

نحو جامعات ذكية من خلال تبني معايير الحوكمة الجامعية

دراسة في عينة من الجامعات الأهلية في مدينة دهوك

م. د. حكمت رشيد سلطان، قسم ادارة الاعمال، جامعة دهوك، اقليم كردستان العراق

مخلص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه الحوكمة الجامعية بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال معاييرها المتمثلة في (الإفصاح والشفافية والمشاركة والمساءلة وخدمة أصحاب المصالح) في تحقيق الجامعة الذكية بوصفها متغيراً تابعاً من خلال أبعاده المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي والرغبة في التغيير، وتطوير ونشر المعرفة، والانتظام والتوافق). وفي ضوء الهدف تلخصت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات تتمحور حول وجود علاقة ارتباط بين معايير الحوكمة وأبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة، فضلاً عن التأثير المعنوي لمعايير الحوكمة في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة. وتكمن أهمية الدراسة في الاضافة الجديدة لحقل المعرفة والمتجسدة في التوجه نحو الجامعة الذكية من خلال تبني معايير الحوكمة الجامعية حيث لوحظ ندرة الابحاث التي تستكشف العوامل المؤثرة في تحقيق ابعاد الجامعة الذكية. واستناداً الى التساؤلات البحثية تم وضع ثلاثة فرضيات رئيسية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية لتحقيق اهداف الدراسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، اذ جمعت بياناتها بواسطة استبانة اشتملت على (45) سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (50) شخصاً يمثلون القيادات الادارية (رؤساء الجامعة ومساعديهم والعمداء ومديري الوحدات والتشكيلات الرئيسية) الذين يشاركون في عملية صنع القرار في الجامعة ورسم السياسات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة المتمثلة بمجمعتي جيبان دهوك ونوروز الاهليتين في مدينة دهوك خلال الحدود الزمانية الممتدة من (2016/9/1) ولغاية (2017/1/5)، واسترد منها (38) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (76%). عولجت احصائياً بواسطة استخدام الاصدار الخامس عشر من برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: V. 15). اعتمدت الدراسة على وسائل الأحصاء التحليلي (التكرارات ، النسبة المئوية ، الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري) وكذلك جرى اختبار independent- samples t test واختبار التباين (ANOVA) للتعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة فيما يتعلق بالسمات الشخصية.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة. ووجود علاقة تأثير معنوية لمعايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة. وان آراء المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة كانت متباينة تجاه متغير أبعاد الجامعة الذكية تبعاً لاختلاف الخدمة في المركز الوظيفي الحالي.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات اعتمدت على نتائج الدراسة منها: تقترح الدراسة أن تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بتطبيق معايير الحوكمة من خلال تبني أساليب إدارية تتصف بالتزاهة والشفافية والعدالة عند تطبيق إجراءات الترقية والتحفيز وتقييم الأداء وعند تحديد المسؤوليات والأدوار. وتوصي الدراسة الجامعات المبحوثة بضرورة فتح المجال أمام الأطراف الأساسية من الطلبة والأساتذة للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم، وإبداء رأيهم عند إعداد البرامج والمقررات الدراسية بما يتلاءم مع مصالح كل الأطراف وتعظيم التحصيل العلمي. كما إن التحول إلى جامعة ذكية يحتاج إلى ثقافة تنظيمية مساندة تشجع على التفكير الإبداعي الذي يقود إلى التفوق والتميز، كما يحتاج إلى بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها الموارد ونظم العمل والآليات المناسبة لإعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية، الجامعة الذكية، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الالتزام الجماعي.

1. المقدمة

البيئية المعقدة، الأمر الذي يتطلب منها السعي نحو التحول الى الجامعة الذكية وهذا ما يتطلب منها ان تكون متيقظة وتجعل التعلم أحد ركائزها الأساسية بالشكل الذي يساعدها على صياغة الرؤية الاستراتيجية الملائمة التي تتمكن من خلالها تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

اعتماداً على ما سبق فانه هناك ضرورة بتوافر أبعاد الحوكمة في الجامعات التي تسعى لتكوين جامعة ذكية. وهذا ما تم تناوله في هذه الدراسة. حيث تم مناقشة الادييات التي تناولت كل من ظاهري الحوكمة والجامعة الذكية. ثم تطرقت إلى تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والاشتر بين هذين المتغيرين بالشكل الذي ساعد إلى الوصول

حظيت حوكمة المنظمات Corporate Governance بالكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة للعديد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال، ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي، تبين أن من بين الأسباب هو انعدام أسلوب الحوكمة في العديد من المنظمات (سليمان، 2004، 26).

أن التغيرات السريعة والمسيخمة التي تشهدها البيئة في العصر- الحالي تحتم على المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص العمل في ظل الظروف

1.2 المفاهيم النظرية:

1.1.2 الحوكمة الجامعية. وتتضمن

1.1.1.2 مفهوم حوكمة الجامعة

نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً لمفهوم الحوكمة، والذي يُعنى بأداء المنظمات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة المنظمات (العربي، 2014: 117)، إلا أن المتبع لجذور مفهوم الحوكمة يجدها تعود لفضيحة (water-gate) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية على المنظمات، والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون لمكافحة ممارسات الفساد عام 1977 م، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة وصياغة نظام الرقابة الداخلية والتي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من المنظمات إلى انهيارات مالية في مجال القروض والادخار (جاوشين، 2015: 17).

ويعود مصطلح الحوكمة (Governance) في الأصل إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرات صاحب السفينة إذا عاد بعد أداء مهمته وقد مارس إدارة حكيمه، فكلمة (Governance) من الفعل (Govern) والتي تعني التحكم، السيطرة، التوجيه، الهيمنة، (الريفكاني، 2011: 26). والترجمة العلمية لهذا المفهوم هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (العربي، 2014: 118).

ويستخدم مصطلح الحوكمة للتعبير عن العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح التي تحدد وتراقب التوجه والأداء الاستراتيجي في المنظمة، وتتعلق الحوكمة بكيفية قيام المنظمة بالرقابة على قرارات مدراء الإدارة العليا والتأثير على تنفيذ الاستراتيجيات، حيث أن الحوكمة التي تجمع بين قرارات المدراء واهتمامات أصحاب المصالح يمكن أن تساعد على تحقيق ميزة تنافسية (الباؤد، 2010: 19).

وتعتبر الحوكمة عن الالتزام بالقيم والسلوك المهني الأخلاقي، ويتعلق بكيفية إدارة المنظمة، التي تضم المجموعات والهياكل والثقافات، والسياسات والطريقة التي تتعامل بها مع مختلف أصحاب المصلحة، ويتضمن أيضاً الكشف الدقيق للمعلومات في الوقت المناسب فيما يتعلق بالوضع المالي والأداء والملكية (Panchasara, 2012: 5).

ويؤكد الاتجاه الحديث للحوكمة ضرورة تقاسم الأدوار وإشراك الفعال لمجلس الإدارة مع الإدارة العليا، وفي ظل الحوكمة فإن مسؤوليات مجلس الإدارة تتمثل بوضع التوجه

إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة بأهمية الفهم الأعمق للمتغيرين المدروسين في الجامعات المبحوثة.

