



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٩) سبتمبر ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-  
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية  
التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-  
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت  
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر  
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية  
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم  
التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء  
التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-  
مصر  
أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن  
مهدي- أم البواقي- الجزائر  
أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-  
ماليزيا  
أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر  
أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين  
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة  
الطائف- المملكة العربية السعودية  
د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت  
د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة  
القاهرة- مصر  
د. جمال بليكاوي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-  
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا  
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن  
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-  
جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية  
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر  
أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا  
أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر  
أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي  
بالأغواط- الجزائر  
أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك  
سعود- المملكة العربية السعودية  
د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-  
الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة  
التربية سابقاً- الكويت  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-  
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً  
أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عبود الحراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-  
جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة  
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، وللمجلة معامل تأثير عربي.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
35-1	دور الكتاب الإلكتروني في تحصيل طلبة تكنولوجيا التعليم في كلية التربية الأساسية من وجهة نظرهم، د. عيسى حسن رمضان حسن؛ د. ناصر غلوم عباس علي؛ د. رباب داود الصفار.....	1
71-36	واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	2
111-72	عادات العقل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى طلاب كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. جابر مبارك الهبيدة؛ د. شيماء نايف السهيل.....	3
144-112	واقع تطبيق معلمات الحاسب الآلي لقيم المواطنة الرقمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، أ. بشاير كنعان عبد الله المطيري؛ أ.د عبد الله بن عواد الحربي.....	4
167-145	درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها، د. يوسف فهبي حرفوش؛ د. محمد عوض شعيبات؛ أ. محمد مصطفى شريعة.....	5
206-168	أثر تدريس العلوم باستخدام استراتيجية قائمة على نظرية تريز TRIZ على التحصيل وتنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى طالبات الصف السابع في دولة الكويت، د. صفوت حسن عبدالعزيز؛ د. تهاني صالح العنزي؛ أ. جميلة شافي دخيل المطيري.....	6
237-207	دور مديري المدارس في برامج رعاية الموهوبين في التعليم العام بمحافظة الأحساء من وجهة نظرهم، أ. رحمة إبراهيم عبد الله الودعاني؛ د. نورة فريد عبد الله الملحم.....	7
266-238	فعالية برنامج تدريبي بالنمذجة لخفض بعض اضطرابات النطق وتحسين العمليات السمعية لدى الأطفال زارعي القوقعة الإلكترونية، أ.د وليد السيد أحمد خليفة؛ أ. أسماء محمد محمد نميش قاسم.....	8
293-267	إدمان المخدرات الرقمية: أدلة الصديق والثبات والانتشار بين الشباب، د. محمود علي موسى؛ أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	9
327-294	الممارسات القيادية المحققة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، أ. أروى محمد اللاحم؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. عبير صالح الصمغاني؛ أ. نورة سليمان الحميد.....	10
369-328	مدى تحقق معايير الجودة الشاملة لمقررات قسم الدراسات الاجتماعية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة المعلمين، أ. إيمان العمر جراح الدرياس.....	11

398-370	فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات منتسوري في مهارات التعلّم ودافعية الإنجاز لدى الأطفال في مرحلة الرياض بدولة الكويت، د. ياسمين هداد فاضل الفضلي؛ د. يوسف ناصر الرسيس.....	12
434-399	درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة من وجهة نظر المعلمين، أ. صالح إبراهيم الوشحي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	13
465-435	درجة ممارسة اتخاذ القرارات بين جماعات العمل لدى طلبة الدراسات العليا في قسم أصول التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم، أ. عبير صالح الصمعاني؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. أروى محمد اللاحم، أ. نورة سليمان الحميد.....	14
491-366	ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها من وجهة نظر المعلمين، د. حلوة جبر القصصقي.....	15
539-492	الأنماط القيادية الممارسة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الرس وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون وعلاقتها بتفعيل مبادرات ومشاريع وزارة التعليم، أ. صالح بن عبد الله بن صالح الدغيم؛ أ.د خالد بن سعد محمد السليبي.....	16
570-540	الإرهاق الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى، أ. أمال بنت إبراهيم الهذلي؛ أ. خلود بنت موسى الحسيني؛ أ.د. هيلة بنت منديل التويجري.....	17
598-571	Associations between obesity and cognitive function in Kuwaiti female university students, Dr. Hanouf H. Al Hammadi, Mrs. Amal S. Humidat, Dr. Allan Hewitt, Dr. John J. Reilly.....	18

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها

## The Degree of Application of Good Governance Standards At Al-Quds University From The Point of View of Its Employees

أ. محمد مصطفى شريعة

جامعة القدس- فلسطين

د. محمد عوض شعيبات

جامعة القدس- فلسطين

د. يوسف فهمي حرفوش

وزارة التربية والتعليم- فلسطين

Email: Yousef.f1981@hotmail.com

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وأثر بعض متغيرات الدراسة وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الجامعة على ذلك. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (100) موظف، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وأظهرت النتائج أن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.48)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة في الجامعة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تشجيع العاملين في جامعة القدس من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الاهتمام بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جامعتهم، من خلال تقديم الدعم المناسب. الكلمات الدالة: الحوكمة الرشيدة، جامعة القدس، العاملين في الجامعة.

**Abstract:** The current study aimed to identify the degree of application of good governance standards at Al-Quds University from the point of view of its employees, in light of the study variables, namely: gender, job title, length of service at the university. To achieve the objective of the study, a questionnaire consisting of (40) items distributed over five fields was developed, and its validity and stability were verified. The study sample consisted of (100) Employees, The descriptive survey method was used in this study, The results showed that the degree of application of good governance standards at Al-Quds University from the point of view of its employees was average, as the arithmetic average of the tool as a whole was (2.48), and the results showed that there were no statistically significant differences from the degree of application of good governance standards at Al-Quds University from the point of view of its employees due to the variables of the study: Gender, job title, and length of service at the university. In light of these findings of the study, the researchers proposed a set of recommendations, including: The need to encourage the faculty and administrative staff at Al-Quds University to pay attention to the application of good governance standards in their university, by providing appropriate support.

