



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

**واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات  
السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من  
أعضاء هيئة التدريس**

إعداد

**د/ عائض بن سعيد الغامدي**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - بكلية التربية - جامعة بيشة -

المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الأول - جزء ثاني - يناير ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**مستخلص الدراسة:**

بحثت هذه الدراسة في موضوع واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة إلى: تحديد دوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تحديد درجة تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات المملكة العربية السعودية. تحديد واقع جودة الأداء في كليات التربية بالجامعات المملكة العربية السعودية. تحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة الأداء بكل كليات التربية بالجامعات المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان، وطبق الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة تبوك وجامعة الباحة، خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01) موجبة بين متوسطات درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومتوسطات درجة جودة الأداء، في كليات التربية بالجامعات السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، جودة الأداء، الجامعات السعودية.

**Abstract:**

This study examined the reality of the application of good governance in colleges of education in Saudi universities and its relationship to the quality of performance from the point of view of its members of the teaching staff. The study aimed to: Determine the motives for implementing good governance in the colleges of education in the universities of the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of the faculty members. Determining the degree to which the principles of good governance are achieved in the faculties of education in the universities of the Kingdom of Saudi Arabia. Determining the reality of the quality of performance in the colleges of education in the universities of the Kingdom of Saudi Arabia. Determining the relationship between the degree of application of the principles of governance and the degree of performance quality in the faculties of education in the universities of the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher relied on the descriptive analytical approach and the use of the questionnaire tool, and applied the field study to a sample of faculty members at the College of Education at the University of Tabuk and the University of Hail, the study concluded that there is a correlation with statistical significance at the level of significance (0.01) positive between the averages of the degree of practicing the principles of good governance. And the averages of the degree of quality of performance in the faculties of education in Saudi universities.

**Keywords:** Governance, Quality of performance, Saudi Universities.

## مقدمة

شهد المجتمع السعودي خلال السنوات الأخيرة عددا من التغيرات والتحولات على مختلف الصعد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومثلت رؤية المملكة ٢٠٣٠ الملمح الأساسي الدال على تلك التغيرات، حيث بدأت المملكة العربية السعودية نهجا جديدا يستهدف تحقيق نهضة شاملة في كافة المجالات المجتمعية، من تعليم وصحة واقتصاد وبيئة، وهو الأمر الذي استلزم إحداث تغيرات جذرية في العديد من أنظمة الدولة ولوائح عمل مؤسساتها على اختلاف أنواعها ما بين مؤسسات تعليمية وصناعية وخدمية، لكي تتلاءم ومتطلبات المرحلة الراهنة التي يقود زمام التقدم فيها تلك الرؤية الثاقبة التي تبنتها القيادة السياسية الحكيمة ل خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي العهد الأمين.

وقد اتسمت أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالطموح الذي يتماشى وثقل المملكة على المستويين المحلي والدولي، ومن ثم بدأت كافة مؤسسات الدولة اتخاذ الاجراءات اللازمة والضرورية لأجل تعزيز قدراتها على مشاركتها في إنجاز وتحقيق تلك الطموحات والأهداف، وعليه كان من المنطقي أن يحدث تحول في أنظمة الإدارة ومراجعة لكافة الإجراءات المتبعة خلال عقود ماضية، وذلك لضمان تعزيز قدرة مؤسسات الدولة على اختلافها على المساهمة الفاعلة في تحقيق النهضة الشاملة التي تقودها تلك الرؤية.

من هنا بدأ الحديث عن الحوكمة الرشيدة، والحوكمة كمفهوم معاصر صاغته المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين كفكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم حياة كريمة على كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتعني التوجه نحو إرساء مبادئ الحكم والإدارة الصالحة، فقد تم الربط بين الحوكمة الرشيدة والديمقراطية (Albritton, ٢٠٠٩, p٣)

وإذا كانت الحوكمة هي الآلية التي تم التعويل عليها لأجل ضمان إصلاح العمل الإداري والقيادي في مؤسسات الدولة، فإن الحوكمة الرشيدة هي نمط من الإدارة يضمن تحقيق أهداف الحوكمة كإطار عمل عام بشكل يحقق أهداف تلك المؤسسات في إطار من المرونة والشفافية، ومن ثم فهي الأخرى تعد آلية للعمل صالحة للتطبيق في كافة مؤسسات الدولة على اختلاف طبيعتها عملها (Anello, ٢٠٠٨, p٦).

وتعد مؤسسات التعليم وفي مقدمتها الجامعات\_ أحد مؤسسات الدولة التي تزداد حاجتها إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة، وذلك بالنظر إلى الدور المحوري الذي تقوم به تلك المؤسسات في صناعة المستقبل، فضلا عن دورها في إمداد باقي مؤسسات المجتمع بما تحتاج إلى قوى بشرية مدربة وقادرة على قيادة العمل والنهوض بمقدرات الدولة.

في ضوء ذلك جاءت فكرة الدراسة الراهنة التي ستركز على موضوع واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية وعلاقتها بجودة الأداء في المملكة العربية السعودية.

### أولاً- مشكلة الدراسة:

شهد المجتمع السعودي في السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات غير مسبوقه في كافة الميادين، كان لها أبلغ الأثر على كافة أوجه الحياة، ومن بينها نظم التعليم، وذلك انطلاقاً من أن مؤسساته هي أنظمة مفتوحة على محيطها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وهو الأمر الذي فرض عليها الاستجابة لتلك التحولات والتغيرات بشكل يضمن استمرارية عمل تلك المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

ومن الجوانب المهمة التي باتت عرضة للتأثير المتبادل في مؤسسات التعليم تلك الجوانب المتعلقة بالنواحي الإدارية، والتي أصبحت في حاجة ماسة إلى الإصلاح والتطوير لما لذلك الأمر من دور في تنسيق وتنظيم الجهود سعياً لتحقيق الأهداف والوفاء بمسؤوليات التطوير، وفي إطار مداخل التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري، ظهرت العديد من النماذج الإدارية التي تخاطب متطلبات التطوير وتستجيب للتوجه نحو استقلالية المنظمات والإدارة الذاتية، ومن ذلك الحوكمة، والتي تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة والعلاقات داخل المنظمة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة للمشاركة الكاملة في صنع القرار على أساس من مبادئ الشفافية والمساءلة والالتزام (١٦٤-١٦٥) وهو الأمر الذي أكدت عليه الدراسات السابقة حيث أوضحت أنه لكي تتحقق الغايات وتتمكن المؤسسات التعليمية من أداء رسالتها وأهدافها التربوية والتعليمية ولتكون كافة الأطراف أمام مسؤولياتها، أصبح لزاماً تبني ممارسة حوكمة المؤسسات التعليمية (عطوه وعلي، ٢٠١٢: ٤٥٣).

وقد أفاضت البحوث في الأهمية الكبيرة التي تحظى بها عملية حوكمة المؤسسات التعليمية، ووصفت تلك العملية بأنها تعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير العمل بتلك المؤسسات، وتأكيداً لنزاهة الإدارة، وللوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها، بما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف (بسيوني، ٢٠١٠: ٣٢)، وقد أشار أنس شاكر وحسان ثابت إلى أن الحوكمة الرشيدة تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل الجامعة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في صنع القرار (ثابت، ٢٠١٨: ٢٧٩).

وفي ذات النهج أجمعت الدراسات على أن حوكمة المؤسسات التعليمية تحقق الشفافية والعدالة وتمنح في مساءلة إدارة المؤسسات، ومن ثم تحقيق حماية العاملين بها، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣: ٥٨).

وقد اتفقت دراسة كل من (الزهراني، ٢٠١٢: ٢٤) و(الأسرج، ٢٠١٤: ١) على أن حوكمة المؤسسات التعليمية تعد أحد الحلول الأساسية والمهمة، فهي نهج يمكن للمؤسسات التعليمية لإفادة منها في تقنين دور أصحاب المصالح، كأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع بأكمله، عن طريق الالتزام بمعاييرها ومبادئها التي تضمن وتنظم حقوق كافة أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات التعليم، فخدمات التعليم هي خدمات كغيرها من الخدمات تتأثر بالظروف السائدة، فيؤثر ضعف الديمقراطية والشفافية واحترام الأنظمة على المساءلة والمشاركة.

