

## تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. علي بن مرزوق الغامدي\*

### الملخص:

استهدف البحث التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، والكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة، وبيان متطلبات تطبيق الحوكمة بها.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي: والذي يعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ ثم تحليلها؛ وتفسيرها.

من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث: بُعد التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة؛ فقد جاء المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.24) والانحراف المعياري (1.41) والاتجاه العام للفقرات (محايد) وهذا يدل على موافقة أفراد البحث علي تطبيق التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة، الشفافية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، فقد جاء المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.34) والانحراف المعياري (1.14) والاتجاه العام للفقرات (محايد) وهذا يدل على موافقة أفراد البحث علي التطبيق بدرجة متوسطة، معوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أفراد البحث جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للفقرات (3.54) والانحراف المعياري (1.19) والاتجاه العام للفقرات (موافق)، وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر أفراد البحث بدرجة كبيرة؛ حيث جاء المتوسط العام للفقرات (3.89) والانحراف المعياري (0.97) والاتجاه العام للفقرات (موافق) وهذا يدل على موافقة أفراد البحث علي وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، التربية ، الشفافية ، التمكين.

### مقدمة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بانتشار واسع في مختلف القطاعات التعليمية والتربوية وخاصة في الجامعات التي تسعى لمواكبة التطورات العالمية في مختلف المجالات، والتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الحديثة كالحوكمة؛ لتحقيق الشفافية والنزاهة والمشاركة والتمكين، ولتحقيق التنافس مع الجامعات على المستويين المحلي والعالمي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي.

\*الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية. مدير مركز الملك عبدالله للدراسات الإسلامية المعاصرة وحوار الحضارات.  
البريد الإلكتروني: [22ali2267@gmail.com](mailto:22ali2267@gmail.com)

وقد جاء موضوع الحوكمة لتعزيز أداء المنظمات، ونتيجة لارتباط موضوع الحوكمة بمجالات وأطراف مختلفة، كالإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، ظهرت عدة تعريفات للحوكمة، وقد شمل هذا المصطلح الممارسات والكيفية التي يتم بها ضبط أداء المنظمات، ورفع كفاءتها، ومجموعة التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة تلك المنظمات والرقابة عليها، ومعالجة المشكلات، والعلاقة بين الجهات التي تحكم عمل المنظمات من الداخل والخارج (حسن ، ٢٠١٠م، ص١٣٧).

وفي هذا المجال اهتمت كثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وأستراليا وكندا ونيوزيلندا واليابان وكوريا الجنوبية والمكسيك وشيلي بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مدارسها لتجويد وتطوير أدائها، من خلال تطبيق المرونة، واتباع مركزية أقل في صنع القرارات واتخاذها، والاهتمام بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم، ووضع موانع أخلاقية ومهنية العاملين بها، وإفساح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للشراكة المجتمعية في التعليم وإعطائهم دورًا رقابيًا على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها ومحاسبتها؛ ونتيجة لذلك فقد تزايد الاهتمام العالمي خلال السنوات الأخيرة بتطبيق العديد من الطرق والأساليب لتجويد أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخرًا أسلوب الحوكمة المؤسسية كاتجاه عالمي معاصر يستهدف تحسين الفعالية المدرسية وتطوير مردودها التربوي، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية، وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة والنفوذ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية (طيب، ٢٠١٨م، ص ١٨٦).

ومصطلح الحوكمة Governance ليس مصطلحًا جديدًا، لكن النقاش حول تطبيقه في المؤسسات الاجتماعية يعد تطورًا جديدًا نسبيًا، ونتيجة لاختلاف تفسيره وفهمه ومدلوله بين الكتاب والمفكرين فقد تم إعطاؤه أكثر من معنى وأكثر من تعريف يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدمو تلك التعريفات، ولعل هذا المصطلح يفتقر أيضًا إلى الترجمة الدقيقة من اللغات الأخرى إلى اللغة العربية، حيث تم ترجمته إلى العديد من الترجمات مثل: الإدارة الرشيدة، وإدارة الحكم الرشيد، والحكم، والحوكمة (عطوة وعلي، ٢٠١١، ٤٦).

وفي وزارة التعليم يتم السعي لتطبيق الحوكمة، وذلك عن طريق تحقيق أبعادها، ومن تلك الأبعاد الشفافية والمساءلة والمحاسبية والعدالة، وذلك سعيًا منها لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق أهداف الوزارة ، حيث أشارت دراسة قمر العنبي (2018م) إلى ضرورة توعية العاملين في إدارة التعليم بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق بأهمية تطبيق الحوكمة، وتوضيح النواحي الرقابية وعواقب مخالفتها، وأظهرت دراسة شيخة الشهري (٢٠١٧م) أن المتوسط العام لواقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك جاء بدرجة قليلة، وجاءت معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بشكل عام بدرجة كبيرة.

وتسعى الجامعات السعودية كأبرز المؤسسات التربوية المؤثرة بمجتمعاتها إلى الوصول لمواقع متقدمة ضمن قائمة أفضل ٢٠٠ جامعة دولية بحلول العام ٢٠٣٠م ويشكل ذلك تحدياً كبيراً لها، ولكي تحققه فإن عليها تطبيق مجموعة من التوجهات والمداخل الإدارية الحديثة ومن أبرزها الحوكمة.

وتعد حوكمة الجامعة منظومة متكاملة، تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تستهدف جودة العمليات والمخرجات وتميزها، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة (عزت، ٢٠١٠م).

وفي مجال التعليم لا تقتصر الحوكمة على نظام الإدارة فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها السياسات، وتحديد الأولويات وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها، كما أن الحوكمة تهتم بكل مستوى من مستويات النظام، ابتداءً من وزارة التعليم وحتى قاعة البحث والمجتمع المحلي (بيومي، ٢٠٠٩م، ص ١٦٤).

والحوكمة باختصار يمكن أن تمثل إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، بحيث لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة، وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة؛ وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تستهدف هذه العوامل التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة، وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة.

كما أن أحد الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة ضمان أن جهود الإدارة تنصب في الحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين، والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل.

#### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة في رفع مستوى الكفاءة في التعليم العالي، إلا أن إدارة الجامعات ما زالت بحاجة إلى تفعيل الأهداف التي تضعها بشكل أكبر، ومن أبرز تلك الأهداف تفعيل الحوكمة؛ وذلك تماشيًا مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تتبنى نظامًا متكاملًا للحوكمة. وبالرغم من أهمية الحوكمة من حيث كونها أسلوبًا إداريًا حديثًا، وما يحققه من فوائد جمة للمؤسسات التعليمية، إلا أن الواقع يكشف لنا قصورًا في تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها على مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ولقد أشارت نتائج العديد من الدراسات التي عنيت بالحوكمة في التعليم إلى وجود قصور في تطبيقها داخل الجامعات، وقصور في بُعدي الشفافية والتمكين كما أشارت إلى أهميتها، ومنها دراسة أفنان (٢٠١٩م) التي أظهرت أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على معوقات تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وموافقون بشدة على المقترحات التي تساعد في تحسين تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

كما توصلت دراسة (البلوي، ٢٠١٦م) إلى أن إدارة جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية، وأنه لا يوجد تأثير للقبلية على تطبيق الحوكمة، وأن تطبيق الأنظمة والقوانين يتم بوضوح وشفافية دون تمييز في مواقف محدودة، وظهور المحسوبية والازدواجية في التعامل سواء كان على مستوى الموظفين أم على مستوى الطلبة.

كذلك توصلت دراسة السوادي (٢٠١٥م) إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. وتوصلت دراسة كلاً من (العريني ٢٠١٤م) ودراسة (الفواز ٢٠١٥م) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى كانت

بدرجة متوسطة. كما توصلت دراسة أبو كريم والثويني (٢٠١٤م) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي جاء بدرجة متوسطة بكلية التربية بجامعة حائل.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بشكل عام في أن غياب تطبيق الحوكمة في الجامعات كان من العوامل التي أدت إلى قصور جودة الأداء الجامعي، وبالتالي ضعف المخرجات. وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب تطبيق منظومة متكاملة للحوكمة لمساعدة إدارة الجامعات على القيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون واضحة للعامة ومفتوحة لمشاركة المواطنين في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار بعدي الشفافية والتمكين، فالحوكمة تمثل مفتاحاً لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق تقدم الجامعات.

#### - أسئلة البحث :

١- ما واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

٢- ما معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث ؟

٣- ما متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث ؟

#### - أهداف البحث :

١- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

٢- الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٣- بيان متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### - أهمية البحث :

أ - تظهر الأهمية النظرية للدراسة من خلال ما يأتي:

- تتوافق هذه البحث مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث تشمل الرؤية نظام حوكمة متكاملًا.

- توفير قدر من المعلومات لإثراء المكتبات العربية ومراكز البحوث في مجال تطبيق الحوكمة.

ب- تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال الآتي:

- قد يفيد هذه البحث في العمل على تفعيل أبعاد الحوكمة بشكل عام، وبعدي الشفافية والتمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشكل خاص والتعليم العالي بشكل عام.

- يُؤمل أن تفيد هذه البحث المعنيين بإحداث بعض التغييرات لتحسين تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- يأمل الباحث أن تسهم البحث في رفع كفاءة العمل من خلال الحد من معوقات تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم.

#### حدود البحث :

##### أ- حدود موضوعية:

تتمثل حدود الدراسة الموضوعية في معرفة واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه التطبيق، وبيان متطلبات تطبيق الحوكمة بها.

##### ب- حدود مكانية:

تم تطبيق البحث في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض.

##### ج- حدود زمانية:

تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ.

##### ٧- منهج البحث :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي: "ويعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ ثم تحليلها؛ بل يتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه النتائج؛ لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث .

##### ٨ مصطلحات البحث :

**الحوكمة لغة:** الحوكمة لفظٌ حديث في اللغة العربية، أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة ٢٠٠٢ ترجمة للكلمة الإنجليزية (GOVERNANCE) ومادة الكلمة (حَكَم) وتدور على الفصل والمنع ويعني كذلك الانضباط والسيطرة. (الرزين، ٢٠١٢، ص٣).

**الحوكمة:** (GOVERNANCE) مدى تطبيق القيادات للأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة التربوية من خلالها توجهاتها، وتحدد الغرض من وجودها (العتيبي، ٢٠١٦م، ص١٥).

**التعريف الإجرائي:** هي ممارسة قائمة على الشفافية والوضوح والمصداقية والتمكين، تسهم في عملية صنع القرار في أي نظام قائم عن طريق حفظ الحقوق ومعرفة الوجبات تجاه كل مسؤول في هذا النظام بشكل قانوني.

## الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدارسة الحالية، وتم تصنيف الدراسات إلى محلية وعربية وأجنبية، حيث اشتملت على دراسات تناولت حوكمة التعليم العام، مثل الحوكمة في إدارات التعليم وفي المدارس، وأخرى تناولت الحوكمة في الجامعات والكليات، كما تم ترتيبها على حسب المدة الزمنية من الأقدم إلى الأحدث.

## أولاً: الدراسات العربية:

## ١- دراسة مروان الدهدار (٢٠١٧م) بعنوان: واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية.

استهدفت الدراسة التعرف على واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، كما تمثلت أهدافها في الآتي: التأكد من وضوح الرؤية للإدارة العليا، والتعرف على مستوى وضوح عمل المجالس الحاكمة، ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة، وكان المنهج الذي تم اعتماده في البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في محافظة غزة والتي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى، وعددهم (٥٥٠)، أما عينة البحث فتمثلت (٦٥٪) من مجموع مؤسسات التعليم العالي، وكانت أبرز النتائج: وجود ضعف في الدور الذي تقوم به وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

## ٢- دراسة هديل الزين (٢٠١٧م) بعنوان: درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان والذي بلغ عدده (٣٩٢٨) عضو هيئة تدريس، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في عينة البحث (٢٦١) منهم (١٨٨) ذكور و(٣٧) إناث، وقد استخدمت الباحثة استبانتين لجمع معلومات البحث، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغيري ممارسة الحوكمة التربوية وبين درجة تفويضهم للسلطة.

## ٣- دراسة شيخة الشهري (٢٠١٧م) بعنوان: واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك:

استهدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها وفقاً للمجالات الآتية: (اللوائح والأنظمة، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، و تقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار)، كما استهدفت الوقوف على معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة

للتعليم بمنطقة تبوك ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغيرات (الجنس – المسمى الوظيفي- عدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (٥٢٠) فردًا بنسبة (٣٨ %) من مجتمع البحث البالغ عددهم (١٣٧٥) فردًا من جميع المشرفين والمشرفات والإداريين والإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وتوصلت البحث إلى عدة نتائج من أهمها:

جاء المتوسط العام لواقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بدرجة قليلة، وجاءت معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بشكل عام بدرجة كبيرة (الشهري، ٢٠١٧م).

٤- دراسة خلود بنت محمد العسيري (٢٠١٧م) بعنوان: واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها.

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، والكشف عن المتطلبات والمعوقات، وذلك وفق خمسة معايير وهي: الاستقلالية، وسيادة القانون والمشاركة، والإفصاح والشفافية، المساءلة والمحاسبية، كما طبقت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة أداة للدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية تمثل (٥٤%) من المجتمع، ومن أهم النتائج، أن الحوكمة تطبق في الجامعة بدرجة متوسطة، كما تواجه الجامعة بعض المعوقات في تطبيق الحوكمة.

٥- قمرء بنت ميثب العتيبي (٢٠١٨م) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق.

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، ومعوقات ومتطلباتها والمقترحات، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات والمرؤوسين والرئيسات والمشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، والبالغ عددهم (١٤٦)، وبلغ عدد العينة (١٠٢)، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق جاء بدرجة متوسطة، كما اتفق أفراد البحث على مدى تأثير المعوقات على تطبيق الحوكمة بدرجة عالية، وجاءت موافقة أفراد البحث على المقترحات بدرجة عالية.

٦- دراسة أفنان الورهى (٢٠١٩م) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات النسائية في الوزارة، كما استهدفت الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم، والتعرف على المقترحات التي قد تسهم في تحسين تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم من وجهة نظر أفراد البحث. **منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي بنوعه المسحي، أداة البحث: استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت البحث إلى عدد من النتائج أبرزها: أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمتوسط

(٣.٤٥ من ٥). وأن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على معوقات تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمتوسط (٣.٥٢ من ٥). وأن أفراد عينة البحث موافقون بشدة على المقترحات التي تساعد في تحسين تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمتوسط (٤.٢٧ من ٥). وجاءت من أبرز توصياتها: التوعية بأهمية تطبيق الحوكمة عن طريق إقامة مؤتمرات عن الحوكمة في وزارة التعليم، وتهيئة بيئة مناسبة لتطبيق الحوكمة في وزارة التعليم

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### ١\_ دراسة (فيليب، ماتيس، كارولان، أندريه، وأندرو ٢٠٠٩)

استهدفت اختبار مدى إنتاجية الجامعة عندما تكون مستقلة بذاتها، ومدى إنتاجيتها في حال وجود أكثر من منافس لها، وتم بناء مقاييس، ومؤشرات لقياس الاستقلال الذاتي، والمنافسات للجامعات، والحصول على الأدلة من خلال البحث في نفقات الجامعات، وعلاقتها بنوعية مخرجاتها عبر ٣٠ عامًا، أما أبرز النتائج فهي وجود علاقة إيجابية بين استقلالية الجامعة ومدى إنتاجيتها (Philippe Aghion, 2009).

٢- دراسة ألابا وأوقنتميهين (Alaba and Oguntimehin , 2014) بعنوان: الشفافية التنظيمية وعلاقتها بأداء المعلمين في مدارس ولاية أوجون الثانوية (Organisational Transparency and Teachers' Job Performance in Ogun State Public Secondary Schools)

وقد استهدفت تحديد تأثير الشفافية التنظيمية على أداء المعلمين والمعلمات في ولاية أوجون (ogun) بنيجيريا، واستخدم الباحثان فيها المنهج الوصفي بأسلوب المسح، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (٥٢١) معلمًا و(٥١٦) معلمة تم اختيارهم من (٢٠) منطقة تعليمية في الولاية، ويعملون في (٤٦٨) مدرسة بواقع (١٧٢) مدرسة إعدادية و(١٧٢) مدرسة ثانوية عليا و(١٢٤) مدرسة ثانوية مجتمعة، وقد توصلت البحث إلى أن للشفافية التنظيمية تأثيرًا على أداء المعلمين والمعلمات، كما أنه يتضح من تعاملات مديري المدارس أن الشفافية التنظيمية تعد عاملاً حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأوصت البحث مديري المدارس الثانوية في ولاية أوجون (ogun) بمزيد من الشفافية.

### ٣- دراسة ماروين ديلا وجيم جيمينز Jaime Jimenez، Marwin Dela (٢٠١٥)

استهدفت هذه البحث التعرف على مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية في الحوكمة من حيث المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية، وقد استخدمت البحث المنهج الوصفي، واستعانت بعدة استبانات ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية، وقد توصلت البحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن الكليات والجامعات الفلبينية محل البحث تمنح لأعضاء هيئة التدريس بها الفرص الكافية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية بالجامعة، وذلك من خلال مناقشات مفتوحة معهم، والاهتمام بمقترحاتهم (Marwin, Vol. 3 , No. 1 , 2015)



## التعليق على الدراسات السابقة:

وبعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة من حيث كونها مفهوماً إدارياً يري الباحث أن هذه الدراسات تتشابه مع البحث الحالية في الهدف الرئيسي لها وهو تناولها لموضوع الحوكمة وكيفية تطبيق مبادئها، علاوة على استخدام معظم هذه الدراسات للمنهج الوصفي، ولكن تختلف البحث الحالية عن هذه الدراسات في عينة البحث ، ومكان البحث ؛ حيث طبقت هذه البحث في كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، بينما تناولت الدراسات السابقة الحوكمة في وزارة التعليم، وهي تشمل التعليم العام والتعليم العالي، وكذلك جاءت بعض الدراسات مجمعة لعدد من الجامعات، وأما هذه البحث فهي مختلفة لأنها تحدثت عن بُعد التمكين بينما الدراسات السابقة لم تتناول هذا البعد، ولكن على الرغم من ذلك فإن الباحث قد استفاد كثيراً من هذه الدراسات.

## الإطار النظري

## تمهيد:

سيتم في هذا البحث تناول مفهوم الحوكمة من خلال عدة محاور، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم الحوكمة ومبادئها وذكر أهميتها وأهدافها، وواقع تطبيق الحوكمة، ومعوقات تطبيق الحوكمة، وبيان متطلبات تطبيق الحوكمة، علاوة على ذكر أبعاد الحوكمة الكثيرة، منها: النزاهة، الشفافية، المساءلة، المحاسبية، التمكين، الفاعلية، الكفاءة، سيادة القانون، العدالة، الاستجابة للمطالب والاهتمام بالشكاوى، لكن سوف يقتصر بحثنا هذا على بُعدين هما: بُعد الشفافية، وبُعد التمكين.

وسيتم تناول ذلك في ثلاث مباحث على النحو التالي:

## المبحث الأول: الحوكمة

"نشأة الحوكمة، مبادئ الحوكمة، أهمية الحوكمة، أهداف الحوكمة"

المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية ويشمل:

"أبعاد الحوكمة وتطبيقها، تطبيق بعد الشفافية، تطبيق بعد التمكين، مراحل تطبيق الحوكمة بالجامعات، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

المبحث الثالث: معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية.

المبحث الرابع: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية ويشمل:

- عناصر تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

- متطلبات تطبيق الحوكمة بوجه عام

- متطلبات تطبيق الحوكمة في كليات التربية

## المبحث الأول

## الحوكمة

## نشأة الحوكمة:

بالرغم من أن لفظ الحوكمة يعود إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر، وتعبّر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم، ورعايته للأمانات التي بحوزته ومن ثم إيصالها إلى أصحابها، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالمًا أطلق على هذا الربان (good governor)).

إلا أن الحوكمة فكرة واصطلاحًا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينيات من القرن الميلادي الماضي من قبل الهيئات الدولية كأسلوب ونظام إداري يستهدف تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية، وهذه الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية نتيجة تحديات العولمة واهتمام أكبر الهيئات الحكومية وغير الحكومية بها، إلى درجة جعلها أحد معايير التصنيف على المستوى الكلي للدول، وعلى المستوى الجزئي للمؤسسات.

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance Corporate أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، ويمكن أن نعرّف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي استهدفت تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم، سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام (غادر، ٢٠١٢م ص ١٧١).

**للحوكمة العديد من المبادئ التي تقوم عليها، من أهمها ما يأتي (دياب، ٢٠١٨م، ص ٢٩٣).**

١- الشفافية الإدارية: يقصد بها وضوح المؤسسة في الإعلان عن سياستها وخططها، ونشر المعلومات بشأنها، بحيث تكون متاحة لجميع الأطراف المعنيين بها.