**Key words:** Good Governance, Al-Quds University, University Employees.

## المقدمة:

يعد قطاع التعليم واحداً من أهم القطاعات في المجتمع، إذ تولي الحكومات هذا القطاع اهتماماً خاصاً، كونه يمثل الاستثمار الحقيقي في مستقبل الشعوب، وبما أن التعليم العالي يعدّ مظهرًا من مظاهر التقدم والتطور في المجتمع والمدخل الطبيعي لمواكبة العصر بمستجداته المتسارعة، ناهيك عن كونه المفتاح الذي نتحسس به واقعنا ومتطلباته الاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية، فقد كان لزاماً علينا طرق باب تطبيق مفهوم الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس، ويشكل مفهوم الحاكمية الجامعية اليوم إحدى الركائز الأساسية لإحداث تغيير إيجابي في الجامعات من خلال النزاهة والشفافية والمساءلة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

وتكشف النظرة الفاحصة لواقع الجامعات الفلسطينية عما تعانيه من جوانب القصور في فعالية الأداء التعليمي بها، وتدني أحوال عناصر المنظومة التعليمية كافة داخل مؤسسات التعليم الجامعي. وفي هذا السياق تواجه الجامعات في الوطن العربي بما فيها الجامعات الفلسطينية عدداً من المشكلات التمويلية والإدارية والاجتماعية التي تؤثر على سير العملية التعليمية والتربوية، كون هذه المؤسسات تعد الواجهة الحضارية لكل مجتمع، لذلك فإن العمل على صيانتها والمحافظة على سياقاتها وتقاليدها الجامعية وتطويرها يعد من الأولويات في سبيل إصلاح التعليم العالي، وهذا يتطلب من القيادات الجامعية العمل على وضع الضوابط والآليات التي تحكم سير العمل الجامعي في المؤسسات الجامعية ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني للانتقال بالجامعات إلى المستوى العلمي المطلوب، وفق مجموعة من الضوابط والآليات التي من شأنها أن تحكم الجوانب العلمية والتربوية فيها، الأمر الذي بات يطلق عليه الحاكمية الرشيدة (Gujler, 2009).

وعليه يؤكد خورشيد ويوسف (2008) أن إرساء قواعد الحاكمية الرشيدة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني رؤيتها ورسالتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري فيها إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحاكمية الرشيدة في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه، لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية، بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقه بشفافية، ضمن سياسة زيادة الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته.

وتأسيساً على ما سبق فإن الحاكمية الرشيدة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة كونها أوسع نطاقاً، فهي إحدى المتطلبات الجديدة للجامعات، ومنظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات وتمييزها، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة. وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، بينما يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عمليات الجامعة ومن ثم في مخرجاتها (بزاوية وسالحي، 2011).

إن إيجاد نظام للحاكمية الرشيدة في الجامعات الفلسطينية يساعد بشكل عام القيادات الإدارية وأعضاء المجالس على الارتقاء بمستويات العمل والإنجاز، بالإضافة إلى أنه يساعد في نشر مفاهيم العمل بروح الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة بين أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعات وجودة التعليم وتحسين مخرجاته، ووضع الجامعات في مكان التنافس الإقليمي والعالمي، الأمر الذي سَوَّغ للباحثين العمل على اقتراح تصور تربوي لتنمية الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة لعلها تكون خطوة في الطريق الصحيح نحو تفعيل الحاكمية الجامعية.

### مشكلة الدراسة

يعتمد تمييز المؤسسات التربوية على تميز أدائها، فقد أثبتت الدراسات أن موضوع الحوكمة في الجامعات ينطلق من مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق أنظمة وقوانين وتعليمات الجامعة دون محاباة أو تمييز، وتطبيق مفهوم المساءلة لإحداث تغيرات إيجابية في الجامعة. وقد تزايد الإحساس بالمشكلة من خلال انعدام تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات بشكل متكامل، وعدم قدرتها على إعداد أجيال قادرة على مواكبة الانفجار المعرفي والتقني وتلبية حاجات المجتمع، الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في العمل على تحديث الأساليب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات.

ونظراً لقلّة الأبحاث والدراسات- في حدود علم الباحثين- حول هذا المفهوم، وندرة الدراسات الميدانية في العديد من الجامعات العربية، بالإضافة إلى انعدام تطبيقه بشكل كامل في الجامعات، كما أشارت إلى ذلك بعض الدراسات كدراسة (الخليوي، 2020) ودراسة (lee & land, 2010)، لذلك تسعى هذه الدراسة لاستكشاف درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تصورات أفراد عيّنة الدراسة عن درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الجامعة)؟

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

- 2- التوصل إلى توصيات تُسهم في تحسين درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس، مما يساعد العاملين في الجامعة على الرقي بمستواهم العلمي والعملية.
- 3- الكشف عن دلالات الفروق ذات الدلالة الإحصائية- إن وجدت- في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الجامعة.

### أهمية الدراسة

تزايد الاهتمام بموضوع الحاكمية الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة، لأنها تعد من المفاهيم الحديثة على المستويين العالمي والمحلي، كما أن الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقها يؤدي إلى تحقيق قدر من الشفافية والعدالة، ويساعد الجامعة في معرفة الأدوار المنوطة بها لمواجهة التحديات التي تواجهها، ويرجى أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- 1- متخذو القرار في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعة القدس بشكل خاص، بناء على النتائج والتوصيات والتصورات المقترحة التي تقدمها الدراسة؛ لتكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف لدرجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس والمساهمة في النهوض بها من خلال تطوير إستراتيجيات للحاكمية تفيد في تأسيس الحاكمية وتطبيقها في البيئة الجامعية.
- 2- المؤسسات التربوية في قطاع التعليم العالي من خلال التركيز على آليات العمل والخطط التنفيذية والبرامج المقترحة وفرق التخطيط والرقابة على الأداء.
- 3- يمكن أن تكون بمثابة مرجع يلجأ إليه الباحثون، إذ يرجى أن تثير الدراسة لديهم الرغبة في إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بموضوع الحاكمية الرشيدة في الجامعات الفلسطينية وبناء نظام متميز لها.
- 4- رفد الدراسات المتعلقة بالموضوع بدراسة جديدة يمكن البناء عليها لتكون لبنة جديدة لبناء الإدارة التربوية، بما تضيفه من تحليلات ونتائج ومقارنات.

