

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض «المعوقات وسبل التطوير»

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري⁽¹⁾

كليات الشرق العربي للدراسات العليا

(قدم للنشر في 04/05/1439هـ؛ وقبل للنشر في 16/08/1439هـ)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، ومعوقات تطبيقها، والمقترحات التطويرية لتطبيقها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة. ولتحقيق ذلك فإن منهج الدراسة المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية في مدينة الرياض والبالغ عددها ست كليات، وبلغت عينة الدراسة (180) قائداً وعضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنشاء استبانة تكونت من بيانات أولية، وثلاثة محاور. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة في الكليات الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأن من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة هي غموض الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية في الكلية، وضعف تطبيقها، وضعف إشراك المعنيين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين في اتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح عينة الدراسة الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وأن من أهم المقترحات التطويرية التي تساهم في تطوير تطبيق مبادئ الحوكمة هي تفعيل مبدأ مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات وإقامة دورات تدريبية. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تفعيل مشاركة جميع منسوبي الكليات والمجتمع المحلي وتمكينهم من المشاركة في عملية صنع القرارات.

الكلمات المفتاحية: أعضاء هيئة التدريس، اتخاذ القرارات، صنع القرارات، معوقات الحوكمة، تطوير الحوكمة.

Degree of the application Governance Principles in private colleges in Riyadh "Obstacles and means of development"

Fatima Moqbel Salafiq Al Shammari⁽¹⁾

Arab East Colleges for Graduate Studies

(Received 21/01/2018; accepted 02/05/2018)

Abstract: This study aims to identify the degree of the application of governance principles in private colleges in Riyadh from the viewpoint of their leadership and faculty members. And identifying the obstacles of applying these principles and the suggestions to apply and develop them as well as the the statistical differences according to the study developments. The study used the analytic descriptive approach. The subjects of the study are all the six private colleges in Riyadh with 180 leader and member. Moreover, the researcher conducted a questionnaire containing the initial data and three axes. The results indicated that the degree of applying the governance principles was intermediate. However, the most important obstacles were the unclear systems and policies of the colleges, the weakness of applying these policies by the employees. The results also showed that there are differences between the average of responses for the Study sample due to gende variable in favour of males with ten years experience or more. The study recommended involving the colleges' staffs and the local society in the process of decision making.

Key words: Teaching Staff, Decision making, Governance Obstacles, Governance Developing.

(1) Master of Arts in Educational Management and Supervision, Arab East Colleges for Graduate Studies. Riyadh, Saudi Arabia, P.O. Box (777).

(1) ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ب (777).

البريد الإلكتروني: finalsham@gmail.com

مقدمة:

عن الأساليب التقليدية في أداء المنظمات، والأخذ بالأساليب والاتجاهات الأكثر حداثة، لذلك يعتبر الأخذ بمبادئ الحوكمة مدخلاً لتحسين وتطوير الأداء الإداري الجامعي.

ويذكر مرعي (2009، 2) في ورقة العمل التي قدمها في مؤتمر الحوكمة الأكاديمية «أن الواقع الملموس في كثير من أشكال الممارسة الإدارية الأكاديمية والأجهزة الإدارية التنفيذية في الجامعات العربية يحول دون إمكانية الانطلاقة الصحيحة في مشروع التطوير الإداري، كما أن حالة اللامبالاة السائدة لدى بعض أعضاء الجهاز القيادي في الكليات والمعاهد العليا، وأعضاء الهيئة التدريسية، تحول كذلك دون إمكانية النجاح في التطوير الإداري الجامعي، لذلك تكون الحوكمة الجامعية السبيل الوحيد لتطوير العمل الأكاديمي العربي».

ويُقصد بحوكمة الجامعات «الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة الجامعة وأقسامها العلمية وكلياتها بطريقة علمية سليمة، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات» (سراج الدين، معتز، محسن، 2009، 13).

وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ ورفيع القيمة والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطور الحوكمة

إن آمال الشعوب وتطلعاتها نحو التطور والتقدم العالمي بات مرهوناً بالتعليم في كافة مؤسساته، فهو الركيزة والأساس في بناء نهضة المجتمع، وإعداد الأجيال الناشئة لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

«وتعد الحوكمة إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق للمؤسسة أهدافها، وتجعلها قادرة على تحقيق المنافسة المحلية، والإقليمية والدولية بكل كفاءة واقتدار» (أبو لبن، 2014، 333).

وعلى الرغم من شيوع مصطلح الحوكمة (Governance) في الإدارة المعاصرة، إلا أنه لم يتبلور بشكل محدد على المستوى العالمي؛ ويرجع السبب لحداثته، ولأن كثيراً من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

وتعد الجامعات من المؤسسات الهامة التي تسهم في معظم دول العالم في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، والمساهمة في بناء مجتمع معرفي كبير من خلال إحداث تطورات في البناء التنظيمي والإداري وذلك بالاستغناء

إيدمونسون ووارد (Edmonson & Ward, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على النموذج التركيبي في الحوكمة، من خلال دراسة الأدب التركيبي وأهميته، وكذلك الاتجاهات التعليمية الجديدة في تركيا. وخلصت الدراسة إلى أنه مع اعتماد رؤساء الجامعات التركية مبادئ الحوكمة، وتوضيحهم للهياكل الإدارية، والعمليات الداخلية للجامعات، إلا أنه ما زالت البيروقراطية تسيطر على بعض الإدارات والتي تؤثر على أنشطة تلك الجامعات، وأجرى الشناق (2009م) بدراسة استهدفت التعرف على مفهوم الحاكمية ودرجة ممارسة معاييرها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وكانت عينة الدراسة أعضاء مجالس أمناء الجامعات الأردنية وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجالس والهيئتين الأكاديمية والإدارية كان بدرجة عالية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجة ممارسة مجالات الحاكمية بين أعضاء المجالس وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية لصالح أعضاء هيئة التدريس في معيار الشفافية. أما دراسة مورتسن (Mortensen, 2009) فقد هدفت إلى التعرف على إصلاحات حوكمة التعليم العالي على مستوى ولاية ميتشيقن في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت

والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف؛ بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس العمداء ومجلس الجامعة وانتهاءً بمجلس الأمناء، وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة (صالح، 2010).

