# درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس

**د. أحمد فتحي أبوكريم**
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الملك سعود
abukaream@yahoo.com

**د. طارق محمد الثويني**
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الملك سعود
talthwaini@ksu.edu.sa

# درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس

**د. أحمد فتحي أبوكريم**
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الملك سعود

**د. طارق محمد الثويني**
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الملك سعود

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية في جامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه. تكونت عينة الدراسة من (١٧٩) عضوا من أعضاء هيئة التدريس وشكلت عينة الدراسة نسبة (٢٣٪) من كامل مجتمع الدراسة والبالغ عدده (٧٥٠) عضوا. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هئية التدريس في كليات التربية بجامعة حائل والملك سعود يرون أن تطبيق مبادى الحوكمة بشكل كلي متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٦). بناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بجملة من التوصيات أهمها: تطبيق مبادئ الديمقراطية في إدارة الكليات التربوية، والعمل على مشاركة عضوات هيئة التدريس في تطوير وتحسين العملية التعليمية في الكلية، إلزام كافة الجامعات بالمملكة العربية السعودية بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الهيكل التنظيمي، الدعم الأكاديمي، التنمية المهنية، اللوائح والأنظمة، المرافق والتجهيزات، الرقابة الإدارية.

* تاريخ تسلم البحث: ١٤/١١/٢٠١٢م
* تاريخ قبوله للنشر: ٣٠/٥/٢٠١٣م

# Governance Principles Implementation in Educational Colleges at University of Hail (HU), and King Saud University (KSU)

**Dr. Ahmad F. Abu Karеam**
College Education
king Saud University

**Dr. Tariq M. Al Thwaini**
College Education
king Saud University

## Abstract

The study investigated the perception of faculty members in the colleges of education at the University of Hail (HU), and King Saud University (KSU) in Saudi Arabia toward the degree of implementing governance principles in their institutions. The sample size of participants in this study was 179 which represented 23% of total population of 750 faculty members holding PhDs in both instructions. The findings of the study showed that faculty members at colleges of education of the two universities (HU and KSU) perceived the degree of implementing governance principals in general as moderate and the mean of the total items was (3.46). Based on the findings of the study, researchers recommended the following: applying democracy principles in colleges of education administration, emphasizing female faculty members involvement in college administration, and universities in Saudi Arabia must be asked to apply governance requirements.

**Key words:** governance, organizational structure, academic support, professional development, rules and regulations, facilities equipment and management control.

# درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس

**د. أحمد فتحي أبوكريم**
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الملك سعود

**د. طارق محمد الثويني**
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الملك سعود

## المقدمة:

تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة، لاعتبارات أهمها إن الحوكمة تشكل الإطار الناظم لتحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي، وإدارة مواردها ومكوناتها وفق قواعد الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، بغية تجويد التعليم وفق مصالح الطلبة والمجتمع (الزعبي، ٢٠١٢م). وتتناول عمليات الحوكمة بشكل أساسي مدى تماسك الجامعة كمؤسسة وكيفية ممارستها للسلطة واتصالها بأعضاء هيئة التدريس والطلبة، والكيفية التي يتم فيها اتخاذ القرارات، وتفويضها للصلاحيات، ودور المجالس والقيادات الجامعية والهياكل التنظيمية للمؤسسة الجامعية، كذلك الإجراءات والقواعد المختلفة التي تنظم العمل، والسياسات العامة لتنظيم وتخصيص الموارد ومتابعة وإدارة الأداء وإعداد التقارير المختلفة تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي، (٢٠١٠). وتعاني مؤسسات التعليم العالي الكثير من المشكلات والتحديات، فالجامعات على وجه الخصوص كما يراها الخطيب (٢٠٠١) تفتقر إداراتها في الوطن العربي إلى الفاعلية، وتعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وتعقيدات الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية، والهرمية في كتابة التقارير والضبط واتخاذ القرارات وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، وكذلك تتصف الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المعتمدة في الجامعات بالبطء في الإجراءات والمركزية في صنع القرارات. كذلك سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة وتفرد الإدارة الجامعية العليا بصناعة القرارات و ضعف مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صناعة القرار. كذلك مقاومة الجامعات للتغيير والتطوير وانعدام التميز والإبداع. وجمود الإجراءات الإدارية عند الحديث عن إحداث تغيرات في البناء الأكاديمي أو البرامج أو أساليب الإعداد (Sherif, 2007).

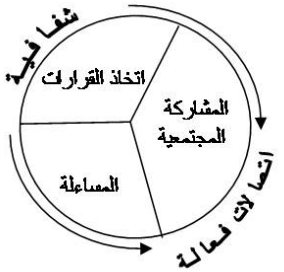
إن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مثل غيره في العديد من دول العالم يواجه العديد من التحديات التي تتمثل في زيادة الطلب على التعليم العالي، ومدى توافق

الطاقات الاستيعابية لمؤسساته مع النمو السكاني والانتشار الجغرافي للسكان، ومدى فاعلية شراكة مؤسساته مع مؤسسات ومنشآت القطاع الإنتاجي والخدمي، ولاسيما في مجال البحث العلمي والتطوير التقني وقدرته على مواكبة التطورات التقنية التعليمية الحديثة والمعاصرة، التي فرضتها متطلبات المتغيرات العالمية، والعولمة الاقتصادية والارتقاء بمستوى الكفاءة الداخلية لمؤسساته، ورفع مستوى مواءمة مخرجاتها لمتطلبات عملية التنمية، واحتياجات سوق العمل. مما يحتم على الجامعات تطوير أطر المشاركة مع المجتمع وقطاع الأعمال من خلال تطوير برامج البحث والتطوير وتبني برامج موسعة واختيارات جديدة كالتعليم عن بعد والانتظام الجزئي والتعليم المسائي والموازي. كذلك أكدت ذلك الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي (آفاق).

وتشير المعاجم إلى أن اصطلاح الحوكمة يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس Governance الضبط بغرض تحقيق الرشد. أما المفهوم الإداري للحوكمة: فهو مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة (صالح، ٢٠١٠). كذلك تعرف الحوكمة بأنها جملة العمليات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة والرقابة وإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الخواجة، ٢٠٠٦). في ضوء ذلك يمكن القول بأن الحوكمة وسيلة من وسائل الضبط باللوائح والإجراءات الحاكمة والسلوك الأخلاقي في جميع الممارسات. وتشير الحوكمة كمدخل إداري إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإشراكها في عملية صنع القرارات وتنفيذها، وهذا يتأتى من خلال الانتقال بمفهوم الحوكمة من قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة إلى مفهوم الحوكمة الذي يستند إلى مشاركة جميع الأطراف المعنية في إدارة شؤون المجتمع. وهذا ينطبق على إدارة مؤسسات التعليم العالي في مجملها نحو الوصول للإدارة الإبداعية لمنظومة التعليم الجامعي من خلال: الأهداف، والسياسات، والهياكل التنظيمية، والقيادة، والتشريعات، والموارد البشرية والمادية، والبيئة التنظيمية، والرقابة والشراكات، وإدارة نظم المعلومات. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥). وأكدت الدراسات التي تتعلق بحوكمة التعليم الجامعي على النتائج المتوقعة من ذلك، والمتمثلة في النتائج الاجتماعية والعوائد الخاصة بالأفراد (الخطيب، ومعايعة، ٢٠٠٦). وهذا يشير إلى إن غاية الحوكمة هو إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي على كافة الأصعدة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة (عبد السميع، ٢٠٠٧). والحوكمة كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية (٢٠١٠) هي مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة وكما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية وتتم الحوكمة من خلال تطبيق مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة من مجلس الإدارة والمديرين وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسة من مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وقد عرف عدنان بدران الحوكمة الجيدة التي تقوم على التجاوب والقدرة والمشاركة والمساءلة وعلى التفاعل البناء في كل اتجاه.

ويسهم التعليم الجامعي في تنمية الاقتصاد العام للدولة وإعداد الأفراد للالتحاق بسوق العمل (Donald, 2002). وهذا الدور للحوكمة لا يقل أهمية عن دورها في إدارة التعليم الجامعي المتمثل في مراقبة السلوك الإداري الذي يجب إن يتطور جنبا إلى جنب مع أنشطة التعليم الجامعي الأخرى (Keith & Patrick, 2007). فحوكمة التعليم الجامعي يقصد بها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته (الزامل، ٢٠٠٧). وهذا يتم من خلال الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تتيح للجامعات صناعة القرارات واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيقها (Abou-sabe, 2007). ويرى بيومي (٢٠٠٩) أن الحوكمة تسهم في بناء شراكات حقيقية، وإيجاد نظام مالي وإداري متطور، وتعزز مفاهيم الشفافية والمصداقية والمساءلة وحرية تدفق وتداول المعلومات، التي بدورها تثري العملية الديمقراطية، كذلك توظيف القوانين بما يحقق فعالية الجامعة والكليات، وتفعيل اللامركزية فيها. وهذا يساند من يرى أن هناك ارتباطاً قوياً بين الشفافية وحُسْنُ الحكم، والاستقرار الاقتصادي، فالمعلومات الجيدة سوف تُحَسِّن توزيع المصادر والفاعلية، أما انعدام الشفافية فسيكون مكلفاً في جانبين: الجانب السياسي، والجانب الاقتصادي (Vishwanath & Kaufman, 2002). وقوة الشفافية كما يراها كتشم (Ketchum, 2002)، تظهر في ثلاث قضايا في حسن الحكم، والشفافية في اتخاذ القرارات، والمشاركة المجتمعية، والمساءلة. الشفافية في اتخاذ القرارات هو مكون أساسي للحكم الجيد، وهذا يستلزم الاتصالات المفتوحة والمعايير الفعَّالة، والشفافية في الحكم تتضمن الاتصال الفعّال في الأفعال والعمليات والتي يمكن إن تفهم بوضوح ضمن وخارج المؤسسة. والشفافية في اتخاذ القرارات تتطلب الوضوح التام في الأدوار والمسؤوليات. والمساءلة في الأصل مكون أساسي وضروري للحكم الجيد. ويمكن تمثيل العلاقة بين الشفافية وحسن الحكم كما يلي:




**الشكل رقم (١)**
**الشفافية ومتطلبات حسن الحكم (أبو كريم، ٢٠٠٨)**

وترتبط الحوكمة بالمساءلة التي تهدف إلى القضاء على الفساد وبناء أخلاقيات النزاهة من خلال تمكين ذوي المصالح في المؤسسة المشاركة في إدارتها وهذا يتطلب درجة عالية من الشفافية (اتصالات فعالة، ونشر المعلومات، واتخاذ وصناعة القرارات)، وهذا كله يتطلب توجيه الجهود نحو الحوكمة كاستراتيجية وأداة فعالة لمكافحة الفساد قبل وقوعه (أبو كريم، ٢٠٠٨). ويعتمد كفاءة وفاعلية نظام المساءلة على المدى الذي تلبي به مؤسسات التعليم العالي حاجة الدولة من القوى العاملة وتحقيق الأهداف الاقتصادية المنشودة، وقدرة هذه المؤسسات في القضاء على تسرب الطلبة، والعائد من التعليم على كل من الطالب والدولة، وقدرة المؤسسة التعليمية على توفير تعليم متميز بتكلفة معقولة (Reindle & Ryan, 2011). وأشار الكايد، (٢٠٠٥) إلى أن هناك جملة من القضايا تؤثر في رسم السياسات وتنفيذها ولا بد من توافر مجموعة من الخصائص للحوكمة أهمها: المشاركة، الشفافية، المساءلة، الفاعلية والكافية، العدالة والمساواة، سلطة القانون، الإدامة، الشرعية، التمكين. كذلك يرى صالح، (٢٠١٠)، أن الحوكمة وسيلة من وسائل الضبط باللوائح والإجراءات الحاكمة والسلوك الأخلاقي في جميع الممارسات التي تسهم في تعزيز الكثير من الاتجاهات الإيجابية نحو جملة من القضايا أهمها: (مكافحة الفساد، وازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل، ومحاربة الفساد الداخلي، وضمان النزاهة والحياد، وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف، تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية).

