

درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس

**The degree of administrative leadership at the University of Kuwait to
the principles of governance from the point of view of faculty members**

إعداد الطالب

سعد عقاب الشمري

إشراف

الدكتورة ملك صلاح الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص /

إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

شباط 2014

التفويض

أنا الطالب سعد عقاب الشمري، أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سعد عقاب الشمري

التاريخ: 2014 / 2 / 2

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ

الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وأجيزت بتاريخ: 2 / 2 / 2014

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



مشرفاً

د. ملك صلاح الناظر



رئيساً

أ. د عبد الجبار توفيق البياتي



ممتحناً خارجياً

أ. د هاني عبد الرحمن الطويل

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، فبعد أن من الله علي بإنهاء رسالتي، فإنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى الدكتورة ملك الناظر والتي قامت بالإشراف على رسالتي هذه وتقديم الدعم المتواصل لي في هذه المرحلة من دراستي. وقد كان لدعمها وإرشادها لي سببا في النهوض إلى مرتبة النجاح التي سأعتز بها مستذكراً فضلها في دعمي لمواصلة مسيرة البحث والتميز. وستبقى منارة أهتدي بها ومصدرا لفخري واعتزازي بدورها في وصولي لهذه المرحلة.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة الكرام في منحي الوقت لقراءة رسالتي وتحسينها بملاحظاتهم البناءة وتوجيهاتهم الكريمة.

والله ولي التوفيق

الباحث

الإهداء

إلى قدوتي وبطلتي الأول والأخير... والدي

إلى نبض الحياة ومصدر قوتي وإيماني... والدتي

إلى أخواتي وأخواني الذين قدموا الدعم والمساندة لي في كل الأوقات...

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
2	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
10	الأدب النظري
28	الدراسات السابقة ذات الصلة
34	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
38	منهج الدراسة

38	مجتمع الدراسة
38	عينة الدراسة
38	أداة الدراسة
39	صدق الأداة
40	ثبات الأداة
40	متغيرات الدراسة
40	إجراءات الدراسة
42	المعالجة الإحصائية
44	الفصل الرابع نتائج الدراسة
	الفصل الخامس مناقشة النتائج
62	مناقشة النتائج
71	التوصيات
73	المراجع العربية
77	المراجع الأجنبية
81	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	1.
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ المساواة مرتبة تنازلياً	2.
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ المشاركة مرتبة تنازلياً	3.
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ الشفافية مرتبة تنازلياً	4.
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للقيادات في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واختبار (t-test)، تعزى لمتغير الجنس	5.
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية	6.
54	تحليل التباين الأحادي للفروق في اجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية	7.
55	اختبار شيفية للفروق في اجابات افراد الدراسة على ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية	8.

56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واختبار (t-test)، تعزى لمتغير الكلية	9.
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	10.
59	تحليل التباين الأحادي للفروق في اجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	11.
60	اختبار شيفية للفروق في اجابات افراد الدراسة على ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	12.

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
81	الاستبانة بصورتها الأولية	.1
89	قائمة بأسماء المحكمين	.2
90	الاستبانة بصورتها النهائية	.3
96	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الاوسط	.4
98	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم العالي في الكويت	.5

ملخص الدراسة

درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

إعداد

سعد عقاب الشمري

إشراف

الدكتورة ملك الناظر

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ

الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة

العشوائية التناسبية.

استخدم لجمع البيانات استبانة للتعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة

الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة

وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار شيفيه لمعالجة البيانات احصائياً كما

استخدمت معادلة كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون لايجاد ثبات الأداة.

وكانت نتائج الدراسة كما يأتي:

- أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة

القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث والرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ ومتغير

الكلية لصالح الكليات العلمية وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة (5 - أقل من 10 سنوات).

من بين التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- نشر ثقافة الحاكمية ومبادئها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال النشرات والندوات والمؤتمرات مما يحسن من بيئة العمل الجامعي.
- حث القيادات الإدارية في الجامعة على ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مختلف المجالات بما يضمن تفعيل الحاكمية المؤسسية في هذه الجامعات.

Abstract

The degree of administrative leadership at the University of Kuwait to the principles of governance from the point of view of faculty members

Prepared by:

Saad Oqab Al-Shamari

Supervised by:

Dr. Malak Al-Nazer

The current study aimed to know The degree of administrative leadership at the University of Kuwait to the principles of governance from the point of view of faculty members, the study sample consisted of (302) teaching staff members selected using stratified random sample.

To collect the data a questionnaire was used to know the degree of the administrative leaders practices of the governance principles at University of Kuwait from the view of the teaching staff members.

The means, standard deviations, ranks, degree of practicing analysis of variance, pearson correlation coefficient, and scheffe test were used to statistically treat the data, cronbach Alpha equation, and person correlation coefficient was used to find the instrument internal consistency.

Study results were as follow:

- The degree of the administrative leaders at University of Kuwait practicing the governance principle from the view point of the teaching staff members was medium.
- The presence of differences with the statistical significance at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of administrative leaders at University of Kuwait practice the governance principle from the view point of the teaching staff members attribute to gender, academic rank, faculty, and years of experience variables.

Among the recommendation that the study offered were the following:

- Disseminate governance culture and its principles among the teaching staff members at the universities through publications seminars & conferences that could improve the environment of the university work.
- Motivating the administrative leaders at the university on the necessity of involving the teaching staff members and students in different domains.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

اهتم الفكر الإداري بالعديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبخاصة في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة، دون إعطاء أهمية لها في الميدان التربوي مع أنه يشكل قطاعاً هاماً في المجتمع ومن هذه المفاهيم الحاكمة.

وتشهد النظم الإجتماعية على اختلاف أنواعها تغيرات واضحة في المفاهيم الإدارية سببه التقدم العلمي والتكنولوجي، ومن هذه النظم مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات كبيرة نتيجة للعولمة وزخم المعلومات الذي وفرته، ومنها ما يتعلق بالجودة الشاملة والحاكمة وغيرها، الأمر الذي تطلب من هذه النظم أن تتعامل مع هذه التحديات بتبصر والإفادة منها من خلال التوظيف الفاعل لمضامينها (درويش، 2003)، وبالنسبة لمفاهيم الحاكمة في المؤسسات التعليمية فقد استفادت من تجربة الشركات في تطبيق مبادئ الحاكمة التي تعززت لما لها من فائدة تعود عليها، من خلال تنظيم مؤتمرات وندوات حول الحاكمة.

إن نمو نظم ومؤسسات التعليم العالي وتطورها يتطلب توفير القادة المتسلحين بالخبرة والإرادة والمعرفة والكفايات التي تمكنهم من قيادة هذه المؤسسات كي تغدو منارة في المجتمع، وكي تسهم هذه النظم في إيجاد أفراد قادرين على إمتلاك المعرفة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من الإنخراط بقوة في سوق العمل، ومن نقل هذه الخبرة والمعرفة للآخرين (حمادات، 2006).

وعرف العجمي(2010): القيادة بأنها "كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن

طريق التفكير والتعاون في رسمه للخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية"، كما عرف دبرن (Dubrin,2001,3) القيادة بأنها: "المقدرة على تعزيز الثقة والدعم بين الأفراد العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وقد تناول آخرون القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها؛ بينما أكد آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية، أي أن القائد يأتي بهدف التأثير في الأفراد والجماعات وتلبية الاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة (Pierce & Newstory,2006).

توجد القيادة حيثما توجد الجماعة، إذ أن الوظيفة الأساسية لها هي العمل مع الجماعة لخدمة أهدافها بما يتوافق وأهداف المنظمة في تحقيقها لرؤاها ورسالتها. وتتبع أهمية القيادة ومكانتها ودورها من كونها على علاقة بكل مفاصل العملية الإدارية، فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي منظمة إجتماعية، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوافرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها (الحريري،2008).

وتتنوع مصادر السلطة التي يفعلها القائد من أجل تسيير الأعمال، ومنها السلطة الشرعية وهي أحد مصادر سلطات القائد، وتتضمن الحق الأخلاقي للقائد من أجل القيام بأنواع معينة من المهمات التي تعتمد رؤية النظام وتستند إلى القيم الثقافية والاجتماعية، والتي تحكم بيئة المنظمة وتؤثر في أفراد الجماعة(الحربي،2008).

تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رؤى النظام وتوفير الفرص لتحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة، وتحاول هذه القيادة الإفادة من البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لنشاط كل فرد من أفراد الجماعة، مع مراعاة دراسة أفراد الجماعة والتعرف

إلى التباينات والتميزات الفردية بينهم، وأن يتم تحقيق ذلك بالإستناد إلى سياسة المساواة وعدم التعالى (العجمي، 2010).

وبسبب ما تشهده الميادين التربوية من تطورات خاصة في مجال التعليم العالى فإن ذلك فرض على القيادات التربوية في الجامعات أن تكتسب المهارات اللازمة والكفايات الجوهرية ومنها الحاكمية التي تمكنها من التعامل مع هذه المعطيات والتناغم مع العاملين في هذه الجامعات بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في خضم هذا التسارع المعرفي والتكنولوجي (الحريري، 2008).

يعد مصطلح الحاكمية من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية في القرن الحادي والعشرين، وهو المصطلح الذي اتفق على أنه ترجمة لأسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. "وتطرق العديد من الاقتصاديين والتربويين والمحللين والخبراء في مجال الإدارة إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم الحاكمية في النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتربوية ولأهميتها في صلاح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل" (درويش، 2003: 425)، حيث إن إنعدام الحاكمية يتيح للقائمين على المؤسسات سواء كانوا من مجلس الإدارة أم المديرين أم الموظفين العموميين التلاعب بالأمور الإدارية في المؤسسات.

والحاكمية من المفاهيم التي تشمل النظام بأكمله، ونتيجة لارتباط موضوع الحاكمية بمجالات وأطراف مختلفة، كالإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح، ظهرت تعريفات متنوعة للحاكمية. فقد عرفها البعض بأنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهيكل التي تستخدم لإدارة شؤون المنظمة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح

والشفافية والمساءلة بالمؤسسة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة". (Emirag, and others, 2000, P. 20)

ويعد مفهوم الحاكمية وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسة بطريقة جيدة، كما يؤدي إلى وجود ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع (Hopkins, M., 2000, P. 15).

كما تقوم جامعة الكويت ممثلة بقياداتها الادارية وأعضاء هيئة التدريس فيها بتزويد الطلبة بمهارات حياتية يمكن لهم من خلالها أن يواكبوا التطورات التكنولوجية والعلمية، تمهيداً للإنخراط في سوق العمل والذي أصبح يركز بشكل واضح على المواطنة ما بين الجانب النظري والجانب العملي، مما يؤكد أهمية ما تقوم به جامعة الكويت كمؤسسة رائدة من مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت (الياسين، 2012).

وعليه تأتي هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

"ظهرت في الآونة الأخيرة محاولات جادة من قبل المنظمات التعليمية لتقصي أثر مبادئ الحاكمية على العديد من المتغيرات والتي تبين مدى الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي" (خوري، 2003: 2)، كما أوصت دراسات سابقة بإجراء دراسات لمعرفة درجة ممارسة الحاكمية في الجامعات كدراسة ناصر الدين (2012).

إن نقص الدراسات العربية والتي بحثت موضوع الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي اعتبره الباحث مبرراً لإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أثر الحاكمية على هذه المؤسسات إذ أن هذا الموضوع يمثل مشكلة حقيقية في ظل تعاظم أعداد مؤسسات التعليم العالي في وطننا العربي.