وقد اجتهد الباحثون في توصيف الأسس والمبادئ التي من خلالها يمكن الحكم على مدى انصياع المؤسسات على اختلافها بما فيها مؤسسات التعليم للحوكمة، في ذلك الصدد أوضحت دراسة (عطوه وعلي، ٢٠١٢: ٤٧٦-٤٧٩)، أن هناك ثلاثة عشر مبدأ تستند إليهم الحوكمة وهي: المشاركة والإدانة والتمكين والتحويل والشفافية، والشرعية، والمساواة والعدل، والكفاية والفعالية، والمساءلة، والبساطة والوضوح، والشمولية والصدق والتوافق، والتنظيمية، والخدمانية، هذا في الوقت الذي حصرتها دراسة (محمد، ٢٠١١: ٨٣) في: المشاركة، القيادة، المحاسبة، الشفافية، الاستجابة، الفاعلة، العدالة. والسؤال هنا: إلى أي مدى تلتزم مؤسسات التعليم السعودية بتلك المبادئ؟

الإجابة على هذا السؤال جاءت من قبل بعض الدراسات السابقة في موضوع الحوكمة، فقد أوضحت دراسة (الحربي، ٢٠١١: ٥) أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الجامعات السعودية كانت متوسطة، وأوضحت دراسة (العمرى، ٢٠١٣: ١) أن مؤشرات الوضع الراهن في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعاني من قصور في التمكين الإداري، وأكدت أيضا دراسة (النباتي، ٢٠١١: ٥)، وجود معوقات في ممارسة المساءلة الإدارية في جامعة أم القرى، كما أوصت دراسة (رمزي، ٢٠١٣: ٢) بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية، وأكد على ذات المعني دراسة (السبيعي، ٢٠١٢: ٤) ودراسة (الحمدي، ٢٠١١: ٥).

في ضوء ذلك جاءت الدراسة الراهنة التي تبحث في قضية واقع تطبيق الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقته بجودة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المملكة العربية السعودية.

## ثانياً - أسئلة الدراسة:

- ١- ما دوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات المملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما درجة تحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات المملكة العربية السعودية؟

- ٣- ما واقع جودة الأداء في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية؟  
٤- ما العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة الأداء في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية؟

### ثالثاً- أهداف الدراسة:

- تحديد دوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.  
- تحديد درجة تحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.  
- تحديد واقع جودة الأداء في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.  
- تحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة الأداء بكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية.

### رابعاً- أهمية الدراسة:

- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوجيهات المملكة العربية السعودية ومخططاتها الرسمية، حيث تضمن خطة التنمية التاسعة (الهدف الحادي عشر) الإشارة إلى العمل على تحسين الأداء وترسيخ مبدا الشفافية والمساءلة وأوصت بضرورة الإسراع بتطبيق نظام الحوكمة(خطة التنمية التاسعة، ٢٠١٤:٤٨).  
- تأتي هذه الدراسة أيضا استجابة لتوجه وزارة التعليم بتطبيق حوكمة مؤسسات التعليم، حيث تم التأكيد على ذلك في الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام (٢٠١٤، ٤٠-١١٠) والتي هدفت إلى تحسين الحوكمة وجعلت من أولويات أهدافها: القيادة والحوكمة والإدارة وتوكيد جودة نظام التعليم.

### خامساً- الإطار النظري:

#### ١- مصطلح الحوكمة Good Governance

##### ١-١ في تأصيل المصطلح:

يشترك مصطلح الحوكمة من (الحكم) وهو مفهوم قديم يشير إلى مجموعة مركبة من العمليات والهياكل العامة والخاصة على حد سواء، والتي تضمن استيعاب وتوفيق المصالح المتعارضة والتوصل إلى حلول توافقية (٧٩٦: ٢٠٠٠، Weiss).

وقد ظهر مفهوم الحوكمة Good Governance في الأدبيات الغربية قبل انقضاء القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية المانحة للقروض والمساعدات، وذلك كصيغة موازية للمشروطية، فهو ووفقاً لناندا Nanda أسلوب لجأت إليه المنظمات المانحة وذلك لضمان حسن إدارة مخصصات القروض التي تمنحها للدول النامية، وذلك بعد فشل تلك الدول في تحقيق الأهداف المرجوة من تلك القروض، ومن ثم جاء هذا المصطلح ليعبر عن حزمة من السياسات والمبادئ المتعلقة بالأداء الاقتصادي والتي يتوجب على الدول النامية التي تبغي الحصول على قروض من المنظمات الدولية المانحة تبنيتها والعمل على تحقيقها (Nanda, 2006: 271).

وقد ربط شرف الدين نظام حوكمة الشركات في العصر الحديث بالأزمات والانهيارات المالية. كان بعضها ناجماً عن انحراف بعض عناصر الإدارة التنفيذية المتمثل في شيوخ الإهمال والاستغلال والفساد والتلاعب في الحسابات (شرف الدين، 2013: 3).

وقد جاء مفهوم الحكم الجيد (الحوكمة) بأهداف ليعبر عن اتجاه "تقليل مركزية الدولة في النظام السياسي، وهو ما يفسح المجال أمام تبني المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية - بوصفها قطاعاً أهلياً مدنياً - لأدوار تتكامل مع دور الدولة، وتسد الفجوات في استراتيجياتها لتحقيق هدف المشاركة في العملية التنموية، هذا فضلاً عن ظهور مستويات جديدة لاتخاذ القرارات وصنع السياسات لمنظمات ما بعد الدولة، وهي المنظمات المانحة وغيرها (Axtmann، 2004: 269-270).

ومن هذا المنطلق تبلورت فلسفة الحوكمة في أنه طالما يتأسس الحكم الجيد على محاربة الفساد والمحسوبية والبيروقراطية وسوء الإدارة، وتشجيع الشفافية والمساءلة، فإن ذلك سيمكن الدول من استخدام المساعدات والقروض بفعالية لتحقيق الهدف المتمثل في خفض الفقر وتحقيق التنمية (Nanda, 2006: 272-277).

## ٢-١ في تعريف المصطلح

في سبيل تعريف مفهوم الحوكمة نشطت المؤسسات الدولية على وجه الخصوص في تحديد المقصود بهذا المصطلح، فالبنك الدولي بين الإدارة الرشيدة لموارد الدولة وديمقراطية الحكم، ومن ثم عرف الحوكمة بأنها الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وجعل للحكومة ثلاثة أبعاد: شكل النظام السياسي (الهياكل والمؤسسات)؛ إدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها)؛ وقدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة (Weiss, 2000: 798).



أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فعرف الحوكمة بأنها ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويوفقون بين اختلافاتهم، وعليه فإن الحوكمة يجب أن تكون موجهة نحو تحقيق التنمية البشرية وليس فقط النمو الاقتصادي وبالتالي فإن الهدف الرئيسي من تطوير المؤسسات والقواعد الحاكمة يجب أن يكون الارتقاء بحياة الأفراد. وفي سبيل ذلك فإن التطورات يجب أن تكون حريصة على مصلحة الأفراد خلال عمليات التطوير مع عدم الاقتصار على التركيز على المخرجات، ذلك لأن عمليات التطوير تستغرق آجالاً أطول من مجرد بدئها فيجب أن يشعر الأفراد بأهمية وقيمة هذه التحولات حتى يظلوا حريصين على إتمام عمليات التحول (UNDP, ٢٠٠٢: ٥١-٥٢).

كما عرفت منظمة التنمية والتعاون الدولي (OECD) الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وجملة أسهمها ومجموعة أصحاب المصالح، ويتم تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة والوسائل التي تحقق تلك الأهداف ومراقبة الأداء (OECD, ٢٠٠٤: ١١).

وعلى مستوى الباحثين تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم الاتفاق سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي على تقديم ترجمة دقيقة باللغة العربية لمصطلح Corporate Governance حيث توجد عدة ترجمات وتسميات للمصطلح الانجليزي منها: حوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات، الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، حكمانية الشركات، حكم الشركات، التحكم المؤسسي، الحوكمة المؤسسية، الحاكمية المؤسسية، التحكم في المنشأة، والإجراءات الحاكمة (بن مصطفى، ٢٠١٧: ٧٩)، هذا في الوقت الذي أكد فيه ... على أن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح الإنجليزي، في حين أن الترجمة العلمية لهذا المصطلح، هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (غادر، ٢٠١٢: ١٢).

فضلا عن ذلك أشار الزاندي إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه فيما بين الباحثين حول الحوكمة، وربما يعود تعدد تعاريف الحوكمة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين وتتنوع اختصاصاتهم حيث ينظر كل باحث إلى تعريف الحوكمة من الزاوية التي يتأثر بها مجاله (الزاندي، ٢٠٢٠: ١٧٢).

عرف أمجد محمد الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والقوانين والنظم تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء (محمد، ٢٠١٦: ٤).

وعرف ضحاوي والمليجي الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة التعليمية ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بمعايير المحاسبة والشفافية، بالإضافة إلى رسم هيكل واضح لعملها في إطار استخدام نظام أخلاقي وعلمي وإداري رشيد يحقق لها الجودة والتميز (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١: ٤٦-٤٧).