وتحقق الحوكمة جملة من الأهداف تلخصها الهنيني (٢٠٠٤) كما يلي: أولا: تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية من خلال توفير الحد الأدنى لمستوى معيشة كافة المواطنين وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم، ثانياً: تحقيق وإدامة حالة من الشريعة في المجتمع. ثالثاً: حماية الحقوق سواء في فرص صناعة القرار أو في المردود المادي والمعنوي. رابعاً: توفير المعلومات اللازمة عن المؤسسات حيث تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة عن

نشاطات المؤسسة بدقة وسرعة تعزز الثقة بهذه المؤسسة. خامساً: التأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة مع تحديد سلطته ومسؤولياته. سادساً: تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق تطوير سياسات وإجراءات مناسبة.

لقد بدأ الاهتمام بالمجتمعات الأكاديمية منذ بداية نشأتها كونها القطاع المتعلم وبدأ عدد الجامعات بالازدياد في القرن التاسع عشر وازدادت أكثر في القرن العشرين وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية مما أتاح الفرصة الأكبر لزيادة أعداد الأكاديميين وعدد البرامج والتخصصات فظهرت الكثير من المطالبات من المستفيدين من خدمات التعليم بإيجاد نظم أكثر فاعلية وكفاءة مما استوجب حوكمة الجامعات كمثيلها من المؤسسات الأخرى (علي، ٢٠٠٧). وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة المحلية منها والعربية والأجنبية، فتشير دراسة ناصر الدين، (٢٠١٢) والتي هدفت إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلميّة، ويشارك في الحوكمة أيضاً المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، وبيّنت الدراسة أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسيّة يجب أن تسير عليها الجامعة وتطبّقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة. كما عالجت الدراسة مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. كذلك أجرى حلاوة ودار طه (٢٠١١) دراسة بعنوان واقع الحوكمة في جامعة القدس، أظهرت نتائج الدراسة أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة، وأن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالميا) إذ إنها تميل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، ويسيطر الطابع العشائري أكثر من استخدام أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة) سواء على مستوى الطلبة أم على مستوى الموظفين، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق

اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة، مثل الحكم السليم والعادل في حل المشكلات والنزاعات بين الطلبة أنفسهم أو مع جهات أخرى. وهدفت دارسة المعتاز وبصفر (١٤٣١) إلى التعرف على الدور الذي تقوم به لجان المراجعة (Audit Committees) في الشركات السعودية في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة السعودية من خلال خمسة محاور رئيسة مهمة في تحقيق الحوكمة للشركات المساهمة، وهي: القوائم المالية، ونظام الرقابة الداخلية، والمراجع الخارجي، والمراجع الداخلي، وإدارة المخاطر. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور فعال للجان المراجعة في الشركات مما يستلزم لفت انتباه الجهات المختصة لوضع لجان المراجعة في الشركات السعودية المساهمة. كذلك هدفت دراسة النودل (٢٠١١) إلى دراسة تجربة الجامعات السعودية في إدارة برامج الكراسي البحثية على ضوء متطلبات الشراكة المجتمعية الناجعة وفق أسس و معايير حوكمة تعزز من تحقيق الشراكة المجتمعية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية اكتمال المساءلة والحوكمة للأنشطة البحثية لبرامج الكراسي البحثية لتعزيز ثقة المجتمع في هذه المشاريع البحثية لضمان استمرارية الدعم والشراكة. وأجرى الشناق (٢٠٠٩) "دراسة بعنوان مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة"، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجلس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية، وتمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مجالات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء المجلس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بدرجة عالية وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحاسبية لدرجة ممارسة مجالات الحوكمة بين هيئة التدريس والإداريين وكانت الفروق لصالح عضو هيئة التدريس في معيار الشفافية. وأوصت الدراسة بضرورة إصدار قوانين وتشريعات ضرورية لممارسة معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية كما أوصت بإجراء دراسة مماثلة لها في الجامعات الأردنية الرسمية. وفي ورقة العمل التي قدمها عبدالحكيم (٢٠١١) والتي هدفت إلى تحليل واقع حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، خلص الباحث إلى جملة من المبادئ التي تساعد على حوكمة الجامعات وتتمثل في: "الشفافية، والمساءلة، والتمكين، والمشاركة الفعالة، وحكم القانون، ورشادة اتخاذ القرار"، وحوكمة الجامعات من خلال هذه المبادئ تحقق: الانسجام والعدالة الاجتماعية، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وتحقيق العدالة والإنصاف في تقديم الخدمات، والحد من استخدام السلطة، وجعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار، وتعبئة أفضل لقدرات المجتمع، وإدارة أكثر رشادة. وخلص الباحث إلى أن تفعيل حوكمة الجامعات

والاستفادة منه في تطوير الإدارة الجامعية يجب أن يرتكز إلى جملة من النقاط الجوهرية أهمها: إحلال معيار الكفاءة في تولي المناصب بدلا من الترقية التقليدية التي تعتمد على الأقدمية، وسيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في المنظومة التعليمية، وتفعيل المسؤولية الذاتية، من خلال الشعور والإحساس بالواجب اتجاه الشأن العام، إتاحة الفرصة الكاملة للحوار والنقاش البناء حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لكل أصحاب المصلحة. وفي دراسة أجراها كروبار وكوك (Krupar & Cook, 2010) التي هدفت إلى تعرف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء الولايات المتحدة نحو نهج الحوكمة والمشاركة فيه، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يواجه أعضاء هيئة التدريس مسؤوليات إضافية نتيجة مشاركتهم في الحوكمة ويشمل ذلك وضع الأهداف والخطط البحثية واحتياجات العمل التشاركي، كذلك بالرغم من الإيجابيات الكثيرة للمشاركة في الحوكمة إلا أنها أفرزت وجود سلبيات من مثل الفوضى ووجود صراعات داخلية، كما تتفاوت مستويات المشاركة في الحوكمة وخصوصا صناعة القرارات تبعا لسن عضو هيئة التدريس ولصالح الأكبر سنا. وفي دراسة لاند ولي (Lee & Land, 2010) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعات تايوان ومقارنتها بالجامعات الأمريكية سعيا منها لتحسين ممارساتها فيما حققته الجامعات التايوانية فيما يتعلق بالشفافية، واللامركزية، والمشاركة في الإدارة من قبل أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، ومجلس المحافظين. أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها: أن جامعات تايوان ما زالت في مراحل متأخرة في نضالها لتحقيق التوازن بين الديمقراطية والكفاءة مقارنة بالجامعات الأمريكية، تعتمد الجامعات التايوانية على نموذج للحوكمة يتكون من مجلسين وهو نموذج معتمد أيضا في الجامعات الأمريكية ويختص بمكونين" العناصر الإدارية والمالية، والشؤون الأكاديمية"، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات التايوانية ما زالت بحاجة إلى التواصل لتحسين نموذجها من خلال نماذج البلاد المتقدمة في هذا المجال، كذلك فيما يتعلق بالتغييرات التشريعية بغية تحقيق أهدافها. وأجرى ميلر ونادلر (Miller & Nadler, 2008) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين مشاركة الطلبة في الأدوار القيادية في الجامعات من خلال الانتخاب وأدائهم الأكاديمي ومستوى رضاهم عن تجربة الدراسة الجامعية، كذلك دراسة مدى مشاركة الطلبة في أنشطة القيادة الذاتية للحوكمة ومدى تواجدهم في اللجان الطلابية في الجامعة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطيه قوية بين مشاركة الطلبة في القيادة الذاتية للحوكمة في جامعاتهم

وتحسن مستوى الإنتاج الأكاديمي والدراسي لهم مما ينعكس على مستوى أعلى لرضاهم عن الحياة الأكاديمية في الجامعة. كذلك اتفق معظم المبحوثين على وجود علاقة ارتباطيه قوية بين مشاركة الطلبة في القيادة الذاتية للحوكمة في جامعاتهم ومستوى تواجدهم في اللجان الطلابية في الجامعة وهذا مرده بشكل أساسي إلى الرغبة في إظهار الانجاز واحترام دور الطالب في أنشطة الحكم الذاتي في هذه الجامعات. كذلك أجرى كارن (Karen, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على عمليات العولمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تتطلب تحليلا للحوكمة على مستوى عالمي من خلال تحليل مجموعة أبحاث كتبت في السنوات الخمس الأخيرة. بينت نتائج الدراسة أن الأشكال المنبثقة عن الحوكمة قد أنتجت تحديات واضحة على مفاهيم متفق عليها للعلاقات الدولية وأن التعددية التعليمية هي حقل يتأثر بهذه التحديات إذ لم يكن هناك جهود واضحة من الباحثين التربويين للتصدي لهذه التحديات. كذلك أكدت نتائج الدراسة على أهمية المشاركة بوضع أطر ومفاهيم ناقدة للدول التي يلعب التعليم والتعددية التعليمية فيها دورا واضحا حيث يجب أن تحافظ الحوكمة على قدرتها في المشاركة الفاعلة في الإصلاحات الإيجابية نحو الحوكمة التعليمية على الصعيد العالمي. وفي دراسة لايست (Leisyte, 2007) التي هدفت إلى تعرف تأثير تطبيق أنظمة الحوكمة على المعايير والقواعد والقيم الحاكمة لحركة البحث العلمي في ست جامعات حكومية في كل من هولندا وإنجلترا. من خلال استعراض آراء شريحة كبيرة من القيادات الجامعية وإداريي وحدات البحوث والباحثين حول درجة استجابة وحدات البحوث لأنظمة حوكمة الجامعات، وتعرف آراء القيادات الجامعية حول درجة التفاعل ودرجة التأثير المتبادل بين بيئة المؤسسة ووحدات البحوث الأساسية. أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها: بالرغم من الاختلافات الكبيرة في الجذور التاريخية لإنجلترا وهولندا وفي السياسات والآليات المتبعة في تطبيق مظاهر الحوكمة إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين وحدات البحوث في جامعات البلدين. كذلك دلت نتائج الدراسة على وجود تغييرات كبيرة في بيئات المؤسسات البحثية "كمصادر التمويل، وتوزيع الموارد، وبناء سمعة طيبة لوحدات البحوث"، نتيجة تطبيق أنظمة الحوكمة في جامعات هولندا وإنجلترا. هناك تغييرات سلوكية في البيئات الجامعية بشكل عام والبحثية بشكل خاص نتيجة التنافس على الموارد في هذه الوحدات. أن أنظمة الحوكمة يرتبط بشكل كبير مع آليات التحفيز الذاتي من خلال ملاحظة التقدم العلمي وبناء سمعة أكاديمية واستعراض الإنجازات مقارنة مع الأقران ونظام المكافآت الأكاديمية. وأجرت ماير (Meyer, 2007) دراسة بعنوان "المشاركة الجامعية في الحوكمة