ونظراً لقلّة الدراسات التي بحثت في درجة ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ الحاكمية في حدود علم الباحث فإن ذلك يعد مشكلة تستحق البحث، لذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ

الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادات

الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى

لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية وسنوات الخبرة والتخصص "كلية إنسانية، كلية علمية"؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية المعلومات التي سيتم الحصول عليها

من مصادرها والتي تتعلق بموضوع الحاكمية، حيث ستزود المكتبة العربية بأدب نظري مفيد

في هذا الميدان.

كما تتمثل أهمية الدراسة من الجانب التطبيقي حيث من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة ما يلي:

- تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يتم الاستفادة منه من قبل الباحثين في توضيح درجة

ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس.

- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في الجامعات لغرض إستخدام الحاكمية بشكل إيجابي ومؤثر.

- من المؤمل أن تفيد أعضاء هيئة التدريس والطلبة في معرفة حقوقهم وواجباتهم في المؤسسة.

وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الرائدة حسب علم الباحث التي تبحث في موضوع درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد يستفيد منها أصحاب القرار في عمل ما يروونه مناسباً في هذا المجال.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

القيادة الإدارية: هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة (الطراونة، 2010).

مبادئ الحاكمية: "هي نظام للإدارة والرقابة يقوم على وضع هيكل وإطار لتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المنظمة، مثل: مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين، وغيرهم من ذوي المصالح، كما وتحدد أيضاً القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنشأة، كما تساعد الحاكمية على إعطاء الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المنشأة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع التركيز على موضوع مراقبة الأداء" (السمهوري، 2007: 11).

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة مبادئ الحاكمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

أعضاء هيئة التدريس: جميع الحاصلين على درجة الدكتوراه في تخصصات مختلفة ويدرسون في جامعة الكويت في العام 2013/2014.

حدود الدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت خلال

الفصل الأول للعام الدراسي 2013/2014.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وثبات أداة الدراسة ودقة وموضوعية استجابة أفراد العينة على أدوات الدراسة.
- يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل مراجعة للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين: الأول تضمن عرضاً للأدب النظري المتعلق بالحاكمية، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لعرض الدراسات العربية والاجنبية السابقة ذات العلاقة بمتغير الدراسة التي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

لا يمكن اعتبار الإدارة أحد النشاطات الحديثة أو وليدة العصر الحديث، بل يمكن النظر إليها كأحد الأنشطة القديمة التي مارسها الإنسان في بداية وجوده على الأرض وسعيه للسيطرة على الطبيعة فيها، وقد مارس الإنسان الإدارة، وعمل بها على وجه البسيطة بشكل مقصود وغير مقصود، فقد كانت التجمعات البدائية للبشر تتم على ضفاف الأنهار، لوجود بعض مقومات الحياة فيها، وهذه التجمعات ما هي إلا إحدى الأمثلة الإدارية البدائية (حمادات، 2006).

تولي الأمم والحضارات (لتعزيز بقاءها وعمارتها للأرض) أهمية كبيرة لمقدرتها الإدارية في السيطرة على الإنسان والطبيعة، وما زالت هناك آثار لبعض الحضارات العريقة ماثلة حتى اليوم؛ لتشكل شاهداً حياً على المقدرّة الإدارية في إدارة بقائها وكيونتها، ولعل في العرب تاريخياً والمكدونيين والرومان من بسط نفوذهم على المجتمعات الأخرى والسيطرة على جيوشهم الجرارة واتساع إمبراطورياتهم دليل على ذلك، وكذلك الحضارة البابلية التي عرفت بقوانينها الإدارية، والفينيقيون الذين اشتهروا بالمقدرة التجارية، ولولا الإمام السليم بالإدارة لما تمكنت هذه الحضارات من الوصول إلى ما وصلت إليه من تطور ورقي واستقرار (السلمي،

(2006).

لقد أدى تطور الفكر الإداري إلى تغيير واضح في وظيفة الإدارة، بسبب تغير نظرة المجتمع إلى العملية الإدارية وقاعدتها الأيديولوجية، التي تواجه الفكر الإداري، والظروف الاقتصادية والسياسية التي تسود بيئة النظام الإداري، لذلك فإن نجاح أي منظمة يعود إلى تفوق قادتها ومسؤوليها في إيجاد مستوى من التميز لدى العاملين فيها (العمرى، 2000).

مفهوم القيادة:

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو الأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها، من غير إخلال بالنظام أو القانون أو الأعراف والتقاليد.

يرى البعض أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة، وهي مرادفة في معناها للمكانة، والبعض الآخر يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد. فالقائد في نظرهم، هو الذي يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة وضبط النفس أو مميزات جسمية معينة (البدرى، 2005).

إن تعتمد القيادة على فعالية تأثير القائد على الجماعة لبذل قصارى جهدهم عن رضا لتحقيق الأهداف، وكذلك التأثير في أفراد الجماعة لإتباع وجهة نظر القائد ولمواجهة مشكلاتهم.

وقد ازداد اهتمام الباحثين الذين درسوا القيادة بأهمية ربط فاعلية القيادة الإدارية للمنظمات الإنسانية المختلفة بمدى قدرة قادتها على المواءمة بين حاجات العاملين في هذه المنظمات ودوافعهم وبين حاجات تلك المنظمات وأهدافها. وتتنظر الاتجاهات الحديثة في دراسة القيادة بأنها تعبير يعطى إلى من يمارس السلوك القيادي في المجموعة، لا إلى مجموعة الصفات الشخصية التي يمتلكها الأفراد الذين يشغلون مناصب رسمية في السلطة، وذلك من منطلق أن القائد هو ذلك العضو في المجموعة الذي يساعد في تطور طرق التفاعل التي تسهل عملية

تحقيق الأهداف الممثلة لقيم وحاجات وتطلعات وتوقعات كلا من القائد وأتباعه (جرادات، 2011).

وقد أشير إلى مفهوم القيادة بأنه "القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيمان بهذه الرؤى وفهمها" (Hill, Laurence,) (Lynn, 2001, 15).

ويرى القريوتي (2000: 138). أن مفهوم القيادة هو " قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون إلزام قانوني لاقتناعهم بقدرته". كما ويتطلب نجاح القائد في القيام بمهامه؛ توفر مجموعة من المهارات الأساسية، ومن هذه المهارات ما يلي (مؤتمن، 2003):

1- المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

2- المهارات الفنية: المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية. ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية، مثل القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور.

3- المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. وهذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء لأن ما يدخل في مجال

العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً وتغيراً وتتوعاً من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة في التعامل مع الأشياء (الشريف، 2004).

وتتباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد التربوي، فهناك مفسر للقيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة.

خصائص القيادة:

إن للقيادة خصائص يمكن حصرها كالاتي (حسان والعجمي، 2010):

- القيادة نشاط، فالقائد يتعامل مع أفراد لديهم مقدرات جسمية وعقلية ووجدانية، والقائد الناجح هو الذي يوجه هذه المقدرات التوجيه البناء بما يخدم مصلحة المنظمة.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات، ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الإكراه والإجبار.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين الأفراد والجماعات لتنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي، فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد ويثير دافعيتهم للعمل حتى ينشطوا لتحقيق هدفهم.

أهمية القيادة:

القيادة عملية ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال مقدرته على التأثير في سلوكهم، ويؤدي القائد الدور الأساس في توجيه الأفراد

والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، كما أن الأفراد والمنظمات يعتمد كل منهما على القادة في تحقيق المهمات (الحري، 2008).

وتتبع أهمية القيادة من مقدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي (حمادات، 2006). ولا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل المنظمة في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساس والمهم للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال مقدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام المنظمة والعاملين فيها؛ فقيادة جميع جوانب المنظمة تتأتى من خلال التنسيق.

وأوضح العجمي (2010) أن أهمية القيادة تكمن في عدة أمور، أهمها:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعمل على تعميم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- رعاية الأفراد وتدريبهم وتمييزهم.
- مواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

تكتشف القيادة المهارات اللازمة والكفايات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، فهي تركز على التناغم بين الأفراد والمهام الموكلة إليهم، والتأكد من إنجاز تلك المهام في الوقت المحدد وبالمهارات المناسبة. وتقوم القيادة بتقديم المعلومات والتوجيهات، وذلك لضمان سير العمل بتناغم وكفاءة وثقة. فالقيادة تتأكد من أن المهارات تبني وتساعد على استمرار الأداء الموثوق به في الإنتاج والخدمات، وتقوم القيادة على عملية التأثير التي يمارسها القائد في الأتباع، وينتج عن اختلاف وسائل التأثير التي يمارسها القائد لتوجيه الأتباع تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. وبين كوين (Koene) المشار إليه في بي لي (Pie-Lee, 2012) أن هناك ارتباطاً بين أنماط القيادة المختلفة وإدراكات العاملين بصور مختلفة، فسلوك القائد الذي يبدي اهتماماً للمرؤوسين واحتراماً لهم يؤثر إيجاباً في مناخ المنظمة مما يؤدي إلى زيادة فاعليتها، وجعلها مؤهلة للإبداع والابتكار، وعلى العكس من ذلك فإن سلوك القائد الذي يركز على إنجاز المهام فقط ليس له تأثير إيجابي في مظاهر المناخ المنظمي المختلفة (الحريري، 2008).

مفهوم الحاكمية:

الحاكمية هي الترجمة العربية لكلمة (Governance)، حيث اعتمد مجمع اللغة العربي الأردني مصطلح الحاكمية المؤسسية على أنها المقابل الأنسب لمصطلح (Corporate Governance) (www.majma.org.jo)، وتشير الدراسات إلى عدم اتفاق الباحثين والممارسين على تعريف محدد أو ترجمة لمصطلح (Corporate Governance)، حيث يرى البعض تسميتها حاكمية الشركات، ويرى البعض الآخر تسميتها الإدارة الرشيدة، أو الإدارة الحكيمة، ويرى آخرون تسميتها الإجراءات الحاكمة.

وتشير معظم أدبيات الحاكمية إلى عدم وجود تعريف موحد لها، (أبو حمام، 2009)، ويعد مصطلح الحاكمية من المصطلحات الحديثة الذي يطلق عليه أيضا الإدارة الرشيدة، وهو مصطلح يعبر عن مجموعة الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، بما يضمن تحقيق العدالة لجميع الأطراف وهذا يتطلب من الجميع الالتزام بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات قد تهدد مستقبل الجامعات في النمو والبقاء والاستمرار. (العازمي، 2012)، أما بخصوص الحاكمية المؤسسية كمفهوم اصطلاحي فكان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية كمفهوم مرتبط بنظام الرقابة الداخلية (الشحادات، 2008).

وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة للحاكمية كما وردت ببعض الدراسات:

- أنها مرادف لمفهوم "الإجراءات الحاكمة" بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق المصالح المتعارضة (المطيري، 2003).
- أنها بديل لمفهوم "التحكم في المنشأة" لأغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المنظمات باستغلال أموالهم ذاتياً أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة اقتصادياً (الجزيري، 1997).
- أنها تقابل مفهوم "ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة" ومحاولة تضيقها لصالح الأطراف الأخرى من أجل تخفيض المخاطر، وتحسين الأداء، وتنشيط أسواق المال، ودعم القدرة التنافسية للشركة، وتحقيق الشفافية، والقابلية للمحاسبة الاجتماعية (الشحادات، 2008: 12).
- أنها تستخدم كبديل لمفهوم "التحكم المؤسسي" لأغراض معالجة مشكلة الوكالة، وحماية حقوق حملة الأسهم، وحماية حقوق أصحاب المصالح، والتأكيد على ضرورة تفعيل المعايير

المحاسبية، ومعايير المراجعة الدولية على المستوى الدولي، فضلاً عن تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية من منظور اقتصاد المعرفة (مطر، 2003).