أهمية الشفافية الإدارية: تكمن أهمية الشفافية الإدارية في أنها تسهم في القضاء على الفساد المالي والإداري؛ حيث إن غياب الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات التي تحكم العمل بالمؤسسة.

٢- المساءلة الإدارية: عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها "طلب تقديم التوضيحات اللازمة من المسؤولين لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم".

أهمية المساءلة الإدارية: للمساءلة الإدارية أهمية كبيرة لأي نظام تربوي بصفة خاصة؛ كونه من أكثر الأنظمة تأثيرًا في المجتمع، فنجاح هذا النظام أو إخفاقه يترتب عليه بالضرورة النجاح أو الإخفاق لجميع مؤسسات المجتمع وأنظمتها الأخرى.

٣- المشاركة الإدارية: كانت المؤسسات التعليمية تدار بواسطة فرد واحد هو المدير، ولكن تغير هذا الوضع في السنوات الأخيرة بسبب كبر حجم المؤسسات الحديثة وتضخم مسؤولياتها، والاعتراف

المتزايد بقصور قدرات الفرد عن الإلمام بكل شيء في كل وقت، وأصبح المدير لا يستطيع أن يتخذ قراراته منفردًا أو بمعزل عن بقية العاملين بمؤسسته (المليجي، ٢٠١١م، ص ٣٥٠).

أهمية المشاركة الإدارية: تكمن أهمية المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية في أنها تسهم في توفير الوقت والجهد والموارد المتاحة لها، وتؤدي إلى تفعيل العلاقات بين المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي.

وبناءً على ما سبق يتضح أن مبادئ الحوكمة ليست منفصلة عن بعضها؛ فكل مبدأ منها يكمل المبادئ الأخرى، فالشفافية مثلاً لا يمكن أن تكون هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة من الوسائل المساعدة في محاسبة إدارة المؤسسات ومساءلتها، كما أنها تساعد جميع الأطراف التي لها مصالح مرتبطة بهذه المؤسسة على فهم ما يدور بها ومن ثم القدرة على التمكن من المشاركة في إدارتها، كما أن عمليات المساءلة والمحاسبة -أيضاً- يجب أن تتسم بالشفافية، وبمشاركة جهات عديدة فيها.

### أهمية الحوكمة:

تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات التربوية، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك الوفاء بالالتزامات ولضمان تحقيق الأهداف، والحفاظ على مصالح جميع الأطراف، فالحوكمة أساس للاستقامة حيث تظهر أهميتها فيما يأتي:

- ١- تحقيق ضمان النزاهة لجميع العاملين.
- ٢- التوصل لعدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار الأخطاء.
- ٣- السعي للاستفادة القصوى من نظم المحاسبية والمشاركة وتحقيق فاعلية الاتفاق.
- ٤- تفعيل النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، ومن ثمَّ يجنب المؤسسات أعباء هذا الحدث (الخضري، ٢٠٠٥م، ص ٧٥-٥٩). ويضيف حسام الدين (٢٠١٥م) الآتي:
- ٥- وجود المراقبة المستقلة على المديرين.
- ٦- كسب ثقة الأطراف المستفيدة.
- ٧- تعد أداة فعالة في مواجهة الفساد الإداري (حسام الدين، ٢٠١٥م، ص ٦٦ و٦٧).

كما يضيف الخضري أن الحوكمة أداة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب علمي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية المستفيدين، وتحقيق نظام معلومات وبيانات عادل وواضح، بما يحقق توافر النزاهة.

ويرى الباحث أن أهمية الحوكمة تظهر في مدى حاجة المؤسسات التربوية إلى تطبيق أبعاد الحوكمة، حيث إنه من الصعوبة بمكان وجود مؤسسة ناجحة، لا تنتهج أبعاد الحوكمة من شفافية وتمكين ووضوح ومساءلة ومحاسبية وعدالة ومشاركة، لأن تلك الأبعاد تسهم بشكل كبير ورئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم الخدمات للمستفيدين على أكمل وجه ممكن داخلها.

**أهداف الحوكمة:**

تبرز أهداف الحوكمة في مدى أهمية تقييم فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون التعليم، وكذلك مجموعة القيم التي تتضمنها هذه المؤسسات. وتتمثل أهداف الحوكمة كما ذكرها الخصري (٢٠٠٥م) في:

- ١- إدخال الاعتبارات الأخلاقية، ورفع مصداقية المؤسسات التربوية.
  - ٢- تجويد عملية صنع القرار.
  - ٣- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات التربوية.
  - ٤- زيادة درجة الوضوح والشفافية.
- كما ذكرت منال العريني (٢٠١٤م) أن أهداف الحوكمة في المؤسسات التربوية تتمثل في الآتي:
- ٥- تعزيز فعالية المؤسسات التربوية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
  - ٦- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات المؤسسات التربوية ومسؤولوها في تولي الأعمال الإدارية بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
  - ٧- تعزيز مشاركة جميع الأطراف في عمليات صنع القرار.
  - ٨- تحقيق المساواة بين العاملين في المؤسسات التربوية؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
  - ٩- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة.
  - ١٠- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح.
  - ١١- تحسين سمعة الجامعة في المجتمع ( العريني، ٢٠١٤م، ص ١١٤ و ص ١٤٨).

**المبحث الثاني****واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية****أبعاد الحوكمة وتطبيقها:**

تقوم الحوكمة على مجموعة من الأبعاد التي تركز على جوانب معينة تضمن تحقيق مزيد من الفهم والإخلاص والمشاركة في العمليات التي تساعد في إنجاز المهام.

وفيما يأتي عرض لبعضها:

- المشاركة: وتعني توفير الظروف والآليات المناسبة لإشراك المستفيدين في عمليات صنع القرارات.
- المساءلة: ويقصد بها خضوع صانعي القرار لمساءلة المستفيدين والأطراف الأخرى ذات الصلة دون تمييز.

• سيادة القانون: وتعني قبول المستفيدين لسلطة أصحاب القرار، الذين يمارسونها ضمن إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة، بتوفير فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع.

• الشفافية: وتعني سهولة الحصول على المعلومات لكل الأطراف المعنية بدون تمييز (العياشي، ٢٠١٥م، ص ٨٤).

وسوف نقتصر في هذا البحث على بُعدين، هما:

### أولاً: الشفافية:

إن تطبيق الشفافية يسهم بشكل مباشر وفعال في جودة النتائج والتقارير المعدة بشأنها، ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات الممكنة (الغامدي، ٢٠١٧).

وتعني الشفافية: كشف الحقائق والنقاش الحر حول تلك الحقائق، ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع، والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي.

وتعرف الشفافية بأنها: مجموعة السلوكيات والآليات، التي تقوم بها المؤسسة التربوية، والتي تضمن الوضوح والإفصاح التام عن التشريعات والقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صنع القرار (الخلوي، ٢٠١٨م، ص ١٧).

وعرفها أبو كريم بأنها: وضوح السياسات والتشريعات والسلوكيات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة داخل المؤسسة وخارجها (أبو كريم، ٢٠٠٩م، ص ٤٥).

حيث تعتمد الشفافية بشكل رئيسي على البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة؛ مما يوجب أن تكون متاحة للجهات ذات العلاقة بشكل انسيابي ومباشر من خلال تسهيل الإجراءات المتبعة للحصول عليها والتأكيد على دقة وصحة المصادر، وإلى جانب ذلك فإن عرض التقارير والنتائج على الجهات ذات العلاقة هو مطلب من مطالب الشفافية وذلك بهدف الاطلاع على مستوى الأداء وتقييمه (الغامدي، ٢٠١٧م، ص ٢٣).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الشفافية: بأنها وضوح الأهداف والأنظمة واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وصريحة، وإتاحة المجال لوصول المعلومات المتعلقة بالعمل وسهولة الحصول عليها، وأن تكون المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية متاحة، ويسهل الوصول إليها وفهمها، وأن تكون كمية المعلومات وافية وواضحة، علاوة على إطلاع منسوبي كلية التربية على تقارير تقييم أدائهم، وتحقيق الشفافية عندما تتحقق حرية التعبير داخل المؤسسة.

لتطبيق الشفافية في المؤسسات أهمية كبرى، وهي كما ذكرها الرشدي (الراشدي ٢٠٠٧م، ص ١٦-١٨).

١. تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.
٢. تسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة.
٣. توفر عناصر النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
٤. تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها، ومن ثم الإسهام في تنمية الخصخصة.

٥. إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.
٦. تسهم في تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، ومن ثم توفير فرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين.
٧. تسهم في توضيح أهداف المؤسسة وتوجهاتها للعاملين مما يساعد على تعزيز ولائهم الوظيفي لها.
٨. ترسخ قيم التعاون، وتضافر الجهود من خلال اتخاذ القرارات الجماعية.
٩. يتم في ضوءها اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على اتخاذ القرارات النزيهة والأمانة والموضوعية والولاء للمنظمة والمصلحة العامة.

ويري الباحث أن بُعد الشفافية من أهم أبعاد الحوكمة، إذ تركز عليه بقية الأبعاد، كالمساءلة والمحاسبية والعدالة، وتحقق الشفافية ويسهل تطبيقها عندما تكون آليات صنع القرار والرقابة والمساءلة معلنة وواضحة مما يسهم في مكافحة الفساد.

### ثانياً: التمكين

يستهدف التمكين تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى "إجراءات أو سياسات، تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين، سواء أكانت قانونية أم تشريعية أم اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة) أو غيرها من السلوكيات النمطية، مع تبني سياسات وإجراءات وتشريعات، وإقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش (عبدالوهاب، ص ٩٩-٩٨).

### أولاً: مفهوم التمكين:

بُعد التمكين أحد المواضيع المشتركة بين العلوم السلوكية والعلوم الإدارية، فالتمكين مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول ارتباطه بالسلوك البشري والسلوك التنظيمي والإداري وإدارة الموارد البشرية؛ ونتيجة لذلك تنوعت تعاريف التمكين في أدبيات الإدارة بتنوع المواضيع المرتبطة.

### - التمكين النفسي

تعرف Spreitzer التمكين النفسي أنه: مجموعة من الجوانب النفسية التي تعد مهمًا للأفراد ليشعروا بنوع من السيطرة على أعمالهم، وذلك عوضاً عن التركيز على الممارسات الإدارية التي تحدد درجة تقاسم السلطة بين الموظفين في المستويات الإدارية كافة. (Spreitzer, 2002, p56).