دراسة حالة في التغيير المؤسسي"، أشارت نتائج الدراسة إلى حصول توترات بين العلميات الأكاديمية في الشراكات الجامعية والحوكمة، فقد جاء التطبيق للتغير المتفق عليه بطيئا مصحوبا بعلامات تقسيم عميقة وثابتة في الفلسفة المتعلقة بهدف وطبيعة الجامعة وجاءت نتائج الدراسة ناجحة ومحدودة لمشكلات الحوكمة الأكاديمية والإدارة الفاعلة والمشاركة في صناعة القرارات الأكاديمية في الجامعة للحصول على قرارات صالحة لفترة زمنية أطول لتدعم نماذج حل المشاكل لصنع السياسة الأكاديمية في الجامعة الطامحة للتغيير والتحديث. وفي دراسة جروز (Gross, 2005) بعنوان "بنية الحوكمة وأداء التعليم العالي: بناء الهيكلة والأداء في ٤٦ ولاية"، هدفت الدراسة لمعرفة إذا كان هناك اختلاف واضح في أداء التعليم بين الولايات المتحدة الأمريكية، فأسست ثلاثة مجالس: تتعلق بالوضع المالي، والاستشاري، والتعاوني ودراسة تأثير الحوكمة في ٤٦ ولاية في أمريكا ومقارنتها في أداء التعليم العالي ضمن خمسة مجالات (الإعداد والمشاركة والتحليل والإتمام والفوائد) وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق في المجلس مرتبطة بدخل كل مجلس على حدة. وأجرى ايزنبرج (Eisenberg, 2005) دراسة بعنوان "اتجاهات أعضاء مجلس جامعة ولاية نيويورك اتجاه الحوكمة الجامعية، والممارسات المالية، والصراعات، والعمل الجماعي، وفاعلية المجلس". هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات أعضاء مجلس جامعة ولاية نيويورك على تطبيقات الحوكمة من حيث (القيادة، وصنع القرار، والإدارة المستندة على الحقائق، ومسؤوليات المجلس، والتخطيط المالي والإدارة المالية). تم تطبيق أداة الدراسة على أعضاء مجلس التعليم التي انضمت إلى مؤتمر المجالس في جامعة نيويورك، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء مجلس الجامعة لديهم مستوى عام وعالٍ من حيث إنهم يتفقون على أن مجالسهم طبقت محور القيادة، في حين جاءت استجاباتهم على المحاور الأخرى أقل. وأجرت ديفنبورت (Davenport, 2005) دراسة بعنوان "كلية ولاية نيوجيرسي وحوكمة الجامعة وتوظيف سياسات العمل"، هدفت الدراسة إلى تعرف الدور الذي قامت به لجنة نيوجرسي للتعليم العالي فيما يتعلق بدور ولاية نيوجرسي ورؤساء الجامعة ومجلس الأمناء والمجلس التشريعي اتجاه وحوكمة الجامعة وتوظيف سياسات العمل. وكانت طريقة الدراسة هي الإجابة عن السؤال: كيف تم تطوير سياسة التعليم العالي في ولاية نيوجرسي؟ استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة مع أفراد الدراسة، ودلت نتائج المقابلات على أن هناك دوراً للمجموعة الدستورية في صياغة وتطبيق السياسة والعلاقات بين المجموعات الدستورية المختلفة، ومواضيع الحوكمة، وتمويل التعليم العالي، ونوعية البرامج في التعليم العالي. كذلك أكدت النتائج على وجود تأثير للمجموعات الدستورية

المختلفة على صياغة وتطبيق سياسة التعليم العالي، كذلك وجود مؤسسات أو تصرف فردي لا يتعاونون بشكل فعال في وضع أو تطبيق أجندة سياسة التعليم العالي، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن سياسات التعليم العالي الحكومية والتي تتبناه الجامعة في نيوجرسي تتأثر بحاكم الولاية وهذا له الأثر الأكبر على أجندات التعليم العالي.

فالحوكمة وسيلة واستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول الوقائية بدلا من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه. وهنا لابد من الإشارة إلى خصوصية المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات من حيث إنها يجب أن تبدأ بالمدخلات من خلال تحسين كافة أشكال العمل المؤسسي بشقيه الإداري والأكاديمي (الفعالية) بدلا من التركيز على المخرجات فالأهمية البالغة يجب أن تكون للمخرج. وترتبط الحوكمة بالمساءلة التي تهدف إلى القضاء على الفساد وبناء أخلاقيات النزاهة من خلال تمكين ذوي المصالح في المؤسسة المشاركة في إدارتها وهذا يتطلب درجة عالية من الشفافية (اتصالات فعالة، ونشر المعلومات، واتخاذ وصناعة القرارات)، وهذا كله يتطلب توجيه الجهود نحو الحوكمة كاستراتيجية وأداه فعالة لمكافحة الفساد قبل وقوعه.

تعاني مؤسسات التعليم العالي من عدم القدرة على أداء أدوارها كما يجب، كما غاب عنها التنسيق والتخطيط مع سوق العمل، وأدى ذلك إلى عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات خطط التنمية الشاملة، وارتبط بهذا انفصال البحث العلمي عن مشكلات واحتياجات المجتمع. فظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف

منها، وكذلك الاتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين (حلاوة ودار طه، ٢٠١١). ويرى مخيمر (٢٠٠٥) أن أهم العناصر الأساسية لحوكمة التعليم الجامعي تتمثل في: وجود سياسات مكتوبة تحدد أدوار المجالس واللجان على مستوى الجامعة والكليات والأقسام والوحدات المختلفة، مع وجود هياكل تنظيمية توضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات اللجان والمجالس المختلفة، ومعايير اختيار أعضائها ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها، كذلك وجود نظم وإجراءات تتيح المشاركة للطلبة مع توفير المعلومات الكافية لهم للمشاركة في القرارات التي تتعلق بهم، كذلك توفير المعلومات اللازمة لأعضاء هذه اللجان والمجالس لممارسة صلاحياتها،كذلك توفير نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري لفاعلية هذه اللجان والمجالس. ويرى القريوتي (٢٠٠٠) أن الجامعة كمؤسسة تقدم العديد من الخدمات وتتأثر بالعوامل البيئية الخارجية من خلال المستفيدين من الأبحاث والدراسات والاستشارات ومؤسسات التوظيف ومراكز البحوث والجامعات الأخرى والمؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة بالجامعة، والتغذية الراجعة المعنية بالمعلومات التي يتم تداولها بين الناس ومن له علاقة في الجامعة ومخرجاتها حول نقاط القوة والضعف هي أمور لابد من دراستها والتحقق منها. ويضاف إلى ذلك العوامل البيئية الداخلية المتعلقة بحقوق الموظفين، والطلبة، وأعضاء هيئة التدريس وعلاقتهم بالإدارة حيث هناك الكثير من المطالب والضغوط اتجاه تحسين ظروف العمل والمزيد من المزايا.

ويؤكد الخطيب (٢٠٠١) بأنه نتيجة لجمود نظام التعليم العالي وتقليديته في البلاد العربية فقد وُجّهت إلى هذا النظام الانتقادات، وعلى الأخص لفاعليته وكفاءته، والتي تجلت في عدم مقدرته على الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمع العربي، وعدم مواكبته لمظاهر التطور والنمو الذي شهدته الدول العربية، فضلاً عن عدم تمكنه من تبني واستيعاب الاتجاهات التربوية المعاصرة ومظاهر التجديد والتحديث التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في كثير من البلدان المتطورة والنامية، ولكي تتمكن من التصدي للتحديات التي تواجهها، فلابد أن تقوم هذه الأنظمة بإجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وأنظمتها وقوانينها وتشريعاتها وخططها وهياكلها التنظيمية وبرامجها ومناهجها، فضلاً عن اعتماد منهجية علمية في المتابعة والرقابة والتقويم لتمكين هذه الأنشطة من تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها نحو أجيال المستقبل. والمتمعن في مجال التعليم العالي يرى أن جملة الإصلاحات التي تقودها إدارات الجامعات تدار عالميا بنفس

الأنماط ويرجع ذلك إلى أنها تتعرض لمجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية المتشابهة إلى حد كبير. فمفهوم السلطة في مؤسسات التعليم العالي، والهياكل التنظيمية ما زالت تعيش نوعا من الاختلال مما أدى إلى ظهور النماذج البيروقراطية التي قادت بالتالي إلى ظهور الأصوات المنادية بنظام حوكمة الجامعات ناهيك عن ظهور أصوات تحذر من غموض الأهداف المؤسسية والانقسامات بين الجامعات المختلفة وداخل المؤسسة الواحدة وعدم وجود توافق في الاتجاهات الاستراتيجية والافتقار إلى مستويات التخصص الإداري المطلوب وضعف السيطرة على المدخلات وغموض الأدوار وضعف المساءلة، إضافة إلى ذالك فإن الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم لمنافع ذوي المصالح تمثل أساسا لحوكمة التعليم الجامعي الأمر الذي يعني تنفيذ الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير الموضعية (خوريشد، يوسف وسراج الدين، ٢٠٠٩م).

إن تطبيق نهج الحوكمة في الجامعات ظهر كحل ناجح لمجموعة من المشكلات التي عانت منها الجامعات خلال عمليات التوسع الأفقي. فالطبقات الإدارية التي تمت إضافتها على مدى السنوات الماضية قد خنقت قدرة الجامعات على المضي نحو نظام استراتيجي رشيد ومتماسك، مما حد من فاعلية التعليم العالي في ظل مجموعة من التوقعات الواضحة وتحديد أُطر المساءلة والشفافية والتي تشمل كل من الهياكل والتعليمات إضافة إلى التقييم المستمر للقضاء على العيوب التي تظهر في مراحل سن القوانين والتطبيق على حد سواء (Robert & Carey, 2006). فظهور مدخل الحوكمة في الجامعات غايته إيجاد الحلول لهذه المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي. ويرى لي ولاند (Lee & Land, 2010) أن مؤسسات التعليم العالي الرائدة قد أحرزت مجموعة من النجاحات التي لا يستهان بها أهمها إنشاء هيئات مستقلة لتنفيذ بعض مهمات الرقابة المالية أو الإدارية والقيام بمجموعة من وظائف الإشراف، واعتماد نماذج التمويل التي تعطي المزيد من الحريات لمؤسسات التعليم العالي لتطوير مصادر جديدة للدخل، وإنشاء هيئات خارجية لمراقبة وتقييم جودة التعليم والإدارة في مؤسسات التعليم العالي، وتطوير أشكال جديدة من المساءلة تشمل مراقبة الأداء والنتائج وتقييم مدى تحقيق الأهداف.

## مشكلة الدراسة:

بناء على ما سبق ما زالت مؤسسات التعليم العالي العربية تعمل في ظل ممارسات تقليدية، دون تجديد أو تطوير، وفي إطار من عدم الاستقلالية، وتعيش إدارة المؤسسات

التعليمية في المملكة العربية السعودية حالة بحث واستقصاء فالحاجة إلى تطوير الإدارة في مؤسسات التعليم العالي أصبح من أولويات القضايا الملحة في مشروع تطوير مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن كونها الأداة الفعالة لتمكين هذه المؤسسات من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقد تبنت العديد من هذه المؤسسات مداخل عديدة لتطوير إداراتها ومن هذه المداخل مدخل الحوكمة كأحد متطلبات الاعتماد الأكاديمي الساعية له الجامعات السعودية. في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين التاليين: أولا: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟ ثانيا: هل يوجد اختلاف في درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، والمرتبة العلميـــة، والجامعة التي تخرج منها؟

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية مؤسسات التعليم العالي في إعداد الكفاءات البشرية المدربة لتلبية حاجات المجتمع المرتبطة بخطط التنمية الشاملة، والعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المجتمع من خلال استقراء المستقبل ووضع الخطط المستقبلية فمؤسسات التعليم العالي تسعى لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين وبممارسة الحوكمة وتطبيقها في تلك المؤسسات، ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثارة اهتمام المسؤولين وأصحاب القرار في الجامعات السعودية ووزارة التعليم العالي السعودي إبلاء موضوع حوكمة الجامعات الأهمية اللازمة، بما تحمله من آراء واقتراحات تهدف إلى تحسين العمل في مؤسسات التعليم العالي، وستساهم في إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف في هذا المجال، الأمر الذي يمكنهم من المراجعة الدورية لتلك الأنظمة والممارسات، كما وستشكل تغذية راجعة لهم عن تلك الممارسات، وستوفر هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها من الباحثين والمختصين في هذا المجال.

ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن حوكمة الجامعات تمثل المظلة التي تضم تحت سقفها مجموعة من المعايير والآليات الحاكمة لأداء كل الأطراف في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال التأكد من تطبيقها لمبادئ الشفافية وتبني سياسة الإفصاح عن المعلومات واتخاذ أساليب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين إضافة إلى مشاركة جميع الأطراف المعنية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومنظمات المجتمع المدني في عملية الإدارة والتقييم. فحوكمة

مؤسسات التعليم العالي تعمل بشكل أساسي على إيجاد التوازن المطلوب بين الشفافية من جهة والمساءلة من جهة أخرى فاستراتيجيات تعزيز سلطة المؤسسة التعليمية يجب إن يصاحبها قدر أكبر من المساءلة حيث يدعم هذا الهدف تشجيع الموسسة التعليمة على تحمل المسؤولية والالتزام. (UNESCO and the Bangladesh National Commission for UNESCO, 2008). إضافة إلى ذلك فإن الشفافية في إدارة التعليم تساهم بشكل كبير في الحد من التأثير المستمر لنماذج السوق على مصالح التعليم ووضع استراتيجياته على المستويات المحلية والوطنية كما إن المشاركة العامة في وضع سياسات التعليم تسير وفقا لخطوط فردية على حساب القرارات الجماعية وهذا ما أظهرته دراسة أجرتها كاشيارا وآخرون (Cuchiara, Bhoomfield & Eva, 2011) في مدينة فيلادلفيا في أمريكا وشملت ست سنوات من المراقبة للحركة التعليمية إضافة إلى لقاءات مع ٥٠ قيادي من مسؤولي التعليم والنخب المدنية والسياسية ومثلي القواعد الشعبية والجماعات المحلية وبحثت الدراسة في تاثير أسواق العمل على حركة الإصلاح في التعليم. وما لا يدع مجالا للشك فإن زيادة الإنتاجية في مجال التعليم العالي يعتمد في جزء منه على بناء نظم المساءلة القوية والتي تميل إلى التأكيد على نتائج المدخلات وجمع البيانات والإبلاغ عنها واستخدام المعلومات في عملية صنع القرار.

وتتميز هذه الدراسة في أنها قد تساعد على تنظيم العمل في الجامعات السعودية وتساعد في المحافظة على جودة التعليم وارتفاع الكفاءة الداخلية والخارجية. كذلك تنبع أهمية هذه الدراسة في إيجاد نظام للحوكمة يساعد في تأدية عمل القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء المجالس واللجان المختلفة بشكل فعال ومتعاون وتساهم هذه الدراسة في تحقيق الشفافية داخل هذه الجامعات وتحقيق العدالة بين المساهمين كما تساهم أيضا في حماية حقوق أصحاب المصالح.

## هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال محاور الهيكل التنظيمي، والدعم الأكاديمي، والتنمية المهنية، واللوائح والأنظمة، والمرافق والتجهيزات، والرقابة الإدارية فيها.

## أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال محاور: الهيكل التنظيمي، والدعم الأكاديمي، والتنمية المهنية، واللوائح والأنظمة، والمرافق والتجهيزات، والرقابة الإدارية فيها ؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≥٠,٥) في درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، والمرتبة العلمية، والجامعة التي تخرج منها.

## حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس للعام الدراسي ١٤٣٢/ ١٤٣٣هـ وكما حددتها أداة الدراسة المستخدمة.

## مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلح الرئيس المتعلق بموضوع الدراسة ويعرف إجرائيا:

**الحوكمة:** ويقصد بها مجموعة المتغيرات من العلاقات ما بين الإدارة الجامعية وأفرادها والمجتمع الخارجي ضمن المجالات التالية: "الهيكل التنظيمي، الدعم الأكاديمي، التنمية المهنية، اللوائح والأنظمة، المرافق والتجهيزات، الرقابة الإدارية" (الزعبي، ٢٠١٢).

## منهجية الدراسة:

نهجت الدراسة منهج البحث الوصفيّ لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ وذلك بالارتكاز على بيانات ومعلومات كمية ونوعية.

## المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في كليات

التربية في كل من جامعة حائل وجامعة الملك سعود، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس كونهم حلقة الوصل الرئيسة بين الإدارة الجامعية والطلبة وعلى اعتبار أنهم نموذج معرفي وإنساني وسلوكي في آن واحد، على الصعيد العلمي والسلوكي والتنويري وقدوة للطلبة في التنظيم والتخطيط والمثابرة وتطوير الذات والموضوعية والأمانة والعدل وغير ذلك، وبلغ عدد هذا المجتمع (٧٥٠)، منهم (٤٠٠) في جامعة الملك سعود، و(٢٧١) في جامعة حائل. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٩) عضوا من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في كل من جامعة حائل، (٨٠) وجامعة الملك سعود (٩٩) وشكلت عينة الدراسة نسبة (٢٣٪) من كامل مجتمع الدراسة.

**الجدول رقم (١)**
**توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها**

| ١. أعضاء هيئة التدريس: | التكرارات | النسبة ٪ |
|---|---|---|
| جامعة الملك سعود | ٩٩ | ٣,٥٥ |
| جامعة حائل | ٨٠ | ٧,٤٤ |
| الذكور | ١٢٥ | ٨,٦٩ |
| الإناث | ٥٤ | ٢,٣٠ |
| ٢. الرتبة العليمة: | | |
| أستاذ | ١٢ | ٧,٦ |
| أستاذ مشارك | ٤٣ | ٢٤ |
| أستاذ مساعد | ١٢٤ | ٣,٦٩ |
| ٣. الجامعات التي تخرجوا منها: | | |
| سعودية | ٨ | ٥,٤ |
| عربية | ٩٢ | ٤,٥١ |
| أجنبية | ٧٩ | ١,٤٤ |

## أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة، معتمدين في تطويرها على الأدب النظري، وتحليل الدراسات السابقة، وما جاء في أوراق العمل والمؤتمرات، والدوريات. وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقا) ومثلت رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، كذلك تضمنت الأداة معلومات عن أفراد العينة وهي: (الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، والمرتبة العلميـــة، والجامعة التي تخرج منها). ولتحديد مدى توافر المجالات، اعتمد الباحثان المعيار التالي: (أقل من ٣ درجة ضعيفة، ومن ٣ – ٣,٥ درجة متوسطة، وأكثر من ٣,٥ عالية).

## صدق وثبات الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين لمعرفة مدى ملائمة الأداة للدراسة وإبداء الملاحظات اللازمة، من حيث مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية وبإمكانية إضافة أو حذف أية فقرة، حيث تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحثان بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة، وبلغ معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (٠,٩٧٧) وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

كذلك قام الباحثان بإجراء الاتساق الداخلي للفقرات مع مجالاتها باستخدام معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الحوكمة.

**الجدول رقم (٢)**
**معاملات ارتباط عبارات الدراسة مع محورها**

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٤٢٠,٠** | ١٤ | ٧٣١,٠** | ٢٧ | ٨٥٢,٠** | ٤٠ | ٧٣١,٠** |
| ٢ | ٦٨٨,٠** | ١٥ | ٨٢٩,٠** | ٢٨ | ٨١٩,٠** | ٤١ | ٨٢٩,٠** |
| ٣ | ٦٣٨,٠** | ١٦ | ٦٣٨,٠** | ٢٩ | ٨٠٢,٠** | ٤٢ | ٦٣٨,٠** |
| ٤ | ٥٧٦,٠** | ١٧ | ٥٥٤,٠** | ٣٠ | ٨٢٥,٠** | ٤٣ | ٥٥٤,٠** |
| ٥ | ٤٥١,٠** | ١٨ | ٤٥١,٠** | ٣١ | ٨٠٦,٠** | ٤٤ | ٤٥١,٠** |
| ٦ | ٥١٩,٠** | ١٩ | ٥١٩,٠** | ٣٢ | ٦٠٠,٠** | ٤٥ | ٥١٩,٠** |
| ٧ | ٥٧٧,٠** | ٢٠ | ٥٧٧,٠** | ٣٣ | ٦٨٣,٠** | ٤٦ | ٥٧٧,٠** |
| ٨ | ٣٦٨,٠** | ٢١ | ٣٦٨,٠** | ٣٤ | ٥٣١,٠** | ٤٧ | ٧٣١,٠** |
| ٩ | ٦٦٧,٠** | ٢٢ | ٦٦٧,٠** | ٣٥ | ٧٧١,٠** | ٤٨ | ٨٢٩,٠** |
| ١٠ | ٦٣٨,٠** | ٢٣ | ٦٣٨,٠** | ٣٦ | ٦١١,٠** | ٤٩ | ٦٣٨,٠** |
| ١١ | ٧٥٦,٠** | ٢٤ | ٧٥٦,٠** | ٣٧ | ٣٤٨,٠** | ٥٠ | ٥٥٤,٠** |
| ١٢ | ٨١٧,٠** | ٢٥ | ٨١٧,٠** | ٣٨ | ٧٩٩,٠** | | |
| ١٣ | ٨٧١,٠** | ٢٦ | ٨٧١,٠** | ٣٩ | ٧٥٩,٠** | | |

(**) دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع الفقرات ترتبط مع محورها التي تنتمي إليها مما يدل على الاتساف الداخلي لأداة الاستبانة.

## المعالجة الإحصائية:

١- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات التي تتعلق بخصائص عينة البحث وإجابات المبحوثين عن كل من المحاور الواردة في أداة الدراسة.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد العينة عن كل الفقرات المتصلة بالمحاور.

٣- اختبار t-test، وتحليل التباين الأحادي. تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث.

استنادا إلى سلم ليكرت الخماسي، حيث أعطي البديل عالية جدا خمس درجات، والبديل عالية أربع درجات، والبديل بدرجة متوسطة ثلاث درجات، والبديل متدنية درجتان، والبديل متدنية جدا درجة واحدة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

### أولا: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

ما درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال محاور: الهيكل التنظيمي، والدعم الأكاديمي، والتنمية المهنية، واللوائح والأنظمة، والمرافق والتجهيزات، والرقابة الإدارية فيها؟

ولمعرفة تقديرات أفراد الدراسة نحو درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس المتمثلة بمجالات أداة الدراسة، قام الباحثان باستخدام المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لفقرات ومجالات الأداة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد الدراسة نحو مجالات الدراسة:

### أولا: الهيكل التنظيمي

يبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

**الجدول رقم (٣)**

**ترتيب فقرات مجال الهيكل التنظيمي حسب قوة الفقرات**

| رقم الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | يتوفر هيكل تنظيمي واضح. | ٤,٢٦ | ٠,٨٥٧ | عالية |
| ٢ | يعتمد الهيكل التنظيمي على رؤية ورسالة ذات أهداف واضحة. | ٤,٠٣ | ٠,٩٨ | عالية |
| ٣ | توجد سياسة قبول وتسجيل واضحة. | ٣,٩١ | ١,٠٢٩ | عالية |