### حدود الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج الدراسة بالعوامل الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحددت الدراسة بعنوانها المتعلق بدرجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها من خلال أداة الدراسة.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة القدس الواقعة في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023/2022م.  
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

#### ■ الحاكمية: Governance:

هي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى الارتقاء بجودة العمليات والمخرجات، وتميّزها، من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة (عزت، 2010). ويعرف الباحثون الحاكمية في جامعة القدس إجرائياً بأنها: التزام الجامعة بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتطبيق مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة في جميع جوانب العملية الإدارية، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من العاملين في الجامعة من خلال إجاباتهم عن فقرات مقياس "الحاكمية" المستخدم في هذه الدراسة.

#### ■ الحاكمية الجامعية University governance:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات حديثاً ليعبر عن واقع الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات والحلول المقترحة لها، وجاءت هذه الأزمة من خلال الفجوة الموجودة بين إدارات الجامعة من ناحية وبين أعضاء هيئة التدريس من جهة ثانية والطلبة من ناحية أخرى دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة أي قرار، أو الاعتراض عليه، وهو ما يعزز ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة الجامعية سواء داخل الجامعة أو خارجها، الأمر الذي يضعف بدوره تطوير الجامعة (خورشيد ويوسف، 2009).

#### ■ أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية:

يعرفها الباحثون إجرائياً لأغراض الدراسة على النحو الآتي: عضو هيئة التدريس: هو الذي يقوم بالتدريس ممن هم في رتبة مدرس، أو أستاذ مساعد، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ، ولا يقوم بأي عمل إداري. والإداري: هو كل من يشغل مركزاً إدارياً من العمداء ونوابهم ومساعدتهم أو رؤساء الأقسام العلمية أو من يقوم مقامهم، أو مديري الدوائر الإدارية، أو رؤساء الأقسام الإدارية، أو رؤساء الشعب الإدارية أو من يقوم مقامهم.

#### الخلفية النظرية للدراسة:

يعرض الباحثون ستة محاور هي: (مفهوم الحاكمية الرشيدة، وأسباب ظهور الحاكمية الجامعية، وأهمية الحاكمية الجامعية، وخصائص الحاكمية الجامعية، ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ومعوقات تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات).

أولاً: مفهوم الحاكمية الرشيدة:

يعد مصطلح الحاكمية ترجمة للمصطلح باللغة الإنجليزية (Governance)، أما الحاكمية اصطلاحاً فهو: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف.

فقد عرف قاموس أكسفورد (Oxford، 2006) الحاكمية بأنها العمليات المتعلقة بصنع القرار في المؤسسة، والتي تمكن المؤسسة من وضع السياسات والأهداف لإنجازاتها، ومراقبة استمراريتها باتجاه تحقيق الأهداف.

أما الشرع والنجار (2005) فقد عرفا الحاكمية الرشيدة بأنها قدرة إدارة المؤسسة على تحقيق الأهداف وتعظيم الثروة لتحقيق مصالح تلك الإدارة للحصول على العوائد المرجوة دون الاعتماد على سلطة فرد ما أو نفوذه.

ثانياً: أسباب ظهور الحاكمية الجامعية:

أشار (ناصر الدين، 2012؛ خليل والعشماوي، 2008؛ الفراء 2013؛ عزت، 2010؛ محمد، 2011؛ الريبي، 2010) إلى مجموعة من الأسباب التي أدت إلى ظهور الحاكمية الجامعية منها:

- 1- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات والإدارة الرقمية، الأمر الذي ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الانتقال إلى "اقتصاد المعرفة" وهذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية.
- 2- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- 3- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- 4- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- 5- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذكية ذات توجه بحثي تتكون أساساً من عدد من المراكز البحثية المتميزة.

ثالثاً: أهمية الحاكمية الجامعية:

تكمن أهمية حاكمية المؤسسات الجيدة كما يرى Doidge & Act (2007) فيما يلي:

- 1- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض كلفة التمويل.
- 2- الحد من هجرة رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج.
- 3- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من نتائج اجتماعية سلبية كالفقر والبطالة.

- 4- ضمان حصول المستثمرين على عوائد من استثماراتهم.
- 5- زيادة النمو وتضخم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- 6- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين ومضاعفة القيمة السوقية للأسهم.
- 7- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
- 8- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- 9- الحد من الخسائر المالية والمحاسبية ومنع حدوث أي خسائر مالية ومصرفية.

#### رابعاً: خصائص الحاكمية الجامعية:

يشير مفهوم الحاكمية إلى مجموعة من الخصائص أوردها عبد العال (2008) على النحو الآتي:

- 1- الانضباط (Discipline): اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- 2- الشفافية (Transparency): تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- 3- الاستقلالية (Independence): لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
- 4- المساءلة (Accountability): إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 5- المسؤولية (Responsibility): المسؤولية أمام جميع الأطراف ذات المصلحة في الجامعة.
- 6- العدالة (Fairness): احترام حقوق مختلف المجموعات من أصحاب المصلحة في المنظمة.
- 7- المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

#### خامساً: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية:

تتمثل أهم المبادئ التي تتناسب مع المؤسسات الجامعية كما أشار إليها كل من (الفراء 2013، د؛ عزت، 2010؛ محمد، 2011؛ ديوب، 2010) في الآتي:

- 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية يشجع على الشفافية، ويراعي أحكام القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات.
- 2- حماية حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
- 3- أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية المعاملة المتساوية للمساهمين وأن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.
- 4- ضمان التوازن في التعامل مع أصحاب المصالح، وأن يعمل على تحقيق التعاون والتكامل بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل والاستدامة المالية للشركات.
- 5- وجود رؤية إستراتيجية واضحة لدى القيادة العليا للجامعة.
- 6- مشاركة أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرارات إما مباشرة أو بواسطة اختيار ممثلين عنهم.

7- نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة يطبق على الجميع بمن فهم متخذي القرار.

8- مراعاة أصحاب المصالح وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.