### و ترى Spreitzer أن التمكين النفسي يقوم على أربعة محاور أساسية هي:

**المعنى Meaningfulness:** ويقصد به استشعار الفرد قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه ومدلولاته، وينطوي هذا المحور على الموازنة بين متطلبات عمل الفرد من جهة وقيمه وسلوكه ومعتقداته من جهة أخرى، فعندما تتوافق متطلبات الوظيفة مع اعتقادات الفرد وقيمه سيكون لها معنى كبير لديه، وسيظهر أثر ذلك في مستويات أداء عالية، بعبارة أخرى فإن هذا المحور يعني إدراك الفرد أن مهام وظيفته ذات معنى وقيمة بالنسبة له.

**الكفاءة Competence:** يراد بها كفاءة الفرد في أداء عمله، ومدى اعتقاده وثقته بقدرته على إنجاز مهام العمل بمهارة عالية استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، فمُنح الفرد واجبات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً، لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح في عمل تلك المسؤوليات على أكمل وجه.

**الاستقلالية وحرية التصرف:** تعبر الاستقلالية عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بطرق إنجاز عمله، فيصبح للفرد الحق في اختيار البديل الأنسب لتنفيذ العمل بما يتوافق مع وجهة نظره وتقديره الخاص، وهي تظهر أثر الشعور بالسيطرة والتحكم.

**التأثير impact:** ويدل على درجة تأثير الفرد في المخرجات التشغيلية أو الإدارية أو الاستراتيجية للعمل في المنظمة، أي اعتقاد الفرد أن له تأثيراً في القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

#### - التمكين الإداري:

تنوّعت تعريف التمكين الإداري منذ ظهور مفهومه في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، فيرى البعض أن التمكين هو: "تحرير المعرفة، الخبرات، والطاقات الكامنة غير المستغلة لدى الأفراد من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات".

أمّا الدوري فيُعرّف التمكين أنه: " العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي أعمالهم".

ومن جهة أخرى فإن Klidas يرى أنّ التمكين هو: "أسلوب يتم من خلاله منح سلطة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن هذه القرارات العاملين في الخطوط الإمامية وذلك بغرض زيادة جودة الخدمات المقدمة ورضا المتعاملين مع المنظمة".

التعريف الإجرائي للتمكين: هو أحد الممارسات الإدارية الحديثة التي تحتل حيزاً كبيراً من التفكير لدى الإداريين وأصحاب القرار في المؤسسات أو المنظمات كالجامعات، وذلك نظراً لآثاره الإيجابية التي تمتد من المنظمة والعاملين فيها على حد سواء إلى المجتمع ككل.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن بعد التمكين في حوكمة كلية التربية بجامعة الإمام يرتبط باستقلالها من حيث حريتها في وضع نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس واختيار هيئة التدريس بها، كما تعني الحرية الأكاديمية، وهي عدم وضع قيود على ما تدرسه الجامعة وما ينشره أعضاء التدريس بها، وما يتبنوا من أفكار داخل الجامعة، وما يقومون بشرحه أو طرحه على الطلاب.

#### لتطبيق تمكين العاملين في المنظمات العديد من المزايا والآثار الإيجابية التي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

١. زيادة درجة الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها أو التي اتخذوها بأنفسهم مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة.

٢. زيادة قدرة المنظمات على الاستجابة لتقلبات السوق واحتياجات العملاء.

٣. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
  ٤. ربط المصالح الفردية للعاملين مع مصالح المنظمة.
  ٥. توفير مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ استراتيجيات إدارية حديثة (كإدارة الجودة الشاملة).
  ٦. زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية، وترك القضايا الروتينية للمستويات الإدارية الأدنى، مع التأكيد على استمرار الإشراف والمتابعة من قِبل الإدارة العليا.
  ٧. الوصول إلى مستويات أفضل في الأداء الوظيفي نتيجة تشجيع العاملين على استخدام قدراتهم ومهاراتهم الذهنية علاوةً على مهاراتهم اليدوية، مما سيظهر أثره إيجاباً على معدلات الإنتاجية في المنظمة.
  ٨. استجابة المنظمة للظروف والمتغيرات الطارئة.
  ٩. تحقيق الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبصورة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها (الفرخ، ٢٠١٤م، ص ٤١).
- يرى الباحث أنه علاوةً على ما سبق فإنّ للتمكين نتائج إيجابية على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الذين يفضلون التعامل مع موظفين على درجة عالية من الإبداع والمرونة والقدرة على التعامل مع جميع الأحوال الطارئة، إلى جانب امتلاكهم صلاحيات كبيرة تمكنهم من اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة بدون الرجوع إلى رؤسائهم.

### يمكن تحديد أهم العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التمكين داخل المنظمات:

١- **التدريب والتهيئة للعاملين:** يعدّ العنصر البشري (المورد الحيوي للمنظمة من المكونات الأساسية للتمكين، لذلك نجد أن التدريب الدوري والمستمر للعاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من الدعائم والركائز الأساسية لنجاح التمكين، وعندما يكون تطبيق التمكين هو الغاية الأساسية من التدريب تتضح معالم عملية التدريب وخطواتها وأساليبها بتعليم العمال:

١. كيفية استخدام السلطة التي ستمنح لهم في صنع القرارات.
٢. كيفية حل المشكلات التي ستواجههم في عملهم.
٣. كيفية العمل في إطار جماعي بعيد عن الفردية والأنانية.
٤. كيفية الاستجابة للمتغيرات الطارئة.
٥. القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي ستتخذ.

٢- **الخبرات والمهارات:** حيث إن لها دوراً كبيراً في تطوير المنظمات، والارتقاء بمستويات أدائها.

٣- **ثقافة المنظمة:** يرتبط نجاح تمكين العاملين بشكل كبير بثقافة المنظمة وتوجهاتها، فعندما تتمتع المنظمة بثقافة تتميز بالانفتاح وقابلية التغيير والتطوير، فهذا من شأنه أن يوجد قاعدةً قويةً تقوم عليها عملية التمكين.



٤- **الاتصال وتدفق المعلومات:** تؤثر أنظمة الاتصالات في المنظمات بشكل ملحوظ على نجاح عملية التمكين، لأنها تعدّ أساس تبادل المعلومات والآراء بين العاملين، وتعزز أنظمة الاتصال الفاعلة مبدأ الإبداع والابتكار في المنظمات، كما أنها تشكل عاملاً محفزاً للعاملين على إنجاز وظائفهم بمستويات عالية؛ وذلك نظراً لما ينتج عنها من إفصاح عن المعلومات، والعمل في بيئة ذات درجة عالية من الشفافية.

٥- **الحوافز المادية والمعنوية:** على الرغم من أن عملية التمكين تعتمد بشكل كبير على الجانب النفسي (المعنوي)، إلا أن الجانب المادي يؤدي دوراً هاماً في نجاح عملية التمكين، فإلى جانب تحفيز العاملين نفسياً وتشجيعهم على المبادرة والإسهام في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم وتطبيقهم لهذه القرارات مع تحمل جميع النتائج المترتبة عن هذه القرارات، علاوة على تطبيقهم لهذه القرارات مع تحمل جميع النتائج المترتبة عن هذه القرارات، وكذا كسر الحواجز الوهمية في المنظمة بين المستويات الإدارية، فالجانب المادي يؤدي دوراً لا يمكن إغفاله، فالتمكين كما يؤكد العلماء ليس بمنحة مجانية، بل لا بد أن يرتبط بنظام للحوافز بصورة مباشرة.

٦- **فرق العمل:** تعدّ فرق العمل من أهم دعائم تطبيق تمكين العاملين في المنظمات، ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة بين العاملين في المنظمة وتعززها؛ وذلك لأنها تنمي الكفاءة، وتعزز التعاون وتبادل المعلومات والأفكار والرؤى بين العاملين (الفرخ، ٢٠١٤م، ص ٤٣ و٤٥).

ويتضح مما سبق أن فرق العمل تعتمد بشكل أساسي على مفهوم التمكين بل تقوم عليه؛ فهي تتضمن منح المسؤولين الصلاحيات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة، كما تحملهم المسؤولية عن النتائج المترتبة على قراراتهم، ويتم اختيار أفراد فرق العمل من ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء وإنجاز الأهداف بكفاءة كبيرة، وقد تلجأ الجامعات أو المنظمات إلى عمليات التدريب والتأهيل قبل البدء في تكوين فرق العمل، ويظهر أثر ذلك في تطوير العاملين داخل كلية التربية، سواء كانوا إداريين أو أعضاء هيئة تدريس بزيادة معارفهم، ويؤثر إيجاباً على نجاح فريق العمل.

استناداً إلى ما سبق يرى الباحث أن الجامعات التي تعتمد أسلوب فرق العمل هي جامعات مهيأة لتطبيق التمكين، بل يمكن القول إنها جامعات مطبقة للتمكين بصورة مصغرة، حيث إن جميع مقومات وعوامل التمكين موجودة ومتوفرة في المنظمة: التدريب، التفويض، تحمل المسؤوليات، الإيمان بالفرد، العمل الجماعي).

كما يرى الباحث في ضوء ما سبق بأن بُعدي الحوكمة (الشفافية والتمكين) مرتبطان؛ فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، فهما جزآن من منظومة متكاملة ومترابطة، إذ إن التمكين في صنع القرارات -على سبيل المثال- يعتمد بشكل كبير على الشفافية وتوفر المعلومات اللازمة للتقييم واتخاذ القرارات السليمة في ضوءها مما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

#### علاقة تطبيق بُعد التمكين داخل كلية التربية مع الحوكمة:

يعد التمكين في المنظمات عملية ينطوي عليها إعادة بناء العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، وإعادة هندسة آليات سير العمل بشكل جديد كلياً، بحيث يتم تعزيز روح المبادرة والابتكار، واتخاذ القرارات من قبل العاملين أنفسهم دون العودة إلى الرؤساء المباشرين، فكل عامل بمنزلة الرئيس والمدير

في موقعه، له الصلاحيات كاملة في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، ويتحمل المسؤوليات كاملة عن تبعات هذه القرارات ونتائجها. وللوصول إلى هذه النتائج المرجوة من عملية التمكين لا بد من إجراءات وخطوات تمهيدية تسلسلية تنتهي بتحقيق التمكين، ويعدّ تدريب العاملين وتأهيلهم والارتقاء بمستواهم المعرفي والمهني وتكوين فرق عمل من خطوات تطبيق تمكين العاملين في المنظمات، والتي تسهم في بناء موارد بشرية مؤهلة لممارسة التمكين داخل المنظمة.