1.1 مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من مجتمعها، إذ تعد الجامعات كيانات ذكية ومجتمعات من العقول، فالجامعات التي تكون غافلة عن بيئتها وترتكب الأخطاء بشكل متكرر وتظهر عدم القابلية للتعلم سوف تواجه في النهاية الانهيار، مما يتطلب عليها أن تكون متيقظة لظروف التغيير وتستجيب بشكل خلاق للتهديدات وتستغل الفرص وتتعلم بشكل مستمر من تجاربها ومن أخطاء منافسيها (العلوي، 2009: 63). وفي ضوء ذلك يستلزم من الجامعات تبني آلية لتحديد كيفية تخصيص الموارد في جو يسوده حرية المشاركة مع أصحاب المصلحة بكل شفافية بهدف الارتقاء بالجامعة إلى مستوى العالمية. وتفترض الدراسة الحالية أن تعزيز التوجه نحو الجامعة الذكية قد يتطلب تبني معايير الحوكمة. وعلى هذا يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- هل هناك تصور واضح عن ماهية ومعايير الحوكمة لدى قيادات الجامعات المبحوثة؟
- هل هناك تصور واضح عن سمات الجامعة الذكية وابعادها لدى قيادات الجامعات المبحوثة؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين معايير الحوكمة وأبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة؟
- هل هناك تأثير معنوي لمعايير الحوكمة في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة؟

2.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي تتمثل في تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين الحوكمة والجامعة الذكية في عينة من الجامعات الأهلية في مدينة دهوك. ولتحقيق هذا الهدف فإن الدراسة الحالية تسعى إلى القيام بالآتي:

- أ. إعداد دراسة نظرية حول الحوكمة الجامعية والجامعة الذكية.
- ب. التعرف على طبيعة الارتباط بين الحوكمة والجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة.
- ج. التعرف على الدور التأثيري لمعايير الحوكمة في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة.

2. خطة الدراسة، وتشمل

- ويشير (سليمان، 2004: 28-29) إلى مجموعة من المزايا للحوكمة وهي كالآتي:
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المنظمات.
- رفع مستويات أداء المنظمات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات المحلية.
- زيادة قدرة المنظمات المحلية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المنظمات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ قراراتهم.
- وفي سياق أهمية الحوكمة في الجامعات يرى (العريبي، 2014: 118) بأن أهمية الحوكمة للجامعة تتمثل بالآتي:
- تساهم في استقلالية الجامعة، لأنه في ظل الحوكمة يكون للجامعة مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن رسم التوجه الاستراتيجي للجامعة.
- تساعد الجامعة في تحقيق التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية والمسؤوليات التشغيلية.
- تساعد الجامعة في تعزيز الموقع التنافسي وتجنب الفساد الإداري والمالي.
- ضمان حقوق ومصالح أصحاب المصلحة من الإداريين والأكاديميين دون تمييز.
- تساعد الجامعة في تحقيق أهدافها بكفاءة.
- تنفيذ الجامعة في الكشف عن جوانب القصور في الأداء.

3.1.1.2 معايير الحوكمة في الجامعة

- من خلال المسح الذي قام به الباحث حول معايير الحوكمة تبين أن الكتاب والباحثين من بينهم (Rauschmayer, et al, 2009)، (ريمة، 2012)، (بلباس، 2014)، (صهيون، 2015)، (سهام، 2016) يتفقون على الأبعاد الآتية كمعايير لقياس الحوكمة، وفيما يأتي تحديد لهذه الأبعاد وشرح موجز لها:

1.3.1.1.2 الإفصاح والشفافية Transparency

- يتضمن إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق في الوقت الصحيح حول جميع القضايا الهامة المرتبطة بالمنظمة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، حقوق الملكية، والإفصاح السليم الذي يتم في الوقت المناسب عن كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالمنظمة، إضافة إلى المعايير المحاسبية و المالية التي تتبعها المنظمة في تقييم الأداء، مع مراعاة وجوب ان

الاستراتيجي للمنظمة، وتسمية أو عزل المدراء التنفيذيين في المنظمة، والإشراف والسيطرة والرقابة على عمل الإدارة العليا، ومراجعة وإعادة التقييم والمصادقة على استخدام الموارد، والاهتمام الجدي بمصالح الأطراف والفئات كافة، أما مسؤوليات الإدارة العليا فتمثل بالمساهمة بفاعلية مع مجلس الإدارة في بناء رؤية المنظمة ورسالتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أنها مسؤولة عن إعداد وتوفير الكوادر القيادية للمنظمة التي تستطيع إدارة العملية الإستراتيجية (الغالي وادريس، 2007: 533-534).

أما فيما يخص حوكمة الجامعة، فإنه يشير إلى الأنشطة والعمليات والإجراءات والهياكل المدرجة لتخطيط وإدارة المؤسسات والأكاديميين، والتي تسمح لها بإحداث فقرة نحو الإصلاح الذاتي المبني على الحرية والاستقلالية في إدارة شؤونها (سهام، 2016: 97). وفي السياق نفسه يرى (Lee & Land, 2010: 179) أن حوكمة الجامعة يعبر عن الهياكل والعمليات الخاصة بصنع القرار الرسمي عبر القضايا التي تعتبر هامة لأصحاب المصلحة الخارجية والداخلية للجامعة. وبين (Bratianu & Pinzaru, 2015: 29) أن حوكمة الجامعة عبارة عن العمليات والأشكال الدستورية التي من خلالها تنظم الجامعة شؤونها.

ويعبر عن حوكمة الجامعة على أنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وأقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما يعالج نظم إدارة الجامعة وأساليب تقييم أداءها، وتشكيل الهيكل التنظيمي وأساليب متابعة ودعم اتخاذ القرار، وكيفية تخصيص مواردها المختلفة في جو يسوده الحوار مع أصحاب المصلحة المختلفة بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تناسب بنية عمل الجامعة، وتساعد وضع التصورات والسياسات اللازمة لإحداث عملية التطوير (سهام، 2016: 98).

2.1.1.2 أهمية الحوكمة للجامعة.

تعد الحوكمة من القضايا الإستراتيجية الرئيسية ففي ظلها يكون المستثمرون مستعدون للاستثمار أكثر لأن الحوكمة تقود إلى أداء أفضل بمرور الوقت؛ وتقلل من المخاطرة التي تواجهها المنظمة (Wheelen & Hunger, 2006: 47). وتؤدي الحوكمة إلى تحسين الفهم العام عن هيكل وأنشطة وسياسات المنظمة، ونتيجة لذلك، فإن المنظمة قادرة على جذب المستثمرين وتعزيز الثقة والإيمان مع أصحاب المصلحة (Panchasara, 2012: 5).

مباشرة بين الإدارة وبين القاعدة التي تحتزمها، ويعد هذا الإشراف نوع من التدريب على تحمل المسؤولية وفرصة لتوجيه الطلبة على تحديد غاياتهم المستقبلية (سهام، 2016: 103).

3.3.1.1.2 المساءلة Accountability.

ان مبدأ المساءلة يقود الى التزام الادارة بالتعليمات والقواعد والأنظمة المتبعة. وأن الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويتخذون القرارات ويؤدون الفعاليات، يحتاجون ان يكونوا مسؤولين عن قراراتهم وفعاليتهم، ويجب ان تكون هناك آليات لفعاليتها (Wickramanayake, 2007, 2). وتعد المساءلة واحدة من المبادئ المهمة لتحقيق التنمية في غالبية المجتمعات ومبدأ ضابطاً للأداء، وتقويه للحد من الخروقات والانحرافات في عمل المنظمة، وللمساءلة وجهان، أولها: تأثير داخلي في المنظمة يراقب ويحاسب حسب الآليات الموضوعية وتسمى بـ (المساءلة الأفقية)، وثانيها، تأثير خارجي للمساءلة، وتمثل أو تتعلق بتدخل السكان أو الجماهير، ويسمى ذلك بـ (المساءلة العمودية) (بلباس، 2014: 38).

وتعتبر المساءلة في الجامعة عن محاسبة الإدارة عن القرارات التي يتم اتخاذها، وتسمح بتمكين ذوي العلاقة من الافراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (سهام، 2016: 102).

