

The extent to which Governance Standards are Applied in the Scientific Institute in the Riyadh Region from the Point of View of its Leadership and Teaching Staff

Ahmed Abdullah Alatram

Human Resources Development Fund || KSA

Mohammed Tawfiq Yousef Alidreisi

Faculty of economics and administration || King Abdul-Aziz University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the extent to which educational governance standards are applied in the Scientific Institute in the Riyadh region from the point of view of its leaders and faculty members. The application of educational governance standards in the institute from the point of view of its leaders and faculty members obtained an overall average of (3.86 out of 5), with a degree (high) and at the level of domains. The domain of law enforcement came first, with an average of (4.14), then the domain of justice with an average of (3.79). Transparency averaged (3.65), all of which are at a (large) degree. The domain of obstacles to the application of educational governance standards at the institute got an overall average (3.43 out of 5) with a degree of (large). As for the obstacles, the material obstacles came first with an average of (3.79) and a rating of (large). Then human obstacles with an average of (3.06), and a rating of (medium). The results also revealed that there are no differences due to the experience variable in the transparency criterion, while there are differences in the application of law and justice in favor of those with greater experience. Based on the results, the researcher recommended that officials in Saudi universities and institutes should pay attention to following up the implementation of the field of transparency by employees, and train workers on how to effectively apply the field of transparency during the governance of universities and institutes, and to take care of overcoming all financial difficulties so that they do not constitute an obstacle to the employment of governance. The researcher suggested conducting a study on the extent to which governance standards are applied in institutes from the students' point of view, and developing a proposed vision on how to implement governance in Saudi universities.

Keywords: evaluation, governance, performance, scientific institutes, the viewpoint of leaders and faculty.

مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعهد العلمي في منطقة الرياض من وجهة نظر قياداته وهيئة التدريس فيه

أحمد عبد الله الأطرم

صندوق تنمية الموارد البشرية || المملكة العربية السعودية

محمد توفيق يوسف الإدريسي

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعهد العلمي في منطقة الرياض من وجهة نظر قياداته وأعضاء هيئة التدريس فيه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من جميع قادة وأعضاء هيئة التدريس بالمعهد وبلغ عددهم (366)، وتوصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعهد من وجهة نظر قياداته وأعضاء هيئة التدريس فيه حصل على متوسط كلي (3.86 من 5) أي بدرجة (كبيرة) وعلى مستوى المجالات: جاء مجال تطبيق القانون أولاً، بمتوسط (4.14)، ثم مجال العدالة بمتوسط (3.79). الشفافية بمتوسط (3.65)، وجميعها بدرجة (كبيرة) وحصل محور معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعهد على متوسط كلي (3.43 من 5) بدرجة (كبيرة) أما المعوقات فجاءت المعوقات المادية أولاً؛ بمتوسط (3.79) وبتقدير (كبيرة) ثم المعوقات البشرية بمتوسط (3.06)، وتقدير (متوسطة). كما كشفت النتائج عدم وجود فروقات تعزى لمتغير الخبرة في معيار الشفافية، بينما توجد فروق في تطبيق القانون والعدالة لصالح ذوي الخبرة الأكبر. واستناداً للنتائج أوصى الباحث بضرورة أن يهتم المسؤولون في الجامعات والمعاهد السعودية بمتابعة تطبيق مجال الشفافية من قبل العاملين. وتدريب العاملين على كيفية تطبيق مجال الشفافية بشكل فاعل أثناء حوكمة الجامعات والمعاهد. والاهتمام بتذليل كافة الصعوبات المادية حتى لا تشكل عائقاً أمام توظيف الحوكمة. واقترح الباحث إجراء دراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعاهد من وجهة نظر الطلاب، ووضع تصور مقترح حول كيفية تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: تقييم، الحوكمة، الأداء، المعاهد العلمية، وجهة نظر القادة وهيئة التدريس.

مقدمة.

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة لدورها القوي في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وأصبح مفهوم الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات وشرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك تم تبني نظام الحوكمة داخل أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة نظراً للمبادئ التي يقوم عليها كالاستقلالية، المشاركة، المساءلة، الشفافية... إلخ⁽¹⁾. ولعل أبرز الدوافع الكامنة وراء هذه الدراسة أن حكومة المملكة العربية السعودية تولي التعليم أهمية عالية للنهوض به، ويتجلى ذلك برؤية وزارة التعليم التي تسعى لإيجاد مجتمع معرفي منافس عالمياً، وتحقيق هذه الرؤية يتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، ويقتضي النهوض بالتعليم في أي دولة تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن المشاركة لجميع الأطراف والمساءلة عن الأداء والنتائج والشفافية والجودة في العمل.

وتعتبر مواضيع حوكمة التعليم من المواضيع الحديثة في علم الإدارة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوكمة ومفهوم حوكمة التعليم ونشأتها وأهميتها ومبادئها، وكذلك التعرف على معايير حوكمة التعليم ومعوقات تطبيقها، وبعد ذلك استعراض الوضع الراهن للتعليم في المعاهد العلمية. وكانت هناك مجموعة من النشاطات الدولية التي أكدت على ضرورة الاهتمام بتفعيل الحوكمة في الجامعات والمؤسسات التعليمية ومنها المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الذي نفذ في 13/11 آذار مارس عام 2017، والذي تناول قضايا تتعلق بالحوكمة في التعليم العالي، وأوصى بضرورة اعتبار الحوكمة أحد دعائم الجودة، وضرورة تحديد معايير ومبادئ الحوكمة في الجامعات⁽²⁾.

(1) مقيدش، نزهة. (2020). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

(2) نجم، نورة. (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ولم تكن المملكة العربية السعودية بمنأى عن النشاطات التي تهتم بالحوكمة في الجامعات، فقد تناولت رؤية المملكة العربية السعودية (2030) أهم العناصر الخاصة بالحوكمة وأهدافها وكيفية تطبيقها، وقد ركزت على ضرورة وضع رؤية استراتيجية واضحة تعزز تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وقد ساهم ذلك في إدراك الجامعات السعودية أهمية اتباع استراتيجية واضحة تساعد على توفير مصادر التمويل اللازمة وإدارة أعمالها بطريقة تحقق لها منافسة سوقية ومجتمعية⁽³⁾.

ومن هذا المنطلق، قامت عدة دراسات محلية بدراسة الحوكمة في الجامعات السعودية خصيصاً للوقوف على مدى توظيفها، وأكدت دراسة العريبي (2014) أنه على الرغم من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، إلا أنه ما زالت الجامعة بحاجة إلى بذل المزيد من الجهد والتركيز على إصدار اللوائح والتشريعات التي تتعلق بمعايير ومبادئ الحوكمة، وإلزام مجلس الجامعة وإدارتها بالعمل بها، والحرص على إنشاء لجان متخصصة لمتابعة وتقييم معايير الحوكمة⁽⁴⁾.

مشكلة الدراسة:

تحمل رؤية وزارة التعليم الآتي " تعليم مُتميز عالي الجودة بكوادر تعليمية مُؤهلة لبناء مُواطن مُعتزّ بقيمه الوطنية ومُنافس عالمياً"، وتنص رسالة وزارة التعليم على " إتاحة التعليم للجميع ورفع جودة عملياته ومُخرجاته؛ وتطوير بيئة تعليمية مُحفزة على الإبداع لتلبية مُتطلبات التنمية؛ وتزويد المُتعلّمين بالقيم اللازمة ليُصبحوا مُواطنين صالحين، مُدركين لمسؤولياتهم تجاه الأسرة والمجتمع والوطن"⁽⁵⁾.

ويتضح من رؤية ورسالة وزارة التعليم أنها تسعى إلى تطوير نظام التعليم ببناء مجتمع معرفي منافس عالمياً وذو جودة عالية ومشجع للإبداع والابتكار ويدعم المشاركة المجتمعية.

ومع تطور وسائل إدارة المنظمات وارتفاع الحاجة للمشاركة في صنع القرار، تأتي الحاجة إلى حوكمة التعليم في المملكة العربية السعودية بالاستفادة من مفهوم حوكمة الشركات مع إجراء بعض التغييرات التي تناسب نظام التعليم في المملكة العربية السعودية.

وبالرجوع إلى الدراسات أكدت الباحثة من ضرورة دراسة الحوكمة لاسيما في مؤسسات التعليم العالي، وقد استدللت على ذلك من خلال نتائج دراسة (Kentab, 2018) التي كشفت أن تطبيق متطلبات الحوكمة في جامعة الملك سعود وهي الشفافية والمساءلة والعدالة كان متوسط، وأنه لا بد من الاهتمام بتطبيق الحوكمة بدرجة أعلى في المؤسسات والجامعات السعودية حتى تستفيد الجامعة منها بالشكل الذي يحقق جودة التعليم⁽⁶⁾.

