

---

اسم المقال: مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها  
اسم الكاتب: حسين سالم السرحان، محمد سلمان الخزاعله  
رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/9073>  
تاريخ الاسترداد: 2026/04/11 08:36 +03

---

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>



جامعة الشارقة  
UNIVERSITY OF SHARJAH

# مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعالم  
الإنسانية  
والاجتماعية

عدد A



المجلد 17، العدد 2

ربيع الثاني 1442 هـ / ديسمبر 2020م

التقييم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

## مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

حسين سالم السرحان<sup>(1)</sup>

محمد سلمان الخزاعله<sup>(2)</sup>

تاريخ القبول: 2018-03-28

تاريخ الاستلام: 2018-01-17

### ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية، والبالغ عددهم (47) عضواً، أما عينة الدراسة، فتكونت من (36) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تصميم استبانة للتعرف على استجابات أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت متوسطة.

وبينت -أيضاً- أن مجال الإفصاح والشفافية، حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89) يليه مجال العدالة والنزاهة بمتوسط حسابي (2.88) ثم مجال الكفاءة والفاعلية بمتوسط حسابي (2.75) وأخيراً جاء مجال المشاركة الفاعلة بمتوسط حسابي (2.62)، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح أكاديمي اداري.

**الكلمات الدالة:** الحوكمة المؤسسية، كلية التربية، الجامعة الهاشمية.

(1) كلية التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا (أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة)

hussein.alsrehan@aaau.ac.ae

(2) كلية التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا (أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة)

## المقدمة

تعد الحوكمة المؤسسية من الموضوعات الحديثة المهمة، التي لاقت انتشاراً واسعاً في منظمات الأعمال، خصوصاً في العقد الأخير، وما حصل من أزمة مالية عالمية قادت العالم إلى حالة ركود اقتصادي فألقت بظلالها ليس على عمليات الاستثمار والمستثمرين فحسب، بل وعلى نمط الحياة الاعتيادية للأفراد.

ومع هذا الانتشار فقد انتقل مفهوم الحوكمة من الشركات إلى الجامعات والمدارس، وظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة نظراً لما تسهم به الجامعات والمدارس في معظم دول العالم في التنمية بمختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (الخضيرى، 2005).

وقد أصبح اليوم مفهوم الحوكمة المؤسسية محل اهتمام الأكاديميين ورجال الاقتصاد والسياسة في جميع الدول سواء أكانت منها العالمية أو الدول النامية، وذلك لما لهذا المصطلح من ارتباط بتعزيز ثقة الفريق في بيئاتهم التي يعملون بها على مستوى المؤسسة والدولة (عزت، 2009).

كما وتُوصف الحوكمة بأنها آلية جديدة لها هيكلها المكتمل، والذي يستند إلى الشفافية والنزاهة، وتنسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة واقتدار، ونشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة، سيجعل منها حالة وعملية اتجاه ونظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامة تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها (أبو دقة، 2013)، وتتمثل الحوكمة المؤسسية باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتحديد مسؤولية المسؤولين وحقوقهم وواجباتهم عن إدارة المؤسسة، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية (ناصر الدين، 2012). إن الحوكمة هي عملية الإشراف والرقابة المنبثقة من الالتزام بالتشريعات واللوائح الداخلية للأعمال التي تضمن بأن الإجراءات التنفيذية تسير وفقاً لمصلحة أصحاب العلاقة، مع تلبية التطلعات المشروعة للمساءلة والهيكلية والثقافة التنظيمية إلى أبعد الحدود لضمان نجاح المؤسسة (Solomon, 2004).

وتعرف الحوكمة اصطلاحاً بأنها «عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط وذلك بغرض تحقيق الرشد» (الخواجة، 2006) وهي كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويعرفها (درويش، 2007) بأنها النظام والمراقبة بصورة متكاملة وعلنية وذلك تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية. ولقد تم ترجمة المصطلح Governance في العربية إلى العديد من الكلمات منها: الحاكمة، والحوكمة، والحكمانية، وجاءت فكرة الحوكمة المؤسسية من خلال محاولة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى حالة أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسة للحوكمة التي تتكون من الإدارة الحكومية (الكايد، 2003).

كما وعرفت الحوكمة «بأنها عبارة عن نظام يتم بواسطة توجيه المنظمات والرقابة عليها، وتحديد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من اصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كما تضع الأهداف واستراتيجيات تحقيقها» (OECD, 2008).

وعرفت الحوكمة – أيضاً- بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات للمتابعة والتقييم وهي نظام لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة ومن جانب آخر، وباختصار فإن الحوكمة: هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة (عزت، 2009).