ومن مراجعة الباحث للعشرات من التعريفات التي قدمت في مفهوم الحوكمة مثل تعريف (محمد، ٢٠١١: ٨٢) وتعريف (عوض، ٢٠١١: ٤٤٨) وتعريف (برقعان والقرشي، ٢٠١٢) وتعريف (رزق، ٢٠٠٨: ١٢٥) وتعريف (عبدالحكيم، ٢٠١١: ٣١٩) وتعريف (Office of the United Nation High Commissioner for Human Rights، ٢٠٠٧) أمكنه حصر العناصر التالية في المفهوم:

- الحوكمة مجموعة من التدابير والإجراءات والقوانين التي توفر السير الجيد للمؤسسة كيف ما كان نوعها وطبيعتها.
- الحوكمة هي اتجاه القيادة والإدارة الناجحة نحو تحقيق الصالح العام اعتماداً على قواعد وقوانين تتسم بالوضوح .
- تعمل الحوكمة على تحقيق أعلى مستويات الأداء وتحمل المسؤولية أمام المجتمع.
- تضمن الحوكمة المعاملة العادلة بين العاملين وتؤكد على حقوقهم وتعمل على إيجاد آليات لمشاركتهم في تحسين أداء الإدارة.
- تعتمد الحوكمة إلى رفع كفاءة وأداء المؤسسات ووضع الأنظمة التي تكفل تحقيق النتائج الماكاسب المرجوة.
- تعمل الحوكمة على القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبة وتؤكد على الشفافية والمصادقية والمساءلة.

#### ٤-١ الحوكمة والحوكمة الرشيدة

قد يبدو من ظاهر هذا المصطلح (الحوكمة الرشيدة) أنه يختلف عن مصطلح الحوكمة، وهذا ما كان الباحث يعتقد في بداية الأمر، إلا أنه بالرجوع إلى الدراسات التي بحثت في موضوع الحوكمة الرشيدة، تبين للباحث أن كلا المصطلحين يشيران إلى نفس المفهوم والمعنى.

والدليل على الرأي السابق أن تعريف الحوكمة الرشيدة لا يختلف بالمرّة عن تعريف الحوكمة، وفي ذلك أوضح الغرياني أنها تشير إلى المعاني التالية: الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية (الغرياني، ٢٠٠٨: ٣٦) وهي ذات المبادئ والمؤشرات التي تقوم عليها الحوكمة، وقد اجتمع دراسة كل من (Anello, ٢٠٠٨: ١٣) و (AbdulRahi, ٢٠١٩: ١٣٣) على ذات المعنى، حيث عرفوا الحوكمة الرشيدة من ذات منطلق مفهوم الحوكمة.

## ٥-١ مؤشرات ومبادئ الحوكمة:

أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لخصائص ثمانية للحوكمة وهي: الكفاءة، الفعالية، التضمين، المساواة، المحاسبية، الشفافية، المشاركة وحكم القانون.

- الكفاءة والفعالية والتي تعني أن المؤسسات والعمليات تؤدي لإشباع رغبات المجتمع بينما يتم استخدام الموارد المتاحة لأقصى صورة ممكنة.

- التضمين والمساواة بما يضمن الاستماع لكل الأصوات في المجتمع، لاسيما أصوات المهمشين.

- المحاسبية والشفافية والتي تعني أن القرارات المتخذة وطريقة تطبيقها تتبع القواعد والإجراءات وهو ما يتأسس على حرية تدفق المعلومات، والاستجابة لرغبات المواطنين، وتحقيق التوافق والإجماع بين مختلف الفاعلين والمصالح في المجتمع بما يحقق المصلحة الكلية للمجتمع.

- المشاركة لجميع أفراد المجتمع سواء مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة.

- حكم القانون الذي يتضمن أطراً قانونية يتم إنفاذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل.

وأوضح البرنامج أن ممارسة هذه المبادئ ينبغي أن تتبع عددا من القيم اللازمة لضمان استقرار وديمومة الإصلاح، ويأتي على رأسها: الالتزام بسيادة القانون والتي تتحقق في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في الدولة وعدم تحيزه مع أو ضد أي جماعة بعينها، ثم استجابة القائمين على صنع واتخاذ القرارات لرغبات وتطلعات المواطنين، ومساءلة صناعات القرارات أمام الجماهير سواء فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرار أو كيفية إنفاذه وتطبيقه، كما يجب أن يتمتع أطراف عملية الحكم بالرؤية الاستراتيجية للتمتع بالقدرة على الحكم على تبعات القرارات وأجالها (١٢-٣: ١٩٩٣ UNDP).

## ٦- ١ أهمية الحوكمة

تعد الحوكمة على قدر كبير من الأهمية للدول سواء المتقدمة او النامية على حد سواء، لتحقيق طموحات المواطنين فيها بتوفير التنمية الشمولية وإدارتها، إلا أن الأمر أصبح أكثر إلحاحا على الدول النامية بشكل خاص، نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية، لذا أصبح التزام الدول النامية بمنهجية الحوكمة الجيدة من مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والتشارك في تحمل المسؤولية والمشاركة في رسم السياسات وتعزيز القانون واللامركزية، فالحوكمة تساعد المنظمة في الأخذ بالفرص واستثمارها، لترتقي الدول بمؤسساتها عن طريق أنشطتها الاقتصادية المختلفة (بن مصطفى، ٢٠١٦: ٨٧).

وتعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكيد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف (الحايك، ٢٠١٦: ٢٥).

وقد أوضح غادر أن أهمية الحوكمة تزايدت نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم للتحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي (غادر، ٢٠١٢: ١٣).

## ٧- ١ مبادئ الحوكمة:

(أ) الشفافية: تعد الشفافية من أبرز السمات التي يجب أن تتحلى بها كافة المنظمات في تعاملها مع المستفيدين من خدماته، وتقتضي الشفافية تطابق ما تقدمه تلك المؤسسات من بيانات ومعلومات ونتائج مع ما هو موجود في الواقع فعلا (الزاند، ٢٠٢٠: ١٧٥).

وقد اتفق كل من (الطوخي، ٢٠٠٢: ١١٤) و(عبد الحكيم، ٢٠١١: ٣٢٠)، على أن الشفافية تعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، وتم تشبيهها بأن الإدارة في ظلها تعمل من بيت من الزجاج، كما أكد (الجرواني، ٢٠١٢: ١٧)، على أن أهمية الشفافية في العملية التعليمية وهي مسألة من وجهة نظره تتبع من خلال ما تحققه من تنمية شاملة عبر ربط العملية التعليمية بسوق العمل، ففقدان الشفافية يؤدي إلى فشل السياسات وخاصة سياسات الإصلاح التربوي.

(ب) **المساءلة:** وفقا لتعريف سعدة أبو حمدة تشير المساءلة إلى القيام بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال (أبو حمدة، ٢٠٠٨: ١١).

ولا نقل المساءلة في أهميتها بوصفها مكون من مكونات الحوكمة عن باقي مبادئها سواء الشفافية أو العدالة، فهي من المكونات المهمة في العمل الإداري، وهي كما يؤكد النيمان تقوم بوظيفة حيوية ملازمة لوظائف الإدارة الأخرى، وتضمن المساءلة التأكد من سير العمل وفق الأهداف والقوانين والقواعد والتعليمات بما يحقق النتائج المرجوة دون خلل أو انحراف (النيمان، ٢٠٠٣: ٢).

ويشكل عام ووفقا للزاندني فإن المساءلة أداة تمكن من متابعة أداء الأفراد والمسؤولين في المنظمات حول كيفية استخدام السلطة والصلاحيات الممنوحة في إطار المسؤوليات الموكلة لهم (الزاندني، ٢٠٢٠: ١٨٢).

٤-٣ **العدالة Justice:** تعد العدالة حيز الزاوية الأكثر أهمية في مفهوم الحوكمة، وقد عرفها راضي بأنها ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل التنظيمي، من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر (راضي، ٢٠١٠: ٦٧)، كما أوضح الشهري أن العدالة في العمل تتطلب توافر خمسة أبعاد أساسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية، والعدالة الأخلاقية (الشهري، ٢٠١٤: ٩).

وتؤدي العدالة دورا مركزيا في عملية الحوكمة، إذ إنها ترتبط بشعور الفرد بالانتماء إلى جماعة أو مجتمع له قيم ومبادئ ومعايير سلوك تحكم التعامل فيما بين أفرادها، وهو ما يعزز الشعور بالأمن والاستقرار، وينعكس كل ذلك في شعور الفرد بأهميته ومكانته في المؤسسة وعند مديره، وكذلك الشعور بالثقة في الإدارة، فضلا عن الإحساس بالدعم من المؤسسة (باجودة، ٢٠١٠: ٥٦).