4.3.1.1.2 خدمة أصحاب المصالح Service stakeholders

يستوجب على الجامعة الاتصال بالمجتمع والتعامل والتفاعل معه من خلال ما تقدمه من أنشطة أكاديمية وثقافية، ويعد الأساتذة والموظفين والطلبة في الجامعة جزء من هذا المجتمع ولجميع هؤلاء حقوق يجب على الجامعة ان تضمنها وتلتزم بها من خلال الإخلاص والجدي في السياسة التعليمية والعلمية، وتغذية الطلبة بالعلم والمعرفة لتخرج قوى مؤهلة وقادرة على العمل في القطاعات المختلفة بكل كفاءة (سهام، 2016: 102). ويتحقق هذا المبدأ من خلال الآتي (صهيون، 2015: 26):

- ضمان التسجيل والتحويل للملكية رأس المال.
- الحضور في الهيئة العامة وحق التصويت وانتخاب القيادات الإدارية العليا.
- حق الحصول على التقارير والمعلومات المالية.
- المتابعة والرقابة على أداء المنظمة.
- حق الحصول على الأرباح والمنافع السنوية.

توفر قنوات نشر المعلومات بطريقة عادلة للوصول للمعلومات التي تهم كافة أصحاب المصلحة في الوقت المناسب (ريمة، 2012: 22). وفي السياق نفسه يؤكد (صهيون، 2015: 26) ان الشفافية تتحقق بالاتي:

- الإفصاح الدقيق عن البيانات المالية والمحاسبية الجوهرية.
- التوقيت الملائم للإفصاح عن الوضع المالي للمنظمة.
- الإفصاح الشامل للبيانات.
- مراجعة البيانات المفصوح عنها وبيان ما إذا كانت تمثل جوهر العمل داخل المنظمة.
- توفير قنوات توصيل البيانات للمستفيدين.
- و تعني الشفافية في الجامعة الوضوح لما يحدث في الجامعة وسهولة تدفق المعلومات الموضوعية والدقيقة واستخدامها وتطبيقها بسهولة من قبل الأفراد العاملين في الجامعة، ومعنى آخر يستطيع الطلبة وكل يسر الإفصاح لإدارة الجامعة عن مشاكلهم واحتياجاتهم، وتضمن الشفافية أيضاً تحديد وتوزيع المهام بين الافراد القائمين بالعملية التعليمية بدقة، والالتزام بمعايير العدالة عند توزيع هذه الأدوار بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس (سهام، 2016: 102).

2.3.1.1.2 المشاركة Sharing

المشاركة هي عبارة عن المنهجية التنظيمية التي يتم بموجبها أطراف مختلفة من الجماهير أو أصحاب المصالح التشارك معاً بشكل مباشر ورسمي في بعض مراحل عملية اتخاذ القرار (Rauschmayer, et al, 2009, 42). ويؤكد هذا المبدأ على سير القرارات وصنعها بشكل يشارك فيها جميع المعنيين في المنظمة سواء في الداخل أو الخارج، وبشكل خاص مشاركة الذين يقومون بتنفيذها من العاملين وأصحاب المصالح الذين لهم مصالح خاصة في المنظمة وذلك بالاهتمام بآرائهم بعد مصادقتها عند الصياغة و توجيهها إلى موضع التنفيذ (بلباس، 2014: 38).

وفي ميدان الجامعة تعني المشاركة إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الإدارية والأكاديمية والطلبة والمجتمع، والمشاركة في رسم السياسات ووضع القواعد في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وإتاحة الفرصة للطلبة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، وكذلك إشراكهم في الإدارة الجامعية على المستويات المختلفة في الأمور التي تتعلق بخدمات الطلبة بهدف الاستفادة من طاقاتهم وترشيد العمل الجامعي وإيجاد صلة

2.2 ماهية الجامعة الذكية

وتشمل:

1.2.2 مفهوم الجامعة الذكية

ظهر مفهوم المنظمة الذكية في عام 1998 في كتاب (المنظمة الذكية) لـ (Matheson and Matheson) ليعبر عن خلق القيمة من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي، إذ أشارا Matheson and Matheson إلى أن قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات ذكية والتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة هي الميزة التنافسية الأكثر أهمية في القرن الحادي والعشرين (Al-Kasasbeh, Al-Kasasbeh & AL-Faouri, 2016: 107).

ويستخدم مفهوم الذكاء (Intelligence) في المنظمات على أنه المدخل التقني الإداري الذي يستخدم في مواجهة التحديات لتطوير وتحسين أداء المنظمة، ويرتبط بشكل واضح بمفهوم إدارة المعرفة، حيث يعرف الذكاء بأنه القدرة على نقل المعرفة واستثمارها حينما تبرز مهام جديدة (فرعون، العززي، والخالدي، 2015: 126). وفي هذا السياق يعرف المنظمة الذكية بأنها تلك المنظمة القادرة على كل من استكشاف واستغلال المعرفة كاستجابة إلى الفرص المتاحة في العصر الرقمي (Caporarello, Martino & Martinez, 2014: 2).

وضمن برنامج بحوث جمعية تكنولوجيا المعلومات التابعة للمفوضية الأوروبية تم صياغة مصطلح "المنظمة الذكية" للتعبير عن المنظمة التي تقود بالمعرفة، وقابلة للتكيف الحيوي مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة، والتعلم، وكذلك الرشاقة في القدرة على خلق واستغلال الفرص المتاحة في العصر الرقمي (Filos, 2006: 5).

ويؤكد (Caporarello, Martino & Martinez, 2014: 2) أن المنظمات الناجحة في الوقت الراهن هي تلك المنظمات القادرة على التطور في ظل التغيرات الديناميكية والمستمرة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية فضلا عن انتشار التكنولوجيا، وأن القدرة على التطور تتطلب المرونة والقدرة على التكيف، أي عبارة أخرى يجب أن تكون المنظمات ذكية.

2.2.2 خصائص الجامعة الذكية

تباين آراء الكتاب والباحثين بخصوص ما تمتاز به المنظمة الذكية من خصائص، إذ يشير (Lavallo, 2009: 9) إلى خصائص المنظمة الذكية بأنها تتمثل بالاتي:

- الإدراك: تعني أنها تجمع وتشعر وتستخدم المعلومات المنظمة وغير المنظمة عن كل حالة من خلال الاستشعار البيئي.
 - الارتباط: تقوم المنظمة الذكية بربط الوظائف الداخلية والخارجية، وكذلك الأقسام ووحدات الأعمال والفرق بالطريقة التي تؤيد نتائج الأعمال المطلوبة وأنها قادرة على جلب الجماعات المتباينة معا لتبادل المعلومات والمنفعة.
 - التدقيق: تقوم المنظمة الذكية بتدقيق المعلومات وتستخدم فقط المعلومات ذات الصلة لدعم القرارات في الوقت المناسب، وتقوم بالأعمال التي تكون الأقرب لنقطة التأثير والنتيجة.
 - الاستطلاع: تواجه المنظمة الذكية تحديات الوضع الراهن مع محاولة لخلق فرص جديدة، وبدلا من اخذ البيئة في ظاهرها تبحث وتكشف الفرص الجديدة.
 - التمكين: تمكن المنظمة الذكية الموظفين لتوسيع الذاكرة والبصيرة لموظفيها، وتسمح لهم بجرية الوصول إلى المعلومات، فضلا عن إعطائهم سلطة اتخاذ القرار والانجاز.
 - التوقع: تتوقع المنظمة الذكية للمستقبل، وتستعد له بدلا من مجرد رد الفعل أو تصحيح الإجراءات.
- وفي هذا السياق يحدد (Sydanamaanlakka, 2002) جملة من خصائص للمنظمة الذكية، منها (شأكر، 2016: 41):
- امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة.
 - وجود هيكل تنظيمي يدعم التجديد.
 - امتلاك ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر.
 - تطبيق سياسة التحسين المستمر.
 - تعدد الموارد البشرية ذات قيمة واهم مورد فيها.
 - القيام بإعادة هندسة الأعمال بشكل دائم.
 - تقاسم المعرفة بين الجميع.
 - العمل على تشكيل الفرق بشكل كفء.

