المجتمع من نتائج البحوث التي يتم إجراؤها، وهو ما يؤثر سلباً على موقع

مراكز البحوث والجامعات المصرية بالتصنيفات العالمية نتيجة لضعف تأثيرها المجتمعي، وبالتبعية يؤثر ذلك على نزاهة وسمعة الجامعات المصرية (صلاح الدين غنيم، عدنان قطيط، ٢٠٢١، ٥٤).
د. عدم وجود هيئة قومية للنشر العلمي في مصر بمعايير وشروط تقييم جودة البحوث العلمية تضمن أهليتها للنشر الدولي والمنافسة الدولية، ومن ثم يلجأ كثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والباحثين للنشر باللغة العربية بمجلات مختلفة ومتخصصة لكن لا تجمعها هيئة قومية موحدة للنشر العلمي بمواصفات موحدة (صلاح الدين غنيم، عدنان قطيط، ٢٠٢١، ٥٩-٦٠).
هـ. التقييم المتدني من قبل اللجان العلمية للمجلات الوطنية بالإضافة إلى قلة وجود أمانة علمية استوجبت معها تفعيل لجان أخلاقيات للبحوث العلمية بالجامعات المصرية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠)، ٢٨، ٣١).
٣. **شفافية الجامعات المصرية:**

هناك ما يرتبط بالموارد المالية من إفصاح وشفافية، وبالنسبة للجامعات المصرية هناك مشاكل تواجه إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية المصرية تحول دون تحقيق شفائيتها، يمكن توضيحها على النحو التالي:
أ. تناقص الإنفاق على التعليم الجامعي، ونتيجة لزيادة الطلب على التعليم والتوسع فيه كان الاهتمام بالكم على حساب الكيف (عقيل رفاعي، ٢٠١٩، ٢٠٩-٢١١).
ب. عدم كفاية التمويل العام للتعليم العالي في مصر، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على التمويل الحكومي بشكل رئيسي، وارتفاع معدلات التضخم، ووجود عوامل تشريعية وقوانين تُحدد للجامعات مخصصاتها المالية من الموازنة العامة (سلوى عبد العزيز، ٢٠١٨، ٤٧) (خالد حسين وآخرون، ٢٠١١، ٧١٦).
ج. ضعف كفاءة الإنفاق على التعليم ومن مؤشرات ذلك قلة توجه ذلك الإنفاق إلى تحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس، وضعف في ملائمة احتياجات سوق العمل وزيادة معدلات البطالة بين خريجي التعليم العالي، وعدم توافق مهارات الخريجين مع متطلبات سوق العمل (سلوى عبد العزيز، ٢٠١٨، ٥٢).
د. بُعد عدالة الإنفاق العام وتمويل التعليم العالي في مصر عن تحقيق أهدافه الفعلية في إتاحة الفرص المتكافئة للجميع، ومن أهم مؤشرات معدلات الالتحاق بين الشرائح الداخلية غير متكافئة، ووجود تحيز جغرافي في الإنفاق على التعليم الجامعي في مصر وذلك لصالح المناطق الحضرية (الأغنى) على حساب المناطق الريفية (الأفقر)، مما يدل على أن التعليم لا يُحقق النمو الإحتوائى بتضمين

المهمشين والمستبعدين من عملية النمو مكانياً، ويُستدل على ذلك بمعدل التحاق فئات الشباب بالمدن أكبر بكثير من أصحاب المناطق الريفية (سلوى عبد العزيز، ٢٠١٨، ٥٣-٥٤). كما أن هناك مشكلات تواجه البحوث العلمية بمصر وتؤثر تلك المشكلات على الإفصاح والمصادقية، ومن بينها ما يلي:

أ. الحاجة إلى نشر التقارير الدورية لأداء الجهات المختصة بالبحث العلمي في مصر والإفصاح عنها مما يؤثر سلباً على شفافيتها ومصادقيتها (صلاح الدين غنيم، عدنان قطيط، ٢٠٢١، ٦٢).

ب. لا توجد قاعدة بيانات شاملة ودقيقة لكل مؤسسات البحث العلمي في مصر واللازم وجودها لضمان ترشيد كافة القرارات المؤثرة على كل الأطراف ذوي الصلة من أصحاب المصلحة، وهذا بدوره يُضعف تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية في صنع القرارات (صلاح الدين غنيم، عدنان قطيط، ٢٠٢١، ٦١).

ج. وجود بعض المشكلات التي تحول دون وصول الجامعات المصرية لتقدم ملحوظ بفئات التصنيف العالمي للجامعات، وتراجع البعض عن الدخول في التصنيفات، ومن أبرز تلك المشكلات؛ ضعف جودة العملية التعليمية، وتدني جودة البحث العلمي، ونمطية الخطط والبرامج الدراسية (على إسماعيل، ٢٠١٥، ٢٣٨، ٢٤١).