سادساً: معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات:

من أهم معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية:

- 1- الثقافة السائدة في المجتمع.
- 2- المناخ السياسي العام.
- 3- التشريعات الجامعية.
- 4- طريقة إدارة الجامعة.
- 5- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية.
- 6- ضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي أو الإداري: وهو ما يحد من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار، ويحد من القدرة على إخضاع للمساءلة لأن هذه الأمور في النهاية ستؤول إلى مجلس الأمناء المعين من جهات تنظيمية مختلفة (محمد، 2011).

الدراسات السابقة:

تم إنجاز العديد من الدراسات في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وقد قسّم الباحثان الدراسات السابقة التي اطلّعا عليها إلى دراسات عربيّة وأجنبيّة تاليا عرضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة الخليوي (2020) إلى اقتراح نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد، من خلال التعرف إلى أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، والكشف عن درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة الآتية (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول، التنوع، الفعالية، المشاركة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج المقارن معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الأداة على عمداء الكليات في جامعة الملك سعود بالرياض وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة ريدينغ (University of Reading) في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: حصلت جميع عناصر الحوكمة الآتية: المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول، التنوع، الفعالية، المشاركة، على أهمية تطبيق بدرجة (مهم بشدة) في جامعة الملك سعود وجامعة ريدينغ، وتم بناء نموذج مقترح من خلال تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات البريطاني المطور المسى كود لجنة رؤساء الجامعات البريطانية (Code of Governance 2020) ليناسب خصوصية الجامعات السعودية، وتكون من سبعة عناصر (المساءلة، الشفافية، الاستدامة، السمعة، الشمول، التنوع، الفعالية، المشاركة).

وسعت دراسة (Hidayah, et al, 2020) إلى بيان مدى تأثير تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة على رأس المال الفكري في التعليم العالي في جامعتين أندونيسيتين كل منهما حاصلة على اعتماد وطني مختلف، واستخدم البحث البيانات الأولية في شكل استبانة طبقت على عينة تم اختيارها بطريقة العينة المشبعة من المسؤولين الهيكليين وغير الهيكليين في الجامعة، وطبق هذا البحث منهجاً وصفيّاً كميّاً باستخدام طريقة تحليل البيانات الجزئية Square Least.

وأجرى مطر ونور (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن، جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً، وقام الباحثان باختيار عينة مكونة من (220) فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. وطبقت على العينة أداة الدراسة وهي الاستبانة التي وزعت على (10) محاور تضمّنت (30) بنداً. وكشفت الدراسة عن نتائج أهمها أن المحور الأول بناء وتطوير صورة وسمعة متميزة للجامعة كان من وجهة نظر عينة الدراسة سواء جميعها كوحدة واحدة أو فرادى، هو الأثر الأهم من بين المحاور التسعة الأخرى للحاكمية، في حين كان المحور الأقل تأثيراً من بين تلك المحاور هو ذلك الخاص بإلزام الجامعات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وأن من بين الفئات الثلاث المشمولة في عينة الدراسة كانت الهيئة الإدارية الأكثر تأييداً لأهمية دور الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعة في تحسين نوعية الخريجين، تلتها في ذلك الهيئة التدريسية، بينما جاءت فئة الطلبة في المرحلة الأخيرة.

وأجرى كل من حلاوة وطه (2011) دراسة هدفت لمعرفة واقع الحاكمية في جامعة القدس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة للتعرف على درجة إدراك أفراد العينة واقع الحاكمية في الجامعات، وطبقت على عينة من (120) فرداً منهم (60) من أعضاء الهيئة الإدارية و(60) من أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت أهم النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هناك بعض البنود الغامضة في هذا الكتاب أو تفسر بطريقة غير مفهومة. كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

وقامت لي ولاند (Lee & Land, 2010) بدراسة مقارنة هدفت إلى معرفة الاتجاهات وقضايا حاكمية الجامعات التايوانية بحاكمية الجامعات في الولايات المتحدة، واستخلاص التطبيقات التي يمكن أن تستفيد منها الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حاكمية الجامعات التايوانية جاهزة في التأسس الديمقراطي والكفاءة، علماً بأن معظم الجامعات في تايوان تعتمد نموذج المجلسين في الحاكمية كما هو شائع في أمريكا، وأن أنظمة حاكمية الجامعات في تايوان يجب أن تكون مسؤولة عن الأمور المالية والإدارية في الجامعة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تمّ استعراضه من دراسات سابقة اهتمام الباحثين في البيئات العربية والأجنبية بدراسة الحاكمية الرشيدة في الجامعات من مختلف جوانبها، مما يشير إلى أهمية الحاكمية الرشيدة في إحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل، وتمت الاستفادة من خلال تلك الدراسات فيما يأتي:

- بناء أدواتها ومناقشة نتائجها.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، كونها الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في جامعة القدس والبلغ عددهم (704) موظفين، واشتملت عينة الدراسة على (100) موظف من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة الذين تمّ تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	المستويات	العدد
الجنس	ذكر	24
	أنثى	76
	المجموع	100
المسمى الوظيفي	أكاديمي	39
	إداري	61
	المجموع	100
مدة الخدمة في الجامعة	من 1-10 سنوات	32
	أكثر من 10 سنوات	68
	المجموع	100

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع للأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحاكمية الرشيدة. وطوّر الباحثان أداة الدراسة وهي (استبانة) بالاستعانة بالأدب النظري، وبالدراسات السابقة حول الموضوع مثل: دراسة حلاوة وطه (2011) ودراسة الخليوي (2020)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحثان من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة، في حين اشتمل الجزء الثاني بصورته الأولية على (43) فقرة موزعة على خمسة محاور: (النزاهة، والشفافية، والمساءلة والمراقبة، والمشاركة في عملية صنع القرار، ومكافحة الفساد)، وقد أعدت فقرات الاستبانة للاستجابة علمياً وفق تدرّج رباعي هو: موافق بشدة (4 درجات)، وموافق (3 درجات)، وغير موافق (درجتان)، وغير موافق بشدة (درجة واحدة)، وأعطيت الاستجابات اللفظية قيماً رقمية، بهدف إصدار الحكم على استجابات العاملين في الجامعة.

المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير.

تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.00 فأقل
متوسطة	3.00-2.01
عالية	3.01 فأكثر

\* تم حساب الفترات بين الدرجات بقسمة  $(3/3)=1$  طول الفترة بين كل درجة والدرجة التي تليها.

## صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي، وطلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة الصياغة، وتوضيح بعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل، تم إلغاء (3) فقرات من محاور الدراسة، فأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (40) فقرة، موزعة على ثمان فقرات لكل محور.

صدق البناء:

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل ذلك على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2)

نتائج معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة

م	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	م	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	م	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	0.438**	0.000	15	0.659**	0.000	29	0.326**	10.00
2	0.317**	10.00	16	0.621**	0.000	30	0.406**	0.000
3	0.416**	0.000	17	0.718**	0.000	31	0.497**	0.000
4	0.563**	0.000	18	0.738**	0.000	32	0.317**	10.00
5	0.587**	0.000	19	0.666**	0.000	33	0.366**	0.000
6	0.549**	0.000	20	0.610**	0.000	34	0.221*	270.0
7	0.560**	0.000	21	0.394**	0.000	35	0.333**	10.00
8	0.508**	0.000	22	0.599**	0.000	36	0.337**	10.00
9	0.581**	0.000	23	0.638**	0.000	37	0.296**	30.00
10	0.693**	0.000	24	0.524**	0.000	38	0.343**	0.000
11	0.662**	0.000	25	0.587**	0.000	39	0.488**	0.000
12	0.512**	0.000	26	0.547**	0.000	40	0.308**	20.00
13	0.653**	0.000	27	0.494**	0.000			
14	0.644**	0.000	28	0.301**	20.00			

\*\* دالة إحصائية عند 0.001

\* دالة إحصائية عند 0.050

ثبات الأداة:

استخدم الباحثون معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، وتراوحت درجة الثبات لدرجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها ما بين (0.882 - 0.835)، وتشير هذه النتيجة إلى تمتع هذه الأداة بثبات جيد لأغراض البحث العلمي يفي بأغراض الدراسة، ويبين الجدول (3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

## جدول (3)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال ولأداة ككل

المجالات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
النزاهة	8	0.835
الشفافية	8	0.869
المساءلة والمراقبة	8	0.841
المشاركة في عملية صنع القرار	8	0.743
مكافحة الفساد	8	0.882
الاستبانة ككل	40	0.922

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

## النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: "ما درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها؟" وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة، التي تقيس درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، على النحو الآتي:

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة

القدس للمجالات ككل

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	الدرجة
1	النزاهة	2.57	0.530	1	متوسطة
2	المساءلة والمراقبة	2.52	0.541	3	متوسطة
3	مكافحة الفساد	2.49	0.582	5	متوسطة

متوسطة	4	0.436	2.46	المشاركة في عملية صنع القرار	4
متوسطة	2	0.670	2.36	الشفافية	5
متوسطة		0.389	2.48	الاستبانة ككل	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.48) وانحراف معياري (0.389) وهذا يدل على أن تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. وحصل مجال النزاهة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.57)، يليه مجال المساءلة والمراقبة بمتوسط حسابي (2.52)، ومن ثم مجال مكافحة الفساد بمتوسط حسابي (2.49)، ومن ثم مجال المشاركة في عملية صنع القرار بمتوسط حسابي (2.46)، يليه مجال الشفافية بمتوسط حسابي (2.36) وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، مما يعني أن هناك عدم استقلالية تامة في اتخاذ قرارات بسبب تدخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في شؤون الجامعة من حيث البرامج التي تطرحها والتخصصات ومعايير قبول الطلبة في الجامعة، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع السائدة التي تعتمد على المصالح والمحسوبيات التي تعوق أحياناً تطبيق معايير الحاكمية كما تطبق في الدول الأجنبية، وكذلك وجود ديون متراكمة على الجامعة تثقل كاهلها خلال مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في ميادين التعليم العالي، والأمر ينسحب أيضاً على موقع الجامعة في محافظة القدس وخصوصية المكان. وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة حلاوة وطه (2011).

وفيما يلي كل مجال على حده:

#### المجال الأول: النزاهة

##### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر

العاملين فيها لفقرات مجال النزاهة

الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
متوسطة	6	64.3	0.782	2.57	توجد في الجامعة مدونة سلوك معروفة ومطبقة.	1
متوسطة	7	61.8	0.717	2.47	تفصح إدارة الجامعة عن رؤية ورسالة الجامعة للمستفيدين كافة (الطلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس).	2
متوسطة	8	61.8	0.771	2.46	تضمن إجراءات التوظيف في الجامعة تكافؤ الفرص بين الجميع.	3
متوسطة	1	65.8	0.812	2.63	تسعى الجامعة لإنشاء صفحة إلكترونية باللغتين (العربية والإنجليزية) يتم تحديثها باستمرار.	4
متوسطة	5	64.5	0.819	2.58	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة.	5
متوسطة	3	65.5	0.736	2.61	تفصح إدارة الجامعة عن رؤية ورسالة الجامعة للمستفيدين كافة.	6
متوسطة	2	65.8	0.872	2.62	تحول الأنظمة والقوانين دون استخدام الموظفين موارد وممتلكات الجامعة لأغراضهم ومصالحهم الشخصية.	7

متوسطة	4	64.8	0.767	2.59	توجد أنظمة وقوانين للإدارة المالية في الجامعة مطبقة بنزاهة.	8
متوسطة		64.3	0.530	2.57	المجال ككل	

يُبين الجدول (5) أنّ تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها لهذا المعيار جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.57) وانحراف معياري (0.530) وجاء في الترتيب الأول الفقرة "تسعى الجامعة لإنشاء صفحة إلكترونية باللغتين (العربية والإنجليزية) يتم تحديثها باستمرار" بمتوسط حسابي (2.63) وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة "تحول الأنظمة والقوانين دون استخدام الموظفين موارد وممتلكات الجامعة لأغراضهم ومصالحهم الشخصية" بمتوسط حسابي (2.62) وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة "تفصح إدارة الجامعة عن رؤية ورسالة الجامعة للمستفيدين كافة (الطلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس)" بمتوسط حسابي (2.47) وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأخير الفقرة "تضمن إجراءات التوظيف في الجامعة تكافؤ الفرص بين الجميع" بمتوسط حسابي (2.46) وبدرجة متوسطة.