وفي ضوء هذه التطورات تم وضع مفهوم التمكين ضمن قالب علمي واضح المعالم، حيث تم صياغة أفكاره ومبادئه بصورة محددة، وبناء على ذلك فلم يكن مفهوم التمكين وليد الصدفة أو وليد مرحلة معينة؛ حيث رأى ملحم وجود ممارسات إدارية تتم في المنظمات، تصب في قالب التمكين دون أن يكون لها مُسمّى واضح، ليظهر مفهوم التمكين نتيجة هذه التراكمات الإدارية والفكرية (ملحم، ٢٠١٤م).

إنّ تطبيق بُد التمكين للعاملين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس داخل كلية التربية عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد التحسين أداء المنظمة، فالتمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة، بل يعني إتاحة الفرصة له للإسهام بأفضل ما لديه من خبرات ومعلومات وثقافة وجهد وجد، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.

### مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي على النحو الآتي:

١- مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به؛ حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

٢- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.

٣- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة المؤسسية.

٤- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأفراد المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتم تنفيذ عدد من الممارسات كالمساءلة والمشاركة والشفافية والتمكين، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ (العريني، ٢٠١٤م، ص ١٢٢).

ومما سبق يتضح لنا أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يراد به الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطتها وإدارة أقسامها العلمية والنظرية وتوجهاتها العامة. وهنا تثار عدة تساؤلات حول البدائل الممكنة لحوكمة الجامعات ونظم إدارتها، وأساليب تقييم أدائها، وتشكيل هيكلها التنظيمي، وأساليب متابعة ومراقبة السلوك الإداري الذي يجب أن يتطور مع أنشطة التعليم في كلية التربية، ودعم اتخاذ القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية والبشرية، وكيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويض المسؤولية عن

القرارات والإجراءات الداخلية إليها، ومدى قيامها بذلك . وفي ضوء ذلك تيسر الحوكمة الرشيدة لاتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية تتوافق مع المستوي التنظيمي.

### المحور الثالث

#### معوقات تطبيق الحوكمة

هناك عدة عقبات تعوق تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية، وتفرض بطبيعة الحال إلى إخفاق برامج التنمية الإدارية K ، ما لم يتم اتخاذ الاحتياطات المناسبة لتجنب هذه الأسباب مستقبلاً، حيث إن من أهم تلك المعوقات ما يأتي:

- الإخفاق في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح؛ مما يؤدي إلى إيجاد كوادرات وأطر إدارية عاجزة عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح.
- غياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية التي هي أساس تنفيذ برامج الحوكمة، والركن الأساسي الذي يبدأ به النشاط التدريبي هو تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية؛ فلا يمكن الاعتماد على فرد واحد في الرجوع إليه في اتخاذ القرارات .
- تمركز السلطة في يد الإدارة العليا، وتفردتها في اتخاذ القرارات؛ فلا يستطيع العاملون المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود نظام انتخابي معتمد عند اختيار القيادات التي يتم تعيينهم بواسطة السلطة؛ وهذا يؤدي إلى غياب مبدأ المشاركة والشورى .
- عدم توافر التقييم المستمر لقرارات وممارسات الإدارة العليا؛ وهذا يؤدي إلى غياب الدور الرقابي .
- الخوف على وضع الجامعة وصورتها في المجتمع وإحراج المسؤولين، وهذا يؤدي إلى غياب الشفافية والإفصاح.
- وجود التشريعات التي تقيد حق الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في إبداء رأيهم حول الأنظمة والقرارات المتعلقة بهم.
- عدم وجود رؤية واضحة وصريحة لدى جميع العاملين بالجامعة وطلابها .
- عدم توفر العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة على الجميع، وذلك باستثناء أشخاص من هذا التطبيق بدون مبرر واضح وصريح .
- عدم توافر مصادر التمويل الكافية لتحقيق حوكمة المؤسسات التعليمية .
- مناخ العمل وأحواله قد تعوق تطبيق الحوكمة بفاعلية .
- انشغال الإدارة في الأمور الشكلية التي لا تمثل محوراً مهماً من محاور العمل الإداري في المؤسسات.

• خضوع المؤسسات إلى موجات من المنافسات، والابتعاد عن الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية.

كما تتمثل معوقات الحوكمة كما يرى الخضري (٢٠٠٥م) فيما يأتي:

- ١- ضعف هياكل إدارة المؤسسات، وتركز السلطة في أيدي غير متخصصين.
- ٢- افتقاد المؤسسات للممارسة السليمة للرقابة والإشراف.
- ٣- انشغال الإدارة في الأمور الشكلية التي لا تمثل محوراً مهماً من محاور العمل الإداري في المؤسسات.
- ٤- خضوع المؤسسات إلى موجات من المنافسات، واتجاه كثير من المؤسسات إلى إخفاء نقاط الضعف والابتعاد عن الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية (الخضري ٢٠١٥م، ص ٩٤-٩٥).

كما ذكرت نجوى الفواز (٢٠١٥م) أن معوقات الحوكمة هي:

- سيادة البيروقراطية و كثرة ضغوط العمل.
- عدم التكافؤ بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية بشكل معلن.
- استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية.
- تقييد حرية التعبير عن الرأي والإفصاح.
- سوء إدارة الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة ( الفواز، ٢٠١٥، ص ٥٣).

#### المحور الرابع

##### متطلبات تطبيق الحوكمة

أولاً- عناصر تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية:

- ١- القيادة الإدارية الفعالة.
- ٢- إصلاح الهياكل الإدارية.
- ٣- إصلاح الهياكل الرقابية.
- ٤- الشفافية الكاملة في العمل الإداري.
- ٥- التخطيط (تحديد الرؤية والرسالة).
- ٦- توفير الاختيارات التنظيمية الملائمة.

تشكل حوكمة المؤسسات التعليمية دافعاً مهماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات المعاصرة؛ حيث إن الحوكمة تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي (المهدي، ٢٠١٧م، ص ٢٥٠ و ٢٥١).

### ثانياً: متطلبات تطبيق الحوكمة:

#### أ- متطلبات الحوكمة بوجه عام:

كلما كان نظام الحوكمة قائماً على المناهج العلمية كان قادراً على تحقيق أهدافه، ومحققاً ومنجزاً لدواعي استخدامه، ومن ثم فإنه يحتاج إلى توافر المتطلبات الآتية:

١- الفاعلية غير المحدودة: سواء في تأمين صحة وسلامة وصدق نظام المعلومات، أو في تحقيق القدر المناسب من الإفصاح عما يحدث وحدث بالفعل في المؤسسات، وبما يساعد العاملين على تقييم إسهامهم في المؤسسة.

٢- الإشباع الكامل لرغبات الأفراد: خاصة ما يتصل بحاجات الأمن.

٣- استهداف مصلحة الجماعة والمجتمع: وعدم هضم مصالح أي من الأطراف ذات العلاقة.

٤- الخصوصية التي تتفق مع خصائص المجتمع الذي تطبق فيه: والتي تتوافق مع أوضاعه التي يمر بها، ومع آماله في الوقت ذاته (الخضري، ٢٠٠٥م، ص ٢١٨-٢١٩).

#### ب- متطلبات تطبيق الحوكمة في كليات التربية :

نظراً لأن لاتباع القواعد السليمة للحوكمة الجيدة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية حيث تعمل على توافر الطمأنينة بين جميع العاملين مع توافر درجة عالية من الرضا الوظيفي فإن الحوكمة تعمل لتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف من الطلاب والموظفين والأساتذة، وهذا ما تسعى إليه رؤية المملكة في ٢٠٣٠، ويحتاج وجود نظام الحوكمة الجيد في الجامعات إلى توفر المتطلبات الآتية:

• وضع خطة استراتيجية للجامعة ونشرها بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.

• وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية .

• توفير نظام للحوافر مئثر للمديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفعالية.

• توفير لائحة للجزاء والعقاب بدون تحيز لفرء، على أن تكون لائحة واضحة وصريحة .

• متابعة مدي تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن وغيرها من الوسائل المعروفة .

• ارتباط رؤية ورسالة وقيم مؤسسات التعليم العام بأهدافه الاستراتيجية.

• توافق خطط تلك المؤسسات مع التوجه الاستراتيجي للتعليم العام.

• الاستثمار الأمثل لجميع الموارد.

- التعريف بالحوكمة وأبعادها.
- عمل برنامج زمني لمبادرات التعليم العام في ضوء أهدافه الاستراتيجية.
- نشر نتائج قياس الأداء لمؤسسات التعليم العام بشكل دوري.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- دعم ثقافة المشاركة في صنع القرارات .
- تعزيز قدرة مؤسساته على إدارة المعرفة ونقلها وتطبيقها.
- دعم المساءلة والمحاسبية بوضع حدود واضحة لها .
- دعم عملية التنمية المهنية للقيادات والمعلمين في مؤسسات التعليم العام.
- فتح قنوات الاتصال لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.
- توفير نظام انتخابي يتميز بالنزاهة والشفافية لاختيار قادات الجامعات والكليات .
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتولية الرجل المناسب في المكان المناسب على حسب قدراته وإمكانياته.
- توفير نظام تقييم مستمر للطلاب لمتابعة المستوى الأكاديمي لهم.
- إتاحة الزمن المناسب لكل مادة حتى يتمكن الأساتذة من توصيل المعلومات للطلاب.
- مشاركة الطلاب في الأنشطة الخاصة باتخاذ القرارات باستمرار.
- تحديد أهداف الجامعة والكلية والقسم كل على حدة، على أن تكون أهدافاً واضحة وصريحة مع التعرف على كيفية تحقيقها .

و يرى الباحث وجود ارتباط وثيق بين أخلاقيات العمل وبين الحوكمة بشكل عام، وبينها وبين بُعدي الشفافية والتمكين بشكل خاص، وهما يعدان جوهر الحوكمة لأنهما الأساس الذي يبنى عليه إدارة سليمة أي منظمة بوجه عام، فغياب أخلاق العمل الصحيحة التي يدعمها بُعدا الشفافية والتمكين بالقدرة على اتخاذ القرار السليم والوضوح والتيسير في الإدارة بطريقة تخدم الجميع بشكل فعال وعادل لجميع الأطراف داخل الجامعة ؛ غياب هذه الأخلاق يؤدي إلى نتائج غير مرضية مما يقود الجامعة إلى الإخفاق.

### منهجية البحث وإجراءاتها

#### ٣-١: تمهيد:

استهدفت البحث التعرف على واقع تطبيق الحوكمة، وتحديد المعوقات والمقترحات لتحسين التطبيق في الكلية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويتناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث ، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث ، ومجتمع

البحث ، وعينة البحث ، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

### ٢-٣: منهج البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث ؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي: "ويعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ ثم تحليلها ؛ بل يتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه النتائج؛ لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث .

### ١-٣-٣: مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتم اختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل، وبلغ عدد العينة (١٧١) تم توزيعهم على أفراد البحث ، وبعد توزيع الاستبانة كان العائد من الاستبانة الصالحة للتطبيق (١٢٦) استبانة بنسبة (٧٤ %) من جملة الاستبانة.

### ١-٤-٣: أداة البحث :

في ضوء الإطار النظري المرتبط بموضوع البحث وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على واقع تطبيق الحوكمة، وتحديد المعوقات والمقترحات لتحسين التطبيق في الكلية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وفي سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث ، اعتمدت على الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظرية بالجانب التطبيقي للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

### ٢-٤-٣: بناء أداة البحث :

تمّ تصميم أداة البحث (استبانة) بهدف التعرف على واقع تطبيق الحوكمة، وتحديد المعوقات والمقترحات لتحسين التطبيق في الكلية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث ، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع البحث الحالية، لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الاول: يشمل البيانات الأساسية للدراسة (الرتبة الأكاديمية – القسم العلمي – النوع).

الجزء الثاني: يشمل محاور البحث وتتكون من ٣٢ فقرة تخدم هدف البحث .

## ٣-٤-٣: صدق أداة البحث :

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ٢٠١٤، ص ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال القيام بما يأتي:

## ١- الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين تم إعادة صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠ %) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٣٢) فقرة.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (٣٠) فرداً، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة على النحو الآتي:

**المحور الأول:** واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

## جدول رقم (٣-١) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

البعد الثاني " الشفافية "		البعد الأول " التمكين "	
معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
.639**	1	.842**	1
.577**	2	.812**	2
.592**	3	.784**	3
.586**	4	.912**	4
.735**	5	.863**	5
.790**	6	.777**	6
.721**	7	.871**	7



يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيمًا عالية؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

**المحور الثاني:** معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث

**جدول رقم (٣-٢) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
.743**	5	.876**	1
.581**	6	.608**	2
.497**	7	.746**	3
.648**	8	.671**	4

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيمًا عالية؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

**المحور الثالث:** متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث

**جدول رقم (٣-٣) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث**

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
.591**	6	.550**	1
.665**	7	.618**	2
.871**	8	.614**	3
.468**	9	.768**	4
.523**	10	.782**	5

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثالث الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيمًا عالية؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

## • حساب الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين محاور البحث ، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضح نتائجها الجدول الآتي:

جدول رقم (٣-٤) صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط
المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.	.879**
المحور الثاني معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث .	.792**
المحور الثالث متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث	.921**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

## ٣-٥-٤: ثبات أداة البحث :

تمّ التأكد من ثبات أداة البحث باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha) وذلك بعد تطبيقها على عينة البحث ، والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبانة.

جدول رقم (٣-٥) معامل ألفا كرونباخ لمحاور البحث

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.	14	.876
المحور الثاني معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث .	8	.891
المحور الثالث متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث .	10	.901
الدرجة الكلية للاستبانة	32	.896

من الجدول السابق نجد أن معاملات الثبات للمحاور جاءت جميعها ذات درجة عالية تقترب من الواحد الصحيح، ونجد أن قيمة الدرجة الكلية لمعامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل جاءت ذات قيمة عالية مساوية (٠.896). وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح ؛ وتشير هذه القيمة إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## ٣-٤-٤: احتساب الدرجات على أداة البحث :

بعد أن تمّ تطبيق أداة البحث على عينة البحث ، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل مستوى موافقة، على النحو الآتي: الدرجة (١) للاستجابة (معارض بشدة)، والدرجة (٢) للاستجابة (معارض)، والدرجة (٣) للاستجابة (محايد)، والدرجة (٤) للاستجابة (موافق)، والدرجة (٥) للاستجابة (موافق بشدة).

## ٣-٥: أساليب تحليل البيانات:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة، وكذلك الدرجات الكلية لمحاور الاستبانة؛ بناءً على استجابات أفراد عينة البحث .

٢- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٣- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل فقرة وبعد على النحو الآتي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (٥) للاستجابة موافق بشدة، والدرجة (٤) للاستجابة موافق، والدرجة (٣) للاستجابة محايد، والدرجة (٢) للاستجابة معارض، والدرجة (١) للاستجابة معارض بشدة، ويتم تحديد درجة المشاركة (الاتجاه) لكل فقرة أو محور بناء على ما يأتي:

-درجة الإجابة بغير موافق بشدة، عندما تكون قيمة المتوسط من ١ إلى ١.٨٠ .

-درجة الإجابة بغير موافق، عندما تكون قيمة المتوسط من ١.٨١ إلى أقل من ٢.٦٠ .

-درجة الإجابة بمحايد، عندما تكون قيمة المتوسط من ٢.٦١ إلى أقل من ٣.٤٠ .

-درجة الإجابة بموافق، عندما تكون قيمة المتوسط من ٣.٤١ إلى أقل من ٤.٢٠ .

-درجة الإجابة موافق بشدة، عندما تكون قيمة المتوسط من ٤.٢١ إلى أقل من ٥ .

## نتائج البحث وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها البحث الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها البحث وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها.

## أولاً: دراسة البيانات الأساسية للدراسة

جدول رقم (٤-١) البيانات الأساسية للدراسة

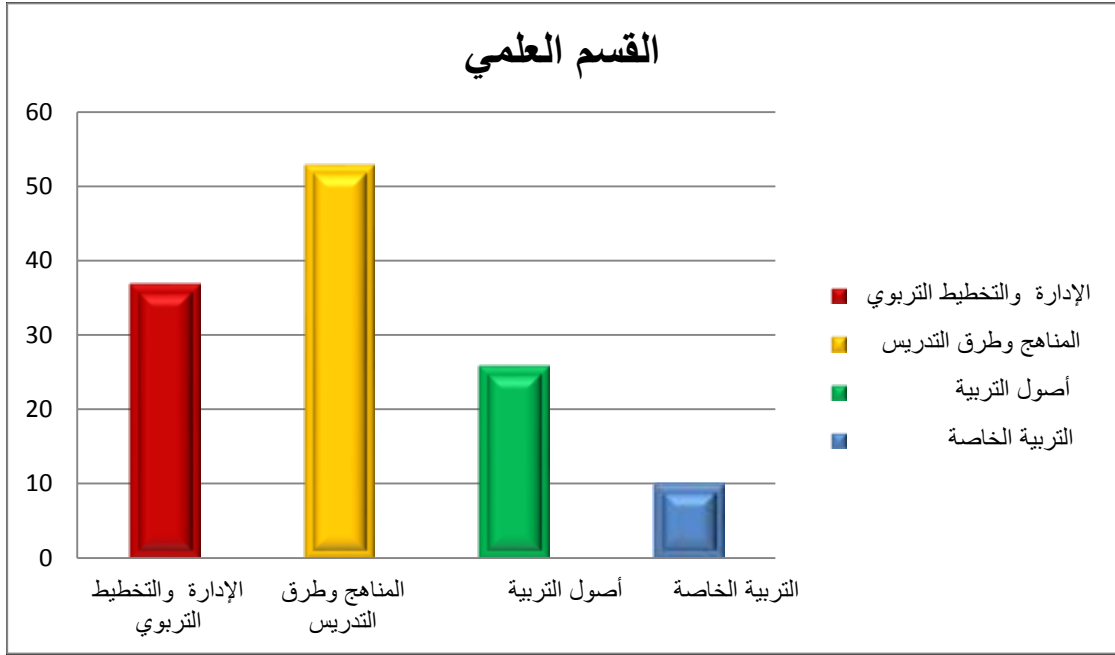
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	19	15.1%
	أستاذ مشارك	31	24.6%
	أستاذ مساعد	76	60.3%
القسم العلمي	الإدارة والتخطيط التربوي	37	29.4%
	المناهج وطرق التدريس	53	42.1%
	أصول التربية	26	20.6%
	التربية الخاصة	10	7.9%
النوع الاجتماعي	ذكر	78	61.9%
	أنثى	48	38.1%

من الجدول السابق نستنتج أن:

نسبة (٦٠.٣٠%) من أفراد البحث رتبهم الأكاديمية أستاذ مساعد ونسبة (٢٤.٦%) من أفراد البحث رتبهم الأكاديمية أستاذ مشارك ونسبة (١٥.١%) من أفراد البحث رتبهم الأكاديمية أستاذ.



• نسبة (٤٢.١%) من أفراد البحث يعملون بقسم المناهج وطرق التدريس ونسبة (٢٩.٤%) من أفراد البحث يعملون بقسم الإدارة والتخطيط التربوي ونسبة (٢٠.٦%) من أفراد البحث يعملون بقسم أصول التربية ونسبة (٧.٩%) من أفراد البحث يعملون بقسم التربية الخاصة



• نسبة (٦١.٩%) من أفراد البحث ذكور ونسبة (٣٨.١%) من أفراد البحث إناث



ثانياً إجابة أسئلة البحث :

٤-١: السؤال الأول: " ما واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟ "

للتعرف علي واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تم دراسة إبعاد المحور الأول وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور وكذلك المتوسط العام لكل بعد على النحو الآتي:

## البعد الأول: التمكين

## جدول رقم (٤-٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات بُعد التمكين

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
4	1.358	3.26	منح المسؤولين الصلاحيات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة.	١
1	1.389	3.35	تحمل المسؤولين المسؤولية عن النتائج المترتبة على قراراتهم.	٢
6	1.375	3.18	يشعر العاملون في الكلية بحرية التصرف.	٣
2	1.38	3.28	التشجيع على تحمل المسؤولية.	٤
5	1.386	3.2	تدريب وتأهيل العاملين لتحقيق أعلى المستويات.	٥
3	1.452	3.28	توفير مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ استراتيجيات إدارية حديثة.	٦
7	1.512	3.16	تقوم الكلية بتنمية السلوك الإبداعي لدى منسوبيها.	٧
	1.41	3.24	المتوسط العام	

يتبين من الجدول السابق أن تطبيق التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، حيث جاء المتوسط العام لبعد التمكين (٣.٢٤)، ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (١.٤١)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول مدى تطبيق التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها البحث ، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين بين (١.٥١٢ - ١.٣٥٨)، وجاءت جميع العبارات ذات درجات مرتفعة، مما يدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك العبارات .