كما كشفت دراسة القحطاني (2020) أنه على الرغم من أهمية الحوكمة كأسلوب إداري حديث، وفوائدها التي تحققها في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هناك قصورا في درجة توظيف معايير ومبادئ الحوكمة في جامعة

(3) ربابعة، نائل. (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة. *المجلة*

الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. 15 (2)-1-23.

(4) العريبي، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3 (12). 114-148.

(5) وزارة التربية والتعليم (2021). الرؤية والرسالة في موقع وزارة التعليم. تم الاسترجاع بتاريخ 2022/2/16 على الرابط:

<https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmissiongoals.aspx>

(6) Kentab, M. Y. (2018). The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh. *Universal Journal of Educational Research*, 6(1), 25-41.

الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة لعام 2020، حيث أن واقع حوكمة الجامعة جاءت جيدة وتراوح بين (61.9%، و79.4%) والنسبة للكلية 74.2% وأنها لم تصل إلى الدرجة المناسبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير كل ما يلزم من متطلبات لتوظيف الحوكمة، واعتماد الحوكمة كنظام إداري في جميع الجامعات السعودية والعربية⁽⁷⁾.

ومن هنا، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعهد العلمي في منطقة الرياض من وجهة نظر قيادته وهيئة التدريس فيه؟

أسئلة الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 2- ما معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها.
- 3- الكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

يتوقع الباحث أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- أولاً: الأهمية العلمية
- تعتبر هذه الدراسة الأولى (على حسب علم الباحث) حيث إن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع لم تركز على مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعهد العلمي.
- ولعل هذه الدراسة يكون فيها إثراء للمعرفة حول هذا الموضوع، لعل هذه الدراسة يكون فيها إثراء للمكتبة العربية في تزويد المعرفة في الجانب العربي ليستفيد القراء والباحثون.
- مواكبة للفكر العالمي الحديث فيما يتعلق بالحوكمة.

(7) القحطاني، ريم. (2020). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في إتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 110(2)، 406367-

- ثانياً: الأهمية التطبيقية
- قد تكون الدراسة دليل ارشادي للقادة والإداريين لتطبيق الحوكمة في الجامعات.
- تساعد هذه الدراسة المسؤولين عن العملية التعليمية ولاسيما مؤسسات التعليم العالي في التعرف على التحديات التي يجب تطويرها، وكيفية توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة في الجامعات في المملكة العربية السعودية.
- من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس ومرشدي الطلاب في المعهد العلمي وجميع المنسوبين من خلال تعريفهم على معايير الحوكمة والتصور المقترح لتطبيقها.
- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تقديم نموذج مقترح لتحسين الحوكمة ومبادئها ومعاييرها والتوصل إلى مؤشرات لقياسها في الجامعات السعودية.
- من المتوقع أن تفيد المجتمع السعودي من خلال توعيته بمبادئ ومعايير توظيف الحوكمة في الجامعات السعودية.
- وتفيد الباحثين في المملكة العربية السعودية وغيرها في تطوير دراساتهم المستقبلية حول الحوكمة وخاصة في الجامعات والمعاهد ووضع رؤية مستقبلية لكيفية تطويرها بالشكل الذي يحقق جودة العملية التعليمية.

متغيرات الدراسة

- أولاً: المتغيرات المستقلة وتمثل في تطبيق معايير الجودة وهي: (الشفافية / العدالة / تفعيل القوانين).
- ثانياً: المتغيرات التابعة وتمثل في مستوى أداء العاملين (القادة وأعضاء هيئة التدريس ومرشدي الطلاب في المعهد العلمي في منطقة الرياض) وهي: الجودة والإنتاجية والرضا الوظيفي.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم.
- الحدود البشرية: القادة - وأعضاء هيئة التدريس - ومرشدي الطلاب.
- الحدود المكانية: المعهد العلمي في منطقة الرياض وذلك لضيق الوقت وارتفاع التكلفة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول والثاني من عام 1443هـ.

مصطلحات الدراسة

1- الحوكمة:

- التعريف اللغوي: يشق اسم الحوكمة من الفعل حكم، وهو يعني استخدام السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة ومختلف الأجهزة المكونة لها للوصول إلى تنسيق فعال (ص47)⁽⁸⁾.
- التعريف الاصطلاحي: تعرف الحوكمة أنها "الإجراء الإداري، الاشرافي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة ورعايتها لمصالح الشركاء" (ص405)⁽⁹⁾.

عرابة، الحاج. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي8(3)، 45-54(8)

(9) الشمري، فاطمة بنت مقبل. (2018). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض "المعوقات وسبل التطوير"، مجلة العلوم التربوية، 404-406.

تعرف الحوكمة أنها: "واقع تطبيق المؤسسات للمجالات الستة للحوكمة والمتمثلة بالشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز في إدارة كافة شؤون المؤسسة؛ بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق أهداف ورسالة المؤسسة" (ص39)⁽¹⁰⁾.

التعريف الاجرائي: وتعريف الحوكمة اجرائيا في هذه الدراسة أنها مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تسعى إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء من خلال الاختيار المناسب للأساليب الفعالة في المعهد العلمي في منطقة الرياض من وجهة نظر قيادته وهيئة التدريس فيه.

2- حوكمة التعليم:

التعريف الإصطلاحي: يشير مفهوم الحوكمة في التعليم إلى التنظيم والهيكل الداخلي والإدارة المستقلة للمؤسسات، وتتكون فرق الحوكمة الداخلية من مجموعة من العاملين في المؤسسة من رئيس المؤسسة والذي يعتبر الرئيس التنفيذي مع فريق من الأعضاء العاملين والموظفين والمستشارين الإداريين (ص87)⁽¹¹⁾.

تعرف الحوكمة بأنها: " نظام يسعى إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء داخل المؤسسات التعليمية وفق مجموعة من القوانين والنظم والقرارات؛ من خلال اتباع مجموعة من الأساليب الفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء"⁽¹²⁾.

التعريف الإجرائي: تعرف حوكمة التعليم اجرائيا في هذه الدراسة أنها أحد معايير الجودة الشاملة وهي مجموعة من القرارات والنظم والقوانين التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المعهد العلمي في منطقة الرياض.

3- المعاهد العلمية:

التعريف الاصطلاحي: يشير مفهوم المعهد العلمي إلى مؤسسة تعليمية تعتبر جزءا أساسيا من التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وهي اللبنة الأولى التي انطلق منها تأسيس التعليم الجامعي في العلوم الشرعية (ص531)⁽¹³⁾.

التعريف الإجرائي: يعرف المعهد العلمي اجرائيا في هذه الدراسة أنه مؤسسة تعليمية تتبع التعليم العام وتلتحق بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتركز على تقديم العلوم الشرعية من خلال دعوة الطلاب والمعلمين والإداريين على أساس صحيح من العقيدة الإسلامية (ص531)⁽¹⁴⁾.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وهو مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعهد العلمي، وقد تم التطرق لبعض الموضوعات المتعلقة بالموضوع من خلال إعطاء فكرة عن: الحوكمة ومفهوم

(10) العوضي، رأفت (2018). تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(2)، ص39.

(11) بوعلام، مسعودي (2018). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دفاتر اقتصادية. 10(2)، ص87.

(12) العوضي، رأفت (2018). تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. مرجع سابق، ص39. البشر، خديجة (2020). دور مديري المعاهد العلمية في المملكة العربية السعودية في دعوة الطلاب إلى قيم الوسطية والإعتدال. مجلة جامعة الإمام محمد، 12(2)، 528-576 (13)

531. البشر، خديجة (2020). مرجع سابق، ص (14)

حوكمة التعليم ونشأتها وأهميتها ومبادئها، وكذلك التعرف على معايير حوكمة التعليم ومعوقات تطبيقها، وبعد ذلك استعراض الوضع الراهن للتعليم في المعاهد العلمية.

الحوكمة:

يرتكز مفهوم الحوكمة على الاعتماد على متابعة نظام العمل من خلال اجراءات دقيقة وفقا للتعليمات، وهي نظام يركز على الشفافية والعقلانية، ويقوم على مجموعة من المبادئ والقيم، ويتطلب وجود كيان إداري داخل المؤسسة أو المشروع⁽¹⁵⁾.