ويلاحظ من خلال النتيجة أن من الضروري أن تقوم الجامعة بتفعيل مدونة السلوك الخاصة بالعاملين فيها مع ضرورة التدريب المستمر عليها، وخلق توعية اجتماعية لدى الموظفين بأهمية المدونة وجعلها جزء من التقييم الخاص بالموظف، وضرورة الاهتمام بتوفير أدلة عمل مكتوبة، والاهتمام بأنظمة وآليات تعيين الموظفين في الجامعة بحيث تضمن المساواة والنزاهة وتكافؤ الفرص في عملية التعيين، ولذلك لا بدّ من التقليل من الإجراءات والسياسات العديدة المتبعة في الجامعة، وإعطاء مساحة للعاملين والأخذ برأيهم في ظل المستجدات التي تواجههم في العمل. وقد اختلفت الدراسة بنتائجها مع دراسة مطرونور (2013).

#### المجال الثاني: الشفافية

##### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في

جامعة القدس لفقرات مجال الشفافية

الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
متوسطة	2	62.5	0.745	2.50	تقوم الجامعة بتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة للتقارير (المالية والإدارية) بشكل تفصيلي دورياً عبر موقعها الإلكتروني.	1
متوسطة	3	62.5	0.882	2.49	توزع المنح الجامعية بشكل شفاف يسمح بتكافؤ الفرص.	2
متوسطة	1	62.8	0.916	2.51	تطبق الجامعة سياسات وتعليمات واضحة لنشر المعلومات وحق المواطن في الحصول عليها.	3
متوسطة	8	52.5	0.990	2.10	تفصح الجامعة عن سبب أي عقوبة يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها.	4
متوسطة	5	57.5	0.959	2.30	تساهم الإجراءات والممارسات في الجامعة في منع تضارب المصالح بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة.	5
متوسطة	4	61.3	0.702	2.45	تفصح الجامعة عن سياسة المكافآت والتعويضات للعاملين فيها.	6

متوسطة	6	57.5	0.990	2.30	تفصح الجامعة عن الأسس والمعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية والقيادية فيها.	7
متوسطة	7	56.8	0.920	2.27	تُرَاعِي الجامعة مبادئ الشفافية في التطبيق الكامل للقوانين والأنظمة والتعليمات.	8
متوسطة		59.2	0.670	2.36		المجال ككل

يُبيّن الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.36) بانحراف معياري (0.670) وهذا يدل على أن مجال الشفافية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (59.2%) كما تشير النتائج في الجدول رقم (6) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب الأول الفقرة "تطبق الجامعة سياسات وتعليمات واضحة لنشر المعلومات وحق المواطن في الحصول عليها" بمتوسط حسابي (2.51) وبدرجة متوسطة وجاء في الترتيب الثاني الفقرة "تقوم الجامعة بتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة للتقارير (المالية والإدارية) بشكل تفصيلي دورياً عبر موقعها الإلكتروني" بمتوسط حسابي (2.50) وبدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة "تُرَاعِي الجامعة مبادئ الشفافية في التطبيق الكامل للقوانين والأنظمة والتعليمات" بمتوسط حسابي (2.27) وبدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة "تفصح الجامعة عن سبب أي عقوبة يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها" على أقل متوسط حسابي (2.10) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى الحاجة الضرورية لاعتبار مبدأ الشفافية من الأمور التي تحتاج إلى التركيز عليها عند عملية إعطاء المعلومات، لاسيما أن الشفافية في حاكمية الجامعات تفترض تطابق المعلومات الصادرة من الجامعة مع المعلومات الموجودة أصلاً على أرض الواقع بين المستفيدين (الطلبة والعاملين)، والعمل على الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية من خلال تحقيق مبدأ المشاركة في العمل، الأمر الذي يمكن العاملين من مواجهة المشكلات ومعرفة أسبابها ومعالجتها. ونتيجة هذا المحور تختلف مع نتائج دراسة لي ولاند (Lee & Land, 2010).

### المجال الثالث: المساءلة والمراقبة

#### جدول (7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس

الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
متوسطة	5	62.0	0.759	2.48	توجد في الجامعة أسس واضحة (للمساءلة والرقابة والمحاسبة) عن الأداء والنتائج.	1
متوسطة	1	66.8	0.792	2.67	تُطبّق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	2
متوسطة	7	61.3	0.947	2.45	يوجد في الجامعة نظام للشكاوى خاص بالعاملين والطلبة.	3
متوسطة	8	58.5	0.977	2.34	تخضع الممارسات والإجراءات المالية لمدقق حسابات قانوني من خارج الجامعة.	4
متوسطة	4	63.0	0.674	2.52	تخضع إجراءات وممارسات الجامعة لنظام التدقيق الداخلي.	5
متوسطة	2	66.3	0.744	2.65	تنشر الجامعة تقاريرها الدورية متضمنة مصادر التمويل وكيفية إدارتها وصرفها.	6

متوسطة	3	0.734	2.63	7	تقوم الجامعة بعمل تقييم ذاتي دوري لأدائها من جهات يتم إشراكها في البرامج والمشاريع.
		65.8			
متوسطة	6	0.703	2.48	8	يُسمح للموظف بالتظلم والاعتراض على تقرير أدائه الوظيفي
متوسطة		63.2	0.541		المجال ككل

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.52) بانحراف معياري (0.541) وهذا يدل على أن مجال المساءلة والمراقبة جاء بدرجة متوسطة، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول الفقرة "تُطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي" بمتوسط حسابي (2.67) وبدرجة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة "تنشر الجامعة تقاريرها الدورية متضمنة مصادر التمويل وكيفية إدارتها وصرفها" بمتوسط حسابي (2.65) وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة "يوجد في الجامعة نظام للشكاوى خاص بالعاملين والطلبة" بمتوسط حسابي (2.45) وبدرجة متوسطة وجاء في الترتيب الأخير الفقرة "تخضع الممارسات والإجراءات المالية لمدقق حسابات قانوني من خارج الجامعة" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.34) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة تحدد مجموعة من القواعد واللوائح والأنظمة الداخلية، التي يتم من خلالها مساءلة الموظفين في حالة عدم التزامهم بتلك التعليمات، والأمر ينسحب كذلك على التدرج الهرمي للمسؤولين أمام مسؤوليهم، وتتفق الدراسة بنتائجها مع دراسة (Hidayah, et al, 2020).