د. ضعف محتوى المواقع الإلكترونية للجامعات وعدم تطويرها مع المعايير العالمية، بالإضافة إلى ضعف الإنفاق الحكومي اللازم لتحقيق المنافسة العالمية، مما يؤثر على معايير جودة الأداء التعليمي والبحثي؛ ومن ثم تواضع مخرجات الجامعات المصرية وضعف أهليتها للسوق (طلعت إسماعيل، ٢٠١٧، ٤٤-٤٥).

٤. المساءلة والمحاسبية في الجامعات المصرية:

على صعيد مبدأ المساءلة والمحاسبية فإنه لا يُحدد القانون صراحة العقوبات التي تقع على الجامعات إذا لم تُطبق معايير الجودة والاعتماد الجامعي (محمد مخلص، ٢٠١٨، ١٣٣)، إلا أنه يتم ضمان الجودة عادة من جهات خارج الجامعة تحت مسؤولية الحكومة أو جهة مستقلة، ويتضح تأثير واقع المساءلة والمحاسبية بالجامعات المصرية على تحقيق النزاهة المؤسسية في النقاط التالية:

أ. تدني المساءلة الاجتماعية للجامعات المصرية، ويرجع ذلك بالأساس إلى عدم وضع وتفعيل آليات لمتابعة الخريجين حيث تكاد تنعدم الاستقصاءات التي ترصد الوقت الذي يستغرقه الخريجون في إيجاد وظيفة ومجالات التوظيف ومتوسط الرواتب، وهذا بدوره يؤثر سلباً على قدرة استجابة الجامعات المصرية للتغيرات الهيكلية في أسواق العمل ولاحتياجات الطلاب وتطلعاتهم (البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ٢٠١٣، ٢٥، ٢٦، ٣٠)، وهذا

من شأنه أن يؤثر على درجة الثقة وبناء القيمة لدى أصحاب المصالح من بينهم الطلاب والمؤسسات الصناعية وأرباب العمل، مما يؤثر سلبًا على تحقيق النزاهة المؤسسية.

ب. تُجرى عمليات المراجعة والتدقيق بواسطة جهات رقابية خارجية، وقليلًا ما يتم تبادل هذه التقارير خارج الجامعة، كما أنه لا يُتاح بصورة واضحة إطلاع أصحاب المصلحة بالجامعات على تقارير المراجعة الخارجية (البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ٢٠١٣، ٢٤، ٢٧)، وهذا ينفي معه وجود شفافية إدارية وبناء مصداقية الجامعات عند أصحاب المصالح، ومن ثم يعوق تحقيق النزاهة المؤسسية.

٥. المشاركة في صنع القرارات بالجامعات المصرية:

قد بين الواقع ضعف المشاركة في صنع القرارات بالجامعات المصرية تتضح في النقاط التالية:
أ. ضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات سواء بتمثيلهم في مجالس الجامعات أو من خلال الحوار المجتمعي (البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ٢٠١٣، ٣٠).

ب. ضعف سلطة اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية، وهذا يؤكد على نمط الإدارة المركزية، ويترتب عليه ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات بالجامعات المصرية (شيماء محمود وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٩١)، وهذا يُعرقل تحقيق الشفافية الإدارية التي هي مبدأ مهم من مبادئ النزاهة المؤسسية.
ج. بُعد المؤسسات الجامعية عن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وضعف قدرة الجامعات المصرية على توفير المعلومات الضرورية والسريعة عند عملية اتخاذ القرارات، ولعل ذلك يرجع لعدم وجود قاعدة بيانات إلكترونية شاملة ودقيقة للجامعة (شيماء محمود وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٩١)، وهذا بدوره أثر سلبًا على قدرة وأداء الجامعات المصرية الأمر الذي ينعكس على تحقيق نزاهتها المؤسسية.

٦. الحرية الأكاديمية بالجامعات المصرية:

إن الواقع الفعلي للجامعات المصرية يُشير إلى عدم توافر الحرية الأكاديمية بالقدر الكافي (محمد مخلص، ٢٠١٨، ١١٣)، وقد أثر ذلك سلبًا على تحقيق النزاهة المؤسسية، حيث تُعد الحرية الأكاديمية مبدأً أكاديمي طويل الأمد لعضو هيئة التدريس والطلاب في تحديد المناهج والدورات التدريبية، وهناك مؤشرات عدة تُظهر ضعف الحرية الأكاديمية منها ما يلي (رضا المليجي، ٢٠١٣، ١٣١٧):

أ. ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة تجنبًا للصدام مع إدارة الجامعة.

ب. غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، وأيضًا غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة.