هذا مفهوم الحوكمة، أما أهميتها فيحددها (محمد، 2008) كالآتي:

- تعمل الحوكمة على تعزيز الثقة والقدرة على التطوير والتنافس، وتحقيق اتزان إداري وتجنب الفساد.
- يُنظر إلى الحوكمة المؤسسية على أنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، ومن ثم حسن الإدارة وضمان حقوق الناس وإن ذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة.
- تعمل الحوكمة المؤسسية على ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز.

وما يبين قوة الحوكمة وضبطها لقواعد العمل، هو ارتكازها على محددات تضبط آلية العمل من بدايته حتى الوصول إلى النتائج وبدون محاباه لأي طرف من الأطراف، وقد أكد (يوسف، 2007) على أن هناك محددتين للحوكمة، هما:

أ. المحددات الخارجية: وتشير هذه المجموعة إلى: المناخ العام في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمنظمات، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات، وذلك فضلاً عن وجود المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل (النقابات المهنية) التي تضع ميثاق شرف العاملين وأخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية والثقافية (مكاتب الخدمات التعليمية).

ب. المحددات الداخلية: وتشير هذه المحددات إلى: القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة، والهيكل الإدارية التي توضح كيفية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة (متلقي الخدمة) ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

وعندما تطبق الحوكمة المؤسسية بمنهجيتها السليمة وإجراءاتها المقننه، فإنه يتم الوصول إلى خصائصها المميزة التي تطور العمل وتؤكد على نوعيته، وللتأكيد على ذلك فإن (أفندي، 2004) يبين خصائص الحوكمة المؤسسية في المؤسسات التعليمية، كالآتي:

1. الإفصاح والشفافية: وهي تدفق المعلومات ووضوحها لجميع المعنيين بها، وفي الوقت المناسب.
2. المشاركة الفاعلة: السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في القرارات والتقييم ووضع الخطط والسياسات.
3. الرقابة والمسؤولية: تطبيق آلية تعزز الرقابة الذاتية والمسؤولية والالتزام بحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة
4. العدالة والنزاهة: تطبيق القوانين والأنظمة ومعاملة جميع الأطراف على أسس عادلة دون تمييز.

5. الكفاءة والفاعلية: ترجمة الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

وبناء على ما سبق فإن الباحثين يلاحظان أن الحوكمة المؤسسية جاءت من أجل الاعتماد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، وكذلك أحداث التوازن المناسب في مستويات الأداء والعمل، وتأكيد تكاملها، إضافة إلى الشفافية وتفعيل المساءلة، كما تهدف قواعد وسياسات الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل المحاسبة لتجويد العمل وتطويره.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها:

لقد ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية في الأونة الأخيرة في مختلف الأعمال والمجالات، ولما لهذا المفهوم من دور في تحسين العمل في أي مؤسسة، وإظهار الجودة والإنتاجية التي تعكس الميزة التنافسية، فقد عكفت الجامعة الهاشمية على تطبيق هذا المفهوم في إدارتها وكلياتها عندما كان الباحث الثاني عضواً في هيئة التدريس في كلية التربية، فإن الباحثين يأملان أن يكون لهذا المفهوم تطبيق واسع وبمنهجيته مقننه في الجامعة والكلية، وذلك لتحسين مخرجات الأداء والرقى بالعمل، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص الذي يظهر العدالة والشفافية، ويؤدي إلى الإبداع والتميز، ولدراسة الواقع والوقوف عليه.

جاءت هذه الدراسة لتتعرف على مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغيري (الجنس، المسمى الوظيفي).

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- أهمية موضوع الحوكمة المؤسسية، حيث يعد هذا المفهوم حديث العهد نسبياً؛ لذلك فإن إخضاعه للدراسة في كلية التربية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي والتي يتوجب عليها تبني هذا المفهوم لمواجهة التغيرات التربوية المتسارعة.
- أهمية مفهوم الحوكمة المؤسسية كمحاولة في تقديم إطار عملي يربط مبادئ وآليات الحوكمة بتحسين الأداء الإداري والأكاديمي في كلية التربية، التي تعنى بإنتاج كوادر بشرية قادرة على قيادة المستقبل.
- تتبع أهمية الدراسة أيضاً في تقديمها تغذية راجعة للكلية لتطوير أدائها، وتحقيق وترسيخ قيم المساواة والشفافية والمساءلة والنزاهة.
- أهمية الأدب النظري والمجالات والنتائج التي توصل إليها البحث؛ حيث أظهرت أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، الأمر الذي يؤكد فعالية تطبيقها ونتائجها في كلية التربية، وجميع كليات الجامعة والمؤسسات التربوية.
- قد تأتي أهميتها من خلال إفادتها للمسؤولين بالجامعة والكلية ومؤسسات التعليم العالي بالاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بمبادئ الحوكمة ومنهجيتها السليمة، ودورها في تحسين وتطوير أدائهم، والارتقاء بالعملية التعليمية.

### حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تعريف مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في الجامعة الهاشمية.

الحدود الجغرافية: تناولت هذه الدراسة كلية التربية بالجامعة الهاشمية.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الهاشمية.