**تابع الجدول رقم (٣)**

| رقم الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ٤ | سياسات توزيع أعباء العمل تسهم في رفع مستوى الفعالية في الأداء الوظيفي. | ٣,٤٥ | ١,٣٣٧ | متوسطة |
| ٥ | تمارس وكيلات الأقسام حق التصويت في مجالس الكلية. | ٣,٤٠ | ٠,٩٧٥ | متوسطة |
| ٦ | تحرص الكلية على تمثيل الطلاب في اللجان والمجالس التعليمية. | ٣,٤٠ | ١,٠١٣ | متوسطة |
| ٧ | تحرص قيادة الكلية على دراسة مقترحات وشكاوى العاملين للإفادة منها في خطط التقويم والتطوير الإداري. | ٣,٣٢ | ١,٠٣٥ | متوسطة |
| ٨ | تستخدم معايير علمية معلنة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية. | ٣,٣٠ | ١,١٣٦ | متوسطة |
| ٩ | تطبق الكلية نمطا قياديا ديمقراطيا. | ٣,٢٢ | ١,٠٣٥ | متوسطة |
| ١٠ | يوجد ميزانية مستقلة للأقسام النسائية. | ٣,٢٠ | ٠,٩٢٥ | متوسطة |
| ١١ | تعتبر الكلية من الكليات المنتجة وتوفر إيرادات خاصة بها. | ٢,٩٢ | ٠,٩٥٣ | ضعيفة |
| ١٢ | يشارك ممثلون عن أرباب العمل في تطوير مخرجات الكلية تتفق مع حاجات سوق العمل. | ٢,٩١ | ١,٢٠٥ | ضعيفة |
| ١٣ | يشارك أعضاء هيئة التدريس في اختيار القيادات الأكاديمية. | ٢,٨٧ | ١,٢٦٩ | ضعيفة |
| ١٤ | تتساوى فرص مشاركة الأقسام النسائية والرجالية في صناعة واتخاذ القرارات. | ٢,٨٦ | ١,٣٢٧ | ضعيفة |

دلت تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال وعددها (١٤) فقرة أنها جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٢٦ – ٢,٨٦). فقد نالت الفقرة التي نصت (يتوفر هيكل تنظيمي واضح) أعلى تقدير ضمن المستوى العالي وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٦)، تلتها الفقرة التي نصت (يعتمد الهيكل التنظيمي على رؤية ورسالة ذات أهداف واضحة) وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣). لقد دلت تقديرات أفراد الدراسة لواقع درجة تطبيق مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس على هاتين الفقرتين متوافقة مع ما تسعى له الجامعات السعودية بشكل عام وتوجهات الدولة في السعي نحو الرقي في التعليم العالي من خلال مدخل الحوكمة سعيا للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وهذا يتطلب التأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة مع تحديد سلطته ومسؤولياته. كذلك تستلزم عمليات الحوكمة بشكل أساسي تماسك الجامعة كمؤسسة وكيفية ممارستها للسلطة واتصالها بأعضاء هيئة التدريس والطلبة، والكيفية التي يتم فيها اتخاذ القرارات، وتفويضها للصلاحيات، ودور المجالس والقيادات الجامعية والهياكل التنظيمية للمؤسسة الجامعية فالحوكمة تشكل الإطار الناظم لتحديد رؤية وأهداف مؤسسات التعليم العالي، وإدارة مواردها ومكوناتها وفق مبادىء الشفافية والنزاهة.

أما الفقرات التي نصت على (يشارك أعضاء هيئة التدريس في اختيار القيادات الأكاديمية)،

و(يشارك ممثلون عن أرباب العمل في تطوير مخرجات الكلية تتفق مع حاجات سوق العمل) و(تعتبر الكلية من الكليات المنتجة وتوفر إيرادات خاصة بها) فقد جاءت ضمن أدنى التقديرات في هذا المجال ويقابل مستوى ضعيف. أما الفقرة التي نصت (تتساوى فرص مشاركة الأقسام النسائية والرجالية في صناعة واتخاذ القرارات) فقد نالت أدنى تقدير ضمن فقرات هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦)، ويقابل مستوى ضعيف. ويرى الباحثان أن تقديرات أفراد الدراسة لواقع درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كل من جامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية على هذه الفقرات جاء بهذا المستوى المتدني هو نتيجة تعكس اتجاهات أفراد الدراسة نحو المفهوم الشمولي للحوكمة وربما يكون لهذا أثر في درجة ممارسته، فوضوح المفهوم يسهل عملية الممارسة وينعكس عليها إيجابياً. ويعتقد الباحثان أن هذا قد يعزى إلى أن الإدارة الجامعية فيما يتعلق بالمشاركة (أعضاء هيئة التدريس، أرباب العمل، مشاركة الأقسام النسائية) تنظر لنفسها على أنها صاحبة السلطة الأولى وهذا الأمر مرهون فيها دون غيرها كونها ترى في نفسها أنه من صلاحياتها فقط وأنها على درجة من المعرفة والمقدرة التي تؤهلها لصناعة القرارات واتخاذها دون إشراك لبقية الأطراف ذات العلاقة من المجتمع الداخلي للجامعة والمجتمع الخارجي الذي يتأثر بخدمات هذه الجامعة. كذلك يعزي الباحثان هذه النتيجة إلى أن هناك نظرة قاصرة وغير دقيقة نحو المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه الجامعة بأنهم محدودي القدرات وليسوا مؤهلين لمثل هذا الدور (المشاركة في صناعة القرارات)، أما تدني مستوى مشاركة المرأة في صناعة واتخاذ القرارات فقد يكون نتيجة العديد من الترسبات الاجتماعية القائمة والمفاهيم المغلوطة والظواهر غير المرغوبة وهذا أمر مرفوض على كل المقاييس فالمجتمع السعودي يعتبر من المجتمعات المتقدمة في المعرفة والمؤهلات العلمية. وفيما يتعلق باعتبارات أن كلية التربية من الكليات غير المنتجة ولا توفر إيرادات خاصة بها، فيعزى ذلك إلى أن كليات التربية تختلف عن باقي الكليات إذ إنها كليات خدمية مدخلها ومخرجها إنسان وأدواتها وعملياتها إنسانية واجتماعية وهذا الأمر لايتيح لها الفرصة الكاملة لتوفر إيرادات خاصة مثل كليات الهندسة والزراعة والطب... الخ. وبالرغم من ذلك فإن كليات التربية بدأت بالبحث والتطبيق عن مشروعات تتناسب ونوع الخدمة التي تقدمها.

**ثانيا: الدعم الأكاديمي**

يوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال الدعم الأكاديمي وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

**الجدول رقم (٤)**
**ترتيب فقرات مجال الدعم الأكاديمي حسب قوة الفقرات**

| رقم الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | يوجد متعاونون ومتعاونات في مجال التدريب الميداني. | ٣,٩١ | ٠,٧٤٤ | عالية |
| ٢ | توفر الكلية خدمات طلابية كالإرشاد والتوجيه لكل طالب. | ٣,٨٥ | ١,٠٩٧ | عالية |
| ٣ | تساهم مجالس الأقسام في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التعلم والتعليم. | ٣,٧٥ | ١,٠٧٤ | عالية |
| ٤ | يتوفر لدى الكلية نظام إداري لمتابعة تنفيذ خطط وأهداف البرامج بشكل دوري وتقويمها. | ٣,٤٦ | ١,١٠٣ | متوسطة |
| ٥ | توجد خطة لتنمية المهارات الإدارية للقيادات بالكلية. | ٣,٣٧ | ٠,٩٦٥ | متوسطة |
| ٦ | تتعاون كلية التربية مع بعض الكفاءات العلمية من خارج الكلية بدوام جزئي. | ٣,٣١ | ١,٠٢٨ | متوسطة |
| ٧ | تعمل الكلية على الاستعانة بأعداد كافية من مساعدي الباحثين في المقررات التي تتطلب أنشطة بحثية. | ٣,٠٣ | ١,١٥٨ | متوسطة |
| ٨ | يوجد جهاز إداري كاف ومدرب في جميع أقسام الكلية. | ٣,٠٠ | ١,١٩٥ | متوسطة |
| ٩ | يتوفر في أقسام الكلية عدد كاف من الفنيين المتخصصين. | ٢,٩٢ | ١,٢٩٦ | ضعيفة |

دلت تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال أن (٣) فقرات جاءت ضمن المستوى العالي القوة وخمس فقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط وفقرة واحدة ضمن المستوى الضعيف، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (٣,٩١ - ٢,٩٢).

فقد نالت الفقرة التي تنص (يوجد متعاونون ومتعاونات في مجال التدريب الميداني) أعلى تقدير ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١). أما الفقرة التي نصت (توفر الكلية خدمات طلابية كالإرشاد والتوجيه لكل طالب) فقد جاءت في المرتبة الثانية ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي (٣,٨٥). أما الفقرة التي نصت (تساهم مجالس الأقسام في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التعلم والتعليم) فقد جاءت في المرتبة الثالثة ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي (٣,٧٥). ويرى الباحثان أن هذا المستوى العالي هو نتيجة حتمية للتوجهات العليا للدولة والدعم المالي والمعنوي الكبير الذي حفز القيادات الجامعية على رفع سوية التعليم، كذلك المتتبع للعمل الأكاديمي في هذه الكليات يرى أن هذه القضايا والخدمات موجودة في الأقسام مع بدايات تأسيسها فبالتالي أصبحت جزءً لا يتسنى العمل الأكاديمي بدونه وهذا من أبجديات عمل الأقسام الأكاديمية.

أما الفقرة التي نصت (يتوفر في أقسام الكلية عدد كاف من الفنيين المتخصصين) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المستوى الضعيف في هذا المجال وبمتوسط حسابي (٢,٩٢). فيعزي الباحثان ذلك إلى أن القيادات الجامعية ترى أن هناك أولويات عليا وهذا الأمر ليس

من ضمن أولوياتها في توفيره في كل قسم وبالتالي يتم توفير هذه الشريحة من الفنيين على مستوى الكلية وهذا ينعكس على ما تقدمه من خدمات أدى إلى شعور أفراد الدراسة بضرورة توفيره في كل قسم.

**ثالثا: التنمية المهنية**

يوضح الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال التنمية المهنية وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

**الجدول رقم (٥)**
**ترتيب فقرات مجال التنمية المهنية حسب قوة الفقرات**

| رقم الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| | تمكن القيادة في الكلية منسوبيها من أداء أعمالهم بحرية دون تدخل مباشر. | ٣,٦٦ | ١,٠٧٠ | عالية |
| | تعمل الكلية على تقديم البرامج التدريبية للنمو المهني للعاملين. | ٣,٥٥ | ١,٠٩٢ | عالية |
| | يتناسب نصاب عضو هيئة التدريس مع متطلبات العمل الأكاديمي. | ٣,٤١ | ١,٤٨٧ | متوسطة |
| | تقدم الدورات وورش العمل في أوقات مناسبة للعاملين بكلية التربية. | ٣,٣٦ | ١,٣٤٣ | متوسطة |
| | تضمن الكلية الحرية الأكاديمية الكافية لكل أعضاء هيئة التدريس. | ٣,٢٧ | ١,٣٣٦ | متوسطة |

دلت تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال أن (٣) فقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٤١ – ٣,٢٧) وبقية فقرات هذا المجال وعددها (٢) ضمن المستوى العالي القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٦٦ – ٣,٥٥).

فقد جاءت الفقرة التي نصت (تمكن القيادة في الكلية منسوبيها من أداء أعمالهم بحرية دون تدخل مباشر) أعلى تقدير ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦). أما الفقرة التي نصها (تضمن الكلية الحرية الأكاديمية الكافية لكل أعضاء هيئة التدريس) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المستوى المتوسط في هذا المجال وبمتوسط حسابي (٣,٢٧).