- ج. صعوبة تحقيق اللامركزية في ظل نظام إدارة مركزية للتعليم الجامعي.
د. قلة ملائمة هياكل وظائف الإدارة العليا والأقسام العلمية للإحتياجات العلمية والبحثية.
هـ. ضعف قدرة نظم الترقى على تشجيع البحث العلمي، وأداء الدور الجامعي المتعلق بالدرجة.
و. انعكاس ما سبق على التبادل والتنقل بين الجامعات المصرية وانحصار التفاعل الفكري والثقافي داخل الجامعة الواحدة، وهذا يُفسر قلة التفاعل الناجح مع الجامعات العربية والأجنبية.
٧. القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية:

- ظهرت مجموعة من نقاط الضعف حول اختيار وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من أهمها ما يلي:
- أ. قصور شروط اختيار المرشحين للوظائف القيادية على أقدم ثلاثة أساتذة بالكلية دون وضع اعتبار لخطط التطوير في مجال الإدارة أو القيادة، وإغفال شروط وإجراءات انتخابات القيادة الجامعية تحديد نظام للمحاسبية في حال عدم وفاء المرشح بتنفيذ برنامجه الانتخابي الذي تم اختياره وفقاً له، وبالتالي يظل في منصبه حتى وإن لم يُحقق طموحات أعضاء هيئة التدريس مما يُفقد الانتخاب هدفه الأساسي في اختيار الشخص المناسب للعمل القيادي (نهلة حسن، ٢٠١٣، ٤٢٣)، في حين ينبغي أن تتبنى الجامعات نمط للقيادة الاخلاقية والتي تُسهم بشكل كبير في بناء النزاهة ونشر قيمها بالجامعة.
- ب. غياب فلسفة وأهداف مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لدى كثير منهم بالجامعات (سميحة مخلوف، ٢٠١٠، ٨٣ - ٨٤).
- ج. ضعف البرامج التدريبية الخاصة بتطوير المهارات الإدارية اللازمة للقيادات الجامعية الأكاديمية، بالإضافة إلى ميل بعض القيادات إلى تطبيق القوانين واللوائح بنصها دون أي مرونة مهما كانت الضرورة (مروة الخولاني، ٢٠١٨، ٢٩٠).
- د. عمومية الجدارات المستهدفة من مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس حيث أنها أغفلت التدريب على الأنماط القيادية الحديثة أو التدريب على إدارة النظم الحديثة بالجامعات (نهلة حسن، ٢٠١٣، ٤٢٧).
- هـ. هناك مشكلات حول طريقة اتخاذ القرارات بالجامعات المصرية وحيث أن بُعد المشاركة غائب في صنعها، فهناك شكوك حول مراعاة المخاوف الأخلاقية في القرارات المتخذة (هبه عطا الله، ٢٠٢٣، ٢٢-٢٣)، والتي قد تؤثر على سمعة ونزاهة الجامعة حيث أن استخدام لغة القرار الأخلاقي لها تأثير مباشر على تحقيق النزاهة المؤسسية.

و. هناك حاجة إلى تصميم برامج تدريبية للعاملين على الممارسات الأخلاقية كالمشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطات، وتقديم المعرفة الكافية للقوانين المنظمة للعمل في الجامعة، وتطبيق نظام الجدارات بالتعيين (إسلام الشنري، ٢٠١٦، ٣٣١-٣٣٢، ٣٤٠)، وهذا يُدعم التطوير المهني والوظيفي وتُساعد مثل هذه الفرص على شعور الموظفين بأنهم جزء هام من قيم الجامعة مما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي الذي هو أحد مبادئ تحقيق النزاهة المؤسسية.

يتضح من خلال استقراء السياق الحوكمي للجامعات المصرية مدى تأثيره على تحقيق النزاهة بالجامعات المصرية، وبالتالي سوف يتم وضع إجراءات مقترحة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية في ضوء السياق الحوكمي لها، وهذا ما سوف يتناوله القسم التالي.

آليات تفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية:

تُشير نتائج البحث إلى جوانب قوة يُمكن استغلالها في تحسين السياق الحوكمي والنهج الأخلاقي بالجامعات المصرية، وجوانب ضعف تؤثر بشكل مباشر على تحقيق نزاهة الجامعات المصرية، وينبغي التخلص منها، وذلك كما يلي:

جوانب القوة:

١. الاتجاه نحو تفعيل نظام التدقيق والرقابة الداخلية كما جاء بالاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
٢. استحداث بعض الجامعات للجان النزاهة والشفافية، ولجان أخلاقيات البحث العلمي، مع العلم أنها ليست مُدرجة بالهيكل التنظيمي للجامعة.
٣. مشروع تطوير البوابة الالكترونية والإتاحة المعلوماتية للجامعات المصرية تحقيقاً لمبدأ الشفافية كما جاء بالاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
٤. تطوير مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل للعاملين والإداريين والطلاب وتعميمها على الجامعات المصرية.