الحدود الزمانية: قام الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الأول للعام الجامعي

(2018 \ 2019).

### مصطلحات الدراسة:

- الحوكمة المؤسسية: هي مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتدار فيها المؤسسات لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات للمتابعة والتقييم وهي نظام لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات بعدالة من جانب آخر (محمد، 2008).
- وتعرف إجرائياً: بأنها التعرف على تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بجامعة، ومدى تحقيق الإنتاجية والفاعلية التنظيمية في الكلية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبانة المعده في الدراسة الحالية.

### الدراسات السابقة:

قليلة هي الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم، في حدود علم الباحثين، حيث تم التوصل إلى الدراسات التي ارتأيا أنها أقرب لموضوع دراستهما، ويستفاد منها في بنائها بشكل عام، ومنها:

دراسة نجم (2017) بعنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، تكونت عينة الدراسة من (162) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة.

وقام كبس بدراسة (Kpis, 2016) تناولت بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وقد استخدمت كل من المنهجية الكمية والكيفية في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في الجامعات، تكونت عينة الدراسة من (128) فرداً، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة وجود بعض السمات والمهارات في القيادات، مثل القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر مهارات الاتصال، ومهارات الإدارة. كما أشارت النتائج إلى أن أهم عوامل نجاح الحوكمة المؤسسية: المنافسة، والمصادر والعمليات،

والتعليم المستر، والتنمية، والمحاسبية الواضحة، والشفافية، والأمان، والثقة.

وقام مسلم (2016) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وطبيعة الفروق في ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء متغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة ونوع الوظيفة القيادية، تكونت عينة الدراسة من 233 قائد، وقد استخدم الباحث استبانته اشتملت على ستة مبادئ للحوكمة المؤسسية وهي: مجالس الحوكمة، والمسؤولية، والمساءلة، والمشاركة، والإفصاح، والشفافية، والاستقلالية، وميثاق السلوك المهني، وأخلاقيات العمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا جاء عاليًا.

دراسة أبو دبيل (2015) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الإداريين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (40) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (181) موظفًا من الموظفين الإداريين في إدارة تعليم القرى، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، والعينة بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة الكلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة العريني (2014) التعرف على واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (650) عضواً من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية وبنسبة 13.9% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، مكونة من ثلاثة محاور و(73) فقرة، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة.

وقام هواري (Hoare, 2007) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن دور الحاكمية في القرارات المالية، والقرارات المرتبطة بالمناهج، وتطوير رأس المال البشري، والمشاريع البحثية، وخدمة المجتمع وتطبيقها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع (22) رئيس جامعة ونوابهم وعدد من قيادات وزارة التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات،

جاء بدرجة عالية.

وقام مديكا (Medica, 2010) بدراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، وقد تم مقابلة (15) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمة الرشيدة، جاء بدرجة كبيرة.

أما بوسونتي (Buosonte, 2009) فقد قام بدراسة هدفت إلى مقارنة الوضع الحالي في الجامعات الحكومية في تاييلند، وتوقعات تطبيق الحوكمة المؤسسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال استبانة حول الواقع الحالي، وتوقعات الحاكمية الرشيدة، تكونت عينة الدراسة من (3017) موظفاً، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية، جاء بمستوى متوسط. وعدم وجود فروق تعزى الى المسمى الوظيفي.

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها جميعاً ركزت على معرفة تطبيق الحوكمة في المؤسسة التي تمت دراستها، أو ما هي النتائج التي يتم الحصول عليها لو طبقت هذه الحوكمة في منهجيتها السليمة، ويؤكد الباحثان استفادتهما من الدراسات السابقة في إخراج الدراسة هذه إلى الواقع، كما يشير الباحثان بأن هذه الدراسة قد تميزت عن سابقتها من الدراسات بأنها تناولت الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية في مجتمع آخر، وأنها الدراسة الوحيدة التي تناولت ذلك المفهوم في حدود علم الباحثين.

## الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: لقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لملاءمة لطبيعة الدراسة.  
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والبالغ عددهم (47) فردًا وذلك للعام الجامعي 2018 / 2019.  
عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تكونت من 36 عضو هيئة تدريس، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيراتها.

### الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيراتها

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	56%
	انثى	16	44%
المسمى الوظيفي	اكاديمي وأداري	9	25%
	عضو هيئة تدرس	15	42%
	محاضر	12	33%

## أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة وذلك لجمع البيانات اللازمة والمتعلقة ب(مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية) وتكونت الاستبانة المصممة لهذا الغرض من الأجزاء الآتية:

### الجزء الأول: المعلومات العامة:

الجزء الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها، وقد اشتمل هذا الجزء على (40) فقرة أولية تبين مستوى ممارسة الحوكمة في كلية التربية بالجامعة الهاشمية، موزعة على على أربعة مجالات وهي: مجال الإفصاح والشفافية، ومجال المشاركة الفاعلة، ومجال العدالة والنزاهة، ومجال الكفاءة والفاعلية.