وإجرائيا أشار (سلطان، ٢٠٠٦: ١٣٢)، إلى أن العدالة إجرائيا تتحقق من خلال عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وتلك هي العدالة التوزيعية، أما (الحراشنة، ٢٠١٢: ٥٠)، قد أوضح أن ثمة نوعا آخر من العدالة وهو العدالة التقييمية، وقصد بها تلك العدالة التي تسمح بالتأكيد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

٤-٤ النزاهة: تتطلب الحوكمة الرشيدة شيوع النزاهة في بيئة العمل كما تتطلب هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تضمن حماية كاملة لجميع الموظفين والمواطنين والمراجعين والجمهور (صمادي والهاشمي، ٢٠١٨، ص٦٨٥).

٤-٥ المشاركة: وهي تعني إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات وضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (صمادي والهاشمي، ٢٠١٨، ص٦٨٥).

### ١-٨ مفهوم جودة الأداء performance quality

الجودة Quality من المفاهيم التي برزت بداية في مجال تخصص الإدارة العامة، ثم انتقلت إلى العديد من تخصصات العلوم الإدارية ثم العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومعنى الجودة لغةً: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، ويشار إلى أنّ مصطلح الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع المؤسسات، وفي نطاق أوسع فإنّ الجودة أصبحت لا ينحصر مفهومها بالمنتج، بل أصبح يرتبط بجودة الإنتاج، وجودة العاملين، وجودة الفحص، وجودة المخازن التي تُخزّن بها المنتجات، وجودة التوريد، وجودة خدمات ما بعد التوريد، فكلّ ما ذكر له علاقة بجودة المنتج النهائي (الحياري، ٢٠١٥، ص٢).

وقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها باختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد هناك من يعرف الجودة على أنها تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من التميز، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها (عقيلي، ٢٠٠١، ص١٧).

وقد استعرض علي جبلاق عددا كبيرا جدا من التعريفات التي قدمت على المستويين الدولي والمحلي لمفهوم الجودة وخلص إلى أنه يمكن النظر إلى الجودة وفق أربعة مفاهيم إثنين من وجهة نظر المصطلح واثنين من وجهة نظر العمل وهي: جودة التصميم، والتي تعني مواصفات الجودة عند تصميم المنتج، جودة الإنتاج، التي تتحقق من خلال العملية الإنتاجية نفسها، جودة الأداء، والتي تظهر للمستهلك عند الاستخدام الفعلي للمنتج، وجودة خدمة العملاء، والتي تظهر أثناء تقديم السلعة أو الخدمة للعملاء (جبلاق، ٢٠٢١، ص٣).

كما أوضح كل من بهجت راضي وهشام العربي أن المفهوم الحديث للجودة يشير إلى المطابقة مع متطلبات العملاء، وهذا المفهوم يقوم على خمسة محاور رئيسية وهي: المتطلبات، وتمثل الحاجات التي يطلبها العمل، التوقعات، وتعني التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات العملاء، المواصفات، والتي تعني تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة ومستوى جودتها في إطار ملاءمتها ومطابقتها لاحتياجات العملاء، العمليات، وتعني جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ (جودة الأداء)، وأخيرا الاعتمادية، وتعني استمرارية الجودة وهي ما يسمى بفترة الضمان (راضي والعربي، ٢٠١٥، ص ٢٠).

ومن التعريف السابق يتضح لنا أن جودة الأداء تعد جزءا من الجودة بوجه عام، وفي حالة الدراسة الراهنة فإن مفهوم جودة الأداء يعني درجة مطابقة الأداء الواقعي للجامعة في كافة مجالات عملها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) مع ما خطط لها مسبقا كأهداف إستراتيجية في هذه المجالات.

### التعريف الإجرائي لمصطلح جودة الأداء

تشير جودة الأداء إجرائيا في الدراسة الراهنة إلى الدرجة التي يحصل عليها مستوى الأداء في كليات التربية وفقا لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجوانب التالية:

- أ. العملية التعليمية (١٦ مؤشر).
- ب. البحث العلمي (٧ مؤشرات).
- ت. خدمة المجتمع (٦ مؤشرات).

### ٩- الدراسات السابقة:

#### ٩-١ الدراسات العربية:

- دراسة (السوادي، ٢٠١٥)، هدفت هذه الدراسة لبناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة للحصول على البيانات، طبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٤٥٥ مفردة)، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مجالاتها (الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفعالية الاتصال)، جاءت ضعيفة.

-دراسة الصادق بن مصطفى (٢٠١٦)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي فرع مصراته بدولة ليبيا، تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من (٢٥٠) مفردة من العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراته جاءت من حيث الأهمية النسبية مرتفعة.

- دراسة (الدهدار وآخرون، ٢٠١٧)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات قطاع غزة بفلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على منهج المسح بالعينة، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة بلغت (١٩٧) وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية وأن الجامعات الفلسطينية بالقطاع تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

- دراسة (محمد والجابرية، ٢٠١٧)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بعمان، ومتطلبات ذلك التطبيق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغ حجمها (٥٣) من العاملين بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بعمان، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية العامة للكشافة والمرشدات يتم بدرجة متوسطة.

-دراسة حسان ثابت (٢٠١٨) هدف البحث الى تحديد مفهوم الحوكمة الرشيدة و أهم آلياتها وتحديد أهم الفرص والمعوقات التي تواجهها في المؤسسات التعليمية وسبل تفعيلها بأسلوب كفاء لغرض الحصول على مؤسسات تعليمية ذات هيكلية تنظيمية خالية من الفساد.

اعتمد الباحث في صياغة البحث على المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المصادر ذات العلاقة للأدبيات القانونية والإدارية للحكومة الرشيدة وعلاقتها بالمؤسسات التعليمية. توصل الباحث الى عدة نتائج كان من أهمها أن تبني مفهوم الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي العراقية يعد أمراً ضرورياً لمواجهة حالات الفساد الإداري والمالي، ولاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة وإتباع معايير الجودة في مجال القياس والإفصاح، وإعداد الخطط الإدارية ومشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار، فضلاً عن تخفيض عمليات التداول الداخلي للمعلومات ودعم المكاتب الاستشارية القانونية (ثابت، ٢٠١٨: ٢٦٩-٢٨٧).



-دراسة صفاء صمادي وعبد الرحمن الهاشمي (٢٠١٨) هدفت الدراسة على الكشف عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحثان أداة الاستبيان، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٣٩) مشرفاً ومشرفة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة ككل كان متوسطاً، ونال مبدأ الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية أعلى الدرجات(صمادي والهاشمي،٢٠١٨،ص٦٨٢-٧٠١).

- دراسة أحمد الزاندي (٢٠٢٠) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومعوقات تطبيقها في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بإعداد استبانة طبقت على جميع المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة بأسلوب الحصر الشامل بلغت (١٧٢) مشرفاً تربوياً بنسبة ( ٨٦ %) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم إجمالاً جاء بدرجة (كبيرة) وجاء واقع تطبيقها في بعدي الشفافية والتمكين بدرجة كبيرة، بينما في بعدي المساءلة والعدالة بدرجة (متوسطة)، وأن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم إجمالاً جاء بدرجة (متوسطة) (الزاندي،٢٠٢٠:١٦٣-٢١٥).

## ٢-٩ دراسات أجنبية:

-دراسة توماس وايس بعنوان "الحكم والحوكمة الرشيدة"، وهي مقالة تحليلية ناقشت السياسات المختلفة التي ظهر فيها مصطلح الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بأنظمة الحكم والديمقراطية على المستوى العالمي، أكدت الدراسة على أن جهود المنظمات العالمية وفي مقدمتها المؤسسات التابعة للأمم المتحدة كان لها دور كبير منذ ثمانينات القرن العشرين في ترويج مفهوم الحوكمة الرشيدة، وذلك بعد لفت الانتباه وإثارة العديد من القضايا المرتبطة بحقوق الإنسان والديمقراطية في العديد من البلدان والدول، وأوضحت الدراسة أيضاً أن مصطلح الحوكمة الرشيدة برز في عدد من قواميس السياسة العامة الدولية، واستخدمه على نطاق واسع الكثير من الأكاديميين للإشارة إلى مجموعة معقدة من العمليات العامة والخاصة التي تدعم مبادئ الشفافية والمساءلة في أداء المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص (Weiss,٢٠٠٠,٧٩٥-٧٩٦).