لقد جاءت تقديرات أفراد الدراسة على هذا المجال بمجمله مرضية، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات المقصوده في هذه الدراسة تدرك بأنها معنية وملتزمة في توفير مناخ تنظيمي صحي من خلال التنسيق بين مختلف المستويات وربطها بالبيئة المحيطة وتوزيع المسؤوليات بحيث تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعاً من التعاون بين جميع الأطراف، وهذا ساعدها على تمكين العاملين من

اتخاذ القرارات الجيدة وتشجع على الإدارة الذاتية وروح الفريق. فهذه القيادات لديها الثقة في قدرة منسوبيها على أداء المهام المفوضة لهم، والإشراف على عملية حل المشكلات الإدارية والأكاديمية. كما تتيحُ الإدارة الفرص الكافية لإبداء المنسوبين رأيهم في أمور عملهم في الجامعة، ويسمح النظام لهم بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة، وتشجيع هذه القيادات منسوبيها على تحمل المسؤولية، وتمنحهم الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للكلية وللجامعة، وتقوم الإدارة بتفويض المنسوبين سلطات كافية لإنجاز مهام وظائفهم، وتوفر الإدارة الصلاحيات والمرونة على تطوير مهاراتهم في العمل. كما تسمح بإعطاء المنسوبين حرية التعبير عن آرائهم، ويشاركون في أغلب العمليات الحيوية في الكلية والجامعة.

**رابعا: اللوائح والأنظمة**

يوضح الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال اللوائح والأنظمة وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

**الجدول رقم (٦)**
**ترتيب فقرات مجال اللوائح والأنظمة حسب قوة الفقرات**

| رقم الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | جميع الأنظمة واللوائح موجودة على موقع الجامعة. | ٤,٠٤ | ٠,٧٦٠ | عالية |
| ٢ | تشمل الأدلة الإرشادية على الإجراءات المفصلة لسياسات القبول والتسجيل وفقا للمعايير العلمية المعتمدة. | ٣,٩٣ | ٠,٨٠٤ | عالية |
| ٣ | تدعم الأنظمة واللوائح في الكلية الدعوة لمزيد من الشفافية والنزاهة في كافة التعاملات. | ٣,٨٣ | ٠,٨٦٤ | عالية |
| ٤ | تحرص قيادة الكلية على تحقيق درجة عالية من الرشد في القرارات الإدارية. | ٣,٦٤ | ١,٠٦٤ | عالية |
| ٥ | تضمن الأنظمة واللوائح في الكلية سهولة تدفق المعلومات لكل الأطراف المستفيدة منها. | ٣,٥٣ | ١,٢٦٩ | عالية |
| ٦ | يحقق تطبيق اللوائح والأنظمة درجة عالية من الفاعلية الإدارية. | ٣,٥٣ | ١,١٩١ | عالية |
| ٧ | لا يتجاوز معدل النصاب الإشرافي على التدريب الميداني لكل عضو هيئة تدريس عن ١٢ طالبا/طالبة. | ٣,٥٣ | ١,٠١٣ | عالية |
| ٨ | تطبق الكلية نظام المساءلة ضمن إجراءات التقويم الشامل في الأداء الوظيفي. | ٣,٥٢ | ١,٠١٣ | عالية |
| ٩ | يتوفر دليل إرشادي فني في كل قسم أكاديمي. | ٣,٥١ | ٠,٩٦٢ | عالية |
| ١٠ | توفر الكلية دليل إرشادي واضح للجهات خارج الجامعة. | ٣,٣٢ | ١,٠٣٦ | متوسطة |

دلت تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال وعددها (١٠) أنها جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٠٤ – ٣,٣٢). فقد نالت تسعة فقرات الدرجة العالية وجاءت الفقرة التي نصت (جميع الأنظمة واللوائح موجودة على موقع الجامعة) أعلى تقدير ضمن المستوى العالي وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٤). أما الفقرة التي نصت (توفر الكلية دليل إرشادي

واضح للجهات خارج الجامعة) فقد نالت أدنى تقدير ضمن فقرات هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، ويقابل مستوى متوسط.

يرى الباحثان أن تقديرات أفراد الدراسة على هذا المجال جاءت مرضية جدا، ويعزى ذلك إلى رؤية القيادات الأكاديمية في الكليات المعنية بأن ركائز الحوكمة كمتطلب هام للحصول على الاعتماد الأكاديمي أمر في غاية الأهمية فالوضوح والمكاشفة في السياسات والتعاملات المختلفة على المستويين الداخلي للجامعة والخارجي مع المجتمع المتأثر في الخدمة التي تقدمها الجامعة يوفر مناخ تنظيمي صحي إنساني، وهذا بدوره يسهل عملية المساءلة لتسير بشكل صحيح. وقد يعزى أيضاً إلى شعور القيادات الأكاديمية بأن المساءلة الصحيحة تتطلب وجود مناخ ديمقراطي، كذلك تدرك تماماً بأن الشفافية تتطلب وجود تشريعات، وسياسات واضحة بالإضافة إلى الوضوح في صناعة القرارات وهذا انعكاس لشعور هذه الشريحة بأن التشريعات والسياسات تحتاج مزيداً من الاهتمام كوننا مقبلين على تحديات كثيرة وكبيرة كنتيجة لما تفرزه التداعيات السريعة للعولمة وتفجر المعرفة السريع وإحدى ركائز الحوكمة كمتطلب هام للحصول على الاعتماد الأكاديمي. كذلك تدرك القيادات الأكاديمية أن الشفافية هي نتيجة سلوكيات الاتصال والتواصل التي تجريها الجامعة، فالأدبيات المتعلقة بمفهوم الشفافية تشير إلى وجود علاقة قوية بين الشفافية وفاعلية الاتصال والتواصل، فتدفق وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة ومع المستفيدين من الخدمة من المجتمع الخارجي أمر أساسي لتحقيق ودعم الشفافية وتفعيل نظام المساءلة وعلنيته، فالشفافية والكشف عناصر أساسية للإعداد للمساءلة والمحافظة عليه مما ينعكس إيجابيا على الحوكمة تحقيقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

**خامسا: المرافق والتجهيزات**

يوضح الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال المرافق والتجهيزات وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

**الجدول رقم (٧)**

**ترتيب فقرات مجال المرافق والتجهيزات حسب قوة الفقرات**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | توفر الكلية جميع الموارد اللازمة لضمان استيفاء متطلبات المعايير المهنية. | ٣,٥٥ | ١,٢٨٢ | عالية |
| ٢ | توفر الكلية قاعات كافية للمحاضرات والمختبرات. | ٣,٥٠ | ١,٢٦٥ | متوسطة |
| ٣ | تجهز قاعات المحاضرات والمختبرات بكافة الوسائل التقنية. | ٣,٣٩ | ١,٣٢١ | متوسطة |

**تابع الجدول رقم (٧)**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ٤ | توفر نظام متكامل وجيد للأمن والسلامة في جميع مرافق الكلية. | ٣,٣٢ | ١,٢٠٧ | متوسطة |
| ٥ | توجد قنوات اتصال داخلية وخارجية تدار بمستوى عال من الكفاءة والجاهزية. | ٣,٠٨ | ١,٢٠١ | متوسطة |
| ٦ | توجد مكتبة حديثة تعتمد إدارتها على النظام الإلكتروني بكلية التربية. | ٢,٧٠ | ١,٤٠٢ | ضعيفة |

يوضح الجدول رقم (٧) تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال والتي تدل على وجود فقرة واحدة ضمن المستوى العالي القوة وبمتوسط حسابي (٣,٥٥) والتي نصها (توفر الكلية جميع الموارد اللازمة لضمان استيفاء متطلبات المعايير المهنية) أما الفقرة التي نصها (توجد مكتبة حديثة تعتمد إدارتها على النظام الإلكتروني بكلية التربية) فقد جاءت في المرتبة الاخيرة ضمن المستوى الضعيف في هذا المجال وبمتوسط حسابي (٢,٧٠).

تظهر نتائج الدراسة إلى أن الكلية توفر جميع الموارد اللازمة لضمان استيفاء متطلبات المعايير المهنية وهذا برأي الباحثين مرده إلى حرص القيادات الأكاديمية في الكليات المقصودة على توفير هذه المتطلبات حرصا منها على الإيفاء بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي. كذلك يعزو الباحثان ذلك إلى أن الوضوح في الأهداف والأساليب والإجراءات يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين وتوفير الأمور المادية في الكليات يسهم في تطوير الأداء لدى العاملين في هذه الكليات.

ويرى الباحثان تدني استجابات أفراد الدراسة على الفقرة التي نصت "توجد مكتبة حديثة تعتمد إدارتها على النظام الإلكتروني بكلية التربية" مرده إلى أن تقديرات أفراد الدراسة جاءت كذلك لشعورهم بأهمية توفير مثل هذه المتطلبات لما لها من أهمية واثر على رقي العملية التعليمية في الوقت الذي تتوفر فيه هذه الخدمة على مستوى الجامعة إلا أنها ليست كافية برأي أفراد الدراسة.

**سادسا: الرقابة الإدارية**

يوضح الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال الرقابة الإدارية وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

**الجدول رقم (٨)**
**ترتيب فقرات مجال الرقابة الإدارية حسب قوة الفقرات**

| رقم الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | يؤثر وضوح الأهداف في الرقابة الإدارية على رفع مستوى الأداء في الكلية. | ٣,٨٧ | ٠,٩٩١ | عالية |

**تابع الجدول رقم (٨)**

| رقم الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ٢ | يوفر مبدأ تكافؤ الفرص في الرقابة الإدارية تحسين الأداء في الكلية. | ٣,٧٥ | ١,٠٥٨ | عالية |
| ٣ | يعمل أسلوب تبسيط الإجراءات في الرقابة الإدارية على رفع مستوى الأداء في الكلية. | ٣,٧١ | ٠,٩٨ | عالية |
| ٤ | يخدم استخدام المعلوماتية (المعلوماتية بالإضافة إلى التكنولوجيا) في الرقابة الإدارية في تطوير الأداء في الكلية. | ٣,٦٣ | ١,٠٢٢ | عالية |
| ٥ | يسهم استخدام معايير أعلى للجودة في الرقابة الإدارية في تحسين الأداء في الكلية. | ٣,٦١ | ١,٢٩١ | عالية |
| ٦ | يؤثر مبدأ المساءلة في الرقابة الإدارية للملتزمين بأخلاقيات العمل على تطوير الأداء في الكلية. | ٣,٦٠ | ٠,٩٩٢ | عالية |

يوضح الجدول رقم (٨) تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال والتي تدل على حصول جميع فقرات هذا المجال على الدرجة العالية فقد حصلت الفقرة رقم (٦) على أدنى متوسط ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (٣,٦) ونصها (يؤثر مبدأ المساءلة في الرقابة الإدارية للملتزمين بأخلاقيات العمل على تطوير الأداء في الكلية) أما الفقرة التي نصها (يؤثر وضوح الأهداف في الرقابة الإدارية على رفع مستوى الأداء في الكلية) فقد جاءت في المرتبة الاولى ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي (٣,٨٧).

يعزو الباحثان هذه النتيجة العالية إلى كون الحوكمة أصبحت مطلباً لكل فرد حيث أنها تؤدي إلى وضوح الأهداف والأساليب والإجراءات المتبعة وتمكن الجميع من فهم القوانين والأنظمة وسهولة الحصول عليها والتعامل بها، كذلك يعزى السبب الفهم والإدراك العالي لأفراد الدراسة لمبدأ تكافؤ الفرص وأثره في نفوس العاملين لما له من انعكاسات إيجابية تعزز رفع وتحسين مستوى الأداء لديهم، وهذا يفسر أيضا أن تقديرات أفراد الدراسة لهذا المجال ركزت على أهمية المساءلة وما لها من اعتبارات إيجابية في تحديد مسؤولية الأشخاص القائمين على العمل وتقديم التفسيرات والإجابات عن أي قصور يتخلل تأديتهم للعمل، وهذا يؤدي إلى التخلص من السلبيات والتركيز على الإيجابيات في الأداء. كذلك هناك أهمية كبيرة لأسلوب تبسيط الإجراءات الذي يسمح بأداء الأنشطة دون تقصير من العاملين بحيث تكون المعلومات والبيانات والأدلة متوفرة عن إجراءات عمل الكليات للمعنيين بأنشطتها. بينما تعود أهمية تفويض الصلاحيات للمساعدة في عملية توسيع دائرة اتخاذ وتنفيذ القرارات للمساهمة في التقليل من المركزية. كذلك هناك دور مساهمة توظيف تكنولوجيا المعلومات في مواكبة التطوير والتحديث من خلال استخدام المعلوماتية بالإضافة إلى التكنولوجيا وأنظمة الحوسبة وشبكة المعلومات والاتصالات وأنظمة الترميز في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة فاعلية العمل، وعليه فقد جاءت تقديرات أفراد الدراسة لهذا المجال

كونها تؤمن أن هذا النظام هو نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهدفين من الخدمات وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرارات والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات تقديم الخدمات، وكلما طبقت المساءلة بفعالية وأظهرت جوانب القصور في العمل كلما ارتقت في وضع الخطط العلاجية المستقبلية بغية تطوير الأداء في العمل وزيادة فعاليته مما ينعكس إيجابيا على رضا المستفيد.

## النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد الدراسة الكلية لمجالات الدراسة الستة:

يبين الجدول رقم (٩) درجات تقدير أفراد الدراسة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مرتبة حسب القوة، ودرجة التقدير الكلية لأداة الدراسة ككل.

**الجدول رقم (٩)**
**ترتيب مجالات الدراسة بحسب القوة**

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| المجال السادس: الرقابة الإدارية | ٣,٦٩ | ٠,٩٦ | ١ | عالٍ |
| المجال الرابع: اللوائح والأنظمة | ٣,٦٤ | ٠,٧٥ | ٢ | عالٍ |
| المجال الثالث: التنمية المهنية | ٣,٤٥ | ١,٠٠ | ٣ | متوسط |
| المجال الثاني: الدعم الأكاديمي | ٣,٤٠ | ٠,٨١ | ٤ | متوسط |
| المجال الأول: الهيكل التنظيمي | ٣,٣٥ | ٠,٧٨ | ٥ | متوسط |
| المجال الخامس: المرافق والتجهيزات | ٣,٢٦ | ١,٧٥ | ٦ | متوسط |
| أداة الدراسة ككل | ٣,٤٦ | ٠,٨٣ | | متوسط |

يظهر الجدول رقم (٩) تقديرات أفراد الدراسة نحو مجالات الاستبانة، فقد نال مجال الرقابة الإدارية المرتبة الأولى وبمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، تلاه مباشرة وبفارق بسيط وبنفس الرتبة والمستوى مجال اللوائح والأنظمة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، أما بقية المجالات فقد جاءت بمستوى متوسط، فحصل مجال التنمية المهنية على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣,٤٥)، تلاه مجال الدعم الأكاديمي وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٠)، تلاه مجال الهيكل التنظيمي وبمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وأخيرا مجال المرافق والتجهيزات (٣,٢٦).

أما التقديرات الإجمالية لأفراد الدراسة على أداة الدراسة ككل جاءت بمستوى متوسط وفق المعيار المعتمد لهذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأداة الدراسة ككل (٣,٤٦).

فيرى أفراد الدراسة في كليات التربية لكل من جامعة حائل وجامعة الملك سعود أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة مازال لا يرتقي إلى الدرجة التي يتوقعونها، وهذا مرده برأي الباحثين إلى أن هذا المفهوم ما زال يحتاج إلى مزيد من الجهود لتمكينه في ممارسات الأفراد وهذه النتيجة برأي الباحثين طبيعية كون مفهوم الحوكمة وتطبيقاته كغيره من المفاهيم الحديثة

التي ما زالت في طور النمو والتحذير عمليا في العمل المؤسسي وهذا انعكاس طبيعي للوضع العام السائد.

دلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط منطقي في استجابات أفراد الدراسة حول مجالات الأداة ككل، فيرى الباحثان أن هناك ارتباطاً قوياً بين الرقابة الإدارية واللوائح والأنظمة، وهذا ما ترجمه أفراد الدراسة من خلال إعطاء هذين المجالين أعلى تقدير وهو الدرجة العالية، وهذا مرده يعود إلى ارتكاز قيادات الإدارة الجامعية في أدائهم لوظائفهم على القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، وتقيدهم التام بها، فالحوكمة وسيلة من وسائل الرقابة والضبط باللوائح والإجراءات والقواعد المختلفة التي تنظم العمل وهذا يسهم بشكل مباشر تنظيميا ورقابيا لأغراض المتابعة والتقييم والتأكد بأن القوانين تطبق لما يخدم المصلحة العامة وقد تبنت العديد من مؤسسات التعليم العالي مداخل عديدة لتطوير إداراتها ومن هذه المداخل مدخل الحوكمة كأحد متطلبات الاعتماد الأكاديمي الساعية له الجامعات السعودية، وفي المقابل جاءت استجابات أفراد الدراسة لباقي المجالات بدرجة متوسطة (التنمية المهنية، الدعم الأكاديمي، الهيكل التنظيمي، المرافق والتجهيزات)، فيرى الباحثان أن هذه نتيجة طبيعية كون هذه المجالات تحمل في كثير من عباراتها معاني تدلل على تقديم خدمات تهم أعضاء هيئة التدريس وبالتالي هي حق مكتسب لهم يحققون من خلالها مكاسب شخصية ومهنية وبالتالي هذه المكاسب غير كافية بحسب تقديراتهم، في حين جاءت تقديراتهم على مجالات الرقابة الإدارية واللوائح والأنظمة بدرجة عالية كونها تتعلق بمكاسب تسعى الإدارة الجامعية لتحقيقها بغية تحقيق مصالح عامة كالاعتماد الأكاديمي، ويرى الباحثان في هذا المقام لابد من التنويه إلى أنه وبالرغم من أن تقديرات أفراد الدراسة جاءت لبعض مجالات الدراسة بدرجة متوسطة إلا أنها مرضية وكافية في هذه المرحلة، إذ تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة من العقد الماضي وما زالت التطبيقات في طور النمو والاجتهاد للوصول إلى حوكمة تحمل هوية خاصة بنا وتتناسب مع جميع المعطيات في البيئة السعودية بشكل خاص والعربية بشكل عام، لاعتبارات أهمها أن الحوكمة تشكل الإطار الناظم لتحديد وتحقيق رؤية وأهداف مؤسسات التعليم العالي، وإدارة مواردها ومكوناتها وفق مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، بغية تجويد التعليم وفق المصالح العامة، على أن لا تتعارض مع القيم الجوهرية للأمة والمصالح الوطنية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما ذهب إليه تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي، (٢٠١٠م)، في أن الحوكمة وسيلة من وسائل الضبط باللوائح والإجراءات الحاكمة والسلوك

الأخلاقي في جميع الممارسات والكيفية التي يتم فيها اتخاذ القرارات، وتفويضها للصلاحيات، ودور المجالس والقيادات الجامعية والهياكل التنظيمية للمؤسسة الجامعية، كذلك الإجراءات والقواعد المختلفة التي تنظم العمل، والسياسات العامة لتنظيم وتخصيص الموارد ومتابعة وإدارة الأداء وإعداد التقارير المختلفة، كذلك دلت نتائج الدراسة إلى وجود توافق فيما ذهب إليه (عبدالحكيم، ٢٠١١) و(عبد السميع، ٢٠٠٧) و(الكايد، ٢٠٠٥) وكارن (Karen, 2007) في أن غاية الحوكمة هو إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي على كافة الأصعدة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتطبيق الإجراءات الرقابية، وتفعيل حوكمة الجامعات والاستفادة منه في تطوير الإدارة الجامعية، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لكل أصحاب المصلحة، وسيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في المنظومة التعليمية. كذلك خالفت نتائج هذه الدراسة بشكل جزئي نتائج دراسة الشناق (٢٠٠٩) التي توصلت نتائجها إلى أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجلس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية، وتمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مجالات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء المجلس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بدرجة عالية، في حين جاءت نتائج هذه الدراسة بدرجة متوسطة. وكذا دراسة ماير (Meyer, 2007) التي أظهرت نتائجها محدودية نجاح الحوكمة الأكاديمية والإدارة الفاعلة والمشاركة في صناعة القرارات الأكاديمية في الجامعة للحصول على قرارات صالحة لفترة زمنية أطول لتدعم نماذج حل المشاكل لصنع السياسة الأكاديمية في الجامعة الحديثة. وخالفت نتائج هذه الدراسة نتائج دراسة حلاوة، ودار طه (٢٠١١) حول واقع الحوكمة في جامعة القدس إذ أشارت الأخيرة إلى أنها تميل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، بالإضافة أن معظم القرارات تكون ارتجالية، ويسيطر الطابع العشائري أكثر من استخدام أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة) سواء على مستوى الطلبة أم على مستوى الموظفين، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

### ثانيا: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≥٠,٠٥) في درجة تطبيق

مبادىء الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، والمرتبة العلمية، والجامعة التي تخرج منها.

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، واختبار t-test، وتحليل التباين الأحادي.

الفروق باختلاف متغير الجامعة (جامعة الملك سعود، وجامعة حائل)

**الجدول رقم (١٠)**
**المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار t-test لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس (جامعة الملك سعود، جامعة حائل).**

| أداة الدراسة | الجامعة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t-Value | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| واقع تطبيق الحوكمة | الملك سعود | ٩٩ | ٣,٣٧١٧ | ٥٤٩٢٤,٠ | ١,٦٧٨- | ٠٠٠,٠ * |
| | حائل | ٨٠ | ٣,٥٦٨٥ | ٩٩٤٧٨,٠ | | |

يبين الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج اختبار t-test وبين المتوسطات الحسابية لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس (جامعة الملك سعود، جامعة حائل) ولصالح جامعة حائل. ويرى الباحثان إنه رغم كون جامعة حائل من الجامعات الحديثة إلى أن كلية التربية فيها هي امتداد لكلية المعلمين سابقا والتي كانت تابعة لوزارة المعارف آنذاك ومن المتعارف علية أن كليات المعلمين في السابق كان يغلب عليها الأسلوب الإداري الاوتقراطي، و قد تفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود يتمتعون بحرية أكبر في نقد إدارة الجامعة من زملائهم في كلية التربية بجامعة حائل اللذين ربما يشعر البعض منهم بالحرج في نقد مستوى الحوكمة في الجامعة كذلك أن تقديرات أفراد الدراسة من جامعة حائل يشعرون بأهمية الحوكمة وتطبيقاتها لما لذلك من أثر على أداء العاملين فيها وبالتالي هذا انعكاس لإيمان الإدارة الجامعية والتوجه العام في وزارة التعليم العالي فيما يتعلق بالتأكيد على تحسين جودة الأداء الذي بدوره يرقى بالمخرجات وهذا ما أفرزه الدعم المادي والمعنوي غير المحدود للقيادات العليا للدولة، كون هذه الجامعة ما زالت في مراحل الإعداد للاعتماد الأكاديمي على خلاف جامعة الملك سعود التي معظم كلياتها حصلت على الاعتماد الأكاديمي وخصوصا كلية التربية.

### الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية

للتعرف على إذا ما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا

إلى متغير الرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس استخدم الباحثان "تحليل التباين الأحادي" ANOVA One Way وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

**الجدول رقم (١١)**
**الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة تبعا لمتغير الرتبة العلمية "تحليل التباين الأحادي "ANOVA One Way"**

| أداة الدراسة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | بين المجموعات | ٦,١٠٦ | ٢ | ٣,٠٥٣ | ٥,١٩٩ | ٠,٠٦ |
| | داخل المجموعات | ١٠٣,٣٣٨ | ١٧٦ | ٠,٥٨٧ | | |
| | المجموع | ١٠٩,٤٤٤ | ١٧٨ | | | |

يبين الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج تحليل التباين الأحادي One way ANOVA تبعا لمتغير الرتبة العلمية. فالنتيجة تدل على اتفاق أعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم العلمية في الجامعات على أهمية الحوكمة ودورها الفعال في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات السعودية.