ولقد أصبحت الجامعات والكليات الأهلية تؤدي أدواراً رئيسة ومهمة، كما تغيرت بشكل واضح خلال المرحلة الماضية بيئة عمل الجامعات والكليات الأهلية وأصبحت بيئة ذات طابع تنافسي يتطلب من هذه الجامعات الانتقال بأساليبها الإدارية من الأساليب التقليدية والبيروقراطية إلى أساليب أكثر مرونة وانفتاحاً مطبقة لأنظمة الجودة الشاملة وملتزمة بالثقافة التنظيمية وتؤكد على الشفافية في العمل والنزاهة في الإجراءات، والمشاركة الفاعلة والتنظيم والإصلاح الإداري والمساواة وغيرها (منصور، محسن، 2010).

ومن أجل إلقاء الضوء على مبادئ الحوكمة التي سلكت طريقها في ميدان التعليم العالي الأهلي، جاءت هذه الدراسة في محاولة لاستطلاع آراء قيادات الكليات الأهلية وأعضاء هيئة التدريس في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض. وقد تناولت العديد من الدراسات الحوكمة وتطبيقها فقد أجرى

متطلبات المساءلة، حيث تخضع للمساءلة الداخلية من قبل أعضائها أو للمساءلة الخارجية من قبل الهيئات المشرفة عليها. وأجرى الفراء (2013م) دراسة هدفت إلى التعرف على تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وكانت عينة الدراسة 202 شخص من الطاقم الإداري والمدرسين والطلبة والخارجين في الجامعات الإسلامية الثلاث وهي (الإسلامية، الأزهر، الأقصى). وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة المساءلة لا زالت منخفضة بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكّن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة، كما توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى الشفافية والإفصاح وعدم الإعلان عن نتائج التقارير المالية والإدارية لجميع المعنيين، أما دراسة العريني (1436هـ) فقد هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام متحقق بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية، وأجرى السوادى (2015م) دراسة هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة

الدراسة إلى أن التغيرات التي اعترت حوكمة التعليم العالي من الناحية التاريخية قد جاءت في صورة موجات نتيجة لضغوط خارجية واتجاهات حوكمة أوسع نطاقاً، كما توصلت الدراسة إلى أدلة تثبت وجود العديد من نماذج الإدارة، وأن ظهور نماذج مختلفة ومنافسة للحوكمة يكون في كثير من الأحيان جزءاً لا يتجزأ من حالات السياسة، وهدفت دراسة براتينا ورينهاردت والماسن (Bratianu, Reinhardt & Almasan, 2010) إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في أوروبا. ومدى تطور الجامعات الرومانية من خلال تطبيق تلك الاتجاهات في ظل المنافسات المتزايدة في الأسواق العالمية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة تطبيق الاستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي، كما أن هناك فرقا بين مفهوم الحوكمة والإدارة؛ إذ إن الحوكمة يمكن تطبيقها في المؤسسات المستقلة بذاتها، أما الإدارة فهي إدارة المؤسسات التابعة كالدوائر الحكومية، وجاءت دراسة عوض (2011م) والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. وأوضحت نتائج الدراسة أن الجمعيات الأهلية التعليمية تتمتع بقدر من الشفافية، كما أن الجمعيات الأهلية التعليمية تتوفر بها بعض شروط

تمثلت بإنشاء جامعات وكليات أهلية تدعم مسيرة التعليم العالي الحكومي، وتقدم تعليم تنافسي يساهم في تلبية احتياجات التنمية، حيث بلغ عدد الجامعات الأهلية (10) جامعات، و(39) كلية أهلية، إضافة إلى إنشاء عدة مراكز علمية وأكاديميات متطورة (وزارة التعليم، 1437هـ). كما جاء قرار وزير التعليم بفصل التعليم الجامعي الأهلي عن الحكومي، ليعكس توجه الوزارة نحو إرساء نظم اللامركزية، ورفع مستوى الأداء معززة بذلك مبادئ الحوكمة الرشيدة.

ووفقاً لما جاء في الهدف الثالث والعشرين من أهداف الخطة التنموية العاشرة في المملكة العربية السعودية (2015-2019م) من ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وذلك بتطبيق أحدث المعايير العالمية للحكومة على أجهزة الدولة، والسعي لتحقيق الكفاءة، والفاعلية والجودة فيما تقدمه الأجهزة الحكومية للمواطنين من منتجات وخدمات (وزارة الاقتصاد، 2015-2019م).

وفي المؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي الذي عقد في الرياض عن (الحوكمة في الجامعات)، جاءت دراسة الهباش (1433هـ)، لتؤكد أن الواقع الفعلي في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية لا يلبي المأمول ولم يصل بعد إلى الحد الأدنى الذي يضمن تحقيق قيم المساواة والنزاهة والشفافية والمساءلة باعتبارها

كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. وأظهرت الدراسة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك مفهوم الحوكمة الرشيدة بدرجة عالية جداً، كما بينت الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال مجالاتها الخمسة التي شملت (الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صناعة القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية وكفاءة وفعالية الاتصال) جاءت بدرجة ضعيفة.

من خلال ما استعرضته الدراسة من دراسات سابقة في مجال الحوكمة في مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي على وجه الخصوص، تبين أن جميع الدراسات التي تم استعراضها، تناولت مفهوم الحوكمة كمتغير مستقل، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية. وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي دراسة (العربي، 1436هـ)، في حين هدفت بعضها إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة (الشناق، 2009م) ودراسة (براتينا وآخرون، 2010م) وهو ما اتفق والدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

لقد حظيت مؤسسات التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية باهتمام بالغ ورعاية كريمة،

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

1 - التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؛ من أجل زيادة درجة الالتزام بها وتفعيلها بالشكل المطلوب.

2 - التعرف على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؛ من أجل معرفة أوجه الخلل والقصور وتحديد الأسلوب الأمثل لمعالجتها.

3 - التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، الكلية، الجنس، سنوات الخبرة)؛ من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4 - التعرف على المقترحات التطويرية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؛ من أجل تطوير وتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية.

أسئلة الدراسة:

1 - ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء

مكوناً أساسياً للإدارة الصالحة، وأشارت إلى أن وحدة المراجعة الداخلية في بعض الجامعات بالمملكة لا تستطيع أن تقوم بعملها بفاعلية نظراً لحرمانها مما تحتاج إليه من استقلالية وحيادية، وأكد على حاجة الجامعات إلى الإسراع بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلي وكامل.

وتناولت بعض الدراسات المحلية موضوعات الحوكمة، كدراسة السوادي (2015م) التي أشارت إلى أن أهم معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، ضعف مشاركة المجتمع المحلي، ومركزية السلطة، وضعف تفويض الصلاحيات، وعدم تمتع الجامعات السعودية باستقلالية، وضعف الأنظمة الرقابية والمحاسبية وبيروقراطية القيادة، كما توصلت دراسة العربي (1436هـ) إلى أن غياب المساءلة وتفشي بعض الظواهر السلبية كالواسطة والمحسوبية كانت من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود.