## صدق أداة الدراسة وثباتهما:

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص، وذلك لقياس درجة مناسبة الفقرات من حيث التركيب والصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها لقياس السمة التي وضعت لقياسها، ومدى انتمائها لعنوان الدراسة، ومدى ملاءمتها للمجال، وقد استقرت الأداة بصورتها النهائية على (28) فقرة.

تم التحقق من ثبات الأداة المستخدمة لخدمة أغراض الدراسة، وذلك من خلال استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من (14) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، تم استخراج معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (person) ، حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0، 85).

## أجراءات تصحيح الأداة:

لقد أُعطيَ لتقدير مستوى الممارسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، الذي تدرج من (درجة كبيرة جداً، ودرجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً). فقد أُعطي أعلى تدرج في الموافقة خمس درجات وأدنى تدرج في الموافقة درجة واحدة، وتكون الدرجات مرتبة ترتيباً تنازلياً 5، 4، 3، 2، 1.

ولتعرف مدى الممارسة، تم قسمة الفرق بين الحدين على 5 مستويات، وذلك من خلال طرح الحد الأعلى للبدائل (5) - الحد الأدنى للبدائل (1) يساوي (4).

4 ÷ 5 مستويات = 0.8 فعندما كان الحد الأدنى يمثل درجة واحدة، عندها تم زيادة الثمانية بالعشرة لكل علامة وفقاً لكل عبارة، وهكذا تصبح أوزان الفقرات كالآتي:

- (1 - 1.8) قليل جداً.
- (1.81 - 2.6) قليل.
- (2.61 - 3.4) متوسط.
- (3.41 - 4.2) كبير.
- (4.21 - 5) كبير جداً.

### متغيرات الدراسة وهي:

#### • المتغيرات المستقلة:

الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).

• المسمى الوظيفي وله ثلاث فئات (أكاديمي وإداري، عضو هيئة تدريس، محاضر).

#### المتغير التابع:

مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية.

#### الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة والأداة ككل، جدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة والأداة ككل.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الممارسة	الرتبة
2	الإفصاح والشفافية	2.89	0.65	متوسطة	1
4	العدالة والنزاهة	2.88	0.73	متوسطة	2
1	الكفاءة والفاعلية	2.75	0.81	متوسطة	3
3	المشاركة الفاعلة	2.62	0.88	متوسطة	4
	الأداة ككل	2.79	0.77	متوسطة	

يظهر من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.62 - 2.89) ، حيث جاء مجال الإفصاح والشفافية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.89) ، بينما جاء مجال المشاركة الفاعلة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61) ، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل من حيث مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (2.79) ويعكس مستوى ممارسة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن كلية التربية تمارس الحوكمة المؤسسية في العملية التعليمية التعلمية ويظهر ذلك في الجوانب الإدارية التي تنقي العمل وتهذبه، وتضفي عليه الشفافية وتكافؤ الفرص المتاحة للجميع، ويأمل الباحثان أن تكون هذه الممارسة كبيرة حتى يتم الوصول إلى التعليم النوعي والابتعاد عن الكم، واتباع أسلوب الشفافية والنزاهة في سير الكلية وتقديمها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو دبيل (2015) والتي بينت أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين جاء بدرجة متوسطة، ودراسة العريني (2014) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة بوسونتي (Buosonte, 2009) حيث أكدت على أن تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية، جاء بمستوى متوسط. في حين تختلف هذه الدراسة مع دراسة نجم (2017) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة مسلم (2016) والتي أكدت على أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا جاء عالياً، ودراسة هواري (Hoare, 2007) والتي أشارت إلى أن دور الحوكمة الرشيدة في الجامعات، جاء بدرجة عالية، ودراسة مديكا (Medica, 2010) وقد أكدت على أن تطبيق الحوكمة الرشيدة، جاء بدرجة كبيرة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة بشكل فردي والجدول (3، 4، 5، 6) توضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «الإفصاح والشفافية» مرتبة تنازلياً.

المجال	الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
الإفصاح والشفافية	1	5	الإفصاح عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية	3.22	0.65	متوسطة
	2		توفير قاعدة بيانات عن كافة العاملين في الكلية	3.15	0.67	متوسطة
	3	2	مراعاة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة على كافة العاملين بكافة المستويات	3.15	0.79	متوسطة
	4	3	وضوح المهام والمسؤوليات داخل الكلية للأطراف ذات العلاقة.	3.01	0.77	متوسطة
	5	10	توفير الكلية كتيباً خاصاً باللوائح، والتعليمات، والأنظمة والقوانين	3.00	0.79	متوسطة
	6	1	وجود سياسة للتمييز بين المعلومات التي يجب الإفصاح عنها والمعلومات السرية	2.78	0.83	متوسطة
	7	9	وجود سياسة إعلامية تبرز الأنظمة والتعليمات للعملية الإدارية والتعليمية	2.68	0.78	متوسطة
	8	4	الإفصاح عن جميع المعلومات (تقارير ونتائج أداء والعمليات والإجراءات والقرارات) بشفافية.	2.66	0.84	متوسطة
	9	7	تضمين الموقع الإلكتروني للكلية معلومات باللغتين العربية والإنجليزية	2.65	0.97	متوسطة
	10	6	تقوم الكلية بتطبيق نظام مكافآت وحوافز واضح للجميع.	2.63	0.99	متوسطة
			المجال ككل	2.89	0.73	متوسطة