#### المجال الرابع: المشاركة في عملية صنع القرار

##### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس لفقرات مجال المشاركة في عملية صنع القرار

الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
متوسطة	5	61.5	0.744	2.46	تطبق الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة.	1
متوسطة	7	60.3	0.712	2.41	تُشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع الخطط والسياسات.	2
متوسطة	3	63.3	0.688	2.53	يشارك الموظفون في وضع الخطط والسياسات والتطوير.	3
متوسطة	1	65.5	0.708	2.62	يراعى التسلسل الإداري في الجامعة في عملية الاتصال واتخاذ القرارات الرشيدة.	4
متوسطة	2	65.3	0.709	2.61	يشارك الموظفون في تقييم أداء الجامعة.	5
متوسطة	6	61.3	0.783	2.45	يشارك المجتمع المحلي في تقييم أداء الجامعة	6
متوسطة	8	54.8	0.734	2.19	تشجع الإجراءات في الجامعة على إبداء الرأي والرأي الآخر.	7
متوسطة	4	62.0	0.785	2.48	توفر الجامعة وسائل اتصال متنوعة بين الإدارة الجامعية والعاملين في وضع قواعد المساءلة.	8
متوسطة		61.7	0.436	2.46	المجال ككل	

يُبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.46) وانحراف معياري (0.436) وهذا يدل على أن مجال المشاركة في عملية صنع القرار جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (61.7%)، كما تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب الأول الفقرة "يراعى التسلسل الإداري في الجامعة في عملية الاتصال واتخاذ القرارات الرشيدة" بمتوسط حسابي (2.62) وبدرجة متوسطة وجاء في الترتيب الثاني الفقرة "يشارك الموظفون في تقييم أداء الجامعة" بمتوسط حسابي (2.61) وبدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة "تُشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع الخطط والسياسات" بمتوسط حسابي (2.41) وبدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة "تشجع الإجراءات في الجامعة على إبداء الرأي والرأي الآخر" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.19) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى تركيز الجامعة بالدرجة الأولى على الناحية الأكاديمية وتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بذلك مما يحد من مشاركة المستفيدين في قرارات وقضايا الجامعة المختلفة، وكذلك قلة الأخذ بالاقترحات أو الاعتراضات المتعلقة بالقضايا والشؤون التي تخص الجامعة، ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع حلاوة وطه (2011).

#### المجال الخامس: مكافحة الفساد

##### جدول (9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس لفقرات مجال مكافحة الفساد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب حسب المتوسط	الدرجة
1	تفتقر الترقيات في الجامعة إلى تكافؤ الفرص للجميع.	2.47	0.771	61.8	6	متوسطة
2	لدى الجامعة الجدية في حل المشكلات التي تواجه العاملين فيها.	2.59	0.818	64.8	1	متوسطة
3	تشجع الإجراءات والممارسات في الجامعة على مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين.	2.50	0.785	62.5	4	متوسطة
4	يوجد في الجامعة مجلس للحوكمة (يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار)	2.51	0.798	62.8	3	متوسطة
5	تسمح الإجراءات والممارسات في الجامعة بالإبلاغ عن قبول الهدايا والرشاوى وممارسات الفساد.	2.49	0.798	62.3	5	متوسطة
6	توجد أنظمة وقوانين واضحة ومحددة تحمي الموظف المبلغ عن حالات الفساد الإداري والمالي.	2.40	0.765	60.0	8	متوسطة
7	تفتقر الجامعة لقوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد المالي والإداري.	2.54	0.771	63.5	2	متوسطة
8	تهتم الجامعة بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي.	2.43	0.795	60.8	7	متوسطة
	المجال ككل	2.49	0.582	62.3		متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.49) بانحراف معياري (0.582) وهذا يدل على أن مجال مكافحة الفساد جاء بدرجة متوسطة، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وجاء في الترتيب

الأول الفقرة "لدى الجامعة الجديدة في حل المشكلات التي تواجه العاملين فيها" بمتوسط حسابي (2.59) وبدرجة متوسطة وجاء في الترتيب الثاني الفقرة "تفتقر الجامعة لقوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد المالي والإداري" بمتوسط حسابي (2.54) وبدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة "تهتم الجامعة بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي" بمتوسط حسابي (2.43) وبدرجة متوسطة وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة "توجد أنظمة وقوانين واضحة ومحددة تحمي الموظف المبلغ عن حالات الفساد الإداري والمالي" بأقل متوسط حسابي (2.40) وبدرجة متوسطة. وعلى الرغم من اتفاق معظم على ارتباط معنى الفساد بما هو سيئ في المجمع، فإن النظرة إلى الفساد ومحاولة تعريفه من الباحثين تتأثر بالحقل العلمي للباحث، وبالمناظر الذي ينطلق منه الراغب في تفسير الفساد. وتختلف الدراسة في نتائجها مع دراسة لي ولاند (Lee & Land, 2010).

ثانياً: النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع التنظيمي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة باختلاف متغيرات (الجنس، الخبرة في الجامعة، المستوى الوظيفي)؟

#### 1- متغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، والجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (10)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس وفقاً لمتغير الجنس (درجات الحرية=98)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
النزاهة	ذكر	24	2.6406	0.58666	0.746	0.457
	أنثى	76	2.5477	0.51396		
الشفافية	ذكر	24	2.6354	0.65620	2.303	0.023
	أنثى	76	2.2813	0.65705		
المساءلة والمراقبة	ذكر	24	2.6094	0.52429	0.849	0.398
	أنثى	76	2.5016	0.54753		
المشاركة في عملية صنع القرار	ذكر	24	2.4688	0.37995	0.001	0.999
	أنثى	76	2.4688	0.45512		
مكافحة الفساد	ذكر	24	2.3125	0.48060	1.742	0.085
	أنثى	76	2.5477	0.60311		
الاستبانة ككل	ذكر	24	2.5333	0.41150	0.699	0.486
	أنثى	76	2.4694	0.38416		

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.699)، ومستوى الدلالة (0.486)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الشفافية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، ويعزى ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف في طبيعة المهام الوظيفية في الجامعة بالارتباط بجنس الموظف وأن المهام الموكلة إلى كلا الجنسين واحدة دون أي تمييز.