لذا ارتأت الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الحوكمة أن تطبق هذه الدراسة (الحوكمة) في القطاع الخاص (الكليات الأهلية) بصفتها لم تدرس بعد - في حدود علم الباحثة - بل كان التركيز على الجامعات والكليات الحكومية دون الجامعات الأهلية؛ وذلك لتجويد آلية عمل الكليات الأهلية، ولكي ينعكس العمل المؤسسي المميز عليها.

هيئة التدريس فيها؟

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

1 - من المأمول أن تُسهم هذه الدراسة في إثارة اهتمام المسؤولين وأصحاب القرار التربوي في الكليات الأهلية ووزارة التعليم لحوكمة الكليات الأهلية كمتطلب للتميز المؤسسي.

2 - من المأمول أن تُسهم هذه الدراسة بتعريف المسؤولين في وزارة التعليم والجامعات والكليات الأهلية والقائمين على تحسين الأداء المؤسسي بمعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة مما يمكنهم من توفير العوامل اللازمة للتغلب عليها.

مصطلحات الدراسة:

1 - الحوكمة: لقد خاض في مجال التعريف بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون والاقتصاد، بيد أن نسبة عالية من المختصين في مجال الشركات أجمعوا على شمولية التعريف الذي أورده باريكنسون Parkinson في كتابه Corporate Governance حوكمة الشركات عام 1994م، وهو أن «الحوكمة هي الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة ورعايتها لمصالح الشركاء» (السكرانة، 2015م، 319).

وتعرف التنمية الإنسانية العربية (2011م) الحوكمة من منظور تنموي بأنها: «الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاة الإنسان، ويقوم على توسيع

2 - ما معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟

3 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، الكلية، الجنس، سنوات الخبرة)؟

4 - ما المقترحات التطويرية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1 - إلقاء الضوء على موضوع مبادئ الحوكمة، كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين أداء الكليات الأهلية.

2 - إثراء موضوع الحوكمة في الكليات الأهلية (حوكمة الكليات) حيث إن العديد من الدراسات السابقة تناولت الحوكمة في قطاعات الأعمال والشركات.

3 - يعد موضوع الدراسة من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، فهو مصدر مهم لبقاء المنظمات واستمراريتها.

كليات المعرفة الأهلية للعلوم الطبية والتقنية، كلية الفارابي الأهلية للطب البشري وطب الأسنان والتمريض، كلية الغد الدولية للعلوم الصحية الأهلية، كليات الشرق العربي للدراسات العليا الأهلية، كلية العناية الأهلية للعلوم الطبية واقتصرت الدراسة على كليات الشرق العربي للدراسات العليا، وكليات المعرفة للعلوم والتقنية.

الحدود البشرية: قيادات الكليات الأهلية وأعضاء هيئة التدريس في كليات الشرق العربي للدراسات العليا، وكليات المعرفة للعلوم والتقنية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، واستقصاء درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية، وكذلك المواقف والمقترحات التطويرية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها: شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات (عميد، وكيل، رئيس قسم) في الكليات الأهلية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (90) عضواً، وأعضاء هيئة التدريس (غير القياديين) والبالغ عددهم (392)، حيث بلغ إجمالي مجتمع الدراسة من قياديين وأعضاء هيئة تدريس (428) عضواً، في ست كليات

قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً» (أبو النصر، 2015م، 45).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من القوانين التي يتم بموجبها إدارة الكليات الأهلية والرقابة عليها، وإدارة مواردها من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

2 - حوكمة الكليات: تعرفها الباحثة إجرائياً

بأنها: النظام الذي يوجه ويضبط أداء الكليات، من خلال إرساء مجموعة من المبادئ كالشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء، وتنظيم العمل ومشاركة جميع الأطراف من طلاب وأساتذة وقيادات في رسم سياسات الكلية، وتقاس درجة تطبيق الحوكمة في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود الموضوعية: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومواقفها والمقترحات التي تسهم في تطويرها في الكليات الأهلية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها بمدينة الرياض.

الحدود الزمنية: تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1436هـ - 1437هـ.

الحدود المكانية: الكليات الأهلية بمدينة الرياض وهي كليات الرياض الأهلية لطب الأسنان والصيدلة،

وقد استجاب منهم (180) عضواً فقط، يمثلون عينة الدراسة، في حين تخلف منهم (12) عضواً، منهم (4) أعضاء من كليات الشرق العربي، و(8) أعضاء من كليات المعرفة الأهلية، وكان سبب تخلفهم انشغالهم باختبارات الطلاب، وتكاليف هيئة الاعتماد الأكاديمي. أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها؛ فقد اعتمدت الدراسة في تصميم أداة الدراسة، وهي (الاستبيان)، على الخطوات التالية:

1 - الاطلاع على الكتابات العلمية المتخصصة، والدراسات والأبحاث العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2 - الاطلاع على العديد من المقاييس واستمارات الاستبيان والاختبارات والأدوات ذات الصلة بموضوع الدراسة (الحوكمة - الكليات الأهلية).

3 - تحديد أبعاد الأداة، وذلك وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها على الوجه التالي:

اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين وهما:

الجزء الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة وهي (المسمى الوظيفي، الكلية، الجنس، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تناول محاور الدراسة، وهي ثلاثة محاور:

أهلية وهي: كليات الرياض الأهلية لطب الأسنان والصيدلة، كليات المعرفة الأهلية للعلوم الطبية والتقنية، كلية الفارابي الأهلية للطب البشري وطب الأسنان والتمريض، كلية الغد الدولية للعلوم الصحية الأهلية، كليات الشرق العربي للدراسات العليا الأهلية، كلية العناية الأهلية للعلوم الطبية.

أما عينة الدراسة، فقد اختارت الباحثة كئيتين من الكليات مجتمع الدراسة (كليات الشرق العربي للدراسات العليا، وكليات المعرفة للعلوم والتقنية)، وتشكلان نسبة 33٪ من المجتمع الكلي، واختارت الباحثة هاتين الكئيتين لتنوع تخصصاتهما ما بين الطبية والتقنية والتربوية والقانونية. وتكونت عينة الدراسة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس من ذكور وإناث، سعوديين وغير سعوديين، بمختلف رتبهم العلمية والبالغ عددهم (192) عضواً (إحصاءات التعليم العالي للعام الدراسي 1435-1436هـ)، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (1) عينة الدراسة.