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال، تراوحت ما بين (3.22) في حدها الأعلى وكانت للفقرة رقم (5) « الإفصاح عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية». وبين (2.63) في حدها الأدنى وكانت للفقرة رقم (6) « تقوم

الكلية بتطبيق نظام مكافآت وحوافز واضح للجميع.» في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدرة (2.89) وبمدى ممارسة متوسطة، ويعزو الباحثان إلى أن هناك نوعاً من الشفافية والإفصاح عن بعض الإعلانات التي تخص الكلية، وهناك بعض الأدلة والكتيبات، والباحث يأمل تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية بصورته السليمة.

**جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «العدالة والنزاهة» مرتبة تنازلياً.**

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الممارسة
1	9	تكفل الأنظمة للأكاديميين والإداريين حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض والانتقاد	3.20	0.65	متوسطة
2	7	وجود لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة.	3.17	0.77	متوسطة
3	2	التزام الكلية بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة أعمالها	3.16	0.87	متوسطة
4	3	توازن الإدارة بين سلطات الوظيفة ومسؤولياتها في الهيكل التنظيمي.	3.10	0.89	متوسطة
5	10	وجود نظام لتلقي الاقتراحات والشكاوي	3.00	0.79	متوسطة
6	1	استخدام سياسة (موتقة وواضحة وفعالة) لمنع التجاوزات في الكلية	2.98	0.92	متوسطة
7	5	توفير آليات مناسبة تجنب الأكاديميين والإداريين التحيز وتضارب المصالح	2.79	0.96	متوسطة
8	4	معاملة الجميع في الكلية على أسس قائمة على العدل والمساواة ودون تمييز	2.73	0.97	متوسطة
9	6	السماح للأكاديمي والإداري أن يناقش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسة المباشر	2.63	1.04	متوسطة
10	8	تتسم معايير تقييم الأداء للأكاديميين والإداريين بالعدل والموضوعية.	2.00	0.93	منخفضة
<b>المجال ككل</b>			<b>2.88</b>	<b>0.73</b>	<b>متوسطة</b>

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات الأداة، تراوحت ما بين (3.20) في حدها الأعلى وكانت للفقرة رقم (9) « تكفل الأنظمة للأكاديميين والإداريين حق ممارسة...» وبين (2.00) في حدها الأدنى وكانت للفقرة رقم (8) « تتسم معايير تقييم

الأداء للأكاديميين والإداريين بالعدل والموضوعية».

في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدرة (2.88) وبمستوى ممارسة متوسطة، ولعل ذلك يشير إلى أن الأنظمة تكفل للأكاديميين والإداريين حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض والانتقاد ووجود لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة، ويأمل الباحثان أن تكون هذه الاعتراضات واللوائح أن تكون نتائجها عادلة كما لو تم تطبيق مفهوم الحوكمة بصورتها الصحيحة.

**جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال « الكفاءة والفاعلية » مرتبة تنازلياً..**

المجال	الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
الكفاءة والفاعلية	1	3	التواصل مع جميع العاملين من خلال قنوات اتصال حديثة كالبريد الإلكتروني والوسائل المتاحة.	2.97	0.74	متوسطة
	2	1	إعداد البيانات المالية للكلية على أساس معايير معتمدة	2.85	0.91	متوسطة
	3	5	يتم ترجمة رؤية الكلية ورسالتها بخطة استراتيجية معلنة وفق برنامج زمني لتحقيقها	2.81	0.97	متوسطة
	4	4	استثمار الموارد (المالية والبشرية والتقنية) بشكل متوازن لتحقيق الأهداف	2.68	0.87	متوسطة
	5	2	مراعاة اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت وجهد	2.65	0.99	متوسطة
	6	6	طلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة	2.65	0.102	متوسطة
	7	7	وجود نظام فعال لإدارة الأزمات	2.64	1.05	متوسطة
المجال ككل			2.75	0.76	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات الأداة، تراوحت ما بين (2.97) في حدها الأعلى وكانت للفقرة رقم (3) «التواصل مع جميع العاملين من خلال قنوات اتصال حديثة كالبريد الإلكتروني والوسائل المتاحة.» وبين (2.64) في حدها الأدنى وكانت للفقرة رقم (25) «وجود نظام فعال لإدارة الأزمات.» في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدره (2.75) وبمستوى متوسط، ولعل ذلك يعود إلى وجود نوع من التواصل بين كوادر الكلية، وأعداد بيانات الكلية ضمن خطط معدة، ويأمل الباحثان مراعاة اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بمهارات معرفية عالية الجودة، تحقق ما تنادي قواعد وشروط الحوكمة المؤسسية.