## 2- متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، والجدول التالي يبين ذلك.

### جدول (11)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (درجات الحرية=98)

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
النزاهة	أكاديمي	39	2.6827	0.60143	1.675	0.097
	إداري	61	2.4980	0.49344		
الشفافية	أكاديمي	39	2.4391	0.70295	0.894	0.373
	إداري	61	2.3197	0.61641		
المساءلة والمراقبة	أكاديمي	39	2.6346	0.58023	1.600	0.113
	إداري	61	2.4590	0.50504		
المشاركة في عملية صنع القرار	أكاديمي	39	2.5000	0.46329	0.579	0.564
	إداري	61	2.4488	0.40976		
مكافحة الفساد	أكاديمي	39	2.3718	0.46372	1.674	0.097
	إداري	61	2.5676	0.62898		
الاستبانة ككل	أكاديمي	39	2.5256	0.41189	0.851	0.397
	إداري	61	2.4586	0.36540		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.851)، ومستوى الدلالة (0.397)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات. ويعزى ذلك إلى أن الأدوار الإدارية والأكاديمية في الجامعة تخضع للمعايير والأنظمة نفسها.

## 3- متغير مدة الخدمة في الجامعة:

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، والجدول التالي يبين ذلك.

## جدول (12)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمتغير مدة الخدمة في الجامعة (درجات الحرية=98)

المجال	مدة الخدمة في الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
النزاهة	من 1-10 سنوات	32	2.7188	0.60325	1.799	0.078
	أكبر من 10 سنوات	68	2.5000	0.48195		
الشفافية	من 1-10 سنوات	32	2.5391	0.73810	1.786	0.077
	أكبر من 10 سنوات	68	2.2849	0.62625		
المساءلة والمراقبة	من 1-10 سنوات	32	2.5117	0.62165	0.199	0.843
	أكبر من 10 سنوات	68	2.5349	0.50411		
المشاركة في عملية صنع القرار	من 1-10 سنوات	32	2.4023	0.54323	1.044	0.299
	أكبر من 10 سنوات	68	2.5000	0.37655		
مكافحة الفساد	من 1-10 سنوات	32	2.3672	0.59224	1.469	0.145
	أكبر من 10 سنوات	68	2.5496	0.57308		
الاستبانة ككل	من 1-10 سنوات	32	2.5078	0.46678	0.404	0.687
	أكبر من 10 سنوات	68	2.4739	0.35108		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.404)، ومستوى الدلالة (0.687)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة، وكذلك للمجالات، ويعزى ذلك إلى حداثة مفهوم الحاكمية نسبياً في الجامعة، وحداثة تطبيقه.

## توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

- ضرورة تشجيع العاملين في جامعة القدس من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الاهتمام بتطبيق الحاكمية الرشيدة في جامعتهم، من خلال تقديم الدعم المناسب.
- إشراك إدارة الجامعة والموظفين الإداريين في صنع القرار، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤولية.
- مراجعة أنظمة حاكمية الجامعة ومفاهيمها ومدى تطبيقها سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، بالتماشى مع التوجهات العالمية في حاكمية الجامعات.

- زيادة الوعي والاهتمام بتطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعة وبيان دورها في تقدم العملية التربوية.
  - تحديث مواقع الإنترنت بصورة مستمرة باللغتين العربية والإنجليزية.
  - تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية والمساءلة.
  - تطوير وإصلاح مجالس الحاكمية الرشيدة وخاصة مجالس الأمناء، وذلك من أجل تحسين الأداء الجامعي، على أن يكون ضمن لجان مجلس الأمناء لجنة خاصة بالحاكمية الرشيدة.
- البحوث المقترحة:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن إجراء الدراسات والبحوث التالية:
- إجراء دراسة حول واقع المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية كما يراها طلبة الدراسات العليا في ضوء معايير الحاكمية الرشيدة.
- إجراء دراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمعايير المساءلة الإدارية.

#### قائمة المراجع:

- بزاوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات. *الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي* 3-4/10/2011.
- حلاوة، جمال ودارطه، نداء (2011). *واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة. القدس، فلسطين: دار العلوم التنموية.*
- خليل، والعشماوي. (2008). *الحوكمة المؤسسية. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.*
- الخليوي، لينا سليمان (2020). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة"، *المجلة الجامعة الإسلامية - الجامعة الإسلامية، غزة* 6(30)، 97-121.
- خورشيد، معترز، ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- ديوب، زهاء. (2010). الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في ربحية المنظمات السورية. *رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية.*
- الريبي، يوسف. (2010) الفساد الإداري في الجامعات. *رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية جامعة صنعاء.*

- الشرع، مجيد، والنجار، محمد (2003)، تأثير التحكم المؤسسي على استقلالية مدقق الحسابات في ظل التشريعات الأردنية. دراسة تطبيقية المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين، عمان 24-25 أيلول
- عبد العال، طارق (2008)، حوكمة الشركات (شركات قطاع خاص ومصارف المفاهيم المبادئ التجارب) المتطلبات. ط2، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- عزت، أحمد (2010). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان، الأردن، متاح على الرابط التالي:  
<http://old.qadaya.net/node/3068>
- الفرا، ماجد (2013) مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. والتي نظمها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية.
- محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، 18(73)، 45-142.
- مطر، عبد الناصرونور، محمد (2013). دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن – جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً. بحث منشور على موقع جامعة الشرق الأوسط. نقلاً عن الموقع الإلكتروني بتاريخ 2023/5/10م.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012) واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- Doidge. c, & kardgi A, & stulz R., (2007). why do countries matter so much for corporate governance? *Journal of financial Economics*, (86), pp. 1-39.
- Gujler, KA (2009). Corporate Governance and the Return on investment, Berlin Meeting. *Presented Paper at University of Vienna, p. 1.*
- Hidayah, N. & A. (2020). the implementation of good university governance and intellectual capital in universities at different national accreditation levels, *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(1), 49-56.
- Lee, L. & Land, M. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? *Online Submission*, Paper presented at the International Presidential Forum (Harbin, China). 9 pp.
- Oxford (2006). White Paper on University Governance. *Oxford University Gazette*, 36 (Supp.5).