مجمع الدراسة الكلية	عضو هيئة تدريس قيادي (رئيس قسم، وكيل، عميد)	عضو هيئة تدريس غير قيادي
كليات الشرق العربي للدراسات العليا	11	41
كليات المعرفة للعلوم والتقنية	19	121
المجموع	30	162

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) عضواً من قيادات وأعضاء هيئة التدريس من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة الفرد على كل فقرة وبين درجته الكلية على المجال الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية، كما يظهر في الجداول أدناه:

جدول (2). معاملات الارتباط فقرات المحور الأول «درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض» بالدرجة الكلية لكل مجال (العينة الاستطلاعية: ن=20).

المجال الأول: مبدأ الشفافية		المجال الثاني: مبدأ المساءلة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.534	1	*0.516
2	**0.558	2	*0.534
3	*0.578	3	**0.351
4	**0.365	4	**0.438
5	**0.337	5	**0.497
6	**0.372	6	**0.527
المجال الثالث: مبدأ التنظيم		المجال الرابع: مبدأ المشاركة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	*0.534	11	**0.576
2	**0.558	12	**0.564
3	*0.591	13	**0.451
4	**0.365	14	*0.418
5	*0.319	15	**0.499
6	**0.372	16	*0.434

* دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

المحور الأول: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكلية الأهلية، ويحتوي هذا المحور على (24) عبارة، وهي موزعة على أربعة مجالات: الشفافية، المساءلة، التنظيم، المشاركة، ويتضمن كل مجال (6) عبارات.

المحور الثاني: معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الكلية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، وكان نمط الإجابة على هذا السؤال (اختيارياً).

المحور الثالث: المقترحات التطويرية التي تسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في الكلية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، وكان نمط الإجابة على هذا السؤال (اختيارياً).

وتم استخدام المقياس المتدرج الخماسي (ليكرت) للتعبير عن استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبيان على النحو الآتي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً).

صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري: للتحقق من صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، اعتمدت الباحثة على آراء المحكمين. وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة وقد بلغ عددهم (10) محكمين.

ب- الصدق البنائي: تم التحقق من صدق

جدول رقم (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات أداة الدراسة الأربعة وعلى الأداة ككل (العينة الاستطلاعية: ن=20)

المجال	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الأول	6	0.76
الثاني	6	0.73
الثالث	6	0.78
الرابع	6	0.76
معامل الثبات الكلي	51	0.81

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغت قيمته (0.81)، وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي. نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول وينص على: (ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات هذا المحور وعلى المحور ككل، وتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المحور الأول ككل (3.2308)، بانحراف معياري مقداره (0.56372) ودرجة موافقة متوسطة.

ويبين الجدول (5، 6، 7، 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال الأول والثاني والثالث والرابع مرتبة على النحو التالي:

يتبين من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول والمجال الثاني والمجال الثالث والمجال الرابع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية لفقرات كل مجال من هذه المجالات مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الأداة ودرجتهم على أداة الدراسة.

المجال	معامل الارتباط
المجال الأول: الشفافية	*0.709
المجال الثاني: المساءلة	*0.721
المجال الثالث: التنظيم	*0.716
المجال الرابع: المشاركة	*0.733

* دالة عند مستوى أقل من 0.05

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الأداة ودرجتهم على الأداة ككل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين كل مجال من مجالات الأداة وبين الأداة ككل. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لكل مجال والثبات الكلي للأداة، والجدول (4) يوضح قيم معاملات الثبات للعينة الاستطلاعية.

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض...

1 - المجال الأول: الشفافية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال الأول من مجالات المحور الأول.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر الكلية كُتُباً إرشادياً للأنظمة المعمول بها.	3.86	.955	1	بدرجة كبيرة
5	تجيب الكلية على استفسارات المستفيدين بوضوح.	3.61	.898	2	بدرجة كبيرة
2	تفصح الكلية عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية.	3.59	.961	3	بدرجة كبيرة
4	توضح الكلية إجراءات العمليات بأدلة إجرائية.	3.36	.920	4	بدرجة متوسطة
6	تضع إدارة الكلية صناديق للشكاوى في أماكن مختلفة.	2.85	.957	5	بدرجة متوسطة
3	تفصح الكلية عن نظام الحوافز.	2.64	.995	6	بدرجة متوسطة
		الانحراف المعياري الكلي: 0.643		درجة الموافقة: متوسطة	
				المتوسط الحسابي الكلي: 3.32	

الشفافية، جاءت ضمن درجة (كبيرة) و(متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.64) و(3.86)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (.898) و(.995). كذلك تشير النتائج إلى أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول تساوي (3.32)، بانحراف معياري مقداره (0.64) ودرجة موافقة (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكليات تسعى لأن تكون أعمالها واضحة وفق الأهداف الموضوعية، وهو ما اتفق مع دراسة العريني (1436هـ) والتي جاءت درجة الموافقة على تحقيق الشفافية عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة، ودراسة عوض (2011م) والتي خلصت إلى أن الجمعيات الأهلية التعليمية تتمتع بقدر من الشفافية.

يظهر من الجدول (5) ما يلي: حصلت الفقرة رقم (1) «توفر الكلية كُتُباً إرشادياً للأنظمة المعمول بها» على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته (3.86) بانحراف معياري (.95) ودرجة موافقة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (5) «تجيب الكلية على استفسارات المستفيدين بوضوح» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري (.89) ودرجة موافقة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (2) «تفصح الكلية عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري (.96) ودرجة موافقة كبيرة. كما جاءت الفقرة رقم (3) «تفصح الكلية عن نظام الحوافز» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (.99) ودرجة موافقة متوسطة. وتشير النتائج في الجدول (5) إلى أن استجابات أفراد العينة على عبارات المجال الأول:

2 - المجال الثاني: المساءلة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني من المحور الأول.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد في الكلية لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها.	3.68	.899	1	بدرجة كبيرة
3	يوجد في الكلية نظام واضح للرقابة الداخلية.	3.28	.855	2	بدرجة متوسطة
4	تعتمد الكلية سياسة الجزاءات المتدرجة.	3.10	.903	3	بدرجة متوسطة
5	تطبق الكلية نظاماً بشأن الفساد الإداري.	2.87	1.028	4	بدرجة متوسطة
6	تُعَيَّن الكلية مراجعين خارجيين.	2.85	1.01	5	بدرجة متوسطة
2	تقدم الكلية برامج تدريبية لمنسوبيها لتفعيل تطبيق المساءلة.	2.60	1.006	6	بدرجة متوسطة
		الانحراف المعياري الكلي: 0.691		درجة الموافقة: متوسطة	
		المتوسط الحسابي الكلي: 3.06			

موافقة متوسطة. كذلك تشير النتائج إلى أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني تساوي (3.06)، بانحراف معياري مقداره (0.69) ودرجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الكليات تحتاج إلى تفعيل المزيد من الأنظمة الفاعلة التي تدعم الرقابة الداخلية وتساعد على تحقيق أهداف المساءلة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العريني (1436هـ) حيث إن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الأهلية جاءت بدرجة متوسطة.