-دراسة سيمونيس أودو إي UdoE بعنوان "تعريف الحوكمة الرشيدة"، أوضح الباحث فيها أن مفهوم الحكم الرشيد أو الحوكمة الرشيدة، بدأ العمل عليه في الأروقة السياسية والأكاديمية بشكل مركز منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين، وارتبط الحديث عن المفهوم من وجهة نظره بالبحوث المتعلقة بالحد من الفقر والتنمية المستدامة على النطاق الدولي. وأوضحت الدراسة أيضا أنه من الأسباب الأساسية التي وضعت مصطلح الحوكمة الرشيدة في مقدمة الاهتمام الدولي هي تلك الآثار التي نجمت عن الحروب والمشكلات الاقتصادية التي ميزت الحالة العالمية على عقود طويلة من القرن العشرين، خاصة بعد انتهاء الحرب الباردة، وربط الباحث بين تصاعد المفهوم وبين الفشل الذي منيت به حركات الإصلاح الاقتصادي للعديد من البلدان مما أطلق إنذارا قويا حول الممارسات الحكومية في تلك البلدان، ومسئوليتها في الإخفاقات التي تحققت في عدد كبير منها، ومن ثم أصبح التوجه نحو الحوكمة الرشيدة هو الحل الحاسم والوحيد من وجهة نظر المؤسسات الدولية لفرض الرقابة والمساءلة على أداء الحكومات، فضلا عن ذلك أوضحت الدراسة أن الحوكمة الرشيدة أصبحت بندا أساسيا وهديفا من الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs) وفي ذات الوقت شرطا للاستفادة من المساعدات الإنمائية من الوكالات الدولية المناحة (Udo E, 2004).

-دراسة فريدريك رايزنيدر Rieseneder بعنوان "الحوكمة الرشيدة. المميزات والطرق"، سعت الدراسة إلى محاولة تحديدا خصائص الحوكمة الرشيدة بوصفها عملية تشير إلى عدد من المعاني تشمل الشرعية والمشاركة والشفافية والفعالية والكفاءة والمساءلة، وقد أكدت الدراسة على أن الحوكمة الرشيدة تعد أحد أفضل الأنظمة التي تضمن حسن مراقبة الأداء، ذلك لأنها تحتكم إلى أليات تتسم بالموضوعية في قياس درجة الالتزام بالمعايير الضامنة لمستوى الأداء المرغوب فيه من قبل المواطنين المستفيدين من خدمات المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة. توصلت الدراسة إلى أن تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يتطلب العديد من المهام يأتي في مقدمتها إعادة هندسة(\*) عمليات أعمال الحوكمة، ويشمل ذلك أيضا العلاقة بين القطاعين العام الخاص، فضلا عن إصلاح الإدارة العامة، وأكدت النتائج أيضا عن الحوكمة الإلكترونية سوف تعزز من ممارسات الحوكمة الرشيدة على نطاق واسع (Rieseneder, 2008, p26-52).

(\*) إعادة هندسة العمليات أو الاجراءات، هو مصطلح إداري حديث يشير إلى مراجعة كافة العمليات الإدارية والاجراءات المرتبطة بكافة المهام التي تؤديها أي مؤسسة وذلك لأجل اختصار أي خطوة أو أي إجراء يؤثر سلبا على طول مدة تنفيذ هذه المهام، بما لا يتعارض مع القوانين واللوائح المنظمة للعمل، باختصار هي عملية تقلص الاجراءات الروتينية التي يمكن أن تشوب العملية الإدارية في أي مؤسسة (الباحث).

- دراسة جسيلكوبيست Gisselquist هدفت إلى استعراض ومناقشة الحوكمة الرشيدة كمفهوم، وما له من أهمية في سياسات التنمية، وقياس وتقييم نوعية الحوكمة الرشيدة، فضلا عن توضيح السياسات المبنية على الأدلة التي تبرز التركيز على الحوكمة الرشيدة استنادا على أنها تعزز التنمية الاقتصادية. خلصت الدراسة إلى أن جل المؤسسات التنموية الكبرى اليوم تسعى إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة فيها كجزء مهم من أجندتها، وأن الاستخدامات العملية لمصطلح "الحوكمة الرشيدة" تشير إلى عدة مجالات رئيسية من ضمنها سيادة القانون، والكفاءة والفعالية في الإدارة العامة والشفافية والمساءلة وتطوير الأهداف، خصوصا في المؤسسات الاقتصادية والسياسية. (Gisselquist, 2012)

- دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2012) بعنوان "الحوكمة والتنمية"، وقد أوضحت الدراسة أن الحوكمة تشير إلى ممارسة السلطة السياسية والإدارية في جميع المستويات لإدارة شؤون البلاد، وأن الحوكمة تشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والجماعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية، فالحوكمة تحدد الطريقة التي تكون بها السياسات والاستراتيجيات العامة فاعلة، وأكدت الدراسة على أن الحكم الرشيد يعد من أهم الآليات الناجحة في ضمان تحقيق التنمية البشرية المستدامة، فهي الضامن الأساسي الذي يحقق العدالة والشفافية وسيادة القانون، وهذه الجوانب أساسية بالنسبة للقضاء على الفقر وتحقيق تقدم الإنسان. (UNDP, 2012, P3)

- دراسة راشيل جيسيلكوبيست Gisselquist بعنوان "الحوكمة الرشيدة كمفهوم وأهميته لسياسة التنمية"، أوضحت الدراسة أن كافة المؤسسات الدولية المعنية بأمر التنمية تؤكد على أن الحوكمة الرشيدة تعد حجر الأساس في أي عملية تنموية وعلى كافة الأصعدة، وقد طورت كافة المؤسسات الدولية المانحة أدوات مكنتها من القياس الدقيق للتحقق المحرز في مجال الحوكمة الرشيدة في البلدان التي حصلت على معونات خلال العقود الأخيرة بداية من تسعينات القرن العشرين. وقد أوضحت الدراسة أن العناية الفائقة التي حظي بها مفهوم الحوكمة الرشيدة يعود إلى جملة التحديات التي تواجه المؤسسات الدولية في حكمها على درجة التزام الدول النامية بأجندة المؤسسات الدولية وفي مقدمتها الأمم المتحدة نحو تحقيق خطوات حقيقية لتطبيقات الحوكمة الرشيدة، وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق الحوكمة الرشيدة من أهم الاجراءات التي تضمن تحقيق تنمية حقيقية ليس فقط على المستوى الاقتصادي، بل أن تداعيات الاخذ بالآليات الحوكمة الرشيدة من شأنه أن يقضي على كافة صور الحكم السيء والفساد السياسي التي تعيق جهود التنمية (Gisselquist, 2012).

-دراسة نيناد ناج Nag بعنوان "الحكومة والحوكمة الرشيدة"، ناقش فيها الباحث الظروف والسياقات التي ظهرت فيها فكرة الحوكمة الرشيدة، والإطار العالمي الذي تحركت فيها وانتقلت من التجارب الديمقراطية إلى البلدان النامية، أوضح الباحث أن الحوكمة الرشيدة ظهرت في حقبة الثمانينات من القرن الماضي (العشرين) وكان ظهورها مرتبطاً بالنجاحات التي حققتها الأنظمة الديمقراطية الليبرالية واقتصاداتها التي مهدت لاقتصاد السوق، إلا أن نموذج الحوكمة الرشيدة الذي ظهر في البلدان المتقدمة أحيط به العديد من القيود عند محاولة نقله للبلدان النامية والفقيرة، أكد الباحث أيضاً على أن انتقال ممارسات الحوكمة الرشيدة للبلدان النامية كان مدفوعاً بأنشطة العديد من المؤسسات الدولية وفي مقدمتها كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، اللذان أكداً على حاجة تلك البلدان لأنظمة حكم ومراقبة تتسم بالمساءلة والشفافية، وبما يحقق مصلحة أبناء تلك المجتمعات، خاصة أن الغالبية العظمى منهم يقع في دائرة الفقر (Nag, 2018, p122-130).

## سادساً - الإجراءات المنهجية للبحث:

### ١ - منهج الدراسة

بالرجوع إلى جملة الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، فضلاً عن طبيعة الأسئلة التي أثارها الباحث، فإن الدراسة الحالية تقع في نطاق الدراسات الوصفية التحليلية، إذ إن الطابع الوصفي يغلب على الظاهرة محل البحث، ومن ثم فقد اعتمد الباحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي.

### ٢ - حدود البحث:

- حد الموضوع: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس.
- الحد البشري: تحدد الحد البشري في منسوبي كليتي التربية بجامعة تبوك وجامعة الباحة من أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية..
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢١/٩ إلى ٢٠٢١/١١.