إلى الجهود الاختيارية التي يبذلها العاملين في المنظمة والتي تسهم في رفع الأداء (الطائي، 2013: 137).

3.3.2.2 الرغبة في التغيير

يمثل التغيير تحدياً للإدارة وان الوعي والإدراك والتعرف على مطالب التغيير وقواه الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء، والقدرة على المنافسة والنمو والتميز والابتكار، فضلاً عن كونه مرحلة حاسمة في اختيار قدرة المنظمة الاستجابة وقدرة القادة وكفاءتهم في الموازنة مع الأحداث (ابو رذن، 2005: 35).

وتتمثل الرغبة في التغيير بادراك القادة إلى مدى الحاجة للتغيير، ويتحقق ذلك من خلال القيام بالمسوحات اللازمة عن الأوضاع الحالية والقائمة للمنظمة ومدى ملائمتها مع الظروف البيئية، كوجود فرص يمكن اقتناصها أو أزمات يمكن تجنبها بالتغيير والتحضير المسبق وبناء مناخ عمل يشجع سياسة الانفتاح، وان تقدير الحاجة الى التغيير يتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريد أن تحققه، ويتطلب تحقيق التغيير ونجاحها وجود عنصرين (المزوري، 2010: 49):

- الرغبة القوية لإحداث التغيير.
- الإمكانيات والقدرات اللازمة للتغيير.

4.3.2.2 تطوير ونشر المعرفة

يعتمد نجاح العديد من المنظمات او فشلها في الوقت الحاضر على فاعلية استخدام المعرفة والمعلومات والبيانات المتاحة لها (شأكر، 2016: 57). وتتمثل نشر المعرفة في القدرة على خلق المعرفة وانتقالها وتنظيمها والمشاركة بها وتطبيقها (Gholami, 157: 2012). ويرى الباحث ان تطوير ونشر المعرفة في الجامعة تعني قدرة الجامعة على استحداث المعرفة وخزنها والتشارك بها بين جميع الكليات والمؤسسات التابعة للجامعة بهدف استثمارها بما يحقق أهداف الجامعة.

5.3.2.2 الانتظام والتوافق

الانتظام عبارة عن مجموعة من القواعد التي تعتمد عليها المنظمة والتي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة من خلال التنسيق بين الأفراد فيما بينهم حتى يتجنبون عمليات التصادم وتنظم أنفسهم المهمة تقسيم الوظائف والمسؤوليات، والعمل على وضع مجموعة من القواعد للتفاعل مع البيئة، أما التوافق فيقصد به الموازنة ويعرف بأنه ضبط

- استخدام أساليب تمكن متطورة للعاملين.
- قدرة التغيير عالية.

وفيما يخص خصائص الجامعة الذكية تحديداً، يرى الباحث بأنها تمتاز بالاتي:

- الإبداع في صياغة التوجه الاستراتيجي.
- القدرة العالية على التكيف مع التغيرات البيئية.
- الهيكل التنظيمي المسطح، والثقافة التنظيمية المشجعة للتعلم المستمر.
- الاهتمام العالي برأس المال الفكري وتمكين العاملين.
- تقاسم المعرفة بين الجميع.
- التفكير الإبداعي في مواجهة المشاكل.

3.2.2 أبعاد الجامعة الذكية

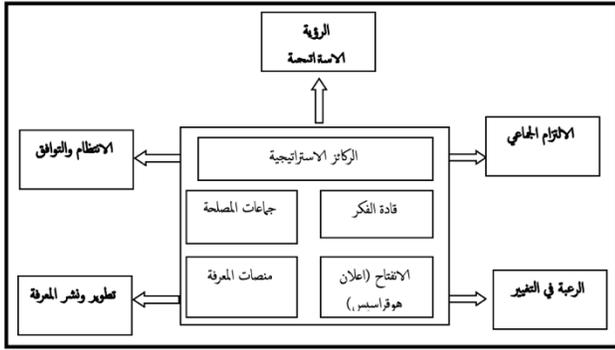
من خلال البحث في هذا المجال تبين للباحثان انه لا يوجد هناك اتفاق تام بين الكتاب والباحثين حول أبعاد المنظمة الذكية، إلا أن أكثر الأبعاد اتفاقاً هي (الرؤية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، الرغبة في التغيير، تطوير ونشر المعرفة، والانتظام والتوافق)، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد.

1.3.2.2 الرؤية الإستراتيجية

تعبر الرؤية الإستراتيجية عن خارطة مستقبل المنظمة، وهي الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة (6: Thompson & Strickland, 2001). وتمثل الرؤية الإستراتيجية الطموح المستقبلي الذي يركز القائد الاستراتيجي او القائد التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضاً (شأكر، 2016: 50). ويرى الباحث أن الرؤية الإستراتيجية تعبر عن المستقبل المرغوب الذي تسعى الجامعة الوصول إليها.

2.3.2.2 الالتزام الجماعي

يعبر الالتزام الجماعي عن الرغبة الداخلية لدى الأفراد للعمل بالمستوى الجماعي لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع بالإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة في المحافظة على العضوية اعتقاداً منهم باستمراريتها وتقديم أكثر ما مطلوب عليهم أدائه، ويتضمن الالتزام الجماعي النشاط المشترك والاحتواء العالي تجاه المنظمة، فهي تشير



Source: Albrecht, K. (2002). " Organizational intelligence & Knowledge Management : Thinking Outside the Silos " Executive white paper, Online at : <http://www.KarlAlbrecht.com>, p 17.

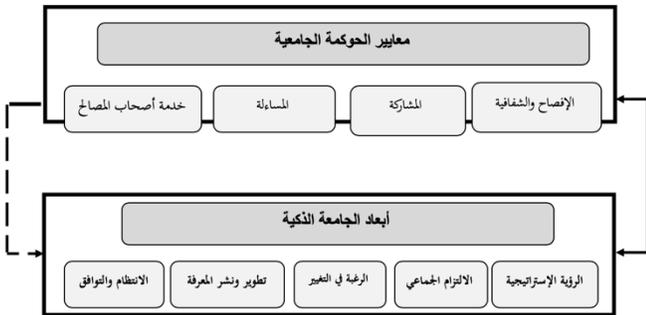
الشكل 1. المنظور التنفيذي للمنظمة الذكية

3. مناهج الدراسة

ويحتوي على

1.3. نموذج الدراسة

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم نموذج فرضي كما هو موضح في الشكل (2) والذي يصور علاقة الارتباط والأثر بين معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الاحصائية. ولقد اعتمد الباحث في تصميمها للنموذج على معايير الحوكمة الجامعية والمتمثلة في (الإفصاح والشفافية والمشاركة والمساءلة وخدمة أصحاب المصالح) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في الجامعة الذكية وأبعاده المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي والرغبة في التغيير، وتطوير ونشر المعرفة، والالتزام والتوافق).



يشير إلى علاقة الارتباط
يشير إلى علاقة الأثر

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل 2. نموذج الدراسة

الاختلافات والتباين بين مختلف المقاييس والإجراءات والأساليب او المواصفات والنظم وجعلها متوافقة والهدف منها هو تفادي عملية الازدواجية للجهود في العمل (شاكرا، 2016: 58).

ومن هذا المنطلق يرى الباحث ان الانتظام والتوافق في الجامعة يتمثل في التنسيق بين النظم والقواعد المتبعة والهيكل، ويقضي على التناقضات ويعزز الجهود الفردية لتحقيق أهداف الجامعة.