يظهر من الجدول (6) ما يلي: جاءت الفقرة رقم (1) «يوجد في الكلية لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها» حصلت على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته (3.68) بانحراف معياري (0.89). ودرجة موافقة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (3) «يوجد في الكلية نظام واضح للرقابة الداخلية» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري (0.85). ودرجة موافقة متوسطة. كما جاءت الفقرة رقم (4) «تعتمد الكلية سياسة الجزاءات المتدرجة» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.10) وانحراف معياري (0.90) ودرجة موافقة متوسطة. كما جاءت الفقرة رقم (2) «تقدم الكلية برامج تدريبية لمنسوبيها لتفعيل تطبيق المساءلة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.006) ودرجة

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض...

3 - المجال الثالث: التنظيم.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث من المحور الأول.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد في الكلية هيكل تنظيمي يساعد في انسياب العمل	4.31	.867	1	بدرجة كبيرة جداً
2	تحدد الكلية مهام العاملين بوضوح.	3.95	.961	2	بدرجة كبيرة
3	يقوم المسؤولون في الكلية بدورهم بشكل فعال.	3.86	.834	3	بدرجة كبيرة
4	يتناسب الكادر الأكاديمي مع الأنصبة التدريسية.	3.78	.799	4	بدرجة كبيرة
6	توفر الكلية قاعدة بيانات دقيقة.	3.25	.916	5	بدرجة متوسطة
5	يوجد في الكلية نظام واضح لقواعد الحوكمة.	2.75	1.006	6	بدرجة متوسطة
		الانحراف المعياري الكلي: 0.642		درجة الموافقة: كبيرة	
		المتوسط الحسابي الكلي: 3.65			

تراوحت بين (كبيرة جداً) و(متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.75) و(4.31)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.799) و(1.006). كذلك تشير النتائج إلى أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث تساوي (3.65)، بانحراف معياري مقداره (0.64) ودرجة موافقة (كبيرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكليات الأهلية تسعى لتطوير العمل والأداء التنظيمي لها، كما تسعى هذه الكليات نحو الرقي في نظمها الإدارية والأكاديمية من خلال مدخل الحوكمة سعياً للحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي يتطلب وجود هيكل إداري تنظيمي جيد مع تحديد سلطاته ومسؤولياته، وقابل للتجديد والتحديث وفقاً للمستجدات الحالية والمستقبلية.

ويظهر من الجدول (7) ما يلي: حصلت الفقرة رقم (1) «يوجد في الكلية هيكل تنظيمي يساعد في انسياب العمل» على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته (4.31) بانحراف معياري (0.86) ودرجة موافقة كبيرة جداً، كما جاءت الفقرة رقم (2) «تحدد الكلية مهام العاملين بوضوح» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري (0.96) ودرجة موافقة كبيرة. كما جاءت الفقرة رقم (3) «يقوم المسؤولون في الكلية بدورهم بشكل فعال» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري (0.83) ودرجة موافقة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (5) «يوجد في الكلية نظام واضح لقواعد الحوكمة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.00) ودرجة موافقة متوسطة. وتشير النتائج في الجدول (7) إلى أن استجابات أفراد العينة على عبارات المجال الثالث: التنظيم،

4 - المجال الرابع: المشاركة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع من المحور الأول.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	تتسم الكلية بالتعاون المشترك بين أقسامها.	3.78	.799	1	بدرجة كبيرة
1	تُشرك الكلية جميع منسوبيها في اتخاذ القرارات.	2.92	.954	2	بدرجة متوسطة
2	تهتم الكلية بتنفيذ المقترحات التي يقدمها العاملون.	2.86	.929	3	بدرجة متوسطة
4	تبنى الكلية مبدأ الشورى لإدارة جميع أنشطتها.	2.77	.938	4	بدرجة متوسطة
3	يشارك المجتمع المحلي في سياسة الكلية.	2.71	.917	5	بدرجة متوسطة
6	تختار الكلية أعضاء المجالس الإدارية بالانتخاب.	2.20	.937	6	بدرجة ضعيفة
المتوسط الحسابي الكلي: 2.87		الانحراف المعياري الكلي: 0.69		درجة الموافقة: متوسطة	

المجال الرابع: المشاركة، تراوحت بين (كبيرة) و(ضعيفة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.20) و(3.78)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (.799) و(.954). كذلك تشير النتائج إلى أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الرابع تساوي (2.87)، بانحراف معياري مقداره (0.69) ودرجة موافقة (متوسطة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكليات الأهلية تطبق مبدأ المشاركة بشكل متواضع، وأنها تعتمد على القيادات العليا وأصحاب المصالح في اتخاذ القرارات، وأنها لا تعتمد على الانتخاب في الترشيح أو التعيين، بسبب المركزية التي تنتهجها إدارة الكليات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عوض (2011م) التي خلصت إلى أن من أهم معوقات لتطبيق الحوكمة ضعف مشاركة المستفيدين في صنع القرارات.

يظهر من الجدول (8) ما يلي: حصلت الفقرة رقم (5) «تتسم الكلية بالتعاون المشترك بين أقسامها» على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته (3.78) بانحراف معياري (.79) ودرجة موافقة كبيرة. كما جاءت الفقرة رقم (1) «تُشرك الكلية جميع منسوبيها في اتخاذ القرارات» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (2.92) وانحراف معياري (.95) ودرجة موافقة متوسطة. وجاءت الفقرة رقم (2) «تهتم الكلية بتنفيذ المقترحات التي يقدمها العاملون» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (2.86) وانحراف معياري (.92) ودرجة موافقة متوسطة. وجاءت الفقرة رقم (6) «تختار الكلية أعضاء المجالس الإدارية بالانتخاب» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (.93) ودرجة موافقة ضعيفة. تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن استجابات أفراد العينة على عبارات

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض...

التائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني وينص على: (ما معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟) للإجابة عن هذا السؤال وهو من نمط الأسئلة المفتوحة (اختياري)، حيث لم يُجب جميع المستجيبين على هذا السؤال؛ لذلك نلاحظ قلة عدد المستجيبين، وقد قامت الباحثة برصد المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس، على النحو التالي:

جدول (9) استجابات عينة الدراسة المتعلقة بمعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية.