أهداف الحوكمة:

تتمثل أهداف الحوكمة التي ذكرها⁽¹⁶⁾ فيما يلي:

- الرقابة والمتابعة على الأداء.
- تطوير الهيكل المناسب لتحقيق الأهداف.
- تحسين كفاءة وفعالية النظام.
- تقويم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تحقيق الكفاءة الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلّي.

نشأة حوكمة التعليم:

ظهر مفهوم حوكمة التعليم لأول مرة على يد الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعات، حيث كانت المنظمة الأولى على مستوى العالم التي تصدر بياناً يقوم على مبادئ الديمقراطية والمشاركة، وهو ما عرف فيما بعد بتقرير بيل عام 1828 والذي يعتبر المحاولة الأولى للتعرف على فلسفة التعليم في الجامعات، وقد أكد بيل آنذاك أنه بعد إقامة الحكم الدستوري الديمقراطي لا ينبغي غض الطرف عن المناهج التنويرية بالتراجع عن المناهج الدينية، ومن ثم أصدرت الجمعية عام 1920 بيانها الأول عن حوكمة الجامعات والكليات، وقد هدفت آنذاك إلى صياغة رؤية مشتركة للتسيير الداخلي للمؤسسات ومشاركة الطلاب في اتخاذ القرار، كما ركز البيان على إعطاء صورة عن العمليات الداخلية وسياسة التعليم العام مع لمحة عامة عن هياكل التنظيم والإدارة الرسمية، والتركيز على النتيجة النهائية وهي تحقيق فلسفة تنظيمية للحوكمة في التعليم العالي⁽¹⁷⁾.

(15) Borg, C. (2019). The Role of Students in the Governance of Public Higher Education: a Case Study of Malta. Journal of Intercultural Management, 11(3),p2.

(16) البلوي، محمد (2020). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية دراسة تحليلية. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. 1(1)،ص231.

(17) بوعلام، مسعودي (2018). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي. مرجع سابق، ص88.

أهمية حوكمة التعليم:

تختلف أهمية الحوكمة في التعليم تبعاً للمنظور الذي يتم الاستفادة منه، فبعض الباحثين تناولها من منظور العاملين، والبعض الآخر تناولها من منظور المجتمع، كما كان الجزء الأبرز في تناولها من المنظور الإداري⁽¹⁸⁾، ويمكن تفصيل أهمية الحوكمة في التعليم والتي ذكرها⁽¹⁹⁾ في التالي:

- تعمل الحوكمة على تحقيق هيكل تنظيمي يساعد ودوده على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتحديد الآليات التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المخططة، وكذلك تحدد آليات الرقابة على الأداء.
- تساهم في خلق مناخ تعليمي يعزز العمل الجماعي والذي يساهم في الوصول إلى غايات محددة عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات التعليمية.
- تقليل الاختلافات بين المؤسسات التعليمية ومستوياتها من خلال توزيع الخدمات والمهام، وإدارتها بطريقة عادلة.
- تساعد على تحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، وتزيد من فرص التعايش مع الطلبة والمجتمع المحلي بما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وجودة المخرجات المعنوية والمادية.
- تساعد الحوكمة في تقليل نسبة الأخطاء بشكل كبير من خلال توظيف آليات الرقابة الفاعلة التي تمنع حدوث الأخطاء، وتتابع مشكلات الفساد المالي والإداري.
- تعمل على محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.
- تعمل على تحقيق مبدأ الحيادية والنزاهة والاستقامة لكافة العاملين.
- تساهم في الوصول إلى الوضوح والدقة والشفافية وزيادة الثقة في المؤسسات التعليمية.

مبادئ حوكمة التعليم:

- ترتكز حوكمة التعليم على مجموعة من المبادئ الرئيسة التي استعرضها⁽²⁰⁾ فيما يلي:
- السياسات: تركز المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة على تحديد السياسات التعليمية من خلال عملية التخطيط المنظم طويل المد وصياغة الاستراتيجيات، كما تركز السياسات التعليمية على مجموعة من الوثائق منها: (استقلالية الإدارة الواسعة في غدارة الموارد البشرية والمادية، التشجيع على المشاركة في تمويل المؤسسات التعليمية، تحقيق الاستقلالية في إدارة العاملين، والتركيز على معايير الأداء).
 - الهياكل: وهي تتمثل في الإطار العام وتضم مجموعة من الآليات والقواعد التي تشمل الأنشطة والخطط في المؤسسات التعليمية، وهي تضم المستفيدين في المؤسسات التعليمية من (رئيس المؤسسة التعليمية، الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، الحكومة)، وهي تختلف عن بعضها البعض تبعاً لطبيعة المسؤوليات، وصنع القرارات، وتحديد خطوط المسائلة.

(18) Moreno-Carmona, C., Feria-Domínguez, J. M., & Troncoso, A. (2020). Applying the open government principles to the university's strategic planning: A sound practice. *Sustainability*, 12(5), 1826.

(19) عيد، هالة (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مرجع سابق، ص 523..

(20) شبلي، مسلم ومحسن، عيد الرضا (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*. 40(2)، ص 24-25.

- التمويل: وترتكز المؤسسات التعليمية على التمويل المعتمد على النتائج مقارنة بالنفقات الفعلية، بالإضافة إلى الاستقلالية في تقديم المنح، والخضوع التام لمساءلة المجتمع عن أداء المؤسسات، وتشمل (مراقبة استخدام المؤسسات للأموال، تمويل الجمهور للتعليم المستقل، وآليات التمويل).
- الموظفون: وهي تضم العاملين في المؤسسات التعليمية ويتم التركيز على مؤهلاتهم واختصاصهم، ويتم التركيز على الأنواع الرئيسة في توظيف العاملين، وطرق التوظيف، والحوافز والعلاوات، والمسؤوليات وأوقات الدوام⁽²¹⁾.

معايير حوكمة التعليم في المؤسسات التعليمية وتطبيقها:

أصبحت الحوكمة ظاهرة تهتم بها المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد نتج ذلك عن اقتداء مؤسسات المملكة بالمؤسسات الدولية (الأمم المتحدة، وصندوق النقد الدولي) التي تركز على دمج معايير الحوكمة في سياساتها⁽²²⁾، وقد امتد الاهتمام بضرورة تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية والتركيز على تحديد الغايات والأهداف وآليات التطبيق وفقاً لمعايير الشمولية والنزاهة والشفافية، وانتشر تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية العامة والخاصة، والتركيز على تطبيق مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها في القرارات والهيكل التنظيمي، وفي جميع الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات، ويساهم تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، وتنظيم العلاقة بين الأطراف والمعنيين، المساءلة والرقابة المحاسبية، تعزيز الشفافية والمكاشفة والإفصاح، والإلتزام بتطبيق معايير المحاسبة الإدارية والمالية⁽²³⁾.

تهتم المعاهد العلمية بالوصول إلى مستوى عالٍ من التميز والجودة في الخدمات والتعليم من خلال اهتمامها بالتطوير وتطبيق معايير الحوكمة، وقد لجأت المعاهد العلمية في الجامعات إلى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والخطط التنفيذية وعمليات المتابعة، وركزت على تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات وغير ذلك من الأدوات التي تساهم في ضمان حقوق الطلاب والأساتذة والإداريين وجميع فئات المجتمع، وأطراف القوى ذات العلاقة بالعملية التعليمية في المعاهد، ومن أهم المبادئ التي ركزت المعاهد العلمية على تبنيها المساءلة والمحاسبة وذلك من خلال تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات وبما يكفل فصل المهام والصلاحيات لمهام الجهات التنفيذية وصلاحيات القيادة في المعاهد، كما ركزت على الشفافية من خلال عملية الإفصاح والمكاشفة لجميع القرارات والأنشطة في المعاهد، وتوفير كافة المعلومات لجميع الجهات المعنية، كما ركزت على مبدأ النزاهة والذي يضمن تحقق وانسجام القرارات في المعاهد مع المنظومة الأخلاقية والقيم والممارسات في المجتمع السعودي⁽²⁴⁾.

(21) Pang, N. S. K., & Chan, P. W. K. (2022). Stocktaking school governance in a globalized and complex world. In *School Governance in Global Contexts* (pp. 7-20). Routledge.

(22) Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2018). Corporate governance practices in higher education institutions: The UK vs Bahrain. *International Journal of Learning and Development*, 8(4), 22-36.

(23) ربايعة، نائل (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*. 15(1)، ص 15-16.