– ويعرف (Velury, et al., 2005) الحاكمية المؤسسية على أنها: "مجموعة من الآليات والإجراءات التي تمكن الجهات ذات العلاقة (Stakeholders) من مراقبة أداء إدارة الشركة".

وقد عرف العديد من المهتمين هذا المصطلح نظراً لأهميته، إذ عرفه كل من عبد الوهاب وشحاته (2007: 17) بأنه "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" كما عرف بأنه: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنظمات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007, p: 7)، وتعرف بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المنظمة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Freeland, 2007, p. 8)، كما يرى (Williamson, 1999, p: 18) بأن الحاكمية المؤسسية هي: "استراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بمقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يقارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة".

أهمية ومبررات الحاكمية:

ازدادت أهمية الحاكمية، في العصر الحالي وذلك لما تحققه من منافع كبيرة للمنظمات فمن خلالها يمكن محاربة الفساد المالي والإداري، وتحقيق درجة عالية من النزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين، وتفاذي أي انحرافات أو أخطاء قسدية ومنع

استمرارها في العمل، وتحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية، وضمان أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية في المنظمات (العبدلي، 2012). (Klaus, 2004,23).

مبادئ أسس الحاكمية:

أشار (Fawzy, 2008, p: 5-9) إلى أن تطبيق الحاكمية إنما يتم وفق مبادئ عدة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمية وذلك من خلال صياغة تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- حفظ حقوق جميع المساهمين كالحصول على عائد من الأرباح والمشاركة في الاجتماعات.
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين وذلك لتحقيق العدالة بينهم.
- الإفصاح والشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات المهمة بكل شفافية وفي الوقت المناسب.
- تنظيم مسؤوليات مجلس الإدارة من خلال تنظيم هيكل المجلس وبيان واجباته القانونية واختيار أعضائه بشكل مناسب.

الحاكمة في الجامعات:

إن الإدارة الجامعية تلعب الدور البارز في سد إحتياجات المجتمع المهنية، كما تعمل على الإسهام في عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، ودعم مظاهر التنمية والتقدم في أوجه الحياة كافة، الأمر الذي فرض على القيادات الإدارية أن تتوفر لديها المهارات اللازمة والكفايات الأساسية كي تؤدي مهمتها على خير وجه، كما يجب على هذه القيادات أن تبني العلاقة بينها وبين المرؤوسين على الثقة والإحترام والفهم بما يسهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها الجامعات (Uys, nleya & molelu, 2004).

وفي ندوة للبنك الدولي كما أشار كل من (Monks & Minow, 2001) بأن الجامعات العربية تواجه ضغوطاً بسبب وجود فجوة بين ما يكتسبه الخريجون من مهارات ومعارف، ومتطلبات سوق العمل، الأمر الذي أدى إلى زيادة أعداد خريجي الجامعات وبالتالي زيادة البطالة في العديد من الدول العربية والتي تشهد تفاوت في معدلات البطالة بحسب التحاق الطلبة في الجامعات، مما أكد على وجود ضرورة لمواجهة هذه الأزمة ويعد ذلك دافعاً للجامعات للجوء إلى الإبداع والابتكار لتوفير تعليم يمكن الخريجين من أن يكونوا مكتسبين للمهارات ومنافسين في سوق العمل الذي يتطلب منهم المقدرة والكفاءة ليكونوا مساهمين في النمو الاقتصادي لبلدانهم.

وتقوم الجامعات في دول العالم بالمساهمة في عملية التنمية المستدامة وتعد جزءاً هاماً وحيوياً من المجتمع العام، كما تربطها بالمجتمع العديد من العلاقات التبادلية، مما دفع القائمين على هذه الجامعات لصياغة رسالة الجامعة التعليمية، والتي بينت أهداف الجامعة والخطط المستقبلية التي ترنو إليها، وكتلخيص لما سبق فإن الجامعات لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، وقد أشار كل من حلاوة وطه (2011) إلى أن أهداف الجامعات تتركز في هدفين أساسيين هما: توفير تعليم جيد من خلال إكساب المهارات للخريجين وفق متطلبات سوق العمل، وإيجاد توازن بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، أما الهدف الثاني فيمكن في التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهام الجامعة في حل القضايا بأنواعها المختلفة.

ويعد موضوع الحاكمية في الجامعات من المفاهيم الحديثة والذي ظهر في ضوء ما تعانيه الجامعات من أزمت حقيقية في محاولة لإيجاد حلول لهذه الأزمت والتي منها ما يواجهه أعضاء هيئة التدريس والطلبة من أعباء حقيقية في الجامعة وذلك لتفرد هذه الجامعات بأحقيقة اتخاذ القرارات دون أي مشاركة من قبل الآخرين، وقد هدفت الجامعات من انتهاج أسلوب

الحاكمية لتحقيق الجودة الشاملة، والمنافسة في بيئة التعليم العالي، والحصول على مراكز وتصنيفات متقدمة، تمكنها من تحقيق ما تصبو إليه من أهداف ولتحقق رؤيتها ورسالتها في المجتمع (عزت، 2009).

سبقت الشركات في تأطير مفهوم الحاكمية، من خلال توضيح المفهوم وذكر المبادئ، وتشير الدراسات إلى عدم اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تعريف محدد أو ترجمة لمصطلح (Corporate Governance)، حيث يرى البعض تسميتها حاكمية الشركات، ويرى البعض الآخر تسميتها الإدارة الرشيدة، أو الإدارة الحكيمة، ويرى آخرون تسميتها الإجراءات الحاكمية. وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة للحاكمية كما وردت ببعض الدراسات:

1. أنها مرادف لمفهوم "الإجراءات الحاكمة" لضمان تحقيق التوازن في حقوق المصالح المتعارضة (المطيري، 2003).

أنها بديل لمفهوم "التحكم في المنشأة" لأغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المنظمات باستغلال أموالهم ذاتياً أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة اقتصادياً (Mathiesen, 2002).

2. أنها تقابل مفهوم "ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة" ومحاولة تضيقها لصالح الأطراف الأخرى من أجل تخفيض المخاطر، وتحسين الأداء، وتنشيط أسواق المال، ودعم المقدررة التنافسية للشركة، وتحقيق الشفافية، والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

3. أنها تستخدم كبديل لمفهوم "التحكم المؤسسي" لأغراض معالجة مشكلة الوكالة، وحماية حقوق حائزي الأسهم، وحماية حقوق أصحاب الشأن، والتأكيد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية، ومعايير المراجعة الدولية على المستوى الدولي، فضلاً عن تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية من منظور اقتصاد المعرفة (مطر، 2003).

وقد استفادت المؤسسات التربوية من تجربة الشركات في تطبيق مفهوم الحاكمية.

التعليم العالي في دولة الكويت:

تعد مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت مصدرا أساسيا لتطوير المجتمع الكويتي عن طريق تزويد الطلبة بمهارات حياتية تؤهلهم للنجاح في حياتهم العلمية والعملية والاجتماعية . وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الكويت تحديات متعددة نتيجة للتطور التكنولوجي والاقتصادي، والانفتاح على ذلك لتصبح هذه المجتمعات قادرة على التعامل مع معطيات العولمة بما فيها من جوانب إيجابية وسلبية. ولذا على الرغم من أن دور مؤسسات التعليم العالي محوره التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلا أن هذه المؤسسات لا تستطيع تلبية ذلك لتزايد أعداد الطلبة وضعف الإعداد بما يتناسب واحتياجات سوق العمل، خاصة في إتاحة الفرصة للمتعلمين للتطبيق الميداني مما يفعل الجانب النظري، أو التدريب العملي ليخدم شرائح مجتمعية خارج نطاق مؤسسات التعليم العالي (الياسين، 2012).

حاكمة الجامعات:

من المعلوم أن الجامعات تعد من المؤسسات التعليمية الرائدة والتي ينهل منها الطلبة العلم على اختلاف صنوفه، وتوجد أطراف عديدة في الجامعة كالإدارة والطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغير ذلك الأمر الذي يتطلب تفعيل الحاكمية التي من أهدافها إصلاح التعليم الجامعي، الأمر الذي أوجد أحد المفاهيم الحديثة وهو ما يدعى بحاكمية الجامعات والتي تهدف إلى بيان أداء هذه الجامعات وأي الأساليب والوسائل التي تحدد من خلالها الجامعة توجهاتها وتبين الغرض من وجودها الأمر الذي يبين أن حاكمية الجامعات تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة. أما الأبعاد التي تنضوي تحتها عملية حاكمية الجامعات فهي متعددة منها: كيفية

تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلبة وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية صناعة القرارات واتخاذها، وكيفية تفويضها للمسؤولية المتعلقة بالقرارات والإجراءات الداخلية. (برقعان والقرشي، 2012).

مفهوم حاكمية الجامعات

تناول العديد من الباحثين مفهوم حاكمية الجامعات كل حسب وجهة نظره وظهرت تعريفات عدة نتيجة ذلك ومن هذه التعريفات: ما عرفه برقعان والقرشي (2012: 12) بأنه: "هي تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في المؤسسات التربوية". كما عرف كلاوس (Klaus, 2004,23) الحاكمية بأنها: "مجموعة من الآليات التي تسهم في فرض الانضباط والرقابة على إدارة المنظمة بما يضمن توجيهها نحو تحسين أداء المنظمة وبما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين".

وفي ضوء ما تقدم يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم حاكمية الجامعات:

- أنه مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة.
- انه تنظيم للعلاقات بين مجالس حاكمية الجامعة التي تتمثل بمجلس الأمناء ورئيس الجامعة وعمداء الكليات.

ويعرف بأنه مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة وحاكمية الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.

أهداف حاكمية الجامعات:

في ضوء أهمية حاكمية الجامعات فإن ثمة أهداف لهذه الحاكمية يمكن إبرازها من خلال

(Chen & Hsieh) المشار إليه في (برقعان والقرشي، 2012) وكما يلي:

– مواجهة الضغوط التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي بسبب ازدياد الطلب على التعليم مع عدم مقدرة الجامعات على تلبية احتياجات جميع المتقدمين.

– التواء مع الأنواع الجديدة من العلوم التي ظهرت في الجامعات والتي تتطلب إيجاد بنية تحتية وإيجاد الآليات المناسبة والتي يمكن من خلالها تحقيق ما تصبو إليه الأجيال من دراسة العلوم المختلفة.

– تشجيع الإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل البحث العلمي والتكنولوجي.

– توفير البنى التحتية والبحثية وتشجيع البحث العلمي من خلال وضع الخطط المناسبة لذلك.

مبادئ حاكمية الجامعات

تستند حاكمية الجامعات إلى عدد من المبادئ والتي يمكن إجمالها (Cocoran, Su,

2004) كما ورد في (ناصر الدين، 2012) وكما يلي:

الشفافية: إن الحاكمية الجيدة في الجامعات ينبغي أن تسير من خلال اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح.

إن غياب الشفافية سيؤدي إلى (Chen & Hsieh, 2009):

- عدم مقدرة الجامعة على الوصول إلى ترتيب متميز ضمن التصنيف العالمي للجامعات، إذ تعد الشفافية من المعايير المهمة في التصنيف العالمي للجامعات.
- عدم أو ضعف تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع العاملين في الجامعة والطلبة بدقة وموضوعية.