رقم العبارة	المعوق	التكرار	النسبة
1	غموض الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية في الكلية، وضعف تطبيقها.	12	6.7%
2	ضعف إشراك المعنيين من (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلاب، أصحاب المصالح، المجتمع المحلي) في اتخاذ القرارات.	6	3.4%
3	عدم إدراك منسوبي الكلية لثقافة الحوكمة وتطبيقها.	5	2.8%
4	شدة الإجراءات وأساليب العمل.	4	2.3%
5	عدم وجود تطبيق فعلي لمحاكاة المخطئ بالذات في الجهة الإدارية.	2	1.2%
6	غياب الحوافز المادية والمعنوية.	2	1.2%
7	احتياج تكوين الثقافة التنظيمية إلى وقت أكبر وتدريب أكثر وأدق للعاملين والطلاب.	1	1.6%
8	عدم التواصل بشكل جيد بين أفراد الأقسام.	1	1.6%
9	تنفيذ الإجراءات الإدارية بالطرق التقليدية الورقية، وبالتالي الاجتهاد فيها واسع بما لا يسمح بتحقيق العدالة بين الأفراد.	1	1.6%
10	انخفاض الثقة بين العاملين والإدارة.	1	1.6%
11	سيطرة ونفوذ بعض الأشخاص في الكلية.	1	1.6%

يتبين من الجدول (9) أن أكثر استجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة كانت في «غموض الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية في الكلية، وضعف تطبيقها»، وترتبط هذه النتيجة باستجابات عينة الدراسة على المجال الأول «الشفافية» الذي جاء بدرجة متوسطة.

كما جاءت الاستجابات بالدرجة الثانية حول

وينص على:

التائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

أ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية، والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (قيادي، غير قيادي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وتمّ استخدام اختبار (ت) (T-test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال وعلى أداة الدراسة ككل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما يظهر في الجدول (10).

جدول (10) نتائج اختبار «ت» للمقارنة بين المتوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال تبعاً للمسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	الدلالة *
الأول «الشفافية»	قيادي	33	3.43	.510	1.09	.273
	غير قيادي	147	3.29	.669		
الثاني «التنظيم»	قيادي	33	3.12	.664	.538	.591
	غير قيادي	147	3.05	.699		
الثالث «المساءلة»	قيادي	33	3.75	.616	1.01	.309
	غير قيادي	147	3.63	.647		
الرابع «المشاركة»	قيادي	33	3.005	.731	1.17	.243
	غير قيادي	147	2.84	.680		
المحور الأول	قيادي	33	3.33	.514	1.12	.261
	غير قيادي	147	3.20	.573		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يظهر من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول والمجال الثاني والثالث والرابع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على التوالي (1.09) و(1.01) و(1.17) ومستوى الدلالة على التوالي (.273) و(.591) و(.309) و(.243)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$). كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على

المحور الأول ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (1.12) ومستوى الدلالة (0.26)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود اتفاق بين القياديين وغير القياديين، باختلاف مراكزهم الوظيفية على أهمية مبادئ الحوكمة ودورها الفعال في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في الكليات الأهلية، كما أن القياديين وغير القياديين يلامسون الواقع الفعلي والتحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل دقيق، كما أنهم أكثر احتكاكاً بالأعمال التنفيذية وأكثر دراية بنظم وسياسات الكلية، إضافة إلى الاتصال

والتواصل الفعال بينهم.

ب - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس. كما تمّ استخدام اختبار (ت) (T-test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال وعلى أداة الدراسة ككل تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر في الجدول (11).

جدول (11) نتائج اختبار «ت» للمقارنة بين المتوسطات لاستجابات عينة الدراسة على كل مجال وعلى الأداة تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة *	قيمة «ت»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الجنس	المجال
*.001	3.42	.504	3.44	111	ذكر	الأول «الشفافية»
		.782	3.12	69	أنثى	
.172	1.37	.622	3.12	111	ذكر	الثاني «التنظيم»
		.786	2.97	69	أنثى	
*.007	*2.71	.614	3.75	111	ذكر	الثالث «المساءلة»
		.657	3.49	69	أنثى	
*.040	2.06	.656	2.96	111	ذكر	الرابع «المشاركة»
		.727	2.74	69	أنثى	
*.006	2.80	.496	3.32	111	ذكر	المحور الأول
		.633	3.08	69	أنثى	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول ككل تبعاً لمتغير الجنس (2.8) ومستوى الدلالة (0.006) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن أفراد الدراسة من ذكور وإناث تختلف خبراتهم في ذات المجال، مما يزيد من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف جنسهم، إضافة إلى أن الذكور يتركزون في المناصب العليا مثل العمادة والوكالة ورياسة الأقسام وهم الأكثر دراية بسياسات ونظم الكلية، وأكثر مسؤولية في صنع واتخاذ القرارات من الإناث.

ج- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية تعزى لمتغير الكلية (كليات الشرق العربي، كلية المعرفة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير الكلية. كما تمّ استخدام اختبار (ت) (-T test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال وعلى أداة الدراسة ككل تبعاً لمتغير الكلية، كما يظهر في الجدول (12).

يظهر من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول والثالث والرابع تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول «الشفافية» تبعاً لمتغير الجنس (3.42) ومستوى الدلالة (0.001) والمجال الثالث «المساءلة» تبعاً لمتغير الجنس (2.71) ومستوى الدلالة (0.007) والمجال الرابع «المشاركة» تبعاً لمتغير الجنس (2.06) ومستوى الدلالة (0.04) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذه الفروق لصالح الذكور (المتوسط الحسابي الأكبر).

كما يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على التوالي (1.37) ومستوى الدلالة (172)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول ككل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت)

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض...

جدول (12) نتائج اختبار «ت» للمقارنة بين المتوسطات لاستجابات عينة الدراسة على كل مجال وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير الكلية.

المجال	الكلية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	الدلالة *
الأول «الشفافية»	كلية الشرق العربي	48	3.42	.466	1.26	.208
	كليات المعرفة	132	3.28	.695		
الثاني «التنظيم»	كلية الشرق العربي	48	3.33	.594	3.23	*.001
	كليات المعرفة	132	2.96	.7001		
الثالث «المساءلة»	كلية الشرق العربي	48	3.66	.569	.108	.914
	كليات المعرفة	132	3.65	.668		
الرابع «المشاركة»	كلية الشرق العربي	48	2.92	.614	.495	.621
	كليات المعرفة	132	2.86	.718		
المحور الأول	كلية الشرق العربي	48	3.33	.459	1.51	.132
	كليات المعرفة	132	3.19	.594		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المجال الأول والثالث والرابع تعزى لمتغير الكلية، حيث بلغت قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على التوالي (1.26) و(1.08) و(495) ومستوى الدلالة على التوالي (208) و(914) و(621)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل تعزى لمتغير الكلية، ومستوى الدلالة (0.13)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني «المساءلة» تعزى لمتغير الكلية، حيث بلغت قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني «المساءلة» تبعاً لمتغير الكلية (3.232) ومستوى الدلالة (0.01)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)، وهذه الفروق لصالح كليات الشرق العربي (المتوسط الحسابي الأكبر).