(24) ربايعة، نائل (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: مرجع سابق، ص 10.

ومن المؤشرات التي تدل على تبني المؤسسات العلمية بشكل عام لمبادئ وأسس الحوكمة تركيزها على توافر الإنضباط والسلوك القويم في القيادة: كما ركزت المؤسسات العلمية على تحقيق هذه المؤشرات اختيار القيادات وفقاً لمجموعة من المعايير المعتمدة من الناحية التشريعية والقانونية⁽²⁵⁾.

معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية:

بعض المشكلات والتحديات التي تواجه حوكمة الجامعات اليوم في العالم بأسره وتحديداً في المعاهد العلمية الذي استعرضها⁽²⁶⁾ فيما يلي:

معوقات تنظيمية: تتمثل في عدم قبول الهياكل التنظيمية في الجامعات للتغيير، وعدم إهتمام الجامعة بوجود دليل معتمد لنظام الحوكمة المطلوب الإلتزام بها، ونقص التشريعات والقوانين الإدارية، ووجود تعميم وعدم إفصاح عن المعايير المعتمدة في ترقية أعضاء الجامعة⁽²⁷⁾.

معوقات مالية: ويرجع إلى إعتقاد الجامعات على نظام قديم في إعداد موازنة الجامعة، وقلة المصادر المالية اللازمة لدعم الجامعة، وقلة المخصصات المالية اللازمة لدعم برامج تطبيق الحوكمة والتطوير.

معوقات اجتماعية: تتمثل في عدم تقبل معايير الحوكمة بفعل العادات والتقاليد، وعدم إتباع الطرق العلمية والإرتجالية في حل المشكلات، والقيود المفروضة على حرية الرأي والتعبير، وغياب مفهوم المساءلة ومبدأ التعزيز²⁸.

المعاهد العلمية:

تجربة التعليم في المعاهد العلمية (التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية):

تتبع المعاهد العلمية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهي جزء من التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتنبع أهميتها من كونها اللبنة الأولى للتعليم الجامعي في العلوم الاجتماعية والعربية والشريعة، وقد بدأت المعاهد العلمية بالتدريس في عام 1370 هـ بافتتاح معهد الرياض العلمي لتزويد المملكة بنخبة مؤهلة في العلوم الشرعية والعربية لتمكين من تولي مهام الإرشاد والوعظ والتدريس والقضاء، وقد بلغ بعد ذلك عدد هذه المعاهد في عام 1434 هـ (66) معهداً علمياً.

(25) عبد العزيز، سلوى (2020). تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الفيوم. 18(1)، 351.

(26) الحميدي، منال (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتهما بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية ببنها. 110(1)، ص174.

(27) Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2022). Evaluating the application of leadership and governance in higher education institutions. In *Assessing university governance and policies in relation to the covid-19 pandemic* (pp. 189-203). IGI Global.

(28) Qattam, M. F. A., Al Zboun, M. S., & Ghammaz, S. A. D. L. A. (2020). The Reality of Applying Governance at the University of Jordan: An Academician's Perspective. *Journal of Islamic studies*. 28(3).

التعليم والمناهج في المعاهد العلمية:

ويتم التركيز على المناهج في المعاهد العلمية لتكون ذات عمق ثقافي وشرعي متنوع، وقد تم اختيار المناهج بعناية لتساعد في تحقيق أهداف المعاهد العلمية، وتم تحديد الشروط، وينقسم نظام التعليم فيها إلى قسمين كما ذكرت في (موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية):

- المرحلة المتوسطة: وتكون مدة الدراسة ثلاث سنوات بعد المرحلة الابتدائية ويمنح الطالب النجاح من السنة الثالثة المتوسطة شهادة إتمام الدراسة المتوسطة⁽²⁹⁾.
- المرحلة الثانوية: ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات بعد المرحلة المتوسطة، ويتم منح الطلاب شهادة إتمام الدراسة الثانوية بعد السنة الثانوية الثالثة وهي تمكنه من الإلتحاق بجامعة المملكة والكلية الأخرى، ويمكن للخريجين الإلتحاق بكلية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العلمية، والعلوم، والحاسب الآلي، والطب بعد اجتياز الدورة التأهيلية لخريجي المعاهد العلمية. (موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

أهداف المعهد العلمي التابع لجامعة الإمام في الرياض:

يهدف المعهد العلمي التابع لجامعة الإمام في الرياض إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تميزه عن غيره

وهي³⁰:

- تهدف المعاهد العلمية إلى ترسيخ السلوكيات والأفكار المعتدلة لدى المعلمين والمتعلمين.
- توفير المناهج التي تتسم بالتسامح والبعد عن التعصب والتطرف والغلو.
- إعطاء الطلاب الحرية في التعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم.
- تقديم الإجابة عن الاستفسارات في المسائل الدينية والفقهية.
- توجه للطلاب للعلماء الذين يتمكنون من تقديم الإجابات العلمية الوافية والشفافية للتوصل إلى فقه الوسطية.
- تهدف إلى تحقيق الأمن والاستقرار في الحياة العلمية والعملية، وترجمة العلوم الدنيوية إلى علوم تلامس واقع الناس.
- تهدف إلى الحيلولة دون انحراف الطلاب، لذا فإنها تهدف إلى تحقيق التربية الإسلامية بأسسها العقائدية والفكرية.
- تسعى إلى مواكبة النهضة التعليمية في المملكة العربية السعودية، ومشاركة المواد الدراسية التي تعلم في التعليم العام.

مميزات المعهد العلمي في الرياض:

تم إنشاء المعهد العلمي في الرياض في عام 1370 هـ ويتميز بدوره الكبير كمكمل للتعليم العام في المملكة العربية السعودية، حيث يشارك في تدريس المقررات الدراسية المناسبة للطلاب، ويركز بشكل كبير على تدريس

(29) الداود، عبد المحسن (2015). الأنماط القيادية التربوية وجودة التعليم لمديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية. 14(1)، ص 368.

(30) البشر، خديجة. (2020). دور مديري المعاهد العلمية في المملكة العربية دعوة الطلاب إلى قيم الوسطية والاعتدال. مجلة جامعة الإمام. 12(2). 577-528.

الدراسات الإسلامية، وتهتم بإعداد الطلاب إعداداً مميّزاً وخاصاً من خلال قوة الدراسات الشرعية واللغة العربية، وتساعد الطلاب وتمكنهم فيما بعد من الالتحاق للعمل في المجالات الشرعية، كالإفتاء والقضاء والإرشاد والدعوة والتربية والتعليم. كما تتميز باختيارها منهجية علمية، واساليب متنوعة، تساهم في تحصين طلابها، وزيادة اهتمامهم بالعلوم الشرعية والعناية بها⁽³¹⁾.

ثانياً- الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة وتطبيقها وقد تم ترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث ومن ثم التعليق عليها:

- دراسة (Sabandar, et al., 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة على جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ماسار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات باستخدام مراجعة الأدبيات والبحوث الميدانية التي استخدم فيها الباحثون تقنيات المقابلات والملاحظة والتوثيق والاستبانة لـ (200) مستجيب في خمس جامعات في ماسار، وكشفت النتائج أن تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة يؤثر بشكل كبير ومباشر على جودة التعليم، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف مؤشرات الحوكمة العالمية في الجامعات.
- دراسة (Costandi, et al., 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى العقبات التي تواجه حوكمة الجامعات اليوم في العالم عموماً وتحديداً في منطقة الخليج العربي من وجهة نظر الأكاديميين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 40 من الأكاديميين في الجامعات في منطقة الخليج، وكشفت النتائج أن الجامعات في هذه المنطقة في حالتها الحالية تواجه تحدياً خطيراً يتمثل في توليد المعرفة الأصلية التي تلبى إحتياجات المواطنين داخل هذه المنطقة، والمعرفة التي تعتمد على الثقافة والتاريخ والجغرافيا في المنطقة وتستجيب للإحتياجات الخاصة للمواطنين في هذه المنطقة، كما كشفت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي في منطقة الخليج العربي اليوم، تبني معايير الحوكمة المطبقة في الجامعات الغربية دون أدنى جهد منها في تكييف المعايير العالمية لتتواءم مع البيئة العربية وقيمها وثقافتها، وأن أكبر التحديات التي يواجهها أي رئيس مؤسسة هو ضمان وجود توازن بين المساءلة الإدارية وإعطاء رأي للمجتمع الأكاديمي، وهناك تحدٍ آخر يتمثل في مستوى الموازنة بين حقوق ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة الجامعات في الخليج بضرورة عمل تصور لحوكمة الجامعات الخليجية بما يتناسب مع طبيعة الجامعات العربية والثقافة العربية.
- دراسة (Borg, 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الطلاب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 45 من الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في مالطا، وتم توظيف الاستبانة لجمع البيانات، وكشفت النتائج أن مستوى توظيف معايير ومبادئ الحوكمة من قبل الجامعات في مالطا جاء متوسطاً، وأن مستوى مشاركة الطلاب في الحوكمة يعتبر أمراً ضرورياً ويؤثر على إدارة مؤسسات التعليم العالي حيث أنهم عملاء مهمين، وهم لاعبون أساسيون في الطريقة التي تُدارها مؤسسات التعليم العالي لذلك، فإن مؤسسات التعليم العالي لها