- عدم مقدرة الأفراد على الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمة
تمكنهم من اتخاذ القرارات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا
من قبل العاملين في الجامعات.

- عدم مقدرة منتسبي الجامعة البوح عما يدور بخلداهم من مشكلات واحتياجات.
- غياب الحوار المنتج والمستمر ما بين قيادات وإدارات الجامعة أنفسهم، وما بين
منتسبي الجامعة، أو بينهم وبين الطلبة، أو انعدام الاتصال والتواصل بين جميع
الأطراف في جميع عمليات الجامعة.

- عدم المقدرة على تقديم صورة حقيقية عن كل ما يحدث في الجامعة.
- عدم المقدرة على تحديد الأدوار والمهام للقائمين بالعملية التعليمية والإدارية بدقة
وشفافية وموضوعية.

- عدم المقدرة على ضمان تفرغ أعضاء الهيئة التدريسية لعملهم العملي والأكاديمي
وخدمة المجتمع.

- عدم المقدرة على اختيار القيادات والإدارات الجامعية، وكذلك أعضاء الهيئتين
التدريسية والإدارية بشفافية وعدالة وموضوعية.

المساءلة: إن عنصر المساءلة إنما يعكس الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي
تحتاج إلى التوفيق بينها وبين المنافع التي يمكن أن تحقق من الاستقلالية المؤسسية، المصلحة
العامة ينبغي أن يستمر الاهتمام بها في مجالات ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي،
ضمن إجراءات وفرص عادلة لقبول الطلبة، وضمان الاستخدام الملائم للأموال العامة داخل

الجامعات (Graham & Plumptre, 2003)

إن غياب المساءلة سيؤدي إلى الآتي (Lee & Land, 2010):

- عدم مقدرة ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل.
 - عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية وموضوعية على جميع العاملين في الجامعة وطلبتها.
 - في غياب الحاكمية تصبح القيادة دكتاتورية، إذ إن المساءلة هي الوجه الآخر للقيادة.
 - عدم وجود نظام متكامل للتقييمين الداخلي والخارجي ومتابعة العمل.
 - عدم وجود تقارير دقيقة من قبل الدائرة المالية حول الأنشطة والتصرفات المالية التي تحدث في الجامعة.
 - عدم وجود تقارير دقيقة تقدمها لجان المراجعة والمراقبة في الجامعة لمعرفة مدى فعالية وكفاءة النظام المالي في الجامعة.
 - عدم وجود آليات مراقبة بيد أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه السلوك من خلال آليات الانتخاب المتكررة.
 - عدم مقدرة الجامعة الإفصاح للمجتمع أو منتسبي الجامعة عن قوائمها المالية مرفقاً به تقارير منفصلة من قبل مراجعي الحسابات.
 - عدم اتباع السلوك الأخلاقي من قبل القيادة والإدارة ومنتسبي الجامعة.
- **المشاركة:** وهي إتاحة المجال لمجالس الحاكمية لهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Chen & Hsieh, 2009)، وإتاحة الفرصة لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (أبو حماد، 2009)، ولا بد للحاكمية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمية فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

إن غياب مبدأ المشاركة سيؤدي إلى الآتي (Chen & Hsieh, 2009):

- عدم مشاركة القيادات الإدارية في الجامعة، والهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع في رسم السياسات العامة للجامعة، أو الأنظمة والتعليمات.
- عدم إتاحة المجال للطلبة المشاركة في صنع القرارات الخاصة.
- عدم مشاركة أصحاب المصالح في القرارات الإستراتيجية للجامعة.
- عدم مشاركة أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في أنشطة الجامعة كافة.
- عزوف الطلبة عن المشاركة في الأنشطة اللامنهجية أو أنشطة خدمة المجتمع.
- عزوف أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية عن المشاركة في تحمل المسؤولية المجتمعية.

نماذج حاكمة الجامعات

"أشار كل من Clark, and Merrien and de Boer, Enders and Schimank،

المشار إليهم (Braun, 1999, p3) في إلى وجود اتجاهين يمكن من خلالهما تحديد النماذج لحاكمة الجامعات، إذ يشير الأول إلى النماذج الموجودة في أنظمة التعليم العالي، أما الاتجاه الآخر فهو الذي يشير إلى ضرورة إيجاد أنظمة جديدة مختلفة عن أنظمة التعليم العالي والتي يمكن أن يكون لها نفس التأثير على المؤسسات المختلفة".

إن تناول نماذج الحاكمة يمكن أن يبرز التنوع فيما بينها فقد يكون مضمون هذه النماذج وطنيا أو مؤسسيا أو تاريخيا أو قد يرتبط بالعامل الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي الأمر الذي يؤكد أنه لا يمكن بأي حال أن يعتمد نموذج واحد لحاكمة الجامعات يمكن أن يكون مقياسا يطبق على جميع الجامعات (Fabric & Alexander, 2008).

وقد أشار تركمان (Trakman,2008). من خلال دراسته على العديد من الجامعات في بريطانيا وأستراليا وأمريكا وهي في معظمها بعيدة عن تدخل الحكومة، حيث اقترح عدد من النماذج التي يمكن أن تصلح لحاكمية الجامعات وهي النموذج الأكاديمي، ونموذج الشركات، ونموذج الأمان، ونموذج أصحاب المصالح. إن هذه النماذج اختلفت في توجهاتها حيث أن لكل نموذج وجهة معينة إذ أن كل نموذج منها يسند المصالح لجماعة معينة فقد يكون أصحاب المصالح هم الطلبة أو الموظفون الأكاديميون أو الخريجون أو الحكومة أو المجتمع المحلي أو غير ذلك من أصحاب المصالح، وأيا كان فإن إجراء هذه الدراسة يؤكد بما لا يدعو للشك بأن نماذج الحاكمية متنوعة ومختلفة ويمكن اعتماد أحدها للتطبيق على الجامعات بعد إجراء دراسة للنتائج الإيجابية التي يمكن من خلالها النهوض بالتعليم العالي من خلال منظومة متكاملة للحاكمية تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار في الجامعات المختلفة مما يضمن لها الشفافية والعدالة في العمل الجامعي.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض للدراسات العربية والأجنبية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

دراسة (Swansson, E Mow & Bartos, 2005) والتي هدفت البحث في الحاكمية الرشيدة للجامعات في استراليا. شملت عينة الدراسة رؤساء الجامعات الاسترالية ومجالس الأمناء. استخدمت الدراسة وسيلة الاستطلاع المسحي لعينة الدراسة على مدار صيف 2005/2004 بهدف تشكيل الاساس لمشروع برنامج للدورات المخصصة لاحتياجات الهيئات الادارية بالجامعة. تم تصميم اداة الاستطلاع لالتقاط البيانات الدلالية والوصفية حول احتياجات التطور المهني لمجلس امناء كل جامعة.

اشارت نتائج الدراسة بان كافة الجامعات حالياً توفر الدورات التي تنتظر الى متطلبات استقراء بروتوكولات الحاكمية الوطنية. كما اشارت نتائج الدراسة الى الطلب العالي جدا لوضع السياق الذي يتعاطى مع الحاكمية الرشيدة وافضل الممارسات وقطاع التعليم العالي الاسترالي. كما عكست النتائج دراسة المقارنة التي قام بها الباحثون في جامعة كانبيرا حول قضايا الحاكمية في استراليا وكندا ونيوزيلندا لتحديد القدرات الاساسية التي يتطلبها رؤساء الجامعات.

وهدفت دراسة شبلي ومنهل (2008) إلى بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة.

اختيرت عينة عمدية شملت (40) أكاديمياً وإدارياً ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها:

1. امكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحاكمية في المنظمة الجامعية العراقية.

2. ان البنية الهيكلية للجامعة وقيمها الجامعية ونظمها الرقابية غالباً ما تكون مستجيبة الى حد ما لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحاكمية.

3. ضعف استجابة الجامعة للمتطلبات الاساسية للحاكمية كالشفافية والافصاح والمشاركة والعدالة.

أما دي بور وهيوسمان وميستر سيث (Deboer, Huissman and Meister- (Scheytt, 2010)، فقد قاموا بدراسة ناقشت أوضاع مجال الحاكمية في جامعات ثلاث دول هي هولندا، والنمسا والمملكة المتحدة، وقارنت بين دساتير مجالسها الإشرافية فيما يتعلق باحتوائها على المساءلة. وقد توصلت الدراسة إلى أن من العناصر الحديثة في محاولة الإصلاح في قطاع التعليم العالي في أوروبا هو تشكيل هياكل جديدة لحاكمية الجامعات، وأن المجالس الإشرافية فيها هي جزء من عمليات الإصلاح، وعلى الرغم من أهمية هذه المجالس إلا أن قليلاً من أعضائها يعرفون عملهم الحقيقي. وأشارت النتائج إلى أن المجالات المحتملة للتحسين والتطوير في هيكلية المجالس الحالية وممارسة أعمالهم لا تتم إلا من خلال تطبيق الحاكمية ومبادئها بشكل متقن، وتفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية فيها.

أجرى المصطفى (2009) دراسة هدفت التعرف إلى مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية وذلك من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (501 فرداً) واستخدم الباحث استباننتين الأولى حول مفهوم الحاكمية والثانية حول درجة ممارسة مجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية، وتمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مجالات الحاكمية

من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بدرجة عالية وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بدرجة ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة عضو هيئة التدريس والإداريين وكانت الفروق لصالح عضو هيئة التدريس في مبدأ الشفافية. أجرى كل من حلاوة وطه (2011) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الحوكمة في جامعة القدس والتحقق من استخدام أساليب الحاكمية الجامعية في جامعة القدس، والذي بلغ عدد طلابها (14000) طالباً وعدد موظفيها (1117) موظفاً وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عال يصل إلى الجامعات المتحضرة التي تعتبر الحاكمية من أولوياتها، كما تعتبرها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي. وأوضحت هذه الدراسة الميدانية من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة، ويعتبر صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، أن الحاكمية في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحاكمية (عالمياً)، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

دراسة (Jiang & Wei, 2011) والتي هدفت البحث في ادوار الكلية في الحاكمية الجامعية في جامعتين في الولايات المتحدة والصين، حيث ان للكلية دور حاسم في الحاكمية. استخدمت الدراسة اداة المقابلات المنظمة حيث تم اجراء المقابلات مع 20 من اعضاء الكلية وقد شملت عينة الدراسة (20) من اعضاء الكلية (10) منهم من جامعة الغرب الاوسط في الولايات المتحدة والعشرة الأخرين من الجامعة المركزية في الصين) حيث اشاروا الى هيكليات الحاكمية في جامعاتهم ودورهم في تلك الحاكمية.

اشارت نتائج الدراسة بأن هيكليات الحاكمية في الجامعة الامريكية مختلفة بشكل كبير عن تلك الهيكليات الموجودة في الجامعة الصينية. فاعضاء الكلية في الجامعة الصينية كانت مشاركتهم اقل في القرارات النهائية ويعتدى على ادوارهم من قبل مدرائهم. كما اشارت النتائج بان افراد العينة من قبل الجامعتين لمساوا ضرورة المشاركة في حاكمية الجامعة والسعي وراء المزيد من المشاركة في القرارات النهائية.