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «المشاركة الفاعلة» مرتبة تنازلياً.**

المدى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة	المجال
متوسطة	0.69	2.72	اتباع النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة (الأكاديميين والتربويين والإداريين) في وضع خطط التطوير والتخطيط الاستراتيجي فيها.	2	1	المشاركة الفاعلة
متوسطة	0.89	2.68	السماح لجميع الأكاديميين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية	1	2	
متوسطة	0.92	2.65	السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في صناعة القرار	5	3	
متوسطة	0.98	2.62	تشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام (ولجان خارجية) لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	4	4	
منخفضة	1.09	2.43	إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء	3	5	
متوسطة	0.78	2.62	المجال ككل			

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات الأداة، تراوحت ما بين (2.72) في حدها الأعلى وكانت لفقرة رقم (2) «اتباع النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة (الأكاديميين والتربويين والإداريين) في وضع خطط التطوير والتخطيط الاستراتيجي فيها». وبين (2.43) في حدها الأدنى وكانت لفقرة رقم (3) «إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء».

في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدرة (2.62) وبمستوى واقع كبير، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود نوع من التشاركية بين كوادر الكلية ولجانها، ولكنها لا تصل إلى المشاركة الفاعله، التي تتبعها الحوكمة في منهجيتها وآلياتها. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغيري (الجنس، المسمى الوظيفي). للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى ممارسة كلية التربية للحوكمة المؤسسية تبعاً لمتغيري الجنس، والمسمى الوظيفي، ثم تم تطبيق تحليل التباين التثاني (ANOVA way 2) ، والجدول (7 - 8) توضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

المتغير	مستوى المتغير	المجال							
		الإفصاح والشفافية		العدالة والنزاهة		الكفاءة والفاعلية		المشاركة الفاعلة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكور	2.90	0.51	2.89	0.63	2.77	0.77	2.68	0.79
	إناث	2.87	0.48	2.86	0.49	2.73	0.83	2.61	0.91
المسمى الوظيفي	أكاديمي إداري	2.95	0.46	2.93	0.55	2.78	0.71	2.64	0.88
	عضو هيئة تدريس	2.81	0.49	2.88	0.53	2.74	0.75	2.62	0.91
	محاضر	2.78	0.49	2.84	0.55	2.72	0.81	2.61	0.95

يوضح الجدول السابق وجود فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة الحوكمة المؤسسية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الثنائي (way ANOVA 2)، والجدول رقم (8) يبين ذلك.

**جدول (8): نتائج تطبيق تحليل التباين الثنائي (way ANOVA 2) على مجالات ممارسة الحوكمة المؤسسية تبعا للمتغيرات المستقبلية.**

المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	الإفصاح والشفافية	1.58	1	1.58	7.74	0.19
	العدالة والنزاهة	0.28	1	0.28	0.97	0.33
	الكفاءة والفاعلية	1.73	1	1.73	5.05	0.56
	المشاركة الفاعلة	0.62	1	0.62	2.34	0.67
المسمى الوظيفي	الإفصاح والشفافية	7.36	2	3.68	18.00	0.00
	العدالة والنزاهة	6.97	2	3.49	11.99	0.44
	الكفاءة والفاعلية	11.82	2	5.91	17.28	0.19
	المشاركة الفاعلة	8.11	2	4.05	15.38	0.34
الخطأ	الإفصاح والشفافية	40.90	33	1.24		
	العدالة والنزاهة	58.15	33	1.76		
	الكفاءة والفاعلية	68.39	33	2.07		
	المشاركة الفاعلة	52.70	33	1.60		
المجموع	الإفصاح والشفافية	3241.84	36			
	العدالة والنزاهة	3326.17	36			
	الكفاءة والفاعلية	3066.88	36			
	المشاركة الفاعلة	2875.06	36			

يظهر من الجدول رقم (8) ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الهاشمية لمستوى ممارسة كلية التربية للحوكمة

المؤسسية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (1.10) (F) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الهاشمية لمستوى ممارسة كلية التربية للحوكمة المؤسسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال (العدالة والنزاهة، الكفاءة والفاعلية، المشاركة الفاعلة) في حين بين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الإفصاح والشفافية) ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (9) يوضح ذلك.