### ٣ - عينة البحث

قام الباحث بسحب عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة تبوك وكلية التربية بجامعة الباحة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ١٤٩ مفردة، وقد مرت عملية سحب العينة بالخطوات التالية:

٣-١ تحديد حجم جمهور البحث: بالرجوع إلى عمادة الموارد البشرية بكل من كلية التربية جامعة تبوك وكلية التربية جامعة الباحة، تمكن الباحث من حصر أعداد أعضاء هيئة التدريس والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١) بيانات أعضاء هيئة التدريس بمجتمع البحث

تبوك	الباحة	الجامعة الرتبة الأكاديمية
٢٣	٥٢	أستاذ مساعد
٣٢	٢٤	أستاذ مشارك
١٨	٩	أستاذ
٧٣	٨٥	المجموع

٣-٢ تحديد حجم عينة البحث: باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون وبنسبة خطأ بلغت (٠.٠٥)، تم تحديد حجم عينة البحث ب (١٤٩ مفردة) من أعضاء هيئة التدريس.

### ٣-٣ وصف عينة الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن التالي:

- توزعت عينة الدراسة حسب النوع بواقع ٨٠.٧% للذكور و ١٩.٣% للإناث.
- توزعت عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية بواقع ٦٧.١% لأعضاء هيئة التدريس من الذكور و ٣٢.٩% للإناث.
- توزعت عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة على النحو التالي: ٣٦.٨% تقع سنوات خبرتهم ما بين خمسة إلى أقل من عشر سنوات، و ٢٢% ما بين عشرة إلى خمسة عشر سنة، و ٢١.١% أقل من خمس سنوات، و ١٣.٢% تزيد خبرتهم عن خمسة عشر سنة.
- توزعت عينة الدراسة حسب الجامعة بواقع ٥٤.٤% لجامعة الباحة و ٤٥.٦% لجامعة تبوك.

### ٤- أداة الدراسة:

اعتمد الباحث بشكل أساسي على أداة الاستبيان، وقد التزم الباحث بالخطوات المنهجية المتبعة في بناء وتصميم الاستبيان على النحو التالي:

٤-١ تصميم الاستبيان في شكله الأولي: قام الباحث بداية بالرجوع إلى الكثير من الدراسات التي تناولت قضايا الحوكمة والحوكمة الرشيدة، سواء الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة الموضوعات والقضايا التي أثارها كل دراسة، ونوعية الأسئلة التي تضمنتها الأدوات التي اعتمدت عليها تلك الدراسات، وقد استفاد الباحث كثيرا من هذا الإجراء، إذ تمكن بفضل تلك الدراسات من تحديد عدد من القضايا التي ركزت عليها الدراسات السابقة.

٤-٢ صدق الأداة: قام الباحث بقياس صدق الأداة وتم ذلك من خلال أسلوبيين:

### (أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين).

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المتخصصين ، وبلغ عدد المحكمين (٧) محكمين ، وقد أسفرت هذه العملية على عدد من التعديلات والملاحظات غاية في الأهمية، وقد قام الباحث بإجراء كافة الملاحظات والتعديلات التي أبدتها السادة المحكمون. وقد أبقى الباحث على جميع العبارات التي تعدت نسبة اتفاق المحكمين عليها ٩٠%.

### (ب) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من تحكيم الأداة، قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (٣٠ مفردة)، من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف قياس صدق الاتساق الداخلي، وقد اعتمد الباحث على قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط (Pearson's R)، بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وقد جاءت معاملات الارتباط ما بين (٠.٨٧٠ إلى ٠.٩٦٦)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوي معنوي بلغ (٠.٠١)، وهو ما يعني أن الاستبيان الذي اعتمد عليه الباحث يتسم بدرجة عالية من صدق الارتباط، ويؤهله للحصول على البيانات المطلوبة.

### ٤-٣ ثبات الاستبيان:

وللتأكد من ثبات الاستبيان استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وقد تراوحت قيمة معامل ألفا بين ٠.٨٧٠ إلى ٠.٩٠٤ وهي قيم جيدة للثبات، وبهذا تعد القيم جيدة للاعتماد على الاستبانة من ناحية الثبات.

### وقد تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من المحاور التالية:

- أ. محور البيانات الأولية التي تشمل: أربعة أسئلة حول النوع والرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والجامعة.
- ب. المحور الأول: دوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية وتكون من ١٩ عبارة).
- ت. المحور الثاني: درجة تحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية وتكون من (٥٤ عبارة) موزعة على خمسة بنود.
- ث. المحور الثالث: معوقات تفعيل أبعاد الحوكمة الرشيدة في كليات التربية وتكون (١٩ عبارة).
- ج. المحور الرابع: جودة الأداء في كليات التربية، وتكون من (٢٩ عبارة) موزعة على ثلاثة بنود فرعية.

### ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على المعاملات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون لقياس درجة صدق الأداة. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة .

وللمعالجة الإحصائية لعبارات الاستبيان وحساب الوسط المرجح: قام الباحث بوضع الاستجابات وفقا لنمط ليكارت الخماسي يبدأ بـ " أوافق بشدة " = (٥)، وينتهي بـ " أرفض بشدة" (١). وتم حساب الوسط الحسابي (الوسط المرجح) (Weighted Mean) وتحدد الاتجاه (Attitude) وفقا للجدول التالي:

جدول (٢) حسب الوسط المرجح والوزن النسبي للاستجابات

الوزن النسبي	المستوى	الرأي	الوسط المرجح
منخفض للغاية	أرفض بشدة	لا يحدث مطلقاً	من ١ الى ١.٧٩
منخفض	أرفض	لا يحدث	من ١.٨٠ الى ٢.٥٩
متوسط	محايد	يحدث أحياناً	من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩
مرتفع	أوافق	يحدث غالباً	من ٣.٤٠ الى ٤.١٩
مرتفع للغاية	أوافق بشدة	يحدث بكثرة	من ٤.٢٠ الى ٥

## سابعاً- نتائج الدراسة الميدانية

١-الإجابة على السؤال الأول: ما دوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية؟

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة البحث لدوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسباب
٦٦٨٦.	٤.٠٣٣	١-تحقيق النزاهة والاستقامة لمنسوبي الكليات
٦٦٨٦.	٤.٠٧٩	٢-الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن
٧١٢٨.	٤.١٥٨	٣-لحماية الحقوق
٦٧٢٨.	٤.٠٢٦	٤-دعم نظم المساعلة والمراقبة
٨٢٢٥.	٣.٧٣٧	٥-لرفع مستوى أداء الأقسام الأكاديمية
٦٧٢٨.	٣.٩٧٤	٦-ضعف المنظومة الرقابية ككل
٦٠٤٧.	٣.٨١٦	٧-المخاوف المرتبطة بسوء استخدام السلطة
٧٤٧٩.	٣.٩٥٠	٨- تदन مستوى الإفصاح والشفافية
٦٦٠١.	٣.٨٦٨	٩- للحماية أو الحد من انتشار الفساد الإداري والمالي
٧٢٢٦.	٣.٨٩٥	١٠- تداخل الصلاحيات والمسؤولية
٧٢٨٤.	٤.٠٥٣	١١- تदन مستوى المنتج العلمي (الخريج)
٦٦٨٦.	٣.٩٢١	١٢- الحفاظ على المال العام
٦٥١٠.	٣.٩٤٧	١٣-تقليل تضارب المصالح
٦٦٠١.	٣.٨٥٠	١٤- تحسين وتطوير أداء الأقسام الادارية
٦٩٩٤.	٣.٨٤١	١٥- لتحسين سمعة الكليات في المجتمع
٧١٢٨.	٣.٨٠١	١٦- لتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الكليات
٦٤٠٢.	٣.٧٣٧	١٧- المركزية السائدة في بعض الممارسات والأنماط الادارية
٦٦٨٩.	٩٦٤.٠	١٨- افتقار الإدارة للممارسة السليمة في الرقابة والإشراف

توضح بيانات الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية، وتظهر هذه البيانات أن هناك ثمانية عشر دافعا لتطبيق الحوكمة الرشيدة، ووفقا للوسط المرجح (انظر جدول ٢) فإن جميع تلك المؤشرات جاءت عند مستوى مرتفع، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٤٠) إلى (٤.١٩).



وقد تنوعت تلك الأسباب والدوافع، ووفقا للمتوسط الحسابي جاء السبب الخاص بحماية الحقوق في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٥)، يليه في الترتيب الثاني الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهنة بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، ثم في الترتيب الثالث جاء دافع افتقار الإدارة للممارسة السليمة في الرقابة والإشراف بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وفي الترتيب الخامس جاء دافع تدني مستوى المنتج العلمي (الخريج) بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، يليه دافع تحقيق النزاهة لمنسوبي الكليات بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، ثم وفي الترتيب السادس جاء دافع دعم المساءلة والمراقبة بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، يلي ذلك دافع ضعف المنظومة الرقابية ككل بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، يليه دافع تدني مستوى الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي (٣.٩٥).