دراسة (Asmiwe, 2012) والتي هدفت البحث في تطوير الحاكمية الدائمة والفعالة في الجامعات في اوغندا ومدى مساهمة الحاكمية الفعالة في ادارة الجامعة. كما هدفت الدراسة الى تحديد العوائق في تطبيق اجراءات الحاكمية الفعالة ووصف الخطوات التي تم اتخاذها في تطوير الحاكمية الفعالة والدائمة في الجامعات الاوغندية.

استخدمت الدراسة منهجية البحث المختلط من خلال استخدام نماذج البحث الكمي والنوعي لجمع المعلومات. كما استخدمت الاستطلاعات المسحية التي وجهت الى نواب رئيس الجامعة واعضاء مجلس الادارة، ومسجل الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام والهيئة التدريسية والطلاب. كما استخدمت الدراسة اسلوب المقابلات شبه المنظمة. تم تحليل البيانات الكمية من استخدام SPSS، بينما البيانات النوعية تم تنظيمها في فئات مختلفة. شملت عينة الدراسة 5 جامعات اوغندية تم اختيارها بصورة قصدية (عينة قصدية)

اشارت نتائج الدراسة بان الجامعات كان يمارس عليها باستمرار المزيد من الضغط من قبل الحكومة، وأرباب العمل العام، والسياسيين، والمنظمات المهمة. وكمعيار كان ينظر للأداء الجامعي كعامل مهم لتبرير الوظائف والمهام ذات الصلة التي تؤديها كل من الجامعات الحكومية والخاصة. كما اشارت نتائج الدراسة الى ان هيكليات الحاكمية الرشيدة للادارة في

الجامعة تواجه العديد من العقبات التي تحد من الحاكمية الفعالة. كما اشارت ايضا الى ان جودة ادارة المخاطرة والضوابط الداخلية في الجامعات كانت عالية.

دراسة ناصر الدين (2012) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، أُختيروا من مجتمع الدراسة المكوّن من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طوره الباحث تكون من (50) فقرة، تمّ التأكد من صدقه وثباته. ولتحليل البيانات احصائياً أُستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينيتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، بتقديم الدعم المناسب لهم.

وقام كل برقعان والقرشي (2012) بدراسة تناولت موضوع حاكمية الجامعات في ظل

تزايد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي. كما حاول

البحث إبراز دور حاكمية الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، ومساعدة إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيس في مواجهة التحديات التي تواجهها، ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية إذ أن الطلب على التعليم العالي في ازدياد مستمر، كما أن مؤسسات التعليم العالي كجهات مستفيدة من الأموال العامة، تواجه ضغوطاً جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة في وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية. وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة.

هدفت دراسة مطر ونور (2013) الى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الاساسية لتطبيقها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص.

تم اختيار عينة عشوائية من (أعضاء الهيئة التدريسية والاداريين والطلبة) وبلغ قوامها (20) فرداً من الفئات الثلاث، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى نتائج منها:

1. تلعب الحاكمية وتطبيقاتها بشكل عام في الجامعات الاردنية ممثلة بجامعة الشرق الاوسط كأنموذج دوراً هاماً في تحسين جودة الخريجين.

2. أن المحور الأول وهو بناء وتطوير صورة وسمعة متميزة للجامعة كان من وجهة نظر عينة الدراسة سواء جميعها كوحدة واحدة أو فرادى كل منها على حدة هو ذو الأثر الأهم من بين المحاور التسعة الأخرى، في حين كان المحور الأقل تأثيراً من بين تلك المحاور هو ذلك الخاص بالالتزام بالجامعات بمراعاة متطلبات المسؤولية الاجتماعية.

هدفت دراسة الفرا (2013) التعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والادارية.

تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الرئيسية الثلاث العاملة في قطاع غزة وهي الاسلامية والازهر والاقصى، وتم اجراء مقابلات مع (4) من المدرسين و (24) ادارياً، و (130) طالباً خريجاً وقد تم استخدام نموذج التقييم الذاتي للبرامج وانموذج التقييم المؤسسي. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الاجسام الادارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح.

2. ضعف مشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الادارة والعاملين والطلبة مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحاكمية ومن هذه الدراسات دراسة (Swansson, E, 2005) والتي هدفت البحث في الحاكمية الرشيدة للجامعات في استراليا، ودراسة شبلي ومنهل (2008) والتي هدفت إلى بناء منظور استراتيجي لنظام الحاكمية وقياس مستوى أدائه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، ودراسة دي بور وهيوسمان وميستر سيث (Deboer, Huissman and Meister-Scheytt, 2010)، والتي هدفت إلى مناقشة أوضاع مجال الحاكمية في جامعات ثلاث دول هي هولندا، والنمسا والمملكة المتحدة، ودراسة المصطفى (2009) التي هدفت التعرف إلى مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية وذلك من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ودراسة كل من حلاوة وطه (2011) التي هدفت التعرف إلى واقع الحاكمية في جامعة القدس والتحقق من استخدام أساليب الحاكمية الجامعية في جامعة القدس، ودراسة (Jiang & Wei, 2011) والتي هدفت البحث في ادوار الكلية في الحاكمية الجامعية في جامعتين في الولايات المتحدة والصين، حيث ان للكلية دور حاسم في

الحكومة، ودراسة (Asmiwe, 2012) والتي هدفت البحث في تطوير الحاكمية الدائمة والفعالة في الجامعات في اوغندا ومدى مساهمة الحاكمية الفعالة في ادارة الجامعة، ودراسة ناصر الدين (2012) والتي هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، ودراسة برقعان والقرشي (2012) التي هدفت تناول موضوع حاكمية الجامعات في ظل تزايد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي، ودراسة مطر ونور (2013) والتي هدفت الى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الاساسية لتطبيقها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، ودراسة الفرا (2013) التي هدفت التعرف على واقع الحاكمية وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والادارية. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حلاوة وطه (2011) والتي أظهرت أن تطبيق الحاكمية في الجامعة لم يكن ضمن المستوى المطلوب، ودراسة ناصر الدين (2012) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المصطفى (2009) التي بينت أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية لدى القيادات الإدارية بدرجة مرتفعة. ودراسة المصطفى (2009) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة عضو هيئة التدريس والإداريين وكانت الفروق لصالح عضو هيئة التدريس في معيار الشفافية. وتختلف مع دراسة ناصر الدين (2012) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً.

استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات كما استخدمت الدراسة الحالية

الاستبانة لجمع البيانات.

لقد استفدت من الدراسات السابقة في المنهجية، وتطوير وإعداد أداة الدراسة، في

مناقشة نتائج الدراسة وفي المعالجة الإحصائية.

أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية تعد رائدة في

حدود علم الباحث والتي تناولت درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت

لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مما يعد إضافة جديدة للمكتبة

العربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها ووصفاً لأداة الدراسة وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات:

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت البالغ عددهم (1417) عضو هيئة تدريس في العام 2013/2014 منهم (882) ذكور (535) إناث.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية تناسبية حسب الجنس من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الكويت إذ بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من الذكور (188) عضواً وعدد أعضاء هيئة التدريس من الإناث (114) عضواً حسب جدول بارنلت لتحديد حجم العينة من حجم مجتمع الدراسة وعددها (302) عضو هيئة تدريس في العام الجامعي 2013/2014.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة لتعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالاستفادة من الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة ناصر الدين (2012)، حلاوة وطه (2011)،

برقعان والقرشي (2012). وقد تكونت الإستبانة بصيغتها الأولية من (44) فقرة، والملحق (1) يوضح ذلك، كما تكونت الاستبانة المطورة من ثلاث مبادئ وهي:

1. الشفافية.

2. المساءلة.

3. المشاركة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم إيجاد الصدق الظاهري لها وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية من ذوي الاختصاص في مجال المناهج وطرائق التدريس والإدارة والقيادة التربوية والملحق (2) يوضح ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشرا على صدقها، وبذلك يتم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى المحكمون اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (6) فقرات لأنها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (38) فقرة وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة والملحق (3) يبين ذلك.

بالنسبة لفقرات الاستبانة تم ما يأتي بالنسبة لكل محور:

أ. محور الشفافية:

- تم حذف الفقرة الأولى والسادسة.
- تم تعديل الفقرة الثانية والخامسة والحادية عشرة والثانية عشرة.
- تم إضافة الفقرة العاشرة.

ب. محور المساءلة:

- تم حذف الفقرة السابعة عشرة والثانية عشرة والعشرين والحادية والعشرين والسادسة والعشرون والسابعة والعشرون.
- تم تعديل الفقرة السادسة عشرة والثانية العشرون والثالثة والعشرون والثامنة والعشرون والتاسعة والعشرون.
- تم إضافة الفقرة السابعة عشرة والثامنة عشرة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (30) عضو هيئة تدريس وبعد أسبوعين تم تطبيق الأداة مرة أخرى على العينة نفسها، وحسب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.92%) وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- الحاكمية.
- الجنس.
- الرتبة الأكاديمية.
- الكلية.
- سنوات الخبرة.

إجراءات الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها حصل الباحث

على:

– كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم العالي في الكويت والملحق (4) يوضح ذلك.

– كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم العالي في الكويت موجهة إلى جامعة الكويت والملحق (5) يوضح ذلك.

2. قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة الذين اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية التناسبية من مجتمع الدراسة، وقد أرفق مع كل استبانة كتاب تغطية يتضمن التعليمات المطلوبة لتعبئة الاستبانة، كما وضح الباحث للمستجيبين أهمية الدراسة وأهدافها وأعلمهم بأن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

3. قام الباحث بتوزيع (302) نسخة من استبانة الدراسة، وبعد جمع الاستبانات والتأكد من تعبئة المستجيبين لها واستبعاد غير الصالح منها.

4. تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية:

تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة، بإعطاء وزن متدرج للبدائل فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (بدرجة كبيرة جدا) وأربع درجات للإجابة عن البديل بدرجة كبيرة وثلاث درجات للإجابة عن البديل (بدرجة متوسطة) ودرجتان للإجابة عن البديل (درجة قليلة) ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (درجة قليلة جدا)، وقد حددت درجة الممارسة باعتماد المعادلة

التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

لذا فإن الدرجة المنخفضة يكون 2.33 فأقل.

درجة المتوسط يكون 2.34-3.67.

درجة المرتفع يكون 3.68-5

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الاحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- 1- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة
- 2- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى للرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والجنس والكلية، واختبار شيفيه في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهذه المتغيرات.
- 3- تم استخدام الاختبار التائي للكشف عن الفروق التي تعزى لمتغير الجنس.
- 4- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداة.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في

جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بشكل عام ولكل مبدأ من مبادئ أداة الدراسة، ويظهر الجدول (1) ذلك.