وجاءت في الترتيب الأول (تحمل المسؤولين المسؤولية عن النتائج المترتبة على قراراتهم). وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (1.389) فهم يعملون على تحمل المسؤولية كاملة وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس بها، يليها (التشجيع على تحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري (1.38) حيث تعمل الإدارة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية ، (وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ استراتيجيات إدارية حديثة). وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري (1.452) إذ يتضح أن إدارة الكلية تعمل على توفير المناخ المناسب لتحقيق الاستراتيجيات المرجوة وجاء في الترتيب الأخير العبرة (يشعر العاملون في الكلية بحرية التصرف). وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري (1.375) فقد لا يشعر أعضاء هيئة التدريس بحرية التصرف كاملة، يليها العبرة (تقوم الكلية بتنمية السلوك الإبداعي لدى منسوبيها). بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.512) وبناء عليه فلا بد من تنمية السلوك الإبداعي للعاملين لتحقيق الإبداع والتطوير المطلوب.

ويرى الباحث أن تطبيق التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث مما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لا يشعرون بتوافر

درجة عالية من التمكين فلم لا يشعرون بتفريغ قواهم الإبداعية ولا يشعرون بحرية التصرف بالقدر الكامل، واتفقت تلك النتائج مع دراسة خلود بنت محمد العسيري (٢٠١٧م) ومن أهم النتائج، أن الحوكمة تطبق في الجامعة بدرجة متوسطة، كما تواجه الجامعة بعض المعوقات في تطبيق الحوكمة و قمرء بنت ميثب العتيبي (٢٠١٨م) ومن أهم نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق جاء بدرجة متوسطة.

### البعد الثاني: الشفافية

#### جدول رقم (٤-٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات بعد الشفافية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يوجد توصيف واضح لمهام العاملين بالكلية.	3.09	1.387	6
٢	تنشر الكلية قراراتها بوسائل الإعلام المتاحة في المجتمع المحلي	3.72	1.079	1
٣	يتم تحديد أهداف الكلية وإعلانها.	3.05	1.011	7
٤	تفصح الكلية عن خططها وبرامجها.	3.51	1.15	3
٥	تقوم الكلية بنشر أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.	3.13	1.209	5
٦	تنشر الكلية تقرير سنوي عن برامجها وإنجازاتها.	3.71	1.079	2
٧	يتم الإفصاح عن تقارير الأداء الوظيفي لمنسوبيها.	3.19	1.0681	4
	المتوسط العام	3.34	1.14	

يتبين من الجدول السابق أن تطبيق الشفافية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، حيث جاء المتوسط العام لبعء الشفافية (٣.٣٤)، ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (١.١٤)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول مدى تطبيق الشفافية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية ل عبارات بعد الشفافية بين (١.٣٨٧ - ١.٠١١)، وجاءت جميع العبارات ذات درجات مرتفعة، مما يدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك العبارات .

وجاءت في الترتيب الأول فقرة (تنشر الكلية قراراتها بوسائل الإعلام المتاحة في المجتمع المحلي.) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٢) وانحراف معياري (١.٠٧٩) فتعمل الكلية على توضيح رؤيتها للجميع بوسائل مسموعة ومرئية لتكون واضحة للجميع يليها (تنشر الكلية تقرير سنوي عن برامجها وإنجازاتها.) بمتوسط حسابي قدره (٣.٧١) وانحراف معياري (١.٠٧٩) حيث تعمل الكلية على نشر برامجها وإنجازاتها لتحفيز العاملين وتشجيعهم على المزيد و (تفصح الكلية عن خططها وبرامجها.) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٥١) وانحراف معياري (١.١٥) فتعمل الكلية على الإفصاح عن خططها وبرامجها لتكون واضحة للجميع وجاء في الترتيب الأخير العبارة (يوجد توصيف واضح لمهام العاملين بالكلية.) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٩) وانحراف معياري (١.٣٨٧) مما يدل على أن العاملون لا يشعرون بتوفر توصيف واضح لمهامهم بالكلية، يليها العبارة (يتم تحديد أهداف الكلية وإعلانها.) بمتوسط حسابي (٣.٠٥) وانحراف معياري (١.٠١١) فلا يشعر العاملون بتوافر الشفافية في تحديد أهداف واضحة للكلية والإعلان عن الكلية .

ويرى الباحث أن الشفافية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث مما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لا يشعرون بتوافر درجة عالية من الشفافية؛ فلا يوجد تحديد واضح وكاف لأهداف الكلية، ولا يوجد توصيف واضح لمهام العاملين بالكلية، وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة شيخة الشهري (٢٠١٧م) وكانت أهم نتائجها أن المتوسط العام لواقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بدرجة قليلة، وجاءت معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بشكل عام بدرجة كبيرة.

#### ٤-٢ السؤال الثاني: "ما معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث؟"

للتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث تم دراسة فقرات المحور الثاني وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور، وكذلك المتوسط العام لكل فقرات المحور كما يوضحه الجدول رقم (٩) الآتي.

#### جدول رقم (٤-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	استخدام الأسلوب المركزي لدى عمادة الكلية.	3.45	1.156	6
٢	غياب ثقافة الإبداع	3.21	1.423	7
٣	تطبيق الواقع البيروقراطي في الكلية	3.20	1.197	8
٤	كثرة الضغوط على العاملين	3.51	1.122	4
٥	الازدواجية والتداخل في المهام.	3.73	1.272	3
٦	ضعف التكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة والمهام المطلوبة من العاملين.	3.83	1.164	2
٧	ضعف تطبيق الرقابة على جميع العاملين.	3.89	1.086	1
٨	توافر الإمكانيات والموارد الكافية.	3.46	1.122	5
	المتوسط العام	3.54	1.19	

يتبين من الجدول السابق أن معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (٣.٥٤)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (١.١٩)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بين (١.٤٢٣ - ١.٠٨٦)، وجاءت جميع العبارات ذات درجات مرتفعة، مما يدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك العبارات .

وجاءت في الترتيب الأول (ضعف تطبيق الرقابة على جميع العاملين). بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (١.٠٨٦) فلا تتوافر الرقابة الكافية على العاملين مما يتسبب في توافر بعض من



الفوضى وعدم الانضباط ثم (ضعف التكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة والمهام المطلوبة من العاملين). وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣) وانحراف معياري (١.١٦٤) فعدم التكافؤ أدى إلى عدم الانضباط بين جميع العاملين يليها (الازدواجية والتداخل في المهام) بمتوسط قدره (٣.٧٣) وانحراف معياري (١.٢٧٢) فالتداخل في المهام يعمل على عدم توافر النظام والاستقرار في ترتيب المهام وجاء في الترتيب الاخير العبارة (غياب ثقافة الإبداع). وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٢١) وانحراف معياري (١.٤٢٣) فعدم توافر ثقافة الإبداع يؤدي إلى عدم توافر التميز وعدم وجود أفكار جديدة يليها العبارة (تطبيق الواقع البيروقراطي في الكلية). بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (١.١٩٧) فيشعر العاملون بالملل والرتابة والتأخير في اتخاذ القرارات .

ويرى الباحث أن معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، مما يدل على وجود العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث لعل من أهمها ضعف تطبيق الرقابة على العاملين وعدم تكافؤ الفرص الممنوحة بين جميع العاملين، واتفقت تلك النتائج مع قراء بنت ميثب العتيبي (٢٠١٨م) وأظهرت النتائج أن مدى تأثير المعوقات على تطبيق الحوكمة بدرجة عالية ودراسة خلود بنت محمد العسيري (٢٠١٧م) التي كانت أهم نتائجها أن الحوكمة تطبق في الجامعة بدرجة متوسطة، كما تواجه الجامعة بعض المعوقات في تطبيق الحوكمة.

#### ٣-٤ السؤال الثالث: "ما متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث؟"

للتعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث . تمت دراسة فقرات المحور الثالث وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور، وكذلك المتوسط العام لكل فقرات المحور كما يوضحه الجدول رقم (١٠) الآتي:

#### جدول رقم (٤-٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة.	4.27	.571	2
٢	إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة.	4.34	.594	1
٣	إيجاد قناعة لدى العاملين بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها.	3.87	1.164	5
٤	نشر ثقافة الحوكمة والترويج لها.	4.20	.656	3
٥	دعم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	3.71	1.081	7
٦	تطوير الهيكل التنظيمي من خلال إعداد الوحدات التنظيمية	3.99	1.140	4
٧	وجود خطة عمل واضحة لتنفيذ ومراقبة الأداء وتنسيق وتزامن الأنشطة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة.	3.52	1.328	9
٨	الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	3.52	1.027	10
٩	إشراك العاملين في الكلية في صنع القرارات.	3.73	1.085	6
١٠	قياس رضا المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور.	3.71	1.081	8

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة.	4.27	.571	2
٢	إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة.	4.34	.594	1
٣	إيجاد قناعة لدى العاملين بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها.	3.87	1.164	5
٤	نشر ثقافة الحوكمة والترويج لها.	4.20	.656	3
٥	دعم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	3.71	1.081	7
٦	تطوير الهيكل التنظيمي من خلال إعداد الوحدات التنظيمية	3.99	1.140	4
٧	وجود خطة عمل واضحة لتنفيذ ومراقبة الأداء وتنسيق وتزامن الأنشطة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة.	3.52	1.328	9
٨	الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	3.52	1.027	10
٩	إشراك العاملين في الكلية في صنع القرارات.	3.73	1.085	6
١٠	قياس رضا المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور.	3.71	1.081	8
المتوسط العام		3.89	0.97	

يتبين من الجدول السابق أن متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثالث (٣.٨٩)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٧)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث حول متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث ، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث بين (١.٣٢٨ - ٠.٥٧١)، وجاءت جميع العبارات ذات درجات مرتفعة، مما يدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك العبارات فيما عدا العبارات (٤ و ٢) فهي ذات درجات منخفضة، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث حول تلك العبارات .

وجاءت في الترتيب الأول (إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة.) بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٥٩٤) حيث إنه يجب سن القوانين التي تسهل تطبيق الحوكمة وتعمل على تطويرها ثم (توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة.) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٧١) فنقص الدعم المادي والفني يؤدي إلى إمكانات اللازمة التي تعمل على تطبيق الحوكمة يليها (نشر ثقافة الحوكمة والترويج لها.) بمتوسط قدره (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦٥٦) فيجب نشر ثقافة الحوكمة والتعريف بأهميتها، وجاء في الترتيب الأخير العبارة (وجود خطة عمل واضحة لتنفيذ ومراقبة الأداء وتنسيق وتزامن الأنشطة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة.) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٣٢٨) فلا بد من توافر خطة عمل واضحة الأركان لتنفيذ ومراقبة الأداء وتنسيق وتزامن الأنشطة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة يليها العبارة (الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.) بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٠٢٧) فيجب العمل على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس مهنياً .