البشر، فاطمة. (2020). دور مديري المعاهد العلمية بالملكة العربية السعودية في حماية الفكر وتحقيق الأمن الفكري للطلاب "تصور مقترح". مجلة العلوم التربوية والنفسية. 13(3)، 956-987. (31)

مصلحة في ضمان مشاركة الطلاب الفعالة، وتتوفر آليات مختلفة ومشاركة الطلاب ليست دائماً على المستوى الأمثل. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الطلاب في حوكمة الجامعات من خلال مشاركة الطلاب في الانتخابات والتغذية الراجعة الأكاديمية.

- دراسة ربايعه (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى دور وأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وكيفية مساعدتها للاستجابة للتحديات السابقة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتم مراجعة أدبيات الموضوع المتعلقة بالحوكمة وكشفت النتائج أن حوكمة الجامعات هي عملية متكاملة تخلق التوازن لكافة نشاطات وأعمال الجامعة، وأن الحوكمة تساعد الجامعات على إدارة نفسها وتحقيق الاستقلالية الذاتية، وتعزز عملية النمو وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وقدمت الدراسة نموذجاً تصورياً لتحسين ممارسات الحوكمة ومعاييرها، وأوصت الدراسة الجامعات بضرورة تبني تصور خاص يتوافق مع مؤشرات ومعايير الحوكمة العالمية في الجامعات.

- دراسة شبلي ومحسن (2020) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير حوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية الشاملة في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (41) من المتخصصين والعاملين في الجامعتين، وتم توظيف استبانة للكشف عن العلاقة السببي بين حوكمة الجامعات وتحسين جودة أداء العملية التعليمية، وكشفت النتائج عن الدور الإيجابي لحوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية في ظل توافر البيئة الملائمة، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة البيئة المادية والإنسانية التي تتلائم مع متطلبات تنفيذ حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي.

- دراسة عبد العزيز (2020) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب الجودة الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج المسح الاجتماعي، وتكونت عينة الدراسة من (77) من القيادات الإدارية الأكاديمية في ثمان كليات في جامعة الفيوم بمصر، وتم توظيف الاستبانة المطور من قبل محمد على ابراهيم، وكشفت نتائج الدراسة أن جامعة الفيوم تطبق معايير الحوكمة بدرجة جيدة على درجات مقياس الحوكمة المستخدم نسبة 64%، وجاء معيار المسائلة في المرتبة الأولى يليه معيار الوعي الاجتماعي، ثم الأنصاف، ثم المسؤولية وأخيراً الاستقلالية، وأوصت الدراسة الجامعات لبذل الجهود للوصول بالحوكمة إلى الدرجة العالية باعتبارها من الدعائم الأساسية للخطط الجامعية.

- دراسة شريف (2022). هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر معايير الحوكمة في التعليم الهجين وعلاقتها بجودة الحياة الجامعية في الجامعات المصرية، وتم توظيف المنهج شبه التجريبي، وتكونت العينة من 50 طالب وطالبة من جامعة المنوفية، و150 عضو من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج أن درجة توافر معايير الحوكمة في الجامعات جاءت بدرجة متوسطة (2.15)، وأثبتت النتائج وجود علاقة ايجابية بين درجة تحقق معايير الحوكمة (العدالة، المساءلة، النزاهة، الشفافية، والمشاركة) وبين درجة تحقق مؤشرات جودة الحياة الجامعية (الرضا الدراسي، الخدمات، المساندة الأكاديمية، والكفاءة)، وأوصت الدراسة بضرورة تدليل كافة العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات.

- دراسة الغامدي (2022). هدفت الدراسة التعرف على واقع توظيف الحوكمة في كليات التربية في الجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان، وتكونت العينة من (55) عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك وجامعة الباحه، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع توظيف مبادئ الحوكمة في الجامعات جاء متوسطاً بمتوسط حسابي

(2.79)، وعن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة معايير الحوكمة وجودة الأداء في الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس والقادة على توظيف معايير الحوكمة في الجامعات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الحوكمة، وحوكمة التعليم، وأهميتها، ومبادئ الحوكمة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما في دراسة شلبي ومحسن (2020)، وعبدالعزیز (2020)، ودراسة (Costandi, et al., 2019)، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة وتفسيرها. وتختلف عن الدراسات السابقة في اختيار عينة مختلفة من قادة وأعضاء هيئة التدريس في المعهد العلمي في منطقة الرياض، بالإضافة إلى تطبيق الدراسة في المعهد العلمي في منطقة الرياض.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للحوكمة والمعهد العلمي، والتعرف على نوعية الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها وكيفية الاستخدام، والتعرف على كيفية إعداد أدوات الدراسة ومحاورها.

أوجه التميز:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فإن الباحث لم يقع بين يديه دراسة تتناول مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعهد العلمي في منطقة الرياض، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث أن هذا النوع من البحوث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية⁽³²⁾. وهذا ما سعى الباحث إليه من خلال التعرف على الحوكمة ومفهوم حوكمة التعليم ونشأتها وأهميتها ومبادئها، وكذلك التعرف على معايير حوكمة التعليم ومعوقات تطبيقها، وبعد ذلك استعراض الوضع الراهن للتعليم في المعاهد العلمية.

(32) القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، أحمد سالم؛ آل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبدالرحمن. (2013). *منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض*.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (مدير، وكيل، وكيل اداري) وعددهم (25) وغير القيادات (أعضاء هيئة التدريس، مرشدي الطلاب) وعددهم (341) في المعهد العلمي بمنطقة الرياض وبالتالي يكون حجم العينة الكلي (366) فرداً.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة وبلغت (366) فرداً.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	219	59.8%
	ماجستير	142	38.8%
	دكتوراه	5	1.4%
سنوات الخبرة	من 1-3 سنوات	6	1.6%
	من 4-6 سنوات	41	11.2%
	من 7-10 سنوات	118	32.2%
	أكثر من 10 سنوات	201	54.9%
	المجموع		100%

يبين جدول (1) أنَّ خصائص عينة الدراسة جاءت كما يلي:

أعلى نسبة مؤهل علمي هي للحاصلين على البكالوريوس بتكرار (219) ونسبة (59.8%)، ويمكن تفسير ذلك إلى زيادة توجه الطلاب في المملكة بشكل عام نحو الالتحاق ببرنامج البكالوريوس وكون معظم الوظائف الحالية تشترط على الأقل حصول المتقدم للوظيفة على البكالوريوس، كما أن هناك نسبة عالية من الحاصلين على الدراسات العليا سواء الماجستير أو الدكتوراه ويمكن تفسير ذلك بزيادة اهتمام الطلاب بالارتقاء العلمي للحصول على مراكز وظيفية أعلى، حيث يساهم حصول الفرد على شهادة عليا إلى زيادة فرص الارتقاء لديه. وكانت النسبة الأعلى تبعاً لسنوات الخبرة هي (أكثر من 10 سنوات) بتكرار (201) ونسبة (54.9%)، ويمكن تفسير ذلك أن العمل في المعهد هو عمل مستقر ويشجع العاملين على البقاء والاستمرارية فيه ولذلك نجد أن غالبية العاملين تزيد مدة خبرتهم عن 10 سنوات.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وذلك للتعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعهد العلمي في منطقة الرياض، وذلك على النحو التالي:

- 1- عرض الأداة على المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم.
 - 2- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وتتكون أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: تكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتكون من متغيرين هما (المؤهل العلمي، والخبرة).

القسم الثاني: تناول محاور الاستبانة وتكون من محورين، كما يلي:

المحور الأول: مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية ويتكون من ثلاثة مجالات هي: الشفافية، تطبيق القانون، العدالة.