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة للقيادات الإدارية في جامعة

الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المساءلة	3.74	0.66	1	مرتفعة
3	المشاركة	3.57	0.70	2	متوسطة
1	الشفافية	3.54	0.54	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	0.38		متوسطة

يلاحظ من الجدول (1) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ

الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)

وانحراف معياري (0.38)، وجاء في الرتبة الأولى مبدأ "المساءلة" بمتوسط حسابي (3.74)

وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الثانية مبدأ "المشاركة" بمتوسط

حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مبدأ "الشفافية" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مبدأ فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مبدأ المساءلة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المبدأ، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ المساءلة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
22	توظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التطوير فيها.	3.99	0.92	1	مرتفعة
23	تطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	3.96	1.34	2	مرتفعة
18	تستثمر أموال الجامعة بشكل فعال.	3.95	1.00	3	مرتفعة
19	تكون مجالس الحاكمية على معرفة تامة بوضع الجودة للبرامج التي تقدمها الجامعة.	3.94	1.02	4	مرتفعة
21	تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة.	3.90	1.01	5	مرتفعة
20	توفر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.	3.80	1.10	6	مرتفعة
24	تطبق الجامعة قوانين الحاكمية المتعلقة بالحفاظ على المال	3.59	1.31	7	متوسطة
15	تهتم الجامعة بالمصلحة العامة في مجال ضمان الجودة الشاملة.	3.47	0.97	8	متوسطة
17	تطبق قواعد المساءلة في الجامعة بوضوح.	3.44	0.99	9	متوسطة
16	تعتمد الجامعة في سياستها على معايير الاعتماد الأكاديمي.	3.38	1.08	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.74	0.66		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ المساواة كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المبدأ في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 - 3.38)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على "توظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التطوير فيها"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) التي تنص على "تطبق الجامعة نظاماً للمساواة على المستويين الفردي والجماعي" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "تطبق قواعد المساواة في الجامعة بوضوح." بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على "تعتمد الجامعة في سياستها على معايير الاعتماد الأكاديمي" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة.

2. مبدأ المشاركة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المبدأ، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ المشاركة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
38	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحاكمة.	4.08	1.04	1	مرتفعة
36	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية الجامعة.	3.89	1.39	2	مرتفعة
30	تطبق الجامعة الأسلوب الديمقراطي بشكل يكفل العدالة للجميع.	3.79	1.25	3	مرتفعة
27	تدير إدارة الجامعة جميع الفعاليات فيها بشكل فاعل.	3.69	1.22	4	مرتفعة
26	يشارك الطلبة في الجامعة في رسم السياسات في مختلف المجالات.	3.65	1.19	5	متوسطة
32	يشارك ممثلون عن "إدارة الجامعة والعمادات والأقسام" في وضع قواعد صرف الميزانية.	3.58	1.28	6	متوسطة
31	تطور الجامعة خططها في إطار المنافسة مع الجامعات الأخرى.	3.57	1.08	7	متوسطة
35	تعمل الجامعة على استقطاب الكفاءات الإدارية باستمرار.	3.50	1.37	8	متوسطة
25	توضع قواعد العمل في الجامعة من خلال مشاركة العاملين	3.48	1.29	9	متوسطة

متوسطة	9	1.34	3.48	تسعى الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	33
متوسطة	11	1.27	3.44	يشارك العاملون في الجامعة في إبداء رأيهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الجامعي.	29
متوسطة	12	1.31	3.43	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط النشاطات اللامنهجية للطلبة.	37
متوسطة	13	1.28	3.24	يوجد أنموذج مناسب لتطبيق جميع سياسات الجامعة.	28
متوسطة	14	1.16	3.15	تستقطب الجامعة أصحاب الكفاءات المميزة التدريسية.	34
متوسطة		0.70	3.57	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ المشاركة كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المبدأ في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08 - 3.15)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (38) التي تنص على "تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحاكمية"، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) التي تنص على "يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية الجامعة" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.39) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على "يوجد أنموذج مناسب لتطبيق جميع سياسات الجامعة." بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.28)، وبدرجة

متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (34) التي تنص على " تستقطب الجامعة أصحاب الكفاءات المميزة التدريسية " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف (1.16) وبدرجة متوسطة.

3. مبدأ الشفافية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات هذا المبدأ، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للقيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ الشفافية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
11	يتم قبول الطلبة ضمن إجراءات عادلة.	4.02	0.89	1	مرتفعة
7	مسؤوليات مجالس الحاكمة (الأمناء والجامعة والكليات والأقسام) واضحة.	3.84	1.15	2	مرتفعة
9	تكفل الجامعة اتخاذ القرارات بما يحقق مصالح جميع الأطراف.	3.72	1.00	3	مرتفعة
13	تطبق إدارة الجامعة العدالة في التعامل مع الكليات العلمية والإنسانية على حد سواء.	3.65	1.15	4	متوسطة
12	تحل المشكلات في الجامعة بشفافية.	3.64	1.07	5	متوسطة
1	تعمل الجامعة على إيجاد التوازن بين مصالح جميع الفئات ذات العلاقة.	3.63	0.96	6	متوسطة
6	تشمل أنظمة الجامعة وتعليماتها الجانبين الأكاديمي والإداري.	3.63	1.16	6	متوسطة
4	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل.	3.51	1.06	8	متوسطة

متوسطة	9	0.95	3.48	تعمل الجامعة على إحلال التوازن الملائم بين المصالح المختلفة.	10
متوسطة	10	1.12	3.45	تفصح الجامعة عن البيانات المالية بأسلوب يتفق مع معايير المحاسبة في الجامعات.	2
متوسطة	10	1.11	3.45	تحافظ الجامعة على حقوق العاملين من خلال توفير مظلة من العدالة بين الجميع.	3
متوسطة	12	0.88	3.31	تسعى الجامعة إلى رفع معنويات العاملين فيها باستمرار.	14
متوسطة	13	1.25	3.15	تحقق الجامعة الفاعلية على المستوى التنظيمي.	5
متوسطة	14	0.76	3.10	تعمل الجامعة على الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.	8
متوسطة		0.54	3.54	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمبدأ الشفافية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (0.54)، وجاءت فقرات هذا المبدأ في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.10 - 4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على "يتم قبول الطلبة ضمن إجراءات عادلة"، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على "مسؤوليات مجالس الحاكمية (الأمناء والجامعة والكليات والأقسام) واضحة" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "تحقق الجامعة الفاعلية على المستوى التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.25)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "تعمل الجامعة على الارتقاء بسمعتها الأكاديمية" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس ، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختبار (t-test)، تعزى لمتغير الجنس

المبادئ	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	188	3.53	0.55	0.463	0.644
	انثى	114	3.56	0.53		
المساءلة	ذكر	188	3.66	0.69	2.777	*0.006
	انثى	114	3.88	0.58		
المشاركة	ذكر	188	3.46	0.70	3.660	*0.000
	انثى	114	3.76	0.67		
الكلي	ذكر	188	3.54	0.39	4.002	*0.000
	انثى	114	3.71	0.34		

• الفرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.002)، وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق في مبدئي "المساءلة" و "المشاركة" وكان استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.777 - 3.660)، وبمستوى دلالة (0.006 - 0.000) وكان الفرق لصالح الإناث في الدرجة الكلية وفي المبدئين بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مبدأ الشفافية.

2- متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المبادئ	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الشفافية	استاذ	30	3.59	0.60	3	متوسطة
	استاذ مشارك	150	3.51	0.54		
	استاذ مساعد	122	3.56	0.53		
	المجموع	302	3.54	0.54		
المساءلة	استاذ	30	3.94	0.73		
	استاذ مشارك	150	3.56	0.69		
	استاذ مساعد	122	3.92	0.52		

متوسطة	1	0.66	3.74	302	المجموع	
		0.60	3.74	30	استاذ	المشاركة
		0.70	3.38	150	استاذ مشارك	
		0.67	3.76	122	استاذ مساعد	
متوسطة	2	0.70	3.57	302	المجموع	
		0.43	3.74	30	استاذ	الدرجة الكلية
		0.37	3.47	150	استاذ مشارك	
		0.33	3.73	122	استاذ مساعد	
متوسطة		0.38	3.60	302	المجموع	

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية ، إذ حصل فئة (استاذ) في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.74)، يليهم اصحاب فئة (استاذ مساعد) بمتوسط حسابي (3.73) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (استاذ مشارك) بمتوسط حسابي (3.47)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (7)

تحليل التباين الأحادي للفروق في اجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية

المبادئ	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	.253	2	0.126	0.427	0.653
	داخل المجموعات	88.502	299	0.296		
	المجموع	88.755	301			
المساءلة	بين المجموعات	10.211	2	5.105	12.808	*0.000
	داخل المجموعات	119.187	299	0.399		
	المجموع	129.397	301			
المشاركة	بين المجموعات	10.883	2	5.441	11.852	*0.000
	داخل المجموعات	137.279	299	0.459		
	المجموع	148.162	301			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.990	2	2.495	19.119	*0.000
	داخل المجموعات	39.021	299	0.131		
	المجموع	44.011	301			

• الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (19.119)، وبمستوى دلالة (0.000^*) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد الدراسة على مقياس

ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية في مبدئي (المساءلة) و (المشاركة)، ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (8)

اختبار شيفية للفروق في اجابات افراد الدراسة على ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المبادئ	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	استاذ	استاذ مساعد	استاذ مشارك
المساءلة	استاذ	3.94	-	0.02	*0.38
	استاذ مساعد	3.92	-	-	*0.36
	استاذ مشارك	3.56	-	-	-
	المتوسط الحسابي	3.94	3.94	3.92	3.56
المشاركة	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	استاذ	استاذ مساعد	استاذ مشارك
	استاذ	3.74	-	0.02	*0.36
	استاذ مساعد	3.76	-	-	*0.38
	استاذ مشارك	3.38	-	-	-
	المتوسط الحسابي	3.74	3.74	3.76	3.38
الدرجة الكلية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	استاذ	استاذ مساعد	استاذ مشارك
	استاذ	3.74	-	0.01	*0.27
	استاذ مساعد	3.73	-	-	*0.28
	استاذ مشارك	3.47	-	-	-
	المتوسط الحسابي	3.74	3.74	3.73	3.47

• الفرق دال احصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يلاحظ من الجدول رقم (8) ان الفرق كان لصالح فئة (استاذ) و (استاذ مساعد) عند

مقارنتها مع فئة (استاذ مشارك) ، في الدرجة الكلية وفي باقي المبادئ.

3- متغير الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الكلية ، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واختبار (t-test)، تعزى لمتغير الكلية

المبادئ	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	انسانية	189	3.53	0.53	0.567	0.571
	علمية	113	3.56	0.57		
المساءلة	انسانية	189	3.65	0.67	3.092	*0.002
	علمية	113	3.89	0.60		
المشاركة	انسانية	189	3.50	0.71	2.376	*0.018
	علمية	113	3.69	0.68		
الكلية	انسانية	189	3.55	0.38	3.320	*0.001
	علمية	113	3.70	0.37		

الفرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.320)، وبمستوى دلالة (0.001)، وكذلك وجود فروق في مبدئي "المساءلة" و"المشاركة" وكان استناداً إلى قيمة

(ت) المحسوبة إذ بلغت (2.376-3.092)، وبمستوى دلالة (0.018 - 0.002) وكان الفرق لصالح الكليات العلمية في الدرجة الكلية وفي المبدئين بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للكليات الانسانية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال الشفافية.

4- متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المبادئ
0.53	3.53	183	اقل من 5 سنوات	الشفافية
0.57	3.56	88	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
0.52	3.55	31	10 سنوات فاكثر	
0.54	3.54	302	المجموع	
0.66	3.65	183	اقل من 5 سنوات	المساءلة
0.57	3.94	88	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
0.74	3.71	31	10 سنوات فاكثر	
0.66	3.74	302	المجموع	
0.70	3.52	183	اقل من 5 سنوات	المشاركة

0.67	3.67	88	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
0.82	3.57	31	10 سنوات فاكثر	
0.70	3.57	302	المجموع	
0.38	3.56	183	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.35	3.70	88	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
0.40	3.60	31	10 سنوات فاكثر	
0.38	3.60	302	المجموع	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت فئة (5 سنوات الى اقل من 10 سنوات) في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.70)، يليهم اصحاب فئة (10 سنوات فاكثر) بمتوسط حسابي (3.60) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.56)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي للفروق في اجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المبادئ	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	.077	2	0.039	0.130	0.878
	داخل المجموعات	88.677	299	0.297		
	المجموع	88.755	301			
المساءلة	بين المجموعات	5.156	2	2.578	6.204	*0.002
	داخل المجموعات	124.242	299	0.416		
	المجموع	129.397	301			
المشاركة	بين المجموعات	1.333	2	0.667	1.357	0.259
	داخل المجموعات	146.828	299	0.491		
	المجموع	148.162	301			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.260	2	0.630	4.407	*0.013
	داخل المجموعات	42.751	299	0.143		
	المجموع	44.011	301			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) في اجابات افراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4.407)، وبمستوى دلالة (0.013) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مبدأ (المساءلة)، ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (12)

اختبار شيفية للفرق في اجابات افراد الدراسة على ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المبادئ	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	10 سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات
المساءلة	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3.94	-	0.25	*0.29
	10 سنوات فاكثر	3.71	-	-	0.06
	اقل من 5 سنوات	3.65	-	-	-
	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	10 سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات
الدرجة الكلية	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3.70	-	0.10	*0.14
	10 سنوات فاكثر	3.60	-	-	0.04
	اقل من 5 سنوات	3.56	-	-	-
	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	10 سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول (12) ان الفرق كان لصالح فئة (5 سنوات الى اقل من 10 سنوات)

عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5 سنوات) ، في الدرجة الكلية وفي مبدأ المساءلة.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وفقاً لأسئلتها فضلاً

عن التوصيات التي خرجت بها الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة القيادات

الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية بشكل عام ولكل مبدأ من المبادئ،

حيث يتضح من الجدول (1) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ

الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.60)، وجاء في الرتبة الأولى مبدأ (المساءلة) بمتوسط حسابي (3.74)، وبدرجة مرتفعة،

وفي الرتبة الثانية جاء مبدأ (المشاركة) بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة

الأخيرة جاء مبدأ (الشفافية) بمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من

خلال أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يجدون أن القيادات الإدارية في جامعة الكويت تركز

على مبدأ المساءلة أكثر من مبادئ المشاركة والشفافية، إذ أن المساءلة تعد عنصراً مهماً في

تحقيق مبدأ الحاكمية، إذ من خلالها يمكن للجامعة أن تحقق رقابة فعالة على مقدراتها وخاصة

المالية منها، كما أن المساءلة توفر للجامعة مصداقية أكبر من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات

في الجامعة، مما يؤدي إلى تطورها، كما أن الجامعة تهتم بمبدأ المشاركة في الرتبة الثانية، إذ

من خلالها يمكن لكل العاملين في الجامعة المشاركة في رسم السياسة والتخطيط وتفعيل الحاكمية

بما يؤدي إلى إحداث نقله نوعية في مشاركة العاملين فيعمل على رفع معنوياتهم وتطوير العمل

الجماعي، وجاء في الرتبة الأخيرة مبدأ الشفافية، إذ يجد أعضاء هيئة التدريس بأن مبدأ الشفافية لا يطبق في الجامعة بدرجة مرتفعة مما يؤثر على حاكمية الجامعة وتنفيذ الخطط الموضوعية وتحقيق الرقابة المطلوبة، بما يؤدي إلى تطوير الجامعة، الأمر الذي يتطلب من هذه القيادات إيلاء مبدأ الشفافية الأهمية اللازمة لما لها من أثر في تحقيق الأهداف والرؤى التي تسعى الجامعة لتحقيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاوة وطه (2011) والتي أظهرت أن تطبيق الحوكمة في الجامعة لم يكن ضمن المستوى المطلوب، وتختلف مع دراسة ناصر الدين (2012) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً.

1. مبدأ المساءلة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ يتضح من الجدول (2) أن درجة الممارسة كانت مرتفعة في مبدأ المساءلة، بمتوسط حسابي (3.74) وجاءت غالبية الفقرات في الدرجة المرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) "توظيف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التطوير فيها" بمتوسط حسابي (3.99)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) "تطبيق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي" بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تطبيق الجامعة لنظام المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة يعد أمراً هاماً إذ من خلاله يمكن ضبط الخلل الذي قد يحدث في الجامعة في أي قسم من الأقسام، إذ يشعر كل فرد بأنه مسؤول عن أعماله التي يقوم بها مما يدفع الأفراد إلى الانضباط بتعليمات الجامعة وقوانينها، وعليه فإن تطبيق الجامعة

للمساءلة الفردية والجماعية يؤدي إلى ضمان تقليل الأخطاء ما أمكن ويؤدي إلى الالتزام من قبل الجميع بمعايير الجامعة الموضوعية والتزامها بما يحقق الأهداف التي تصبو الجامعة لتحقيقها.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) "تطبيق قواعد المساءلة في الجامعة بوضوح" بمتوسط حسابي (3.44) بدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (16) "تعتمد الجامعة في سياستها على معايير الاعتماد الأكاديمي" بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس يجدون أن تطبيق عنصر المساءلة في الجامعة يحتاج إلى مزيد من الاهتمام في تطبيق معايير المساءلة مما يحقق الأهداف وينفذ السياسات والخطط الموضوعية في الجامعة بكل حرفية ومهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Deboer, Huissman and Meister-Scheytt,) (2010)، أنه وعلى الرغم من أهمية مجالس الحاكمية إلا أن قليلاً من أعضائها يعرفون عملهم الحقيقي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المصطفى التي بينت أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية لدى القيادات الإدارية بدرجة مرتفعة.

2. مبدأ المشاركة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ يتضح من الجدول (3) أن درجة الممارسة كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وجاءت الفقرات ضمن الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (38) "تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحاكمية" بمتوسط حسابي (4.08) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) "يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية الجامعة، بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة ويمكن تفسير ذلك من خلال أن

جامعة الكويت تؤمن أن تفعيل مبدأ المشاركة يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة، كما أنه يسهم في رسم استراتيجية مناسبة للجامعة يمكن أن تنفذ وبما يخدم مصلحة الجامعة ومصالح الأفراد والمجتمع.

وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (28) "يوجد أنموذج مناسب لتطبيق جميع سياسات الجامعة" بمتوسط حسابي (3.24) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (34) "تستقطب الجامعة أصحاب الكفاءات المميزة التدريسية" بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يجدون أنه لا يوجد أنموذج مناسب تلتزم به الجامعة يمكن من خلاله تطبيق سياسات الجامعة، إذ لا بد أن يكون هذا الأنموذج مناسباً وموضوعاً بطريقة منهجية، كما أن الجامعة لا تلتزم باستقطاب الكفاءات والخبرات من العاملين الأمر الذي يتطلب منها أن تحسن من عملية استقطابها للكفاءات كي تستطيع أن تنافس الجامعات الأخرى عربياً وعالمياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yuan,2004) والتي أظهرت أن هناك إصلاحات كثيرة جرت على نظام التعليم في تايوان، وتختلف مع دراسة ناصر الدين (2012) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً.

3. مبدأ الشفافية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ يتضح من الجدول (4) أن درجة الممارسة لمبدأ الشفافية كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.54) وجاءت فقرات هذا المبدأ في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) "يتم قبول الطلبة ضمن إجراءات عادلة" بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية

جاءت الفقرة (7) "مسؤوليات مجالس الحاكمة (الأمناء والجامعة والكليات والأقسام) واضحة" بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس يجدون أن عملية قبول الطلبة تتم وفق خطة مبرمجة ومقبولة وعادلة، وتعتمد الجامعة لتحقيق ذلك معايير عالمية، بما يؤكد مصداقية الجامعة، كما أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أن مسؤوليات مجالس الحاكمة في الجامعة واضحة حيث يقوم كل مجلس بما يوكل إليه من مهمات بطريقة مناسبة وبما يحقق الأهداف المرسومة.

وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25) "تحقق الجامعة الفاعلية على المستوى التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (8) "تعمل الجامعة على الارتقاء بسمعتها الأكاديمية" بمتوسط حسابي (3.10) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس يجدون أن الجامعة لا تحقق الفاعلية الكافية على المستوى التنظيمي إذ أن هناك ثغرات تقلل من حدوث هذه الفاعلية، الأمر الذي يتطلب إيلاء هذا الموضوع الأهمية اللازمة وذلك لتحقيق الجامعة الفاعلية المطلوبة، كما أن الجامعة وبالرغم من الجهود التي تقوم بها للارتقاء بسمعتها الأكاديمية إلا أن ثمة عقبات تعترضها أثناء القيام بذلك مما يتطلب تضافر الجهود بما يؤدي إلى وضع خطط مناسبة للارتقاء بسمعة الجامعة أكاديمياً وبما يحقق لها التميز بين الجامعات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاوة وطه (2011) والتي أظهرت أن تطبيق الحوكمة في الجامعة لم يكن ضمن المستوى المطلوب، وتختلف مع دراسة ناصر الدين (2012) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الجنس والرتبة العلمية والكلية وسنوات الخبرة)؟

1. متغير الجنس:

تبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة الممارسة تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (4.002) وبمستوى دلالة (0.000) وكذلك وجود فروق في مبدئي (المساءلة) و(المشاركة) إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة لمبدأ المساءلة (2.777) ومبدأ المشاركة (3.660) وبمستوى دلالة للمساءلة (0.000) وللمشاركة (0.006) ولصالح المشاركة على التوالي وكان الفرق لصالح الإناث في الدرجة الكلية وفي المبدئين بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مبدأ الشفافية، ويعزو الباحث سبب ذلك أن أعضاء هيئة التدريس من الإناث أكثر استجابة لتحفيز الإدارة لهن على المشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف، كما أن التزام أعضاء هيئة التدريس من الإناث بالقواعد الأخلاقية المهنية وبالأساليب والإجراءات والنظم التي تضمن مبادئ الاستقلالية والنزاهة والانضباط والمساءلة والعدالة كما أن القائد قد يكون أكثر تعاملًا مع أفراد لديهم مقدرات جسمية وعقلية ووجدانية متوفرة لدى الإناث أكثر من الذكور. متغير الرتبة الأكاديمية:

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على قياس مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصلت فئة (أستاذ) في الدرجة الكلية على أعلى متوسط (3.74) ثم فئة أستاذ مساعد بمتوسط حسابي (3.73) وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أستاذ مشارك) (3.47)، ولمعرفة دلالة الفروق تم تطبيق

تحليل التباين الأحادي، إذ يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إجابات أفراد الدراسة على مقياس ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة (ف) (19.119) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إجابات أفراد الدراسة على مقياس الممارسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية في مبدئي (المساءلة) و (المشاركة) ومن أجل معرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، إذ يتضح من الجدول (8) أن الفرق كان لصالح فئة (أستاذ) و (أستاذ مساعد) عند مقارنتها بفئة (أستاذ مشارك) في الدرجة الكلية وباقي المبادئ ويمكن تفسير ذلك أنه كلما كانت المعارف والمهارات لدى عضو هيئة التدريس الأكثر رتبة أكثر من غيره من ذوي الرتب الأكاديمية الأقل أما حصول الرتب الأكاديمية ذات المستوى الأقل على درجة عالية في المساءلة والمشاركة على مستوى أعلى قد تعزى إلى النشاط الزائد لهذه الرتبة في مجال البحث لأغراض الترقية وفي المجال الأكاديمي لتعزيز دوره الوظيفي وتثبيته مما قد يساعد على تطوير مهاراته وبلورة اتجاهاته على غيره من الرتب الأكاديمية.