يؤكد (Albrecht,) أن هناك أربعة استراتيجيات او ركائز أساسية التي تساهم في جعل المنظمة أكثر ذكاء وأكثر قدرة في تطوير نفسها لتحقيق رسالتها والتكيف مع متطلبات بيئتها المتغيرة وكما موضح في الشكل (1) وهي الآتي :

- قادة الفكر: تمتلك كل منظمة بعض الأفراد الذين يمكنهم التفكير فيما وراء الأدوار والقواعد المحددة في الهيكل، فإتساع أفق المهارات المفاهيمية، والقدرة على الرؤية وتحديد المتغيرات والأولويات يجعلهم متميزون في أي وظيفة يقومون بأدائها، لذلك على الإدارة العمل على تحديد وتعزيز وتطوير هؤلاء القادة بالشكل الذي يحقق منفعة للمنظمة.

- جماعات المصلحة: جماعات تتشكل من تلقاء نفسها وبطريقة عفوية، وتنتهي بسرعة أيضا، تكون أكثر فعالية عندما يكون لديهم هدف مشترك وواضح، وعندما يتم تحفيزهم من خلال تأثير قادة الفكر ويمكن الجمع بين قادة الفكر وجماعات المصلحة لانجاز المهام المطلوبة.

- إعلان هوقراسيس (الافتتاح): عبارة عن تشكيل فرق متخصصة مؤقتة، لجان، أو جماعة تم تشكيلها لتحقيق هدف معين، لأن في بعض الأحيان تواجه المنظمة مسألة صعبة تتطلب مجموعة خاصة لحلها. هذه المجموعة تكون أكثر فعالية عندما تكون أعضاؤها قليلة وتدار بقيادة قادة الفكر المختصة.

- منصات المعرفة: كل منظمة بغض النظر عن حجمها تحتاج إلى قاعدة أو بنية تحتية متطورة لتطوير تكنولوجيا المعلومات باستمرار لدعم عملية نشر المعرفة. ومنصات المعرفة تشمل أنظمة البريد الإلكتروني المتطورة، المواقع الإلكترونية للأقسام، وبرامج أمن وحماية المعلومات الحرجة وغيرها. فمن المنطقي ان تفكر المنظمة في منصات المعرفة على النحو الذي تحدده احتياجات قادة الفكر وجماعات الاهتمام، وإعلان هوقراسيس.

2.3 فروض الدراسة

فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الإنحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- اختبار independent- samples t test واختبار التباين (ANOVA) للتعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة فيما يتعلق بالسمات الشخصية وقد تم استخدام برنامج (SPSS: V. 15) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

6.3 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع (35) استمارة في جامعة نوروز اعيد منها (27) استمارة صالحة للتحليل، و(15) استمارة في جامعة جيهان دهوك اعيد منها (11) استمارة صالحة للتحليل، وجاء هذا التفاوت في توزيع الاستمارات بسبب كثرة كليات واقسام ووحدات جامعة نوروز نسبة الى جامعة دهوك. ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

الجدول 1

توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	اقل من 35 سنة	7	18
		35-45	22	58
		أكثر من 45	9	24
2	الجنس	المجموع	38	100
		ذكر	31	82
		انثى	7	18
3	الشهادة	المجموع	38	100
		دكتوراه	21	55
		ماجستير	17	45
4	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	المجموع	38	100
		اقل من 3 سنوات	8	21
		3-7 سنوات	24	63
		أكثر من 7 سنوات	6	16
		المجموع	38	100

المصدر: اعداد الباحث.

توافقاً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها فقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

1.2.3 الفرضية الرئيسة الأولى

هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل معيار من معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة.

2.2.3 الفرضية الرئيسة الثانية

هناك تأثير معنوي لكل معيار من معايير الحوكمة الجامعية في الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة.

3.2.3 الفرضية الرئيسة الثالثة

توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين بخصوص متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية) ترجع إلى خصائصهم الفردية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجامعات القطاع الخاص (الاهلية) في مدينة دهوك المحتملة في جامعة جيهان دهوك وجامعة نوروز والجامعة الأمريكية للسنة الدراسية 2016 - 2017، وتم استبعاد الجامعة الأمريكية وذلك لحداثتها وقلة اقسامها ووحداتها. وبذلك فانه تمثلت عينة الدراسة بجامعتي نوروز وجيهان في محافظة دهوك. اما الافراد المبحوثون فتمثل بالقيادات الادارية (رؤساء الجامعة ومساعدتهم والعمداء ومديري الوحدات والتشكيلات الرئيسية) الذين يشاركون في عملية صنع القرار في الجامعة ورسم السياسات الاستراتيجية.

4.3 مصادر واسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات من مصادرها الاولية والثانوية، اذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة من خلال استخدام اسلوب الاستبانة (انظر استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (1)) التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (سهام، 2016) و (Al-Kasasbeh, et al., 2016)، فضلاً عن وضع بعض الاستمارة المستخدمة من ابعاد الجامعة الذكية مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الجامعات قيد الدراسة. بينما اعتمدت على ما متاح من الكتب، والابحاث المنشورة، والدوريات في بناء الاطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

5.3 أساليب التحليل الاحصائي للبيانات

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار

7.3 حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (2016/9/1) ولغاية (2017/1/5).
- الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للدراسة بالجامعات الخاصة التي تم تطبيق الدراسة عليها.
- الحدود المنهجية: تمثل في الحوكمة الجامعية والجامعة الذكية.

8.3 اختبار فرضيات الدراسة

1.8.3 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

1.1.8.3 العلاقة بين الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية على المستوى الكلي للجامعات قيد الدراسة

من خلال متابعة القيم الواردة في الجدول (2)* يتضح بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية، اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.788) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يشير الى انه كلما تبنت الجامعتين المبحوثتين معايير الحوكمة المعتمد في هذه الدراسة كلما تحسنت ابعاد الجامعة الذكية بنسبة تقدر حوالي (79%) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

2.1.8.3 العلاقة بين كل معيار من معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية على المستوى الكلي للجامعات قيد الدراسة

يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل معيار من معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية. ويتضح من الجدول المذكور إن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين معيار المساءلة وأبعاد الجامعة الذكية اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.679) وعند مستوى معنوية (0.01). في حين ان اضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين معيار خدمة أصحاب المصالح وأبعاد الجامعة الذكية، وقد بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.504) وعند مستوى معنوية (0.05). وبهذا تحققت جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

* يتم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على مستوى معنوية (0.05) لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية (اختبار معامل الارتباط، اختبار t، اختبار f) لكونه المستوى المعتمد في اغلب الدراسات الإدارية.

الجدول 2

نتائج علاقات الارتباط بين معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية

على مستوى عينة الدراسة

معايير الحوكمة الجامعية	الافصاح والشفافية	المشاركة	المساءلة	خدمة أصحاب المصالح	المؤشر الكلي
1	2	3	4		
الرؤية الاستراتيجية	0.684**	0.414*	0.597**	0.425*	
الالتزام الجماعي	0.691**	0.587**	0.640**	0.611**	
الرغبة في التغيير	0.510**	0.532**	0.491**	0.089*	
تطوير ونشر المعرفة	0.611**	0.531**	0.591**	0.599**	
الانتماء والتوافق	0.737**	0.511*	0.638**	0.663**	
المؤشر الكلي	0.641**	0.540**	0.679**	0.504*	0.788**

المصدر من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية N = 38 ** ≤ 0.05 * ≤ 0.01

استناداً إلى ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية. اما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فيتم قبول جميع الفرضيات على مستوى العينة قيد الدراسة.

2.8.3 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

يتم في هذا المحور قياس اثر المتغير المستقل في المتغير التابع وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) وفيما يأتي تفسير المدلولات الإحصائية لعلاقات التأثير:

1.2.8.3 تأثير معايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة.