المحور الثاني: معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية، ويحتوي على مجالين وهي: (المعوقات المادية، والمعوقات البشرية).

صدق وثبات الأداة:

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين، كما يلي:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على ثلاثة من المحكمين من الأساتذة من جامعات وجهات تعليمية مختلفة في المملكة، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي إتفق عليها المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

حيث تمّ حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ويتضح ذلك من الجدول:

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له

المحور الثاني		المحور الأول							
المعوقات المادية		المعوقات البشرية		العدالة		تطبيق القانون		مجال الشفافية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
.701**	1	.845**	1	.673**	(1)	.654**	1	.485**	(1)
.733**	2	.848**	2	.854**	2	.805**	2	.535**	2
.582*	3	.403**	3	.844**	3	.821	3	.748**	3
.727**	4	.870**	4	.790**	4	.788**	4	.662**	4
.697**	5	.794**	5	.834**	5	.711**	5	.731**	5

مستوى الدلالة عند (0.00) لجميع الفقرات

تراوحت معاملات الارتباط في جميع المجالات في الاستبيان بين (0.870) وأقل قيمة وهي (0.40) وهذا يدل على أن معامل الارتباط بين كل فقرة من عبارات المجالات والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعتبر جميع المجالات الخمسة في الاستبيان صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

3- ثبات عبارات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. وقد أجرى الباحث خطوات الثبات عن طريقة معامل ألفا كرونباخ.

جدول (3) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.90	15	المحور الأول: مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية
0.82	10	المحور الثاني: معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية
0.93	25	جميع العبارات

وقد بين جدول رقم (3)، أن معاملات الثبات مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.90)، ومعامل الثبات للمحور الثاني (0.82)، بينما بلغ معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة (0.93) وهو أكبر من (0.70)، مما يطمئن الباحث لاستخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

الأساليب الإحصائية:

ولقياس استجابات المفحوصين لعبارات الاستبانة؛ تمّ الاعتماد على "مقياس ليكرت" خماسي الدرجات، وذلك لإتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة بحسب التقدير المناسب لكل منهم.

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وجدول رقم (4) يوضح أطوال الفترات، كما يلي:

جدول (4) مقياس ليكرت الخماسي

الفترة (متوسط الفقرة)	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
خيارات الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
التقييم	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها؛ تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) Statistical Package for Social Science، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- 2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي (Mean).
- 4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- 5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات.
- 7- اختبار (ت) للفرق بين عينتين مستقلتين.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: " ما مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبينة في جدول رقم (5)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الأول، وفقاً للمجالات الثلاثة التالية.

1- المجال الأول- الشفافية:

جدول (5) تحليل عبارات المجال الأول في المحور الأول (الشفافية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الشفافية
2	تعلن المعاهد العلمية للعاملين بها عن أهدافها وبرامجها بصورة دورية	3.97	.33	1	كبيرة
3	توفر المعاهد العلمية المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب	3.97	.37	2	كبيرة
4	تعلن المعاهد العلمية عن جوانب التميز والقصور فيها بشفافية	3.93	.42	3	كبيرة
1	يطلع العاملون في المعاهد العلمية على القرارات الإدارية ذات الصلة بأعمالهم	3.37	.58	4	كبيرة
5	تعلن المعاهد العلمية عن بنود صرف الموازنة التشغيلية للمعهد	3.03	.40	5	متوسطة
	جميع عبارات المجال الأول	3.65	.26		كبيرة

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.03-3.97)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.65) وهي درجة موافقة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال الأول الشفافية (3.65)، والانحراف المعياري يساوي (0.26)، مما يدل على أن مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال الشفافية كبيرة. وجاءت الفقرة (تعلن المعاهد العلمية للعاملين بها عن أهدافها وبرامجها بصورة دورية). والفقرة (توفر المعاهد العلمية المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.97)، بالترتيب الأول، وجاءت الفقرة (تعلن المعاهد العلمية عن جوانب التميز والقصور فيها بشفافية). بمتوسط حسابي (3.93)، بالترتيب الثاني، بينما جاءت الفقرة (تعلن المعاهد العلمية عن بنود صرف الموازنة التشغيلية للمعهد) بمتوسط حسابي (3.03) بالترتيب الأخير.

ويعزو الباحث حصول هذا المجال على درجة كبيرة إلى أن المعهد العلمي لديها خطة استراتيجية ورؤية واضحة ومعلن عنها مسبقاً مما يؤدي إلى أن المعهد العلمي أصبح رائد الإبداع والتميز وتعميم الأنظمة على العاملين وهذا يؤدي بشكل أساسي إلى زيادة الثقة ويجعل العاملين أكثر فعالية في أداء أعمالهم. كما أن وجود الدليل الإرشادي للمعهد يزيد من معرفة العاملين ويقلل من عدم المعرفة خاصة وأنها موثقة ومكتوبة بالتفصيل وهذا يجعل الموظف يعرف الحقوق والواجبات ويسرع في تنفيذ الأعمال. وتتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا المجال مع نتائج دراسة شبلي ومحسن (2020) ودراسة عبدالعزيز (2020) التي كشفت أن درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة ومنها الشفافية كان كبيراً، وأوصت كل منهما بضرورة الاهتمام بتطبيق مؤشرات الشفافية بدرجة كبيرة والإهتمام بتطبيقها بمصداقية.

2- المجال الثاني: تطبيق القانون:

جدول (2) تحليل عبارات المجال الثاني في المحور الأول (تطبيق القانون)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
3	يوجد للمعهد العلمي رؤية مستقبلية تعكس قيمه وفلسفته	4.80	.61	1	كبيرة جداً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
	ورسالته				
5	تتماشى الأنظمة والقوانين مع طبيعة عمل مؤسسات التعليم في المملكة السعودية.	3.99	.32	2	كبيرة
1	يتم تطبيق النظام الإداري في المعاهد العلمية	3.97	.34	3	كبيرة
4	يطبق المعهد العلمي الكادر الموحد من مجلس التعليم في المملكة العربية السعودية.	3.96	.32	4	كبيرة
2	يوجد نظام مالي مكتمل ومكتوب ويتوافق مع التعليم العالي السعودي	3.95	.36	5	كبيرة
	جميع عبارات المحور الأول	4.14	.31		كبيرة

وبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال الثاني المتعلق بتطبيق القانون تقع بين (3.95-4.80)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال الثاني (4.14)، والانحراف المعياري يساوي (0.31)، مما يدل على أن مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال تطبيق القانون كبيرة. وجاءت الفقرة (يوجد للمعهد العلمي رؤية مستقبلية تعكس قيمه وفلسفته ورسالته.) بمتوسط حسابي (4.80)، بالترتيب الأول، وجاءت الفقرة (تتماشى الأنظمة والقوانين مع طبيعة عمل مؤسسات التعليم في المملكة السعودية.) بمتوسط حسابي (3.99)، بالترتيب الثاني، بينما جاءت الفقرة (يوجد نظام مالي مكتمل ومكتوب ويتوافق مع التعليم العالي السعودي) بمتوسط حسابي (3.65) بالترتيب الأخير.

ويعزو الباحث حصول هذا المجال على درجة كبيرة إلى أن المعهد العلمي له أهداف واضحة ومحددة تتماشى مع فلسفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وأنه يتم الإلتزام بالقوانين التي تصدر عن المعهد والقوانين التي تصدر عن التعليم العالي، كما توجد للمعهد خطة استراتيجية واضحة ومعلنة وله رؤية ورسالة تعكس للطلاب والمجتمع والعاملين فلسفة المعهد وهذا يجعل الجميع يعرفون ماهية وفلسفة المعهد، كما أن النظام المالي واضح ومعلن عنه وهذا يتوافق مع ووضوح رؤية المعهد ومساره ويؤكد وجود وضوح تام في الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا المجال مع نتائج دراسة عبد العزيز (2020) التي أظهرت أن مجال تطبيق القانون كان عالياً، ودراسة (Borg, 2019) التي أظهرت أن معايير تطبيق الحوكمة تتوافر بدرجة عالية ومنها تطبيق القانون من وجهة نظر الطلاب في الجامعات.