إلى جانب ذلك توضح بيانات الجدول عدد من الدوافع الأخرى، منها: تقليل تضارب المصالح بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، ودافع الحفاظ على المال العام بمتوسط حسابي (٣.٩)، ودافع تداخل الصلاحيات والمسؤولية بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، كما أن هناك أيضا دافع الحماية والحد من انتشار الفساد الإداري والمالي بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، ودافع تحسين وتطوير أداء الأقسام الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، إلى جانب ذلك هناك دافع تحسين سمعة الكليات في المجتمع بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، ودافع تجنب حدوث أية مخاطر وصراعات داخل الكليات بمتوسط حسابي (٣.٧٣).

وتتفق نتائج العديد من نتائج الدراسة السابقة التي بحثت في قضايا الحوكمة والحوكمة الرشيدة، سواء الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية، حيث تتفق مع دراسة (عطوة وفكري، ٢٠١٢) ودراسة (بسيوني، ٢٠١٠) ودراسة (ثابت، ٢٠١٨) ودراسة (الزهراني، ٢٠١٢) في تنوع الدوافع التي تدعو إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة ومنها دوافع تحقيق النزاهة ، ورفع مستوى الأداء، وتدني مستوى الشفافية.

أيضا جاءت النتائج السابقة متقاربة للغاية مع ما خلصت إليه دراسة (الأسرج، ٢٠١٤) ودراسة (محمد، ٢٠١١) ودراسة (الحري، ٢٠١١) ودراسة (رمزي، ٢٠١٣) خاصة فيما يتعلق بدور الحوكمة الرشيدة في تجنب حدوث الصراعات داخل المنظمات ولتعزيز الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف ودعم المساءلة والرقابة، وتحقيق الصالح العام.

٢- الإجابة على السؤال الثاني- ما درجة تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية؟

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة البحث لدرجة تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبادئ
مبدأ الشفافية:		
٠.٥٦٦٣٧	٣.٣٠٧٠	شفافية التشريعات
٠.٦٢٣١٧	٣.٣٠٠٨	شفافية المعلومات والاتصالات
٠.٥٣٦٢٣	٣.٢٧١٩	شفافية تقييم الأداء
٠.٥٦١٤٢	٣.٢٩٣٢	الدرجة الكلية
مبدأ المساءلة:		
٠.٧٢٩٧٠	٣.١١٨٤	وضوح قواعد الجزاء
٠.٦٤٢٣٦	٣.١٤٠٤	التدرج في شدة العنف
٠.٦٦٥٨٩	٣.١٢٩٤	الدرجة الكلية
٣- مبدأ العدالة:		
٠.٥٣.٥٤٣	٣.١٨٤٢	العدالة الاجرائية
٠.٥٩٧٦٦	٣.٤١٥٨	العدالة التفاعلية
٠.٥٩٥٩٣	٣.٤٠١٣	عدالة التوزيع
٠.٥٢١٢٤	٣.٣٣٣٨	الدرجة الكلية
٤- مبدأ النزاهة		
٠.٥٢٤٢٨	٣.٢٢٥١	الأمانة
٠.٥٣٤٢١	٣.٢٤١٠	الاتساق
٠.٥٢٤١٤	٣.٢٦٧٥	الدرجة الكلية
٠.٦٨٠٤٨	٣.٢٦٧٥	٥- مبدأ المشاركة
٠.٦٥٢١٤	٣.١٨٥٠	الدرجة الكلية

توضح بيانات الجدول (٤) تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مجتمع البحث، وتظهر تلك البيانات أن هناك خمسة مبادئ أساسية للحوكمة الرشيدة، ووفقا للمتوسط المرجح فإن درجة تطبيق المبادئ الخمسة جاءت عند مستوى (متوسط)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩).

حصل مبدأ العدالة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، يليه في الترتيب الثاني مبدأ الشفافية بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، ثم وفي الترتيب الثالث مبدأ النزاهة بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٥٢٤١٤)، وفي الترتيب الرابع جاء مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٦٨٠٤٦)، وفي الترتيب الخامس والأخير جاء مبدأ المساواة بمتوسط حسابي (٣.١٢).

من هذه البيانات يمكن للباحث القول بأن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاء عند مستوى (متوسط) ويدعم ذلك التوجه الدرجة الكلية للمحور الذي جاءت أيضا عند ذات المستوي بمتوسط حسابي (٣.١٨).

ولا تختلف النتيجة العامة التي خلصت إليها الدراسة الميدانية والتي تؤكد على تدن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مع النتائج التي خلصت إليها العديد من الدراسات السابقة، والتي أوضحت أن تطبيق الحوكمة الرشيدة عملية تنسم بالضعف في واقع العديد من مؤسسات العمل سواء الجامعي منها أو الاقتصادية أو غير ذلك من المؤسسات، من تلك الدراسات دراسة (رمزي، ٢٠١٣) ودراسة (برقعان والقرشي، ٢٠١٢) ودراسة (عبد الحكيم، ٢٠١١)، ودراسة (بن مصطفى، ٢٠١٦) ودراسة (الدهدار وآخرون، ٢٠١٧) ودراسة (محمد والجابرية، ٢٠١٧).

### ٣- الإجابة على السؤال الثالث- ما واقع جودة الأداء في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية؟

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة لجودة الأداء

#### في كليات التربية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
٠.٦٠٢٣٦	٣.٤٠٦٣	العملية التعليمية
٠.٧٠٣٩٥	٣.٠١٥٤	البحث العلمي
٠.٧٨٨٨١	٣.٠٦٦٧	خدمة المجتمع
٠.٦٦٦٤٦	٣.١٦٢٨	الدرجة الكلية

توضح بيانات الجدول (٥) درجة جودة الأداء في كليات التربية بالجامعات السعودية، ووفقا للوسط المرجح فقد جاء محور العملية التعليمية عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، في حين أن كلاً من محور خدمة المجتمع ومحور البحث العلمي، جاء عند مستوى (متوسط) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٦) و(٣.٠١) لكلا المحورين على التوالي، هذا وقد جاءت الدرجة الكلية لجودة الأداء عند مستوى (متوسط) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦).

٤-الإجابة على السؤال الرابع- ما العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة الأداء في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية؟

جدول (٦) العلاقة بين القيادة الرشيدة وجودة الأداء

درجة جودة الأداء		مبادئ الحوكمة الرشيدة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
.٠٠٠	.٩٦٣**	الشفافية
.٠٠٠	.٩٤٦**	المساءلة
.٠٠٠	.٩٠٥**	العدالة
.٠٠٠	.٨٥٤**	النزاهة
.٠٠٠	.٨٥٥**	جودة الأداء
.٠٠٠	.٩٠٤٦**	المحور ككل
** دالة عند مستوى معنوي (٠.٠١)		

يتضح من الجدول السابق (٦) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠.٠١) موجبة بين متوسطات درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومتوسطات درجة جودة الأداء، في كليات التربية بجامعتي تبوك والباحة، وفقا لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يعني أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كلما ارتفعت درجة جودة الأداء.

## خلاصة نتائج الدراسة:

١- فيما يتعلق بدوافع الاتجاه نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية، كشفت النتائج الميدانية أن هناك ثمانية عشر دافعا لتطبيق الحوكمة الرشيدة، وقد تنوعت تلك الأسباب والدوافع، وقد جاء في مقدمتها: حماية الحقوق، والاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهنة، وافتقار الإدارة للممارسة السليمة في الرقابة، هذا فضلا عن عدد من الأسباب الأخرى مثل تدني مستوى المنتج العلمي (الخريج)، ولتحقيق النزاهة لمنسوبي الكليات، ودعم المساءلة والمراقبة، إضافة إلى ضعف المنظومة الرقابية ككل، وتدني مستوى الإفصاح والشفافية.

٢- فيما يتعلق بدرجة تحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية كشفت النتائج الميدانية أن كافة مبادئ الحوكمة الرشيدة الخمسة وهي (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة والمشاركة) جاءت عند مستوى متوسط، ولا تختلف نتائج الدراسة الميدانية في هذا الشأن عما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في قضايا الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العربية ومن بينها مؤسسات التعليم.

٣- فيما يتعلق بواقع جودة الأداء في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، كشفت النتائج الميدانية أن جودة الأداء للكليات جاءت عند مستوى (متوسط).

٤- فيما يتعلق بالعلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة الأداء في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، كشفت الاختبارات الإحصائية عن أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠.٠١) موجبة بين متوسطات درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومتوسطات درجة جودة الأداء، في كليات التربية.