كما يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن لائحة الكليات الأهلية موحدة بين جميع كليات التعليم الأهلي، وذلك بعد الرجوع إلى لائحة الكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية (وزارة التعليم، 1436هـ)، وخاصة أن كليات الشرق العربي وكليات المعرفة تصنف ضمن الكليات الربحية.

د- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وعلى المحور الأول ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال وعلى المحور الأول ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	سنوات الخبرة	المجال
.839	3.15	38	أقل من 5 سنوات	الأول «الشفافية»
.6003	3.33	86	من (5-أقل من 10 سنوات)	
.535	3.42	56	10 سنوات فأكثر	
.732	2.97	38	أقل من 5 سنوات	الثاني «التنظيم»
.631	3.001	86	من (5-أقل من 10 سنوات)	
.733	3.23	56	10 سنوات فأكثر	
.676	3.61	38	أقل من 5 سنوات	الثالث «المساءلة»
.613	3.53	86	من (5-أقل من 10 سنوات)	
.616	3.86	56	10 سنوات فأكثر	
.826	2.97	38	أقل من 5 سنوات	الرابع «المشاركة»
.572	2.70	86	من (5-أقل من 10 سنوات)	
.705	3.06	56	10 سنوات فأكثر	
.690	3.17	38	أقل من 5 سنوات	المحور الأول
.477	3.14	86	من (5-أقل من 10 سنوات)	
.564	3.39	56	10 سنوات فأكثر	

ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way-Anova) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. كما يظهر في الجدول (14).

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض...

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One –Way-Anova) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربعات الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة* الإحصائية
الأول «الشفافية»	بين المجموعات	1687	2	.844	2.06	.131
	داخل المجموعات	72.4	177	.410		
	المجموع	74.1	179			
الثاني «التنظيم»	بين المجموعات	2.22	2	1.11	2.35	.097
	داخل المجموعات	83.3	177	.471		
	المجموع	85.5	179			
الثالث «المساءلة»	بين المجموعات	3.91	2	1.95	4.95	*0.008
	داخل المجموعات	69.8	177	.395		
	المجموع	73.7	179			
الرابع «المشاركة»	بين المجموعات	4.85	2	2.43	5.33	*0.006
	داخل المجموعات	80.5	177	.455		
	المجموع	85.4	179			
المحور الأول	بين المجموعات	2.32	2	1.16	3.77	*0.025
	داخل المجموعات	54.5	177	.308		
	المجموع	56.8	179			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول «الشفافية» والمجال الثاني «المساءلة» تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة (ف) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات على التوالي (2.060) و(2.359) ومستوى الدلالة (.131) و(.097). وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على المجال الثالث «التنظيم» تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة (ف) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (4.953)، ومستوى الدلالة (0.008) وهي دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ولمعرفة دلالة هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة الثلاثة (أقل من 5 سنوات)، من (5-أقل من 10 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر)، والجدول (16) يبين ذلك.

وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد بلغت قيمة (ف) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (3.778)، ومستوى الدلالة (0.025) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ولمعرفة دلالة هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة الثلاثة (أقل من 5 سنوات)، من (5-أقل من 10 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر)، والجدول (17) يبين اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة على الأداة ككل.

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الرابع «المشاركة» تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة (ف) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الرابع تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (5.338)، ومستوى الدلالة (0.006) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ولمعرفة دلالة هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة الثلاثة (أقل من 5 سنوات)، من (5-أقل من 10 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر)، والجدول (17) يبين اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة على الأداة ككل.

جدول (15) اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة على المجال الثالث.

سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	مستوى الدلالة	دال/ غير دال إحصائياً
أقل من 5 سنوات	من (5-أقل من 10 سنوات)	9510.	غير دال إحصائياً
أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	0760.	غير دال إحصائياً
من (5-أقل من 10 سنوات)	10 سنوات فأكثر	0.003	دال إحصائياً

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض...

يظهر جدول المقارنات المتعددة رقم (15) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) واستجابات عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) على فقرات المجال الثالث «التنظيم»، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وهذه الفروق لصالح عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (المتوسط الحسابي الأكبر). كما يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية في المتغيرات الأخرى.

جدول (16) اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة على المجال الرابع.

سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	مستوى الدلالة	دال/ غير دال إحصائياً
أقل من 5 سنوات	من (5-أقل من 10 سنوات)	811.0	غير دال إحصائياً
أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	0.136	غير دال إحصائياً
من (5-أقل من 10 سنوات)	10 سنوات فأكثر	0.04	دال إحصائياً

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يظهر جدول المقارنات المتعددة رقم (16) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) واستجابات عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) على فقرات المجال الرابع (المشاركة)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.043) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وهذه الفروق لصالح عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (المتوسط الحسابي الأكبر). كما يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية في المتغيرات الأخرى.

جدول (17) اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين مستويات متغير سنوات الخبرة على الأداة ككل.

سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	مستوى الدلالة	دال/ غير دال إحصائياً
أقل من 5 سنوات	من (5-أقل من 10 سنوات)	94.0	غير دال إحصائياً
أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	17.0	غير دال إحصائياً
من (5-أقل من 10 سنوات)	10 سنوات فأكثر	0.03	دال إحصائياً

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يظهر جدول المقارنات المتعددة رقم (17) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) واستجابات عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) على فقرات المجال الرابع (المشاركة)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.043) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وهذه الفروق لصالح عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (المتوسط الحسابي الأكبر). كما يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية في المتغيرات الأخرى.

عمل، ولجان بشكل أكبر، مما يجعل هذه العينة على معرفة سابقة بواقع الحوكمة ومعاييرها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العريني (1436هـ) ودراسة السوادي (2015م) والتي توصلت إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع وينص على: (ما المقترحات التطويرية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها؟)

للإجابة عن هذا السؤال وهو من نمط الأسئلة المفتوحة (اختياري)، حيث لم يُجب جميع المستجيبين على هذا السؤال؛ لذلك نلاحظ قلة عدد المستجيبين، وقد قامت الباحثة برصد وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة)، على النحو التالي:

من 10 سنوات) على فقرات المجال الرابع (المشاركة)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.030) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وهذه الفروق لصالح عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (المتوسط الحسابي الأكبر). كما يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المتغيرات الأخرى.