**جدول (9): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة الحوكمة المؤسسية في مجال الإفصاح والشفافية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.**

المسمى الوظيفي	أكاديمي وإداري (م=2.95)	عضو هيئة تدريس (م=2.81)	محاضر (م=2.78)
أكاديمي وإداري	-----	0.14	*0.17
عضو هيئة تدريس	-----	-----	0.03
محاضر	-----	-----	-----

يتبين من الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في متغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح المسمى الأكاديمي وإداري بمتوسط حسابي (2.95). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس الأكاديمي والمستلم منصب إداري يوافق على وجود نوع من الحوكمة المؤسسية في الكلية وأن هناك شفافية في قيادتها وسيرها، ولعل ذلك يعود إلى وجود نوع من التحيز، وذلك بسبب مسماه الوظيفي في الجانب الإداري، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة بوسونتي (Buosonte, 2009) والتي بينت عدم وجود فروق تعزى إلى المسمى الوظيفي.

## التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحثان بما يلي:

1. عقد ورش ودورات بدءاً من الإدارة العليا في الجامعة إلى جميع كوادرها، وذلك لتعريفهم بالحوكمة ومنهجيتها ودورها في تجويد العمل وتطويره، حتى تنتشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ: الشفافية والمساءلة والمشاركة من أجل الارتقاء بأداء الكلية، وكليات الجامعة بشكل كامل.
2. إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس داخل الكلية بالعمل بها.
3. تخصيص مكافأة مالية وحفل ترسيم للكلية التي تلتزم بمعايير الحوكمة وآلياتها، ليتم المنافسة من الكليات الأخرى، حتى تكون الحوكمة مرجعاً وقاعدة للجامعة بأكملها.
4. إجراء دراسات علمية حول مدى تطبيق الحوكمة في بقية الجامعات لكي يتأصل هذا المفهوم في كل الجامعات، ومن ثم في جميع المؤسسات التربوية في الدولة.

## مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات حول الحوكمة من وجهة نظر الطلبة والمؤسسات الخارجية.
- إجراء دراسات مقارنة بتجارب وخبرات ونماذج عربية مميزة لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- القيام بدراسة الحوكمة في الجامعات الأردنية.
- عرض وطرح مقترح اعتماد مبادئ الحوكمة وتطبيقها في الجامعات والمؤسسات التعليمية

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- أفندي، عطية حسين (2004)، أسلوب الحكم الموسع إطار مفاهيمي [ورقة عمل]. مؤتمر الاتجاهات في إدارة مؤسسات المجتمع المدني 2004، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الخصيري، محسن (2005)، حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية.
- الخواجة، علا (2006)، مفهوم حوكمة الشركات في الحكم الرشيد والتنمية في مصر. مركز دراسات وبحوث الدول النامية، لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- أبو ديبيل، تيري (2015)، درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القريات من وجهة نظر الموظفين الإداريين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- درويش، عدنان (2007)، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصارف العربية.
- أبو دقة، موسى (2013)، أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي. هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي.
- العريني، منال (2014)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114 - 148. <https://doi.org/10.12816/org.0008444>
- عزت أحمد، (2009)، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها.
- الكابد، زهير (2003)، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد، حاكم محسن (2008)، كانون الأول، ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية [ورقة عمل]. مؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموح، مراكش، المغرب.
- مسلم، ناصر (2016)، مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012)، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة [ورقة عمل]. ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل. هيئة الإغاثة الأردنية، عمان، الأردن. <https://doi.org/10.21608/jjud.2012.95064>
- نجم، نوره (2017)، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- يوسف، محمد حسن (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. بنك الاستثمار الدولي. <http://www.grnce.com>

### المراجع الأجنبية:

- Buosonte, R. (2009). *Good governance in the Thai public universities the current status and expectations*. NaresuanUniversity. [www.rattanbb.com](http://www.rattanbb.com)
- Hoare, O. (2007). *A case study of governance of higher education in Belize Implication for finance and curricula in higher education* [Ph.D. Dissertation]. University of South Florida.
- KPIS, R. (2009). *For governance of public universities in Malaysian*. Department of Higher Education Management, Ministry of Higher Education, Malaysia, Asian Center for Research on University Learning and Teaching.

Medica, J. (2010). Organizational performance through staff governance: Improving shared governance in the higher education. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 8(1), 7685-.

OECD. (2008). *Using the OECD principles of corporate governance*. Baordroom Perspective Paris.

Solomon, A. (2004). *Corporate goveranace and accountability*. Jone Wiley & sons Ltd.

### الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية: Romanization Arabic References:

'afanadiyyun 'at'iyyata hissayni 2004). 'uslwba alḥukmi almū'assa'ī 'itāra mafāhīmī waraqata 'amali mu'tamara alittijāhāti fi 'idārati mu'assasāti almujtama'ī al-mdny alqāhirata almunazzamata al'arabiyyata lil-tanmiyati al'idāriyyati

alkhaḍīriyyu muḥsina 2005). ḥwkmah al-sharikāti majmū'atu al-nayli al'arabiyyati

alkhawājatu 'alā 2006). mafhūma ḥwkmah al-sharikāti fi alḥukmi al-rashydi wa-al-tanmiyati fi miṣrīn markazu dirāsātin wabuḥwṭhi al-dū'ali al-nāmiyati likulliyyati aliqtīṣādī wa-al-'ulūmi al-sīāsiyyati jāmi'ata alqāhirati

'abū dabilin tarkay 2015). darajata taṭbīqī alḥākimiyyati al-rashydati fi 'idārati ta'līmi alqaryāti min wajhati nazari almū'azzafīna al'idāriyyīna risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata alyarmūki

darwīshun 'adnāni 2007). ḥwkmah al-sharikāti wadawri majlisi al'idārati ittiḥādu almaṣārifi al'arabiyyati

'abū diqqatin mūsā 2013). 'awarāqin warshati 'amali ḥwkmah mu'assasāti al-ta'līmi al'āliyyi hay'atu alī'timādi wa-al-jawdati limu'assasāti al-ta'līmi al'āliyyi wizārata al-tarbiyati wa-al-ta'līmi al'āliyyi

al'arīniyyu manāla 2014). wāqī'a taṭbīqī al-ḥwkmah min wajhati nazari 'a'qā'i al-hy'tyn al'idāriyyata wa-al-'kādimiyyata al'āmilīna fi jāmi'ati al'imāmi muḥammada bn su'ūdi al'islāmiyyati almajallatu al-dawliyyatu al-tarbawiyatu almutakhaṣṣīṣatu 3( 12)148 114- . . <https://doi.org/10.128160008444/>

'azat 'aḥamdun 2009). mafhūma ḥwkmah aljāmi'āti wa-al-garaḍi minhā wasabbala taṭbīquhā

alkāyadu zuhayra 2003). al-ḥkmānyah qaḍāyā wataṭbīqātin manshūrātu almunazzamati al'arabiyyati lil-tanmiyati al'idāriyyati

muḥammadun ḥākima muḥsina 2008 .kānūna al'awwali ḍawābiṭa wa'āliyyātin al-ḥwkmah fi almu'assasāti aljāmi'iyati waraqata 'amali mu'tamara al'arabiyyi al-thāny aljāmi'āti al'arabiyyati taḥaddīatin waṭamūḥin marrākishan almaghriba

muslimun nāšira 2016). mustawā mumārasati mabādī'i al-ḥwkmah aljāyidata fi aljāmi'āti alyamaniyyati alkhaṣṣata risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata al'ulūmi wa-al-tnklwiyā

nāşiru al-dīni ya'qūba 'ādila (2012). 'iṭāra naẓariyya muqṭaraḥa lḥwkmah aljāmi'āti wamu'ashshirāti taṭbīqihā fī ḍaw'i mutaṭallabāti aljawdati al-shāmilati waraqata 'amali multaḳā al'islāḥi almujtama'iyyi al-shāmili hay'atu al'ighāthati al'urduniyyati 'ammāna al'urduna <https://doi.org/10.21608/jpud.2012.95064>

najmun nūrtu (2017). darajata mumārasati mabādi'i al-ḥwkmah fī alkulliyyati aljāmi'iyyati lil-'ulūmi al-taṭbīqiyyati bighazzatin min wajhati naẓari al'āmilina fihā wasabbala taṭwīruhā risālata mājistīri ghayri manshūratin aljāmi'ata al'islāmiyyata

yūsf muḥammada ḥusni (2007). muḥaddadātin al-ḥwkmah wama'āyīrahā ma'a 'ishārati khāṣṣatin linamaṭi taṭbīqihā fī mişrin banku alistithmāri al-dawliyyi <http://www.grnce.com>

## The Level of Institutional Governance Practice at the Faculty of Educational Sciences at the Hashemite University from the Point View of Academic Staff

Hussein Salem Alsrehan<sup>(1)</sup>

Mohammad Salman Alkhazleh<sup>(2)</sup>

### Abstract:

This study aims at identifying the level of institutional governance practice at the Faculty of Educational Sciences at the Hashemite University from the point view of academic staff. The sample of the study consisted of 36 academics randomly chosen from a total number of 47 faculty members. A special questionnaire was designed to achieve the objective of the study. Findings revealed that the level of governance practice was moderate. The results showed that the field of transparency ranked first with a mean of 2.89 followed by the fields of justice and honesty with a mean of 2.62 and efficiency 2.75, while the last one was the effective participation field with a mean of 2.62. The results of the study also showed that there is no significant difference due to gender variable, but there is a significant difference due to position title in favour of the administrative academic.

**Keywords:** Faculty of Educational Sciences, Hashemite University, Institutional Governance.

(1) Faculty of education and social sciences - Al-Ain University for science and Technology (Abu Dhabi - U.A.E.)  
hussein.alsrehan@aau.ac.ae

(2) Faculty of education and social sciences - Al-Ain University for science and Technology (Abu Dhabi - U.A.E.)