تشير نتائج التحليل في الجدول (3) إلى وجود اثر معنوي لمعايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية إجمالاً ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (134.935) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.160) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (36، 1) مما يدل على ان منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية وعلى المستوى الكلي، وقد بلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.719) والذي يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في أبعاد الجامعة الذكية بنحو (72%)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (1.014). استناداً إلى طبيعة هذه العلاقة فان

التغيير الذي يحدث في معايير الحوكمة إجمالاً يقود إلى التغيير في أبعاد الجامعة الذكية وبالالتجاه نفسه.

الجدول 4

تأثير معايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعتين المبحوثتين

P-value	أبعاد الجامعة الذكية					المتغير التابع
	قيمة t					
مستوى						المتغير المستقل
المعنوية	المجدولية	المحسوبة	R ²	B	B0	معايير الحوكمة الجامعية
0.00	1.55	8.251*	0.420	0.886	1.145	الإفصاح والشفافية
0.00	1.55	7.526*	0.441	0.677	1.730	المشاركة
0.00	1.55	7.381*	0.411	0.726	1.640	المساءلة
0.00	1.55	0.013*	0.491	0.691	1.763	الانتظام والتوافق

D.F = 37 N = 38 P ≤ 0.05

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

3.8.3 اختبار فرضية الفروقات (التباين)

تم استخدام اختبار (independent- samples t test) للتعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة للسبات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس والتحصيل الدراسي. كما تم اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (one way ANOVA) للتعرف على الفروقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة للسبات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئة وهي العمر ومدة الخدمة.

1.3.8.3 الفروقات حسب سمة العمر

تبين من النتائج في الجدول (5) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي عن الفروقات حسب سمة العمر عدم وجود فروقات معنوية في الجامعتين المبحوثتين اتجاه متغيري الدراسة. إذ ان قيمة F المحسوبة لكل منها قد بلغت (0.440) و (0.406) على التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (2.606) وبدرجتي حرية (33,4) وبدلالة مستوى معنوية (0.610) و (0.706) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي البالغ (0.05) مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة اتجاه متغيري الدراسة تبعاً لاختلاف سمة العمر وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 3

تأثير معايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعتين المبحوثتين

P-value	معايير الحوكمة الجامعية				المتغير المستقل
	قيمة F				
مستوى					المتغير التابع
المعنوية	F	R ²	B1	B0	أبعاد الجامعة الذكية
0.000	134.935*	0.719	1.014	0.019	

DF (1, 36) N = 38 P ≤ 0.05 4.16 = F الجدولية 1.68 = t الجدولية

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

2.2.8.3 تأثير كل معيار من معايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة.

يتضح من الجدول (4) ان هناك تأثيراً معنوياً لكل معيار من معايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية وذلك بدلالة قيمة t المحسوبة والمجدولية وعند مستوى معنوية (0.01) وعند درجة حرية (37). وتشير معطيات الجدول (3) ان اقوى تأثير لمعايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية جاء من معيار الانتظام والتوافق بدلالة معامل التحديد (R²) إذ فسر هذا المؤشر لوحده (49.1%) من التأثير الكلي، تدعمه قيمة (B1) (0.691) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (8.013) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.55)، في حين ان اقل علاقة تأثير معنوي كان لمعيار المساءلة في الجامعة الذكية إذ بلغ معامل التحديد (R²) (41.1%).

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود اثر معنوي لمعايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة. اما فيما يخص الفرضيات المنبثقة منها فان نتائج تحليل الانحدار تشير الى تحققها جميعاً وذلك بدلالة قيمة t المحسوبة.

جدول 5

الفروقات حسب سمة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P- value
معايير الحوكمة الجامعية	بين الجامع 0.353	3	0.079	0.440	0.601
داخل الجامع	21.661	34	0.208		
المجموع	22.014	37	-		
أبعاد الجامعة الذكية	بين الجامع 0.272	3	0.107	0.406	0.706
داخل الجامع	21.275	34	0.203		
المجموع	21.547	37	-		

Tabulated F (2.606) at d.f (33,4) N = 38

3.3.8.3 الفروقات حسب سمة الجنس

تشير نتائج التحليل في الجدول (6) إلى أن قيمة F من اختبار (Leven's test) لكل من معايير الحوكمة الجامعية والجامعة الذكية قد بلغت (0.334) و (0.452) على التوالي وبمستوى دلالات معنوية (0.558)، (0.820) وهذه القيمة أكثر من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة اتجاه كل متغير من متغيرات الدراسة (معايير حوكمة الجامعة و أبعاد الجامعة الذكية) تبعا لاختلاف سمة الجنس وبالتالي لا يوجد مبررات لاختبارات البعدية.

جدول (6)

الفروقات حسب سمة الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	P- value
معايير الحوكمة الجامعية	الذكور 31	3.56	0.445	0.334	0.558
الإناث 7	3.73	0.468			
أبعاد الجامعة الذكية	الذكور 31	3.60	0.437	0.452	0.820
الإناث 7	3.76	0.428			

Tabulated F (4.160) at d.f (36,1) N = 38

3.3.8.3 الفروقات حسب سمة التحصيل الدراسي

يشير الجدول (6) إلى عدم وجود فروقات معنوية في الجامعتين المبحوثتين اتجاه متغيري الدراسة، إذ أن قيمة (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (0.973) و (1.065) على التوالي وهي تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (3.231) عند درجتي حرية (35,2) وبدلالة مستوى المعنوية (p-value) (0.420)، (0.326) وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05) مما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة و لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

جدول (6)

الفروقات حسب سمة التحصيل الدراسي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P- value
معايير الحوكمة الجامعية	بين الجامع 2.305	3	0.784	0.913	0.420
داخل الجامع	21.066	35	21.107		
المجموع	23.373	37	22.003		
أبعاد الجامعة الذكية	بين الجامع 1.406	3	0.912	1.065	0.326
داخل الجامع	20.020	34	20.513		
المجموع	21.426	37	21.436		

Tabulated F (3.231) at d.f (35,2) N = 38

4.3.8.3 الفروقات حسب مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي

تشير نتائج الواردة في الجدول (7) عدم وجود فروق معنوية في الجامعتين المبحوثتين اتجاه متغير معايير الحوكمة الجامعية، إذ أن قيمة F المحسوبة لها قد بلغت (3.317) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.606) عند درجتي حرية (33,4). في حين أن قيمة F المحسوبة لمتغير الجامعة الذكية قد بلغ (1.989) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.606) عند درجتي حرية (33,4) مما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية لمتغير معايير الحوكمة الجامعية ووجود فروقات ذات دلالة معنوية اتجاه أبعاد الجامعة الذكية.

جدول (7)

الفروقات حسب سمة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P- value
معايير الحوكمة الجامعية	بين الجامع 2.305	3	0.379	3.317	0.052
داخل الجامع	21.066	34	0.191		
المجموع	23.373	37	-		
أبعاد الجامعة الذكية	بين الجامع 1.406	3	0.602	1.989	0.022
داخل الجامع	20.020	34	0.602		
المجموع	21.426	37	-		

Tabulated F (2.606) at d.f (33,4) N = 38

ومن الجدول أعلاه تبين وجود فروق معنوية اتجاه أبعاد الجامعة الذكية وحسب قيمة مستوى المعنوية (0.022) وبدلالة قيمة F المحسوبة (1.989) وللتعرف على وجود

تقترح الدراسة أن تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بتطبيق معايير الحوكمة من خلال تبني أساليب إدارية تتصف بالنزاهة والشفافية والعدالة عند تطبيق اجراءات الترقية والتحفيز وتقييم الاداء وعند تحديد المسؤوليات والادوار.