### التوصيات:

- ١- العمل على تعزيز مبدأ الشفافية من خلال التوجه نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن شفافية التشريعات والمعلومات والاتصال فضلا عن شفافية تقييم الأداء في كليات التربية.
- ٢- العمل على تعزيز مبدأ المساءلة، من خلال اتخاذ التدابير التي تضمن وضوح قواعد الجزاء والتدرج في شدته.
- ٣- اتخاذ كافة التدابير وانشاء اللوائح التي تضمن تعزيز مبدأ العدالة عبر مؤشرات العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وعدالة التوزيع في كليات التربية بالجامعات السعودية.
- ٤- اتخاذ الإجراءات المعززة لمبدأ النزاهة من خلال تعزيز كل من الأمانة والاتساق في كليات التربية بالجامعات السعودية.
- ٥- العمل على اتخاذ كافة التدابير التي تعزز من مبدأ المشاركة داخل كليات التربية بالجامعات السعودية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو حمدة، سعد أحمد.(٢٠٠٨). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (منشورة إلكترونياً) كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. متاحة على الرابط التالي:

<http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/٢٠١٦/٠٨/%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٩%٨٥%D٨%B٣%D٨%A٧%D٨%A١%D٩%٨٤%D٨%A٩-%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٨%A٥%D٨%AF%D٨%A٧%D٨%B١%D٩%٨٨%D٨%A٩-%D٩%٨٨%D٨%B٩%D٩%٨٤%D٨%A٧%D٩%٨٢%D٨%AA%D٩%٨٧%D٨%A٧-%D٨%A٨%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٨%B١%D٨%B٦%D٨%A٧-%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٩%٨٨%D٨%B٨%D٩%٨A%D٩%٨١%D٩%٨A.pdf>

- الأسرج، حسين.(٢٠١٤). حوكمة التعليم، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ٣.
- الدهرا، مروان بن كحلة، بن كحلة، كريم، والفرا، ماجد.(٢٠١٧). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٥، العدد ١، جامعة العلوم الإسلامية، غزة، ص ص ٦٢-٨٨.
- الزاندي، أحمد بن محمد.(٢٠٢٠). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، المجلد ١، العدد ١٠٧، جمهورية مصر العربية، ص ص ١٦٣-٢١٥.
- الزهراني، خديجة.(٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحايك، نهي أحمد.(٢٠٠٦). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية. دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير (منشورة إلكترونياً) الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.

- الحراحشة، محمد (٢٠١٢). درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد ٢٤، العدد ١، ص ص ٤٧-٧٢.
- الحربي، نيفين (٢٠١١). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحميدي، منال (٢٠١١). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحيارى، إيمان (٢٠١٥). تعريف الجودة. مقال متاحة على الرابط الإلكتروني التالي:  
[https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9)
- السبيعي، فارس (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه (منشورة إلكترونياً) كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السوادي، علي (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشهري، محمد (٢٠١٤). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العمري، مها (٢٠١٣). تمكين المعلمات كمدخل لتحسين الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الغرياني، المعتصم بالله (٢٠٠٨). حوكمة الشركات، دار الجامعة الجديدة، بيروت.
- الطوخي، سامي (٢٠٠٢). الإدارة بالشفافية، مجلة البحوث الإدارية، مجلد ١٤، عدد ١، ص ص ١١٣-١١٨.



- النباتي، عواطف.(٢٠١١). واقع ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية ومعوقاتهما في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- النميان، عبدالله عبد الرحمن.(٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نزوي، سلطنة عمان.
- باجودة، ندى.(٢٠١٠). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- برقان، أحمد والقرشي، عبد الله.(٢٠١٢). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" ١٥-١٧ ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- بسيوني، حسن.(٢٠١٠). الشفافية الإفصاح في إطار حوكمة الشركات. ورقة عمل مقدمة لندوة "حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، ص ٢٦-٢٨.
- بن مصطفى، الصادق عبد السلام.(٢٠١٦). مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مصراته، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد العاشر، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا.
- ثابت، حسان ثابت.(٢٠١٨). آليات الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٩، جامعة حسيبة بن بو علي، ص ٢٦٩-٢٨٧.
- راضي، بهجت عطية والعربي، هشام يوسف (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة.
- رزق، عادل.(٢٠٠٨). الإدارة الرشيدة. الحكم الجيد الحوكمة، ورقة عمل مقدمة إلى الملثقى العربي الثاني، القاهرة.

- رمزي، فهد.(٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سلطان، سوزان.(٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد ٢٢، العدد ٤، ص ص ١٢٧-١٥٨.
- شرف الدين، رائد.(٢٠١٣). الحوكمة الرشيدة منهج تحقيق التنمية المجتمعية المتكاملة، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، بيروت.
- صمادي، صفاء أحمد والهاشمي، عبد الرحمن(٢٠١٨). مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(١) ص ص ٦٨٢-٧٠١.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا.(٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية،"التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا"، القاهرة، ص ص ٤١-١٧٧.
- عبد الحكيم، فاروق.(٢٠١١). حوكمة الجامعات. مدخل لتطوير الإدارة من خلال الماركة، مجلة العلوم التربوية، مجلد ١٩، العدد ١، ص ص ٣١٥-٣٢٦.
- عطوة، محمد وعلي، فكري.(٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي. مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ٢، العدد ٧٩، ص ص ٤٤٩-٥٣٢.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عوض، أسماء.(٢٠١١). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد ٢، العدد ٣٠، ص ص ٤١٥-٤١٩.

- غادر، محمد ياسين.(٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العملي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، ١٥-١٧ ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- محمد، مديحة.(٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٨، العدد ٧٣، ص ص ٤٥-١٤٢.
- محمد، أمجد حسين عبد الرحمن.(٢٠١٦). دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وامكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية. دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- محمد، عزام عبد النبي والجابرية، بدرية بنت خلفان.(٢٠١٧). الحوكمة المؤسسة مدخل لتحقيق الجودة بالمديرة العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان. تصور مقترح، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد ٦، العدد ١٠، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ص ص ٣١-٤٧.
- وزارة التعليم العالي.(٢٠١٣). حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض.

## المراجع الأجنبية:

- Albritton, Robert B.(٢٠٠٩). Are Democracy and“ Good Governance ” Always Compatible? Competing Values in the Thai Political Arena. Asian Barometer A Comparative Survey of Democracy, Governance and Development Working Paper Series Jointly Published by Globalbarometer.
- Anello, Eloy.(٢٠٠٨). A Framework for Good Governance in the Public Pharmaceutical Sector. World Health Organization.
- AbdulRahi, Ali (٢٠١٩). Governance and Good Governance A Conceptual Perspective, Journal of Public Administration and Governance. Vol٩, No.٣,pp١٣٣-١٤٣.
- Axtmann, Roland. (٢٠٠٤).The State of the State: The Model of the Modern State and Its Contemporary Transformation”. International Political Science Review;( ٢٥-٣);pp. ٢٥٩-٢٧٩.
- Gisselquist, Rachel M.(٢٠١٢). Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy, United Nation University, World Institute for Development Economics Research. Working Paper No٣٠/٢٠١٢..
- Nanda, Ved P.(٢٠٠٦). The "Good Governance" Concept Revisited”. The ANNALS of the American Academy of ٩٥ Political and Social Science;( ٦٠٣).pp. ٢٦٩-٢٨٣.
- Nag,Ninad Shankar.(٢٠١٨). Government, Governance and Good Governance, Indian Journal of Public Administration ٦٤(١),p١٢٢-١٣٠.

- OECD, (٢٠٠٤). Principles of Corporate Governance. On line : [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Office of the United Nation High Commissioner for Human Rights (٢٠٠٧). Good Governance practices for the protection of Human Rights. United Nations, New York.
- Rieseneder, Friederike Bundschuh. (٢٠٠٨). Good Governance: Characteristics, Methods and the Austrian Examples. Transylvanian Review of Administrative Science, University of Innsbruck, Austria, p٢٦-٥٢.
- Udo E, Simonis (٢٠٠٤) Defining good governance : The Conceptual competition is on, Leibniz Information Centre for Economics, Berlin Social Science Center. Germany.
- UNDP (٢٠٠٢). Human Development Report. New York.
- UNDP (١٩٩٣). Human Development Report. New York.
- UNDP, Governance and development. Thematic Think Piece, United Nations. USA.
- Weiss, Thomas G. (٢٠٠٠). Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges". Third World Quarterly, Vol. ٢١, No. ٥,, pp. ٧٩٥- ٨١٤..
- Welss, Thomas G. (٢٠٠٠). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges, Third World Quarterly, ٢١, (٥) pp ٧٩٥-٨١٤.