ويلاحظ من هذه النتيجة، أن لمتغير سنوات الخبرة تأثيراً على استجابات عينة الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ذات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) تُقيم واقع الحوكمة بدرجة عالية مقارنةً بمن هم أقل خبرة، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها: الخبرة الطويلة، والدراسة الكاملة بجميع نظم وسياسات الكلية، كما أن هذه العينة قد حظيت بدورات تدريبية، وشاركت في اجتماعات، وندوات وورش

جدول (18) استجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمقترحات التطويرية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية.

رقم العبارة	المقترح	التكرار	النسبة
1	تفعيل مبدأ مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات في الكلية.	10	5,6%
2	إقامة دورات تدريبية، وورش عمل للتعريف بمبادئ الحوكمة وكيفية تفعيلها.	9	5%
3	تطبيق مبدأ الشفافية وذلك بوجود قوانين ونظم ولوائح ثابتة وواضحة ومعلنة مع آلية التنفيذ.	8	4,5%
4	تطبيق نظام مساءلة الرئيس والمرؤوس بموضوعية وحياد.	3	1,7%
5	أتمتة الإجراءات الإدارية والأكاديمية.	2	0,2%
6	مشاركة المجتمع في أنشطة الكلية والعكس.	1	0,6%
7	أن تعتبر الحوكمة ركناً أساسياً في الخطة الاستراتيجية للكلية.	1	0,6%
8	تطبيق نظام الحوكمة كميثاق أخلاقي لتعزيز حس الإنصاف في التعامل ودعم وتطبيق معايير سلوك عالية والتزام الجميع بتطبيقها بدقة.	1	0,6%
9	إعطاء الكليات الأهلية المزيد من الصلاحيات مع الرقابة والإشراف من الجهات المرخصة.	1	0,6%
10	التخلص من العناصر التي تعيق العمل.	1	0,6%

- ويتبين من الجدول (18) أن أكثر المقترحات التطويرية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية كانت لمقترح «تفعيل مبدأ مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات في الكلية»، وهو ما يؤكد على أهمية (مبدأ المشاركة) في زيادة درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء الكليات بشكل عام، كما يساهم في تحقيق الديمقراطية والعدالة لجميع العاملين في الكليات.
- كما جاء المقترح «إقامة دورات تدريبية، وورش عمل للتعريف بمبادئ الحوكمة وكيفية تفعيلها» بالمرتبة الثانية، وهو ما يؤكد على أهمية الدورات التدريبية في إرساء مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب في هذه الكليات.
- توصيات الدراسة:
- أ - مجال الشفافية:
- 1 - سن القوانين والتشريعات التي تلزم كافة إدارة الكليات الأهلية بمعايير الشفافية والإفصاح.
- 2 - عرض ومناقشة مخرجات عمل إدارة الكليات على المستفيدين (أعضاء هيئة تدريس، طلاب، إداريين والمجتمع المحلي)، وتوفير تغذية راجعة لهم، من خلال تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لهم.
- 3 - العمل على منح الحوافز للعاملين في الكليات
- الأهلية بناءً على مستويات الأداء.
- ب - مجال المساءلة:
- 1 - تحديد معايير دقيقة لمبدأ المساءلة والإعلان عنها.
- 2 - تشكيل لجان للمساءلة الإدارية لمتابعة إجراءات العمل داخل الكليات.
- 3 - توظيف نتائج المساءلة في تقويم إدارة الكليات وتحديد أولويات التطوير والحد من وقوع المخالفات.
- ج - مجال التنظيم:
- 1 - نشر ثقافة الحوكمة في الكليات الأهلية كأسلوب إداري جديد، والتعريف بها من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات.
- د - مجال المشاركة:
- 1 - تفعيل مشاركة جميع منسوبي الكليات من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وطلاب والمجتمع المحلي وتمكينهم في عملية صنع القرارات.
- 2 - تشكيل مجلس تشريعي في الكلية تحت مسمى (مجلس أمناء الكلية)، يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب.
- ***

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2015م). الحوكمة الرشيدة. فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو لبن، إناس موسى (2014م). واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة عالم التربية. 15. (483)، 333-365.
- سراج الدين، إسماعيل؛ خورشيد، معتز؛ يوسف، محسن (2009م). حوكمة الجامعات، وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية.
- السكرانة، بلال خلف. (2015م). أخلاقيات العمل. (ط5). عمان: دار الميسرة.
- السوادي، علي بن محمد. (2015م). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة، جامعة أم القرى.
- الشناق، راضي محمد (2009م). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية.
- صالح، محمد عذابة (2010م). مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة. (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، الضفة الغربية.
- العريني، منال (1436هـ). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بها. (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عوض، أسماء سعيد (2011م)، حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 21/30. 234-311. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة.
- الفرا، إسماعيل صالح (2013م)، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن.
- مرعي، محمد (2009م). الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي. المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية. كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة روح القدس، لبنان.
- منصور، طاهر محسن؛ صالح، مهدي محسن (2010م). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع. (ط3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهباش، مربع سعد (1433هـ). حوكمة الجامعات. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي، الرياض. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (1437هـ). توجهات خطة التنمية العاشرة. (2015م-2019م).
- وزارة التعليم. (1437هـ). كليات التعليم الجامعي الأهلية. موقع وزارة التعليم. تم الاسترجاع بتاريخ 2/4/1437هـ.

فاطمة بنت مقبل صلفيق الشمري: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض...

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abo Labn, E. M. (2014). The reality of the application of governance in the Palestinian school administrations in the governorates of Gaza from the perspective of teachers (in Arabic). *Journal of Education*, (15). (483). 333 – 365.
- Awad, A.S. (2011). The governance of NGOs and the comprehensive quality assurance of pre-university education institutions (in Arabic). *Journal of studies in social work and human sciences*. A 30. College of social work, Helwan University, Cairo.
- Brătianu, C., Reinhardt, Z., & Almasan, O. (2010). Practice models and public policies in the management and governance of higher education. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 6(29)
- Edmonson, S. & Ward, Y. (2007). the governance roles of Turkish public university presidents. *Educational Planning*, 12.
- Mortensen, B. L. (2009). Emerging Governance in State-Level Higher Education: Competing Pressures and Models. *ProQuest LLC*. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