ويرى الباحث أن متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، مما يدل على وجود العديد من المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث لعل من أهمها سن القوانين والتشريعات التي تسهل على العاملين تطبيق الحوكمة وتوفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة، واتفقت تلك النتائج مع دراسة مروان الدهدار (٢٠١٧م) وكانت أبرز النتائج على النحو الآتي: هناك ضعف في الدور الذي تقوم به وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية ودراسة أفنان الورهى (٢٠١٩م) وكانت أهم نتائجها أن أفراد عينة البحث موافقين بشدة على المقترحات التي تساعد في تحسين تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمتوسط (٤.٢٧ من ٥).

### ملخص البحث وتوصياتها ومقترحاتها

عرض الباحث في الفصل السابق نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

وسيتم في هذا الفصل تناول ملخص البحث ، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

فالحوكمة تؤكد أهمية الانتقال بفكرة الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد، إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني. وذلك من خلال ارتباطها بعملية صنع القرار في المجتمع ومؤسساته المختلفة، من خلال التفاعلات التي تتم داخل الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار، وتعبير أفراد المجتمع عن وجهة نظرهم في مختلف القضايا، وقد ضمت هذه البحث عدة نتائج أهمها ما يأتي:

#### ١-٥: نتائج البحث :

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها البحث ، على النحو الآتي:

- التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة فقد جاء المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.24) والانحراف المعياري (1.41) والاتجاه العام للفقرات (محايد) وهذا يدل على موافقة أفراد البحث على تطبيق التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة .

- الشفافية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة فقد جاء المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.34) والانحراف المعياري (1.14) والاتجاه العام للفقرات (محايد) وهذا يدل على موافقة أفراد البحث على تطبيق الشفافية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة.

- معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث جاءت بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط العام للفقرات (3.54) والانحراف المعياري (1.19) والاتجاه العام للفقرات (موافق)

- وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط العام للفقرات (3.89) والانحراف المعياري (0.97)

والاتجاه العام للقرارات (موافق) وهذا يدل علي موافقة أفراد البحث علي وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث .

### ٣-٥: توصيات البحث :

- في ضوء ما كشفت عنه نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة.
- ضرورة نشر ثقافة الحوكمة والترويج لها.
- إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة.
- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات.
- دعم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- اعتماد معياري الشفافية والتمكين في جميع التعاملات الإدارية والنظام الجامعي بشكل أكبر.
- إنشاء لجان خاصة داخل الجامعات لمتابعة تنفيذ الشفافية والتمكين وتقييمهم.
- وضع تصور مقترح حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام وكيفية تفادي هذه المعوقات.

### المراجع والمصادر

#### أولاً - المراجع العربية:

١. أرتيمة، ماجدة سليمان، (٢٠٠٥م)، شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن .
٢. حسام الدين، غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٣. الخصري، محسن، (٢٠٠٥م)، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة .
٤. دياب، عبدالباسط محمد وأبو الحسن، بدري أحمد (٢٠١٨م يوليو)، تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد(١٧٩: الجزء الأول)، مصر.
٥. الشهري، شيخة فضل محمد، (٢٠١٧م)، واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك رسالة ماجستير قسم الإدارة والتخطيط، جامعة تبوك، السعودية .
٦. عبد الوهاب، أيمن، مفهوم التمكين، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، تحرير أماني قنديل، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
٧. العتيبي، قمرء مثير، (٢٠١٨م)، واقع تطبيق الحوكمة بمحافظة حوطة بني تميم والحريق رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
٨. عزت، أحمد (٢٠١٠م). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان الأردن .

٩. العريني، منال عبد العزيز، (٢٠١٤م)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(١٢).
١٠. العسيري، خلود محمد، (٢٠١٧م)، واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام، الخرج .
١١. العياشي، زرار، (٢٠١٥م)، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية، مجلة القانون والمجتمع، (الخامس)ج٥، ٨٤-١١٢.
١٢. طيب، عزيزة عبد الله، (٢٠١٨م)، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة العلوم التربوية، (العدد الثاني) -ج٢، جدة، السعودية.
١٣. الفرخ، هبة محمد زرقان، (٢٠١٤م)، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا، رسالة دكتوراه قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا
١٤. الفوزان، نجوى مفوز، (٢٠١٥م)، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بحث تكميلي لنيل الدكتوراه غير منشور جامعة أم القرى. مكة المكرمة .
١٥. الورهي، أفنان بنت سعد بن محمد، (٢٠١٩م)، واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية-كلية التربية، المملكة العربية السعودية .
١٦. محمد، غادر، (٢٠١٢م)، محددات الحوكمة ومعاييرها، مجلة الجنان - لبنان .
١٧. المهدي، سوزان محمد، (٢٠١٧م)، الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية .
١٨. ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٤م)، العلاقة بين الموظفين والعملاء: تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
١٩. المليجي، رضا إبراهيم، (٢٠١١م). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة .

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 20- Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline M. Hoxby, Andreu Mas-Sapir. (2009). The governance and performance of universities: Colell, André evidence from.
- 21- Marwin M. Dela & Jaime M. Jimenez (21015). Toward a Participatory University Governance Model for State Universities and Colleges in the Philippines. Asian Journal of Educational Research , Vol. 3 , No. 1.
- 22- Spreitzer, Gretchen M (2002). The Hand Book of Organizational Behavior-C. Cooper and J. Barling Ed.Sage Publications.

## الاستبانة

سعادة / حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية " تهدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة، وتحديد المعوقات والمقترحات لتحسين التطبيق في الكلية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وعُرفت الحوكمة في هذه البحث بأنها: مجموعة من الإجراءات والتنظيمات الإدارية التي تطبقها كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق العدالة ونشر الشفافية والنزاهة، من خلال العمل ببعث الشفافية والتمكين، ولتحقيق هذا الغرض صممت الاستبانة للتعرف على الواقع والمعوقات والمقترحات، وذلك من خلال قياس أبعاد الحوكمة المتمثلة في هذه البحث في (الشفافية، والتمكين).

ونظرًا لخبرة سعادتك، ولأهمية رأيكم في إتمام هذه البحث ، نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة في هذه الاستبانة.

شاكر ومقدر حسن تعاونكم

## أولاً البيانات الأولية:

أمل التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:  
١\_ الرتبة الأكاديمية:

- أستاذ ()
- أستاذ مشارك ()
- أستاذ مساعد ()
- محاضر ()
- معيد ()

## ٢ - القسم العلمي:

- الإدارة والتخطيط التربوي ()
- المناهج وطرق التدريس ()
- أصول التربية ()
- التربية الخاصة ()

## ٣- النوع الاجتماعي:

- ذكر ()
- أنثى ()

## ثانياً: محاور الاستبانة

- المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً						
١	منح المسؤولين الصلاحيات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة.					
٢	تحمل المسؤولين المسؤولية عن النتائج المترتبة على قراراتهم.					
٣	يشعر العاملون في الكلية بحرية التصرف.					
٤	التشجيع على تحمل المسؤولية.					
٥	تدريب وتأهيل العاملين لتحقيق أعلى المستويات.					
٦	توفير مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ استراتيجيات إدارية حديثة.					
٧	تقوم الكلية بتنمية السلوك الإبداعي لدى منسوبيها.					
ثانياً						
١	يوجد توصيف واضح لمهام العاملين بالكلية.					
٢	تنشر الكلية قراراتها بوسائل الإعلام المتاحة في المجتمع المحلي.					
٣	يتم تحديد أهداف الكلية وإعلانها.					
٤	تفصح الكلية عن خططها وبرامجها.					
٥	تقوم الكلية بنشر أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.					
٦	تنشر الكلية تقرير سنوي عن برامجها وإنجازاتها.					
٧	يتم الإفصاح عن تقارير الأداء الوظيفي لمنسوبيها.					

المحور الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	عدم وضوح معنى الحوكمة عند جميع العاملين بالكلية					
٢	تطبيق الواقع البيروقراطي في الكلية					
٣	كثرة الضغوط على جميع العاملين					
٤	الازدواجية والتداخل في المهام.					
٥	ضعف التكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة والمهام المطلوبة من العاملين.					
٦	عدم تطبيق الرقابة على جميع العاملين					
٧	عدم توافر الامكانيات المتاحة للعاملين.					

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث ؟

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة					
٢	إصدار النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة					
٣	إيجاد فناعة لدي الجامعات بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها					
٤	قيام وسائل الإعلام بتنظيم حملات إعلامية لمناقشة تطبيق الحوكمة وأهم معوقتها					
٥	تدعيم الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات					
٦	تطوير الهيكل التنظيمي من خلال إعداد الوحدات التنظيمية					
٧	وجود خطة عمل واضحة لتنفيذ ومراقبة الأداء وتنسيق وتزامن الأنشطة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة					



---

## Governance in the College of Education at Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the viewpoint of faculty members

**Dr.. Ali bin Marzouq Al-Ghamdi**

Assistant Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.

Director of the King Abdullah Center for Contemporary Islamic Studies and Dialogue of Civilizations.

### Abstract

The present study has aimed at exploring the application of governance at the Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University's Faculty of Education, from the point of view of the faculty's teaching staff. It has also sought to investigate the obstacles in the path of applying governance and the requirements needed to implement it .

In order to achieve the objectives of the study, the researcher has used the descriptive, survey method which relies on the collection, classification, analysis, and interpretation of data and facts .

Several significant results have been reached by the study. It has been found that the overall average of responses to the dimension of empowerment from the point of view of the teaching staff at the Faculty of Education at the Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University was (3.24), its standard deviation is (1.41), and the prevalent response was (Neutral). This indicates that the participants in the study agree, in an average degree, to have governance applied at the faculty. From the point of view of the teaching staff, the degree of transparency enjoyed by the faculty is average, with the overall average of responses to this dimension reaching (3.34), its standard deviation (1.14), and the prevalent response was (Neutral). This indicates that the participants in the study agree, in an average degree, to the application. The obstacles to the application of governance, from the point of view of the teaching staff, were huge: the overall average of responses was (3.54), its standard deviation was (1.19), and the prevalent response was (Agree). The participants also considerably agree that there are requirements needed to apply governance: the overall average of responses to this dimension was (3.89), its standard deviation is (0.97), and the prevalent response was (Agree). This indicates that the participants agree that there are requirements necessary to apply governance at the Faculty of Education at the Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University .

**Keywords:** Governance, education, transparency, empowerment