توصي الدراسة الجامعات المبحوثة ضرورة فسخ المجال أمام الأطراف الأساسية من الطلبة والأساتذة للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم، وإبداء رأيهم عند إعداد البرامج والمقررات الدراسية بما يتلاءم مع مصالح كل الأطراف وتعظيم التحصيل العلمي.

توصي الدراسة الجامعات المبحوثة العمل على انشاء لجنة تختص بشؤون الحوكمة في كل جامعة ك لجنة الترشيحات والمكافآت ولجنة التدقيق، تسمى لجنة الحوكمة وتنتق عن مجلس الجامعة لتشرف على سير الحوكمة في الجامعة.

ضرورة قيام الجامعات المبحوثة باشارك القيادات الادارية - بعض النظر عن المستوى التنظيمي الذي تعمل فيه - بشكل كبير في عملية صياغة استراتيجياتها. وهذا ما يساعد على رفع روحهم المعنوية ويعزز التزامهم الجماعي عند تنفيذهم لهذه الاستراتيجيات.

إن التحول إلى جامعة ذكية يحتاج إلى ثقافة تنظيمية مساندة تشجع على التفكير الإبداعي الذي يقود إلى التفوق والتميز، كما تحتاج الى بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الموارد ونظم العمل والآليات المناسبة لاعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية.

على الجامعات المبحوثة الاهتمام بالمعرفة وتأسيس كل الإجراءات التي تنشط من العمل المعرفي في داخل الجامعة من خلال الاهتمام بأسس تبادل ونشر- المعرفة وتخزينها واستثمارها.

على الجامعات المبحوثة استغلال قوة العلاقة الموجودة بين معايير الحوكمة وابعاد الجامعة الذكية من خلال تعزيز معايير الحوكمة الجامعية التي تساهم في رسم معالم الجامعة الذكية.

توصي الدراسة بالتوسع في الدراسات المستقبلية لتشمل الجوانب التي لم تشملها الدراسة الحالية منها:

○ دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الجامعة الذكية.

هذه الفروق نلاحظ نتائج الاختبارات البعدية (اختبار شيفية) الموضحة في الجدول (8) وكما يأتي:

الجدول 8
اختبار شيفية لأبعاد الجامعة الذكية

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	اقل من 3 سنة	3-7 سنة	أكثر من 7 سنة
أبعاد الجامعة الذكية	اقل من 3 سنة	-	1.00	0.980
	اقل من 3 سنة	1.00	-	0.920
	اقل من 3 سنة	0.980	0.920	-

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة.

تبين من نتائج الجدول (8) أن الفروق بين الخدمة في المركز الوظيفي الحالي تنحصر في الفئة (أكثر من 7 سنة) وحسب قيمة مستوى المعنوية المحسوب (0.041) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05) وبذلك فان هذه الفئة لهم نظرة مختلفة عن الفئات الأخرى فيما يتعلق بأبعاد الجامعة الذكية وقد يكون للخبرة دور في هذا التباين

4. الاستنتاجات والتوصيات

1.4 الاستنتاجات

يتناول هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وهي:

- دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة.
- اظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية لمعايير الحوكمة الجامعية في أبعاد الجامعة الذكية في الجامعات المبحوثة.
- تبين من نتائج تحليل التباين ان آراء المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة لا تتباين تجاه متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الجامعية وأبعاد الجامعة الذكية) تبعاً لاختلاف سمة العمر والجنس والتحصيل الدراسي.
- أشارت نتائج تحليل التباين ان آراء المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة كانت متباينة تجاه متغير أبعاد الجامعة الذكية تبعاً لاختلاف الخدمة في المركز الوظيفي الحالي.

2.4 التوصيات.

سيتم تخصيص هذا المحور لتدوين توصيات الدراسة وهي:

○ تشخيص العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والجامعة الذكية.

○ دور معايير الحوكمة الجامعية في الارتقاء بالاداء الجامعي الاستراتيجي.

5. المصادر

1.5 المصادر العربية

1. أبو رذن، ايمان بشير محمد مصطفي، (2005)، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. البريفكاني، عبدالجبار بدیع عبدالعزيز، (2011)، تأثير مكونات ذاكرة المنظمة وابعاد نظام الحوكمة في خصائص معلومات تقارير التحليل المالي، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية و المصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
3. بلباس، كوسرهت محمد ابابكر، (2014)، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق التميز المنطقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من منظمات القطاع الخاص في مدينة أربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين- اربيل.
4. جاوشين، سميرة حسن، (2015)، اثر نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، دراسة لآراء عينة من العاملين في الاقسام المالية في عينة من شركات قطاع الاتصالات في اقليم كردستان - العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - اربيل.
5. حماد، طارق عبد العال، (2008)، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف، (الاسكندرية، دار الجامعة، 2008).
6. الناؤد، ألفن ناظر ججو، (2010)، التأثير التتابعي لمستلزمات التنفيذ الاستراتيجي ومديات التخطيط في المخاطر غير المنتظمة للاستثمار: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد في عدد من شركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
7. ريمة ، هيدوب ليلي، (2012)، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)، ماجستير، العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
8. سلیمان، احمد هاشم، (2004)، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية: دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. سهام، شياخوي، (2016)، اشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، 2016.
10. شاکر، ريناس ابابكر، (2016)، الاستشعار البيئي ودوره في تحقيق ابعاد المنظمة الذكية، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو.
11. صهيون، حسن سعيد، (2015)، مدى تطبيق قواعد الحوكمة وآثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة العاملة في فلسطين، دراسة تطبيقية بطريقة نسب التحليل المالي، رسالة ماجستير المحاسبة والتويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
12. الطائي، يوسف حجي، الصانع، محمد جبار وهادي، فيسر علي، (2013)، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من

المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، الغرى للعلوم الاقتصادي والادارية، المجلد (9)، العدد (26)، ص ص: 119-150.

13. العريبي، منال عبد العزيز علي، (2014)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12)، ص ص: 114-148.
14. العطوي، عامر علي حسين، (2009)، نحو منظمات ذكية: دراسة مسحية لآراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (1)، ص ص: 58-78.
15. الغالي، طاهر محسن منصور و إدريس وائل محمد صبحي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، (عمان، الأردن، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع).
16. فرعون، محمد ثابت، العززي، (2015)، سعد علي والخالدي، عواد كاظم، صياغة استراتيجية ريادية الاعمال لتطوير امودج المنظمات الذكية، بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - اسيا سيل - كورك)، الغرى للعلوم الاقتصادي والادارية، المجلد (10)، العدد (33)، ص ص: 113-137.
17. المزوري، كلثوم قادر كرسو، (2010)، دور انواع التفكير القيادي وتأثيرها في مجالات التغيير الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية لعينة من معاهد وكليات هيئة التعليم التقني / اربيل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

2.5 المراجع الانكليزية

1. Albrecht, K. (2002). " Organizational intelligence & Knowledge Management : Thinking Outside the Silos " Executive white paper , Online at : <http://www.KarlAlbrecht.com>
2. Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy, Al-Kasasbeh, Saleh Alshekh Mohammad & AL-Faouri, Abeer Hmoud, (2016), Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 8, pp 106 -115.
3. Bhavik, M., Panchasara, (2012), "An empirical study on Corporate Governance in Indian Banking Sector", thesis PhD, Saurashtra University.
4. 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, 12-13 November 2015, pp.28-35.
5. Caporarello Leonardo, Martino Beniamino Di & Martinez Marcello, (2014), Smart Organizations and Smart Artifacts: Fostering Interaction Between People, Technologies and Processes, Springer International Publishing Switzerland.
6. Gholami, sharam, (2012), The Relationship Between The Organizational Intelligence And The Performance Of Managers, Journal Of Educational And Instructional Studies In The World, Volume: 2 Issue: 2 Article: 21, pp: 155 -165.