المجال الثالث: العدالة:

جدول (7) تحليل عبارات المجال الثالث في المحور الأول (العدالة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
3	تطبق القرارات الإدارية على كل العاملين في المدرسة بلا استثناء	3.97	.39	1	كبيرة
4	تستمع إدارة المعاهد العالية إلى آراء العاملين قبل اتخاذ	3.97	.39	1	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
	القرارات التي تتعلق بأعمالهم				
2	يراعي الرئيس المباشر للعاملين جميع حقوقهم بعين الاعتبار	3.96	.39	3	كبيرة
5	تطلع إدارة المعاهد العلمية العاملين على نتائج تقاريرهم	3.95	.39	4	كبيرة
1	تراعي إدارة المعاهد العلمية العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على العاملين	3.07	.45	5	متوسطة
	جميع العبارات	3.79	.32		كبيرة

وبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال الثالث المتعلقة بالعدالة تقع بين (3.97-3.07)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال الثالث (3.79)، والانحراف المعياري يساوي (0.32)، مما يدل على أن مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال تطبيق القانون كبيرة. وجاءت الفقرة (تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين في المدرسة بلا استثناء) والفقرة (تستمع إدارة المعاهد العالية إلى آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم) بمتوسط حسابي (3.97)، بالترتيب الأول، بينما جاءت الفقرة (تراعي إدارة المعاهد العلمية العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على العاملين) بمتوسط حسابي (3.07) بالترتيب الأخير.

ويعزو الباحث حصول هذا المجال على درجة كبيرة إلى أنه لدى المعهد نظام تقييم عال المستوى يتوافق مع أنظمة التقييم الدولية، ويتم إشعار العاملين منذ بداية عملهم بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات كما يتم إشعارهم بما يترتب على التقصير من مساءلة وأن الجميع سواسية في تطبيق القانون، وهذا يكسب الكلية سمعة طيبة بين العاملين والطلبة، وأن يتم منح جميع العاملين كل حسب اختصاصه وعمله صلاحيات، وأن الأصل في ذلك هو الوصف الوظيفي وما ينص عليه من مهام، وأن أي أعمال إضافية توزع بعدالة لأن ذلك يشعر العاملين بالرضا عن العمل في المعهد، كما توجد اجتماعات دورية للتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم مما يعزز ويدعم القرارات ويشعر العاملين بالولاء، كما تتم عملية تقييم الأداء بناء على تقارير مكتوبة ومعلن عنها ووفق جدول زمني معين ويتم إشعار العاملين ببدء موعد التقييم وانتهائه وكذلك درجة التقييم لأن الهدف من التقييم هو تحسين الأداء فعندما يعرف الموظف تقييمه يسعى إلى تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديه.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا المجال مع نتائج دراسة (Sabandar, et al., 2018) التي بينت أن تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة يؤثر بشكل كبير ومباشر على جودة التعليم، وأن مستوى توظيف مؤشرات تطبيق القانون كانت متواجدة بشكل كبير، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف مؤشرات الحوكمة العالمية في الجامعات، وتختلف مع نتائج دراسة (Costandi, et al., 2019) التي كشفت أن مستوى توافر مؤشرات الحوكمة في جامعات الخليج العربي من وجهة نظر الأكاديميين منخفضة، أن الجامعات في هذه المنطقة في حالتها الحالية تواجه تحديًا خطيرًا يتمثل في توليد المعرفة الأصلية التي تلي احتياجات المواطنين داخل هذه المنطقة، والمعرفة التي تعتمد على الثقافة والتاريخ والجغرافيا في المنطقة وتستجيب للاحتياجات الخاصة المواطنين في هذه المنطقة، وأن الجامعات الخليجية تتبنى معايير الحوكمة المطبقة في الجامعات الغربية دون أدنى جهد منها في تكييف المعايير العالمية لتتواءم مع البيئة العربية وقيمها وثقافتها، وأن أكبر التحديات التي يواجهها أي رئيس مؤسسة هو ضمان تطبيق القوانين الإدارية وإعطاء رأي للمجتمع الأكاديمي، وهناك تحدٍ آخر يتمثل في مستوى الموازنة بين حقوق ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس.

- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره: ما معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟؛
تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (16)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الثاني، وفقاً لمجالها الأثنان.
1- المجال الأول: المعوقات البشرية:

جدول (8) تحليل عبارات المجال الأول في المحور الثاني (المعوقات البشرية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
3	خوف بعض العاملين في المعاهد من تحمل المسؤولية	3.97	.33	1	كبيرة
2	ضعف الكفايات الإدارية لدى بعض قادة ومدراء المعاهد العلمية	3.07	.43	2	متوسطة
5	عدم رغبة بعض العاملين في المعاهد بالانخراط في برامج التنمية المهنية	3.07	.45	2	متوسطة
1	نقص الوعي لدى العاملين بأسس الحوكمة واجراءات تطبيقها	3.05	.39	4	متوسطة
4	وجود صراع بين العاملين في المعاهد العلمية	2.16	.64	5	منخفضة
	جميع العبارات	3.06	.35		متوسطة

يتبين من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية للعبارات قد تراوحت بين (2.16-3.97)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور (3.06)، والانحراف المعياري يساوي (0.349)، مما يدل على أنّ هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (خوف بعض العاملين في المعاهد من تحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي (3.97)، بالترتيب الأول، بينما جاءت الفقرة (وجود صراع بين العاملين في المعاهد العلمية) بمتوسط حسابي (2.16) بالترتيب الأخير.

ويعزو الباحث حصول مجال المعوقات البشرية على درجة كبيرة جداً إلى أن المعاهد العلمية ليست لها خبرة طويلة في مجال تطبيق الحوكمة، وبالتالي فمن الطبيعي أن تكون هناك العديد من التحديات البشرية، كما أن كثيراً من القضايا المتعلقة بالحوكمة ومؤشراتها تم اقتباسها حرفياً من الدول الأجنبية ولم تجتهد بعض المؤسسات في تقنينها بما يتناسب مع واقع العاملين في المجتمعات العربية ومع ظروف الجامعات والمعاهد، وهذا يتطلب نظرة من القائمين عليها للإهتمام بالعنصر البشري ورفع قدراته، كما يمكن تفسير ضعف الكادر البشري إلى قلة برامج التدريب المنظمة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Costandi, et al., 2019) التي كشفت عن تحديات بشرية تتمثل في ضعف التدريب وضعف قدرات القادة وعدم قدرتهم على الموازنة بين حقوق ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة الجامعات في الخليج بضرورة عمل تصور لحوكمة الجامعات الخليجية بما يتناسب مع طبيعة الجامعات العربية والثقافة العربية.

2- المجال الثاني: المعوقات المادية:

جدول (9) تحليل عبارات المجال الثاني في المحور الثاني (المعوقات المادية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	نقص الحوافز المادية المقدمة للعاملين	4.91	.44	1	كبيرة جدا
2	عدم كفاية الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المعاهد	4.00	.34	2	كبيرة
4	عدم وجود العدد الكافي من العاملين في المعاهد	3.93	.46	3	كبيرة
3	نقص وسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات بالمعاهد	3.06	.42	4	متوسطة
5	قلة مصادر التعلم المتاحة لعمليات التطوير المهني بالمعاهد	3.04	.42	5	متوسطة
	جميع العبارات	3.79	.28		كبيرة

يتبين من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية للعبارات قد تراوحت بين (3.04-4.91)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور (3.79)، والانحراف المعياري يساوي (0.28)، مما يدل على أنّ هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال المعوقات المادية بدرجة كبيرة جداً. وجاءت الفقرة (نقص الحوافز المادية المقدمة للعاملين) بمتوسط حسابي (4.91)، بالترتيب الأول، بينما جاءت الفقرة (قلة مصادر التعلم المتاحة لعمليات التطوير المهني بالمعاهد) بمتوسط حسابي (4.04) بالترتيب الأخير.

ويعزو الباحث حصول مجال المعوقات المادية على درجة كبيرة إلى محدودية ميزانية المعاهد، وكونها تتبع وزارة التعليم العالي وبالتالي فإن الميزانية قد لا تسمح بتوفير كافة المتطلبات المادية من حوافز ووسائل وأدوات، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية الخارجية والدعم الخاص بالمعاهد العلمية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Costandi, et al., 2019) التي كشفت عن وجود تحديات مادية أثناء تطبيق الحوكمة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث وتفسيره:

وينص السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؟" جدول (10) الفروق في واقع تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المعايير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الشفافية	7.984	3	2.661	1.553	.200
	620.147	362	1.713		
	628.131	365			
تطبيق القانون	74.133	3	24.711	11.022	.000
	811.585	362	2.242		
	885.719	365			

المعايير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	3	16.553	6.618	.000
	داخل المجموعات	362	2.501		
	المجموع	365	955.115		

يتضح من نتائج اختبار F عدم وجود فروقات تعزى لمتغير الخبرة في معيار الشفافية، بينما توجد فروق في تطبيق القانون والعدالة لصالح ذوي الخبرة الأكبر، ويمكن تفسير ذلك أن الخبرة تزيد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على تطبيق القانون وتطبيق العدالة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2022).