جوانب الضعف:

١. المركزية في إدارة التعليم الجامعي المصري، والتي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الحرية الأكاديمية التي تُعتبر مبدأ أساسياً لتحقيق النزاهة المؤسسية.
٢. ضعف وجود علاقات تعاونية بين المنظمات الجامعية المختلفة، مما يُضعف تحقيق الثقة التنظيمية التي هي أساس ديناميكيات إدارة المنظمات، ولها دور رئيس في بناء علاقات تعاونية بين الأطراف قائمة على حسن النية والنزاهة وتقليل احتمالية حدوث السلوك الانتهازي.

٣. قلة تطبيق نتائج البحوث التي تُجرىها الجامعات في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية، وانفصال الجامعات عن مسايرة متطلبات سوق العمل، وهذا بدوره يُضعف الثقة المجتمعية التي هي أهم مبادئ النزاهة المؤسسية.
٤. عدم كفاية التمويل العام للتعليم العالي في مصر، وارتفاع معدلات التضخم، ووجود عوامل تشريعية وقوانين تُحدد للجامعات مخصصاتها المالية من الموازنة العامة.
٥. ضعف كفاءة الإنفاق على التعليم ومن مؤشرات ذلك قلة توجه ذلك الإنفاق إلى تحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس، وضعف في ملائمة احتياجات سوق العمل.
٦. بُعد عدالة الإنفاق العام وتمويل التعليم العالي في مصر عن تحقيق أهدافه الفعلية في إتاحة الفرص المتكافئة للجميع.
٧. لا توجد قاعدة بيانات شاملة ودقيقة لكل مؤسسات البحث العلمي في مصر واللازم وجودها لضمان ترشيد كافة القرارات المؤثرة على كل الأطراف ذوي الصلة من أصحاب المصلحة، وهذا بدوره يُضعف تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية في صنع القرارات.
٨. تدني المساءلة الاجتماعية للجامعات المصرية، ويرجع ذلك بالأساس إلى عدم وضع وتفعيل آليات لمتابعة الخريجين، وهذا من شأنه أن يؤثر على درجة الثقة وبناء القيمة لدى أصحاب المصالح من بينهم الطلاب والمؤسسات الصناعية وأرباب العمل، مما يؤثر سلبًا على تحقيق النزاهة المؤسسية.
٩. قلة تبادل تقارير عمليات المراجعة والتدقيق الجهات الرقابية الخارجية، كما أنه لا يُتاح بصورة واضحة إطلاع أصحاب المصلحة بالجامعات على تقارير المراجعات، وهذا ينفي معه وجود شفافية إدارية وبناء مصداقية الجامعات عند أصحاب المصالح، ومن ثم يعوق تحقيق النزاهة المؤسسية.
١٠. ضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات سواء بتمثيلهم في مجالس الجامعات أو من خلال الحوار المجتمعي، بالإضافة إلى ضعف سلطة اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية، وهذا يؤكد على نمط الإدارة المركزية، مما يُعرقل تحقيق الشفافية الإدارية التي هي مبدأ مهم من مبادئ النزاهة المؤسسية.
١١. عدم توافر الحرية الأكاديمية بالقدر الكافي، الأمر الذي أثر سلبًا على تحقيق النزاهة المؤسسية، حيث تُعد الحرية الأكاديمية مبدأ أكاديمي طويل الأمد لعضو هيئة التدريس والطلاب في تحديد المناهج والدورات التدريبية.

١٢. قصور شروط اختيار المرشحين للوظائف القيادية على أقدم ثلاثة أساتذة بالكلية دون وضع اعتبار لخطط التطوير في مجال الإدارة أو القيادة، وعمومية الجدارات المستهدفة من مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس حيث أنها أغفلت التدريب على الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة الأخلاقية.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، واستناداً إلى الدراسة النظرية بتحليل واقع النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية يُقدم البحث مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل النزاهة المؤسسية بالجامعات المصرية، وهي كالتالي:

انطلاقاً من توجهات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، تظهر الحاجة الملحة إلى دعم الأخلاقيات السلوكية داخل الجامعة، ودعم كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، ومراعاة وجود التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة للجامعة، وأيضاً التحقق من فعالية إدارة الأداء ومحاسبة المسؤولية على مستوى الجامعة، والتنسيق بين إدارة المراجعة الداخلية والإدارة العليا ومراقبي الحسابات، بالإضافة إلى دعم حوكمة نظم المعلومات في الجامعة، كل هذا يُمكن أن يتحقق من خلال تفعيل سياق حوكمي يضمن شفافية ومصداقية الجامعة، ويُمكن توضيح آليات تفعيلها كالتالي:

١. تحقيق الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي للجامعات المصرية، وذلك من خلال:

- أ. تطوير تشريعات تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات في مختلف الجوانب المالية والإدارية، وإشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات.
- ب. اعتماد الجامعات المصرية على التمويل الذاتي وفتح مشروعات ووحدات ذات طابع خاص لتمكين الجامعات من إعداد مشروع موازنة يخصصها بعيداً عن وزارة التعليم العالي أو المجلس الأعلى للجامعات، بما يُمكنها من تحقيق الاستقلال المالي والإداري.
- ج. توزيع ميزانية الجامعة على أبواب مختلفة وذلك طبقاً لاحتياجات الجامعة وأولوياتها، وكذلك توزيع المخصصات المالية على الكليات والأقسام تبعاً لمتطلباتهم، ومنح الجامعة إستقلالها المالي في عقد شراكات مختلفة مع المجتمع الخارجي، ووضع برامج تدريسية جديدة.
- د. تشكيل لجان خاصة بتطبيق معايير النزاهة والشفافية، ويكون أيضاً من مهامها تطبيق معايير العدالة بين جميع منسوبي الجامعة.
- هـ. تفعيل القوانين واللوائح التي تُلزم بتطبيق الحرية الأكاديمية، وإتاحة أنظمة تدريسية وأكاديمية تُراعي تحقيق الحرية الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وذلك وفق لجنة مختصة بالجامعة لمتابعة ومراقبة تلك الأنظمة ومدى تفعيلها.
- و. وضع دليل لنظام الحوكمة بكل جامعة يتضمن تحديداً دقيقاً لأدوار مجالسها الحاكمة واللجان المنبثقة عنها، والتحديد الدقيق لأدوار ومسئوليات وحداتها الأكاديمية والإدارية

والعاملين، وذلك ضماناً لتحقيق وضوح الأهداف، والتوازن بين السلطات والمسئوليات من خلال فهم متطلبات كل وظيفة والهدف الرئيس من أدائها، ووضع معايير أخلاقية لأدائها والامتثال بها، مما يُدعم الصحة التنظيمية للجامعات.

ز. تحديد نظام للمحاسبية في شروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية في حال عدم وفاء المرشح بتنفيذ برنامجه الانتخابي الذي تم اختياره وفقاً له.

٢. ضمان تحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح للجامعات المصرية، وذلك من خلال:

أ. إلزام الجامعات بإعداد تقارير دورية مالية وإدارية، مع توفير عنصر الإتاحة لإطلاع المستفيدين من الجامعة على تقارير المراجعات الرقابية والخارجية للجامعة، وإجراء لقاءات مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب للإفصاح عن تلك المعلومات، كذلك مناقشتها على مستوى الأقسام والكليات والجامعات وإدارتها.

ب. تطبيق كفاءة وفعالية الاتصال في الحياة الجامعية، من خلال توفير أساليب اتصال مناسبة وسريعة بين جميع الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها، مما يُساعد على سهولة اتخاذ القرارات، وبما يضمن المشاركة الفعالة في إدارة أمور الجامعة.

ج. توفير الدعم المالي اللازم لبناء قواعد بيانات أساسية وشاملة ودقيقة حول الجامعة وخدماتها المقدمة للمستفيدين، وتطوير وسائل الاتصال الموجودة بالجامعات المصرية، والعمل على إنشاء شبكات داخلية داخل الكليات، وذلك لتيسير التواصل، وتسهيل الحصول على المعلومات لجميع الأطراف المعنية، وربط هذه الشبكات بشبكات الجامعات لتُصبح شبكة موحدة ليسهل معها تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة.

د. العمل على تمثيل أصحاب المصالح والمستفيدين في مجالس الجامعات، ومشاركتهم في صنع القرارات التي ترقى بمستوى أداء الجامعات.

هـ. تفعيل المساءلة الاجتماعية للجامعات المصرية، وذلك من خلال تطوير آليات لمتابعة الخريجين ومستويات توظيفهم.

و. تعيين القيادات ورؤساء الأقسام الأكاديميين ممن ينطبق عليهم شروط التعيين وتضمين برامج تدريب القيادات على أنماط القيادة الحديثة والقيادة الأخلاقية لصنع قرارات رشيدة، مع وضع آلية للمحاسبية في حال عدم تحقيق القيادة لخطتهم في تطوير القسم أو الكلية أو الجامعة.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

١. آليات تحقيق الشفافية في إدارة الجامعات المصرية: دراسة تحليلية.

٢. متطلبات تعزيز معايير الشفافية والمساءلة في ضوء مدخل الحوكمة بالجامعات المصرية: دراسة استشرافية.