7. Filos, Erastos, (2006), Smart Organizations in the Digital Age, Integration of ICT in Smart Organizations, Available on: <http://www.igi-global.com/chapter/smart-organizations-digital-age/24060>.
8. LaValle, Steve, (2009), Business Analytics and Optimization for the Intelligent Enterprise, IBM Global Business Services, Available on: <http://www-05.ibm.com/de/services/bao/pdf/gbe03211-usen-00.pdf>.
9. Lee, L. S., & Land, M. H. (2010). What university governance can Taiwan learn from the United States? Paper presented at International Presidential Forum (pp. 179-187), Harbin Institute of Technology, Harbin, China, June 6.
10. Rauschmayer, Felix, & Hov, Sybille Van den, & Koetz, Thomas, (2009), Environment and Planning Governance: Government and Policy, www.envplan.com
11. Thompson, Arthur A., and Strickland III, A. J., (2001), Strategic Management: Core Concept, Analytical Tools, 2nd edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, USA.
12. Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David, (2006), Strategic Management and Business Policy, 10th edition, Pearson education, Inc., New Jersey, USA.
13. Wickramanayake, Kamal, (2007), Seven Characteristics of Corporate Governance, www.swview.org, Sri Lanka.

الملحق (1) استمارة استبيان

حضرة السيد المحترم.

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم استبياناً خاصاً بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإنجاز الدراسة الموسومة (نحو جامعات ذكية من خلال تبني معايير الحوكمة الجامعية: دراسة في عينة من الجامعات الأهلية في مدينة دهوك)، راجين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظات:

- 1- يرجى وضع علامة (\sqrt) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.
- 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة علماً أن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- 3- سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية وستعرض النتائج الإيجابية بشكل أعداد و مجاميع ومؤشرات إحصائية عامة و ستستعمل لأغراض هذه الدراسة العلمي حصراً.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الباحث
د. حكمت رشيد سلطان
استاذ مساعد

أولاً : معلومات عامة :

- أ- العمر: () أقل من 30 سنة () 30-39 سنة () 40-49 سنة () أكثر من 50 سنة
 ب- الجنس: () ذكر () أنثى
 ت - التحصيل الدراسي: () دكتوراه () ماجستير
 ج - مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي: () أقل من 3 سنوات () 3-7 سنوات () أكثر من 7 سنوات

ثانياً: معايير الحوكمة في الجامعة.

1- الشفافية					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تفصح الجامعة عن الانظمة والوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.				
2	يوجد في الجامعة توصيف وظيفي لكافة الاعمال والمهام الواجب القيام بها من قبل كافة العاملين.				
3	تتوفر في الجامعة مناخ تنظيمي انساني مريح في كافة المستويات الادارية والأكاديمية في ظل الوضوح والشفافية.				
4	تفصح الجامعة عن معايير التقييم المعتمدة في الترقية وتولي المناصب القيادية للأساتذة والموظفين.				
5	تسهل الجامعة من عملية تدفق المعلومات واستخدامها من قبل الأساتذة والطلبة.				
2- المشاركة					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
6	تنظم إدارة الجامعة انتخابات دورية لتعيين أعضاء اللجان العلمية والإدارية وبكل شفافية.				
7	تستقبل إدارة الجامعة الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.				
8	يسمح مجلس الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.				
9	تشارك إدارة الجامعة الأطراف الأساسية (الأساتذة، الطلبة) في إعداد البرامج والسياسات عند تطبيقها ومراقبتها.				
10	تحرص إدارة الجامعة على الأخذ بآراء الأساتذة بشكل دوري من خلال الاجتماعات قبل الفصل في قراراتها.				
3- المساءلة					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
11	توجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع في تنفيذ مهامها أنظمة واضحة وفعالة				
12	تطبق الجامعة آليات المساءلة على الجميع دون تمييز.				
13	تعمل الجامعة على مراجعة نظام الرقابة الداخلية بشكل مستمر من اجل التطوير والتعديل والتحديث .				
14	تعمل الجامعة على تحقيق تناسب حجم مسؤولية الفرد مع حجم السلطة الممنوحة له.				
15	توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الأقسام العلمية.				
16	يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته				
4- خدمة أصحاب المصالح					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
17	تتوفر في الجامعة قنوات اتصال نشطة وفعالة				
18	تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات المناسبة لمختلف الأطراف الأساسية من خلال هذه القنوات				
19	تخضع المقررات و المناهج المعمول بها في الجامعة إلى تقييم مستمر لتحديث مضمونها بما يتخدم الرصيد العلمي للطلبة				
20	المناهج المعمول بها في الجامعة تشجع على تنمية القدرات الفكرية والابتكارية لدى الطلبة				
21	يتم إشراك مختلف الأطراف الأساسية في تقييم أداء الجامعة				

ثالثا: ابعاد الجامعة الذكية:

1- الرؤية الاستراتيجية					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تمتلك الجامعة رؤية إستراتيجية واضحة للطموح المستقبلي.				
2	تصف رؤية الجامعة الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها.				
3	رؤية الجامعة هي مصدر الهام للقيم الأساسية.				
4	تحرص الجامعة على إيصال رؤيتها الى جميع العاملين بوضوح.				
5	قيم الجامعة تعزز قدرة أعضاء الهيئة التدريسية لتبادل المعرفة فيما بينهم.				
2- الالتزام الجماعي					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
6	تعمل الجامعة في مناخ ذو علاقات انسانية تدعم تبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد.				
7	تعمل إدارة الجامعة على بناء اخلاقيات العمل وفق قيم ثقافية تدعم عرض المعلومات وتبادلها بكل شفافية.				
8	تسعى عمادة الجامعة الى تحقيق العدالة بين الكوادر الوظيفية.				
9	تعتمد الجامعة إطارا قانونيا يخضع العاملين بموجبه للمساءلة القانونية في حالة التجاوز.				
10	تسعى إدارة الجامعة إلى تعزيز حقوق المستفيدين (الطلبة والمجتمع) والتعامل العادل معهم.				
3- الرغبة في التغيير					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
11	تستحدث الجامعة وحدات إدارية لمواكبة التغيرات الجديدة.				
12	تشجع الجامعة الأفراد العاملين على تقديم الابتكارات والمبادرات.				
13	تعمل الجامعة على بناء مناخ تنظيمي يعزز سياسة الانفتاح للتغيير.				
14	تسهل الأنظمة الإدارية المعمول بها في الجامعة المتبعة عملية إحداث التغيير المطلوب.				
15	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات التعليمية في الجامعة.				
4- تطوير ونشر المعرفة					
16	تبدي الجامعة اهتماما وتقديرا للمؤهلات العلمية والمعرفة التي تمتلكها الكوادر التدريسية وتعدّها موارد أساسية للجامعة.				
17	تنظم الجامعة برامج تدريبية منتظمة للكوادر التدريسية والوظيفية مما يساهم في توليد المعرفة لديهم.				
18	تمتلك الجامعة ثقافة تنظيمية تساعد العاملين على نشر المعرفة.				
19	تعتمد الجامعة هياكل تنظيمية تسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة.				
20	تهتم إدارة الجامعة باستغلال طاقات الكوادر الوظيفية لتطبيق المعرفة في وظائفهم.				
5- الانتظام والتوافق					
21	الهيكل التنظيمي للجامعة مناسب لمهام عملها.				
22	تتلاءم سياسات الجامعة وإجراءاتها مع أولويات وأهداف العمل				
23	تسهل إجراءات العمل في الجامعة من تحسين أداء التدريسيين فيها.				
24	تمكن أنظمة المعلومات في الجامعة من تحسين قيمة الخدمات التي يقدمها العاملون فيها.				