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الجزء الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، بالإضافة إلى ما يوصي به الباحث من توصيات.

ملخص نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليل، وتكونت عينة الدراسة من جميع قادة وأعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد، وتم توظيف استبانة لجمع البيانات، وبلغ عددهم (366)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، وهي على النحو التالي:

- أن مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال تطبيق القانون كبيرة، وجاء في المرتبة الأولى وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال الثاني (4.14)، والانحراف المعياري يساوي (0.31).
- أن مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال العدالة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال الثالث (3.79)، والانحراف المعياري يساوي (0.32).
- أن مدى تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال الشفافية كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65)، والانحراف المعياري يساوي (0.26).
- أن هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها في مجال المعوقات المادية، حيث جاءت في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور (3.79)، والانحراف المعياري يساوي (0.282)، ومن المعوقات المادية نقص الحوافز المادية المقدمة للعاملين وعدم كفاية الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المعاهد وعدم وجود العدد الكافي من العاملين في المعاهد.
- أن هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على معوقات تطبيق معايير حوكمة التعليم في المعاهد العلمية (المعوقات البشرية) من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثانية من حيث المعوقات وبلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور (3.06)، والانحراف المعياري يساوي (0.35). ومن هذه المعوقات خوف بعض العاملين في المعاهد من تحمل المسؤولية، وعدم رغبة بعض العاملين في المعاهد

بالانخراط في برامج التنمية المهنية (وجود صراع بين العاملين في المعاهد العلمية) وضعف الكفايات الإدارية لدى بعض قادة ومدراء المعاهد العلمية.

- عدم وجود فروقات تعزى لمتغير الخبرة في معيار الشفافية، بينما توجد فروق في تطبيق القانون والعدالة لصالح ذوي الخبرة الأكبر.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بالتالي:

- 1- ضرورة أن يهتم المسؤولون في الجامعات والمعاهد السعودية بمتابعة تطبيق مجال الشفافية من قبل العاملين .
- 2- تدريب العاملين على كيفية تطبيق مجال الشفافية بشكل فاعل أثناء حوكمة الجامعات والمعاهد.
- 3- الاهتمام بتذليل كافة الصعوبات المادية حتى لا تشكل عائقاً أمام توظيف الحوكمة.
- 4- ضرورة اهتمام المسؤولين في الجامعات والمعاهد بوضع نظام مالي قوي يسمح بمنح الحوافز المادية للعاملين وزيادة مخصصات الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المعاهد.
- 5- ضرورة أن يهتم مكتب شؤون الموظفين في المعاهد والجامعات بتوظيف العدد الكافي من العاملين في المعاهد للتغلب على المعوقات التي تعرقل توظيف الحوكمة .
- 6- وضع الحوكمة ضمن الخطة الاستراتيجية للمعهد العلمي وبذل الجهود لوصول الحوكمة إلى درجة عالية.
- 7- أن تحرص الإدارة على مراعاة الشفافية والعدالة وتطبيق القوانين أثناء إتخاذ القرارات بعيداً عن بعض الضغوط والتأثيرات وهذا يتطلب وجود لجان متخصصة ونزيهة.
- 8- الإهتمام بتطوير أداء العاملين داخل المعهد من خلال تنفيذ ورش عمل متنوعة ودورات تدريبية تخصصية.

مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث ما يلي:

- 1- إجراء دراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعاهد من وجهة نظر الطلاب.
- 2- تصور مقترح حول كيفية تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية:

- 1- البشر، خديجة (2020). دور مديري المعاهد العلمية في المملكة العربية السعودية في دعوة الطلاب إلى قيم الوسطية والاعتدال. مجلة جامعة الإمام محمد، 12(2)، 528-576.
- 2- البشر، فاطمة. (2020). دور مديري المعاهد العلمية بالمملكة العربية السعودية في حماية الفكر وتحقيق الأمن الفكري للطلاب "تصور مقترح". مجلة العلوم التربوية والنفسية. 13(3)، 956-987.
- 3- البلوي، محمد (2020). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية دراسة تحليلية. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. 1(1)، 225-247.
- 4- بوعلام، مسعودي (2018). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دفاتر اقتصادية. 10(2)، 85-97.

- 5- الحميدي، منال (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية ببنها. 110(1)، 155-212
- 6- الداود، عبد المحسن (2015). النمط القيادية التربوية وجودة التعليم لمديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية. 14(1)، 355-415.
- 7- ربابعة، نائل. (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. 15(2)، 1-23
- 8- شبلي، مسلم ومحسن، عبد الرضا (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. 40(2)، 19-41.
- 9- شريف، عبير. (2022). الحوكمة في التعليم الهجين وجودة الحياة الجامعية لدى طلاب الجامعة: دراسة ميدانية في جامعة المنوفية. مجلة الدراسات الانسانية والأدبية. 26(1)، 850-812.
- 10- الشمري، فاطمة بنت مقبل. (1439هـ). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض "المعوقات وسبل التطوير"، مجلة العلوم التربوية، 404-406.
- 11- عبد العزيز، سلوى (2020). تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الفيوم. 18(1)، 335-384.
- 12- عرابة، الحاج. (2017). حوكمة الجامعات بن المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي 8(3)، 45-54.
- 13- العربي، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-148.
- 14- العوضي، رأفت (2018). تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(2)، 30، 68.
- 15- عيد، هالة (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. 37(1)، 507-586.
- 16- الغامدي، عائض. (2022). واقع توظيف الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي. 83(1)، 212-247.
- 17- القحطاني، ريم. (2020). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة. 110(2)، 367-406.
- 18- اللبدي، راشد (2018). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- 19- مقيدش، نزيهة. (2020). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هئية التدريس، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- 20- نجم، نورة. (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2018). Corporate governance practices in higher education institutions: The UK vs Bahrain. *International Journal of Learning and Development*, 8(4), 22-36.
- 2- Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2022). Evaluating the application of leadership and governance in higher education institutions. In *Assessing university governance and policies in relation to the covid-19 pandemic* (pp. 189-203). IGI Global.
- 3- Borg, C. (2019). The Role of Students in the Governance of Public Higher Education: a Case Study of Malta. *Journal of Intercultural Management*, 11(3), 1-20.
- 4- Borg, C. (2019). The Role of Students in the Governance of Public Higher Education: a Case Study of Malta. *Journal of Intercultural Management*, 11(3), p2.
- 5- Costandi, S., Hamdan, A., Alareeni, B., & Hassan, A. (2019). Educational governance and challenges to universities in the Arabian Gulf region. *Educational Philosophy and Theory*, 51(1), 70-86.
- 6- Kentab, M. Y. (2018). The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh. *Universal Journal of Educational Research*, 6(1), 25-41.
- 7- Moreno-Carmona, C., Feria-Domínguez, J. M., & Troncoso, A. (2020). Applying the open government principles to the university's strategic planning: A sound practice. *Sustainability*, 12(5), 1826.
- 8- Pang, N. S. K., & Chan, P. W. K. (2022). Stocktaking school governance in a globalized and complex world. In *School Governance in Global Contexts* (pp. 7-20). Routledge.
- 9- Qattam, M. F. A., Al Zboun, M. S., & Ghammaz, S. A. D. L. A. (2020). The Reality of Applying Governance at the University of Jordan: An Academician's Perspective. *Journal of Islamic studies*. 28(3).
- 10- Sabandar, S. Y., Tawe, A., & Musa, C. I. (2018). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar. *Revista Espacios*, 39(02).

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

- 1- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. تم الاسترجاع بتاريخ 2022/2/16 على الموقع: <https://units.imamu.edu.sa/vrectorate/inst/faq/Pages/q4.aspx>
- 2- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية. تم الاسترجاع بتاريخ 2022/2/16 على الموقع: <https://units.imamu.edu.sa/vrectorate/inst/News/Pages/1442-5-6.aspx>
- 3- وزارة التربية والتعليم (2021). الرؤية والرسالة في موقع وزارة التعليم. تم الاسترجاع بتاريخ 2022/2/16 على الموقع: <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmissiongoals.aspx>