*المراجع العربية:

- إسلام محمد الشترى (٢٠١٦م). الممارسات الإدارية الأخلاقية ودورها في زيادة كفاءة الأداء الجامعي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالاسماعيلية- جامعة قناة السويس، ٧ (ملحق العدد الرابع ٢٠١٦)، ص ص ٣١٢-٣٤٣.
- إسماعيل رجب عثمان (٢٠٢٢م). الأبحاث المصرية المسحوبة من النشر: دراسة ببيومترية تحليلية، *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، (٢)٩، كلية الآداب- جامعة بني سويف، ص ص ٣٣٢-٣٨٩.
- الأمانة الفنية للجنة الوطنية/ الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته (إبريل ٢٠٢١) ، الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٩/٢٠٢٢، تقرير متابعة عام ٢٠٢٠، الهدف الأول "تطوير جهاز إداري كفء وفعال"، متاح على <https://aca.gov.eg/News/1631.aspx> تم الاسترجاع بتاريخ ١٥/٦/٢٠٢٣م.
- إيمان ذكي سالم، فاطمة ذكريا عبد الرازق، وسوزان محمد المهدي (٢٠٢١). دور حدائق العلوم والتكنولوجيا في تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، *مجلة بحوث*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، (١)١، ص ص ١-٢٩.
- البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (٢٠١٣). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تُهد الطريق "بطاقة فحص حوكمة الجامعات".
- جامعة بنها، مراكز ووحدات، النزاهة والشفافية، متاح على الموقع <https://bu.edu.eg> / تم الاسترجاع بتاريخ ٢١/٦/٢٠٢٣م.

* اعتمدت الباحثة على توثيق المراجع بنظام APA Version5، وقد تم الرجوع للمصادر التالية:

- على محمود شعيب (٢٠٢٠م). عرض لدليل الكتابة العلمية والتوثيق وفق نظام (Psychological American Association) (APA)، علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٣٣(١٢٥)، ص ص ٢٢٧-٢٥٣.
- Hummel, J.H., Kaeck, D.J., Whatley, M.A.& Monetti, D.M. (2004, Jan). Using the 5th Edition of the APA Style Guide, *Eye on PSICHI*, 9(1), Retrieved from [Eye on Psi Chi: Fall 2004 - Psi Chi, The International Honor Society in Psychology](http://www.psychology.org)

- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، ط٤٤ المعدلة، القاهرة: وزارة التجارة والصناعة- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، مادة (١٢).
- جمهورية مصر العربية (إبريل ٢٠٢١)، هيئة الرقابة الإدارية، الأمانة الفنية للجنة الوطنية/ الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٢/٢٠١٩، تقرير متابعة عام ٢٠٢٠، الهدف الثالث "تفعيل آليات الشفافية والنزاهة"، متاح على <https://aca.gov.eg/News/1631.aspx> تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠٢٣/٦/١٥م.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠).
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرار رقم ٥٤ لسنة ٢٠٢٠ باستحداث تقسيم تنظيمي للمراجعة الداخلية والحوكمة ب وحدات الجهاز الإداري للدولة، الوقائع المصرية، العدد ١٣٧ تابع (ب) // ١٧ يونيه سنة ٢٠٢٠، المادة الأولى.
- خالد منصور حسين، و زينب حسن حسن و وسامة مصطفى مطاوع (٢٠١١). التمويل الذاتي مدخلاً لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، (١٢) لسنة ٢٠١١ ج٣، ص ص٧٠٥-٧٢٦.
- رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٣). الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية، المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، الجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية ببنها، المجلد ٢، ص ص١٢٦٥-١٣٣٨.
- رمضان أحمد حسين (٢٠٠٧). السياسات البحثية بالجامعات المصرية رؤية تحليلية نقدية، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي- كلية التربية- جامعة عين شمس، (١٤)، ص ص١٩٦-٢٣٢.
- رئاسة الجمهورية (١٩٨١). قانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بشأن المحاسبة الحكومية، الجريدة الرسمية، العدد ٣١ (تابع) // ٣٠ يوليه سنة ١٩٨١، الباب الثاني: الرقابة المالية والضبط الداخلي، مادة (١٩).
- رئيس مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨، الجريدة الرسمية، العدد ٢٥ مكرر (ب) // ٢٤ يونيه سنة ٢٠١٨، المادة الأولى- والمادة الثانية.
- سلوى محمد عبد العزيز (٢٠١٨). تمويل التعليم العالي في مصر لتحقيق النمو الاحتوائي ودعم التنمية المستدامة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، ١٩(١)، ص ص٣٨-٧٤.
- سميحة على مخلوف (٢٠١٠). تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، مجلة رابطة التربية الحديثة، ٣(٧)، ص ص٢٥-١١٣.
- شيماء سعيد محمود، يوسف عبد المعطي جوهر، عبير أحمد على (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية- جامعة الفيوم، ١٦(٩)، ص ص٤٥٨-٥٠١.
- صفاء إبراهيم حماد، نوال أحمد نصر وهالة أمين مغاوري (٢٠٢١). حوكمة الجامعات المصرية مدخل لمواجهة الفساد الأكاديمي على ضوء التجربة الأسترالية، مجلة بحوث، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، ١(٧)، ص ص٤٦-٧٧.