## الفروق باختلاف متغير الجامعات التي تخرجوا منها

للتعرف على إذا ما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى متغير الجامعات التي تخرج منها أعضاء هيئة التدريس استخدم الباحثان "تحليل التباين الأحادي" ANOVA One Way وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

**الجدول رقم (١٢)**
**الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة تبعا لمتغير الجامعة التي تخرج منها أفراد الدراسة تحليل التباين الأحادي "ANOVA One Way"**

| أداة الدراسة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | بين المجموعات | ٣,٠٤٠ | ٢ | ١,٥٢٠ | ٢,٥١٤ | ٠,٠٨٤ |
| | داخل المجموعات | ١٠٦,٤٠٣ | ١٧٦ | ٠,٦٠٥ | | |
| | المجموع | ١٠٩,٤٤٤ | ١٧٨ | | | |

يبين الجدول رقم (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج تحليل التباين الأحادي One way ANOVA تبعا لمتغير الجامعة التي تخرج منها أفراد الدراسة. هذه النتيجة تدل على أن مبادئ الحوكمة وتطبقانها في التعليم العالي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تدرس على المستوى الداخلي والعالمي.

**التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

لقد أظهرت نتائج الدراسة لتقديرات أفراد الدراسة على الأداة الكلية يقابل التقدير بدرجة متوسطة. كذلك أظهرت تقديرات أفراد الدراسة في مجال الهيكل التنظيمي أن الفقرات التي نصت على (يشارك أعضاء هيئة التدريس في اختيار القيادات الأكاديمية)، و(يشارك ممثلون عن أرباب العمل في تطوير مخرجات الكلية تتفق مع حاجات سوق العمل) و(تعتبر الكلية من الكليات المنتجة وتوفر إيرادات خاصة بها) و(تتساوى فرص مشاركة الأقسام النسائية والرجالية في صناعة واتخاذ القرارات) فقد جاءت جميعها ضمن أدنى تقدير في هذا المجال ويقابل مستوى ضعيف. أما مجال اللوائح والأنظمة فقد جاءت الفقرة التي نصت (توفر الكلية دليل إرشادي واضح للجهات خارج الجامعة) في أدنى تقدير ضمن فقرات هذا المجال ويقابل مستوى متوسط. وعطفا على هذه النتيجة يوصي الباحثان:

• تطبيق مبادئ الديمقراطية في إدارة الكليات التربوية والتي من شأنها زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير أداء الكليات.

• العمل على زيادة مشاركة عضوات هيئة التدريس في تطوير وتحسين العملية الإدارية والتعليمية في الكلية.

• تعزيز الشراكة المجتمعية لكيات التربية.

• قيام الهيئات الوطنية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بالتعريف بمبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها في دعم البنى التحتية لمختلف مؤسسات الدولة.

• إلزام كافة أجهزة الدولة بمعايير الإفصاح والشفافية وعرض مخرجات عملها على المستفيدين من هذه الخدمات التي تقدمها المؤسسات المعنية.

كذلك دلت تقديرات أفراد الدراسة على مجال الدعم الأكاديمي أن الفقرة التي نصت (يتوفر في أقسام الكلية عدد كاف من الفنيين المتخصصين) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المستوى الضعيف في هذا المجال. أما مجال المرافق والتجهيزات فقد جاءت الفقرة التي نصت (توجد مكتبة حديثة تعتمد إدارتها على النظام الإلكتروني بكلية التربية) في المرتبة الأخيرة ضمن المستوى الضعيف في هذا المجال. وعليه يوصي الباحثان:

• الاهتمام بالتنمية المهنية والتقنية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات ودعمه فنيا في تطبيق ما يستجد من تقنيات حديثة في محال التعليم.

وفي ضوء نتائج تقديرات أفراد الدراسة وبشكل عام على الأداة الكلية والذي يقابل التقدير بدرجة متوسطة يوصي الباحثان:

• التركيز على تطوير أساليب تقييم أداء منسوبي الكلية وفق معايير منضبطة لقياس مواطن القوة والضعف في كليات التربية، ودعم الأجهزة الرقابية في الجامعات السعودية.

• إكمال مظلة التشريعات التي تستهدف تطبيق مفهوم الحوكمة في مختلف أجهزة الدولة لما لهذا النظام من أهمية لتحقيق الهدف الأساسي في الحفاظ على المال العام وتنميته.

• إلزام كافة الوحدات التنظيمية في الدولة باعتماد أنظمة الجودة الشاملة وتأهيل تشكيلاتها للحصول على المواصفات العالمية.

• إجراء تقييم دوري لمبادئ الحوكمة تبعاً لتغيرات كل مرحلة في مؤسسات التعليم العالي وبإشراف الوزارات المعنية، وإلزام كافة الجامعات بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه.

## المراجع:


أبو كرم، أحمد (٢٠٠٨). **الشفافية والقيادة في الإدارة**، (ط١). عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

بيومي، عبدالله (٢٠٠٩). **حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكار** (٢٠٠٠). ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، مصر، من٣-٥ مايو ٢٠٠٩.

حلاوة، جمال، ودار طه، نداء (٢٠١١). **التعليم الجامعي والحوكمة**. دار طه، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين: دائرة العلوم التنموية.

خرويشد، معتز، يوسف، محسن، سراج الدين، إسماعيل (٢٠٠٩). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**. مكتبة الاسكندرية: جمهورية مصر العربية.

الخطيب، أحمد (٢٠٠١). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، (ط١). إربد، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد (٢٠٠١). **التطوير التربوي: تجارب دولية وعربية**. إربد، الأردن: مؤسسة حماده للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد، ومعايعة، عادل (٢٠٠٦). **الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة**. إربد، الأردن: عالم الكتب.

الخواجة، علا (٢٠٠٦). **مفهوم حوكمة الشركات، في الحكم الرشيد والتنمية في مصر**. مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

الزامل، أحمد (٢٠٠٧). **حوكمة الجامعات رؤية حول تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية**. منتدى الإصلاح العربي، أوراق مرجعية، مكتبة الاسكندرية، مصر.

الزعبي، عماد (٢٠١٢). **الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وإدارة الموارد لناميين الجودة**. جريدة السفير اللبنانية، العدد ٢، ١٢١٠٠، فبراير ٢٠١٢.

الشناق، راضي محمد (٢٠٠٩). **مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

صالح، أسامة محمد (٢٠١٠) أثر تطبيق قواعد الحوكمة علي كفاءة نظام الرقابة الداخلية، **مجلة اقتصاد ومصارف**، العدد ٦٣، متوفر على شبكة الإنترنت: www.fibsudan.com

عبد السميع، مصطفى (٢٠٠٧). **التعليم العالي والعولمة توجهات وانعكاسات** "قراءة في وثيقة وطنية"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتب الفني.

عبدالحكيم، فاروق (٢٠١١). حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، **مجلة العلوم التربوية**، العدد الأول، الجزء الثاني، ٣١٥-٣٢٦.

علي، عبد الوهاب (٢٠٠٧). **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**. الاسكندرية: الدار الجامعية.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). **نظرية المنظمة والتنظيم**، (ط١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكايد، زهير عبدالكريم (٢٠٠٥). إدماج السياسات السكانية في الحكمانية، **مجلة السكان والتنمية**، ١١، استرجع من الموقع http://www.hpcpromise.org.jo/node/554

مخيمر، عبد العزيز (٢٠٠٥). الطريق إلى الجودة والاعتماد في الجامعات العربية، **المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) جامعة عين شمس**، مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، ديسمبر ٢٠٠٥.

المعتاز، صالح وبصفر، عفاف (١٤٣١). دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة**، ٢(٢٤). استرجع من الموقع http://www.kau.edu.sa/Show_res.aspx?site_id=320&RN=58459&lng=AR

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD والبنك الدولي The world bank (٢٠١٠). **مراجعة لسياسات التعليم الوطنية (التعليم العالي في مصر)**، نشرة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، استرجع من الموقع www.oecd.org/publishing.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٥). **الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم**. إدارة التربية، تونس.

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢). **إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشّرات تطبيقها في ضوء متطلّبات الجودة الشاملة**. استرجع من الموقع. http://udc.mans.edu.eg/JUPD/ar/editions/2/7.html

النودل، علي عبدالله (٢٠١١). **حوكمة أنشطة البحوث العلمية: دراسة نقدية لممارسات برامج الكراسي البحثية في الجامعات السعودية كنموذج**. مؤتمر (الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٨-٣٠ مارس ٢٠١١.

الهنيني، إيمان أحمد (٢٠٠٤). **تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

Cuchiara M., Bhoomfield G. & Eva E. (2011). Contracts choice and Customer Service Marketization and Engagement in Education, *Teachers College Record, 113*(11), 2460-2502.

Davenport, C. (2005). *New Jersey state college and university governance and policy implementation*. Unpublished doctoral degree, The University of Nebraska-lincoln.

Donald, H. (2002). *State Governance and Higher Education Outcomes,* NY, Ithaca: Cornell Higher Education Research Institute Conference.

Eisenberg, C. (2005). *New York state school board members, attitudes toward school governance, finance practices, conflict, teamwork and board effectiveness*. Unpublished EdD Thesis, Dowling College.

Gross, A. (2005). *State governance structure and higher education performance*. An emanation of structures and performance in 46 states. Unpublished PHD Thesis, New Mexico State University.

Karen, M. (2007). Global governance, education change. *Comparative Education, 43*(3) ,PP. 339-357.

Keith, P. & Patrick, K. (2007). Models of network governance; structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory,* JPART 18:229–252.

Ketchum, T. (2002). *Managing in a complex environment: observations*. Retrieved on October 10, 2004, from: http://www.wdgc.ca/rpts/audit/va/3a–e.Asp.

Krupar, K. & Cook, L. (2010). *The voiceless majority: A pair docs on paradox and changing demographics in the American professorate related to shared governance*. online submission, paper presented at the annual meeting of the American association of university professors, Washington, dc, Jun 10, 2010.

Lee, L. & Land, M. (2010). *What university governance can Taiwan learn from the United States?* Paper presented at International Presidential Forum, pp. 179-187, Harbin, China, Jun 6, 2010.

Leisyte, L. (2007). *University governance and academic research: case study of research units in Dutch and English universities*. DAI, University of Twenty, Netherlands.

Meyer, H. (2007). Collegial participation in university governance: A case study of institutional change. S*tudies in Higher Education, 32* (2), 225-235, Apr 2007.

Miller, T. & Nadler, P. (2008). *A national study of improving participation in student self-governance leadership*. Retrieved from, http//www.Eric.Ed.Gov/pdfs/ed503754.pdf.

Reindle, T. & Reyna, R. (2011). *Complete to compete from information to action revamping higher education accountability systems*. report by NGA Center for Best Practices. 444 North Capitol Street Suite 267, Washington, DC 20001, Retrieved from, http://www.nga.org/center.

Robert, S. & Carey, C. (2006). Restructuring for good governance opinion papers submitted to the association of governing boards of universities and colleges. *Trusteeship, Jul-Aug, 14*(4), Retrieved from, http://www.agb.org

Sherif, O. (2007). *Laws governing higher education in egypt, university governance conference. a key to effective higher education in education in egypt,* back ground paper, bibliotheca alexandrina, 26-28 March 2007.

UNESCO and the Bangladesh National commission for UNESCO (2008). *A framework for on education governance conclusions and recommendations of the conference in education,* Transparency Accountability and Effectiveness. Republic of Bangladesh on March 2-4, 2008 at the International Conference Centre, Shapla Hall.

Vishwanath, T. & Kaufmann, D. (2002). Toward transparency: new approaches and their application to financial markets. *The Word Bank Research Observer, 16*(1), 41– 58.