- صلاح الدين غنيم، و عدنان محمد قطييط (٢٠٢١). حوكمة البحث العلمي في مصر تصور مستقبلي، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، السنة العشرون، ١(٤٠)، ص ص ١٧-٨١.
- طلعت حسيني إسماعيل (٢٠١٧). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (٩٥)، ص ص ١-١٢٠.
- عقيل محمود رفاعي (٢٠١٩). الضرائب ودورها في تمويل التعليم العالي في مصر: رؤية مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، "المؤتمر العلمي السنوى السادس والعشرون: تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية"، المجلة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة (٢٦-٢٧) يناير، ص ص ٢٠٩-٢١١.
- على عبد ربه إسماعيل (٢٠١٥). دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة طنطا، (٦٠)، ص ص ٢٠٣-٢٥٨.
- فاطمة أحمد إبراهيم (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء (Performance the Prism)، مجلة الإدارة التربوية، ٤(١٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ٢٠١-٣١٥.
- مجدي عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٩). رؤى تطويرية لتفعيل النزاهة الأكاديمية في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٦(١١٩)، ص ص ٢٥٣-٣٧٦. <http://search.mandumah.com/Record/1049416>
- محمد بني صخر، يزيد الشورطي (٢٠١٧م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا- الجامعة الهاشمية، الزرقاء- الأردن، ص ص ١-٧٦.
- محمد عبد الفتاح المغربي (٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٤(٣)، كلية التربية- جامعة عين شمس، ص ص ٢٢١-٢٧٨.
- محمد محمدي مخلص (٢٠١٨). تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية بمسؤوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٣(٢)، ص ص ١١٢-١٤٩.
- محمد منصور عبد اللاه، لمياء محمد السيد، وأحمد محمد عبد العزيز (٢٠٢٢). ملامح إعادة هندسة عمليات البحث العلمي بالجامعات المصرية، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية- جامعة عين شمس، (٢٥٣)، ص ص ٢٤٨-٢٦٥.
- مديحة فخري محمد (٢٠١٩م). تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية- جامعة سوهاج، ج ٦١، ص ص ٥٧٩-٦٣٨.
- مروة محمود الخولاني (٢٠١٨). تجويد الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة ١٨ (١٢٥)، ص ص ٢٨٥-٣٣٠.
- نسرين صالح صلاح الدين (٢٠١٥). قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، ٢(٤)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ١٤٣-٢٣٨.

- نسرين صالح صلاح الدين (٢٠١٦). تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الأداء الفعلي (Servperf): دراسة حالة كلية التربية- جامعة عين شمس، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، ٤(١٧)، ص ٥٥-١٠٠.
- نهلة سيد حسن (٢٠١٣). تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات بعض الجامعات الأجنبية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية- جامعة حلوان، ١٩(٢)، ص ٣٧٧-٤٤٠.
- هاني خليل فرج (٢٠٢٣). أثر تفعيل إدارة المراجعة الداخلية على إدراك أصحاب المصالح لفعالية هيكل الرقابة الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية: دراسة تجريبية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، ٧(١)، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، ص ١٤٩-٢٠٩.
- هاني رزق الألفي (٢٠١٦). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مستقبل التربية العربية، ٢٣(١٠٣)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ١١-١١٨.
- هبة فهميم، ممدوح رفاعي، وعنايات محمد (٢٠٢٢). أثر النزاهة التنظيمية للقيادة على نموذج التقييم الذاتي المشترك: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤(٤)، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ص ١٦٤٥-١٦٦٢.
- هبة كمال عطا الله (٢٠٢٣). العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية بالتطبيق على الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة المنصورة، ٤٧(٢)، ص ١-٢٧.
- هيثم محمد جبريل، ومحمد محمد عيسى، وإيمان صالح عبد الفتاح (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢(٢)، كلية التجارة- جامعة بورسعيد، ص ١٨٨-٢١٠.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قطاع الوزير، تم الإسترجاع بتاريخ ١٤/٦/٢٠٢٣م، متاح على <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/minister-sector.aspx>

المراجع الأجنبية:

- Carroll, A.B., Brown, J. A. & Buchholtz, A. K. (2018). **Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management**, 10th Edition, Channel Center Street Boston, USA: Cengage Learning.
- Chapman, D.W. & Lindner, S. (2016). Degrees of integrity: the threat of corruption in higher education, **Studies in Higher Education**, 41(2), 247-268, <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927854> .
- Conn, S. (2019). College Students' Perceptions of Tuition as A Worthwhile Investment: The Role of Institutional Integrity and Finance, **Doctor of Philosophy in Higher Education**, School of Behavioral and Applied Sciences, Azusa Pacific University.
- Conn, S. M. (2017). Predictors of Tuition Worth: Psychological Sense of Community, Institutional Integrity, and Student Thriving, **Christian Higher Education**, 16 (3), 142-158, DOI: 10.1080/15363759.2016.1250685.
- Grebe, E. & Woermann, M. (2011, March). Institutions of Integrity and the Integrity of Institutions: Integrity and ethics in the politics of developmental leadership, **Developmental Leadership Program (DLP)**, Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/256033037>
- Gurgu, E. & Tonis, R. (2018). Ethical Universities of Integrity and Ethics Management in the Romanian University Environment, **Journal of Economic Development, Environment and People**, 7(4), 69-79.
- Heyneman, S. (2013). Higher education institutions: why they matter and why corruption puts them at risk, **In Global Corruption Report: Education, Transparency International**, edited by Gareth Sweeney, Krina Despota, and Samira Lindner, 101-107, Abingdon, England: Routledge.
- Jongbloed, B., Vossensteyn, H., van Vught, F. & Westerheijden, D. F. (2018). Transparency in Higher Education: The Emergence of a New Perspective on Higher Education Governance, In Curaj, Adrian et al. (eds.), **European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies**, (Pp.441-454), Switzerland: Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_27.
- Kayes, D. C., Stirling, D. & Nielsen, T. M. (2007). Building Organizational Integrity, **Business Horizons**, 50(1), 61-70, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.001>.
- Kessler, E. H., (2013). **Encyclopedia Of Management Theory**, Volume one, California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Kiseleva, O. V., Karpenko, V. L., Serebrennikova, Y. V., Dyachkova, L. G., Borisova, O. V., Tsiganash, V. N., & Mugutdinova, A. G. (2020). Consolidation of ethical values of university students in an accessible environment of inclusive education? **EurAsian Journal of Biosciences**, 14(2), 5161-5166.

- Nelson, J. L. (2003, Winter). Academic Freedom, Institutional Integrity, and Teacher Education, **Teacher Education Quarterly**, 30(1), In Response to Increasing State and National Control over the Teacher Education Profession, 65-72, Caddo Gap Press, <https://www.jstor.org/stable/23478423>.
- Nillsen, R. (2005). The Concept of Integrity in Teaching and Learning, **Journal of University Teaching and Learning Practice**, The University of Wollongong, 86-93, <https://www.researchgate.net/publication/30385325>
- Oficina Antifrau de Catalunya 2018 (Anti-Fraud Office of Catalonia), **Guide to Strengthening the Institutional Integrity System**, Retrieved Feb 4, 2024 from <https://www.antifrau.cat/en/guide-to-strengthening-the-institutional-integrity-system.html>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) , **OECD Recommendation on Public Integrity**, Retrieved Aug 4, 2021 from <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>
- Palazzo, G. (2007). Organizational Integrity — Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations. In: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (Eds.) **Corporate Ethics and Corporate Governance**, Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_9
- Sam, C. H., & Gupton, J. T. (2021). Ethical Mindfulness: Why We Need a Framework for Ethical Practice in the Academy. **Journal of the Professoriate**, 12(1), 80–103, an affiliate of the Center for African American Research and Policy.
- Shaw, M. M. (2013). “Impacts of Globalization on the Academic Profession: Emerging Corruption Risks in Higher Education.” In **Global Corruption Report: Education, Transparency International**, edited by Gareth Sweeney, Krina Despota, and Samira Lindner, (Pp. 194–202), Abingdon: Earthscan by Routledge.
- Shu, W., Chen, Y. & Lin, B. (2018). Does Corporate Integrity Improve the quality of Internal Control?, **China Journal of Accounting Research**, 11(2018), 407-427, <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.09.002>
- Slattengren, E. H. (2020). Institutional Integrity: Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness in a Research University Setting, **Doctor of Philosophy**, University of Minnesota.
- UNESCO’S International Institute for Educational Planning, **Promoting higher education integrity: Montenegro adopts its Ethics Charter**, Retrieved from: <https://etico.iiep.unesco.org/en/promoting-higher-education-integrity-montenegro-adopts-its-ethics-charter>.
- Vanderbilt University, Office Of Audit, Risk & Compliance, **COSO Framework**, Nashville, TN 37203, Retrieved from: <https://www.vanderbilt.edu/internalaudit/internal-control-guide/coso.php>
- Young, D.G. (2018). Outcomes Assessment and Sophomore Programs: How Assessment as Organizational Learning Can Improve Institutional Integrity, **New Directions for Higher Education**, 2018(183), pp. (47-57), Published online in Wiley Online Library, Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/he.20292>