2. متغير الكلية:

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (3.320) وبمستوى دلالة (0.001) وكذلك وجود فروق في المبدئين (المساءلة) و (المشاركة) إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.376-3.092) وبمستوى دلالة (0.018-0.002) وكان الفرق لصالح الكليات العلمية في الدرجة الكلية وفي المبدئين بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مبدأ الشفافية، ويمكن

تفسير ذلك أن القيادات الإدارية في جامعة الكويت في الكليات العلمية هم أكثر قدرة على الحكم حول ممارسة مبادئ الحاكمية أكثر من الكليات الإنسانية ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنهم أكثر واقعية من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية الذين يميلون إلى النواحي الوجدانية في الحكم على وجودها وفي إدراك ماهية الحاكمية.

3. متغير سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس الممارسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة إذ حصل فئة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) في الدرجة الكلية على أعلى متوسط (3.70) يليهم فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.60) وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.65) ولمعرفة دلالة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي إذ يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إجابات أفراد الدراسة على مقياس الممارسة استنادا لقيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (4.407) وبمستوى دلالة (0.013) للدرجة الكلية وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مبدأ المساءلة ولمعرفة عائدة الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية إذ يتضح من الجدول (12) أن الفرق كان لصالح فئة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية وفي مبدأ المساءلة.

ويفسر الباحث ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يرون أنه كلما زادت خبرة القيادات الإدارية في الجامعة كلما كانوا أكثر مقدرة على الحكم حول ممارسة الحاكمية الإدارية بشكل أفضل في الجامعة، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها الجامعة، وتطوير الجامعة بشكل فعال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناصر الدين (2012) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتيجة دراسة المصطفى (2009) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة عضو هيئة التدريس والإداريين وكانت الفروق لصالح عضو هيئة التدريس في معيار الشفافية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة لذلك يوصي الباحث بضرورة أن تعمل الجامعة على تلافي الثغرات التي تقلل من فاعلية العمل الجامعي على المستوى التنظيمي بما ينسجم مع رسالة الجامعة ورؤيتها، ومراجعة أنظمة حاكمية الجامعات ومفاهيمها ومدى تطبيقها، سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حاكمية الجامعات.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث والرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ ومتغير الكلية لصالح الكليات العلمية وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة (5 - أقل من 10 سنوات)، لذلك يوصي الباحث بضرورة تحفيز العاملين في جامعة الكويت من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية في جامعتهم، بتقديم الدعم المناسب لهم، وحث القيادات الإدارية في الجامعة على ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مختلف المجالات، ونشر ثقافة الحاكمية ومبادئها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال المنشورات والندوات والمؤتمرات مما يحسن من بيئة العمل الجامعي.

المراجع

المراجع العربية:

ابو حمام، ماجد (2009). *اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير*

المالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البدري، طارق (2005). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*، ط2، عمان:

دار الفكر.

برقعان، أحمد، والقرشي، عبد الله (2012) *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات*،

ورقة عمل، المؤتمر العلمي الدولي من 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان.

جرادات، سامية (2011) *أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات*

الوظيفية في الشركات الصناعية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان

العربية، عمان، الأردن.

الجزيري، خيرى علي (1997). *التحكم في المنشأة من منظور نظرية الوكالة المالية: توصيف*

المشكلة في المنشآت المصرفية ومناقشة التراث العلمي، *مجلة آفاق جديدة*، كلية

التجارة، جامعة المنوفية، العدد الرابع، السنة التاسعة، ص ص: 11-87.

الحربي، قاسم بن عائل، (2008). *القيادة التربوية الحديثة*، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن.

الحريري، رافدة، (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، دار المناهج

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين، (2010). *الإدارة التربوية*، ط2، دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

حلاوة، جمال وطه، نداء (2011). *واقع الحوكمة في جامعة القدس*، معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية، القدس، فلسطين.

حمادات، محمد حسن محمد، (2006). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خوري، نعيم، (2003). *أين يقف الأردن من التحكم المؤسسي، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين*، عمان، ص: 2 - 11.

درويش، عبد الناصر (2003). دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات: دراسة تحليلية ميدانية، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، المجلد 10، العدد 3، ص: 429 - 441.

السلمي، علي، (2006). *إدارة السلوك الإنساني*، مكتبة غريب، القاهرة.

السمهوري، أشرف (2007). *أثر مرتكزات حاكمية الشركات والإجراءات التحليلية في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شبلي، مسلم ومنهل، محمد (2008). *بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى اداء، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة*، بحث منشور مقدم لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ص ص 1-21.

الشحادات، محمد (2008). *أثر تبني الشركات المساهمة العامة الاردنية لمبادئ الحوكمة على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

الشريف، طلال عبد الملك (2004)، *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر*

العاملين بإمارة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا،

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطراونة، تحسين، (2010). *الأخلاق والقيادة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض،

السعودية.

العازمي، جمال (2012). *دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية*،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عبد الوهاب، نصر علي، وشحاتة السيد شحاتة. (2007). *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات*

في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية ، القاهرة.

العبدلي، محمد (2012) *أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في*

الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

العجمي، محمد حسنين ، (2010). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية*،

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عزت، أحمد (2009). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*، دار الثقافة

للنشر، عمان.

العمرى، رابح يوسف، (2000). *مرشد المعلم في التقويم الشخصي*، المديرية العامة

للامتحانات والاختبارات مديرية الاختبارات، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

الفراء، ماجد (2013). *واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في*

قطاع غزة، بحث منشور مقدم جامعة الزيتونة، ص ص 106-115.

القرينوتي، محمد قاسم (2000) *السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي*

في المنظمات الإدارية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط3.

مؤتمن، منى (2003). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

المصطفى، راضي (2009) *مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

مطر، محمد ونور، عبد الناصر (2013). *دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن*، جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً، بحث منشور مقدم لمؤتمر جامعة الزيتونة، ص ص 157-169.

مطر، محمد، (2003). *دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي*، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، عمان، الأردن.

المطيري، عبيد بن سعد، (2003) *تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد العاشر، العدد الثالث، ص ص: 281-305.

ناصر الدين، يعقوب (2012) *واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، بحث مقدم لجامعة الشرق الأوسط*، عمان.

الياسين، وفاء (2012). *دور مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع*، كلية التربية، جامعة الكويت.

- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: a Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, *a conference organized by the Egyptian Banking Institute*, Cairo, May pp: 7-8.
- Asmiiwe, S (2012). *Developing and sustaining effective governance of universities in uganda*, university of south Africa.
- Braun, D. (1999) "Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism" *Swiss Political Science Review*, Vol. 5, No. 3, St. Gallen.
- Chen, Y. Hsieh. J. (2009). Advancing E-Governance: Comparing Taiwan and the United States, *Public Administration Review*, Volume 69, Issue Supplement s1, pages S151–S158, December 2009
- Cocoran & Suzanne. (2004). Duty, discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University Boards. *Australian Universities' Review*, 46 (2), P. 30-37.
- Deboer, Harry; Huissman, Jeroen; Meister-Scheytt Cluadia. (2010). Supervision in "Modern" University Governance: Boards under Scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35 (3), P. 317-333.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, Practice, and Skills* (Third ed.). New York: Houghton Mifflin
- Emirag, G. & Sudarsanam, S. & Wright, J. (2000), The influence of Corporate Governance Mechanisms on the Quality of Financial Reporting and Auditing, *Accounting and Finance*, Vol.11, No.4, P.20
- Fabric and Alexander, (2008), *governance and quality guidelines in higher education*, OECD.
- Fawzy, S. (2008). Assessment of Corporate Governance in Egypt. *Working Paper No. 82*. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp:6-7

- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, *a conference organized by the Egyptian Banking Institute*, Cairo, May 7-8.
- Graham, Jone & Plumptre Tim, (2003). "*Principles for Good Governance in the 21st century*" Wheelen Thomas and David Hunger, "Strategic Management" 9th edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hill, Laurence, Lynn (2001) What Do We Know About Governance? **An Analysis of Empirical Research, Prepared for the 6th National Public Management Research Conference, Bloomington, Indiana**, October 18-20.
- Hopkins, M., (2000). Accounting Quality: Auditing and Corporate Governance, *Journal of Practice and Theory*, Vol. 6, No. 9, P. 15.
- Jiang, H & Wei, M (2011). Faculty roles in university governance at tow universities in the united states and china. *New waves- educational research & development journal*, Vol 14, No.
- Klaus, Anderseck (2004). *Institutional and Academic Entrepreneurship: Implications for University Governance and Management*, Europe.
- Lee, lung-sheng & Land, Ming H. (2010). *What University Goversity Governance Can Taiwan Learn from the United states?* Online Submission, paper presented at the international presidential forum (Harbin, china). 9pp.
- Mathiesen, H. (2002). *Managerial Ownership and Financial Performance, Copenhagen Business School*, Department off International Economics and management, Unpublished Research, PhD.
- Monks, Robert, A. G. & Minow, Nell, (2001). **Corporate Governance**, 2nd Edition, Blackwell Publisher, Inc, london.
- Mundy, Karen (2007). *Global governance, Educational Change*, Canada.

- Pie-Lee, T & Sun , H .(2012). Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behavior. *Industrial Management + Data System*, Vol.112, No.1, pp.64-82.
- Pierce, J. L & Newstory, J. W. (2006). *Leaders and the leadership process*. 4th ed. New York: McGraw Hill International Edition.
- swansson,James A, E mow Karen & bartos, stephen (2005). *Good university governance in australia*, national institute for governance, the university of caberra.
- Trakman, L. (2008) "Modeling University Governance." University of New South Wales.
- Uys, Philip M.; Nleya, Paul; Molelu, G.B. (2004) *Technological innovation and management strategies for higher education in Africa: harmonizing reality and idealism*, African higher education research online.
- Velury U. Tom Frank and Johan Adms, (2005). Corporate Governance And Control Role, *Harvard Business Review*, Vol. 75 Issue 2 , Pp 98- 121.
- Williamson, Q., E. (1999). *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press, london.

المحقات

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى

الدكتور/ الدكتورة المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

ونظراً لما عرف فيكم من معرفة ودراية في هذا المبدأ، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً التفضل بإبداء رأيكم في فقراتها، ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، علماً بأن الاستبانة على الفقرات ستكون بدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحث

سعد عقاب الشمري

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30 - 39 سنة

أقل من 30 سنة
40 سنة فأكثر

3- الرتبة الأكاديمية:

أستاذ مساعد

أستاذ
أستاذ مشارك

4- الكلية:

علمية

إنسانية

5- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات
10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليه وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة:

مبادئ الحاكمية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
الشفافية							
1.	تطبق الجامعة النظم والسياسات والتشريعات بعناية.						
2.	تحقق الجامعة التوازن بين مصالح جميع الفئات ذات العلاقة.						
3.	تفصح الجامعة عن البيانات المالية بأسلوب يتفق مع معايير المحاسبة في الجامعات.						
4.	تحافظ الجامعة على حقوق الموظفين من خلال توفير مظلة من العدالة بين الجميع.						
5.	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل يهدف للتقليل من الأزمات.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
6.	يتوفر في الجامعة قسم لتطوير القوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار.						
7.	تحقق الجامعة الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي.						
8.	تشمل أنظمة وتعليمات الجامعة الجانبين الأكاديمي والإداري.						
9.	مسؤوليات مجالس الحاكمية (الأمناء والجامعة والكليات والأقسام) واضحة.						
10.	تعمل الجامعة على الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.						
11.	تكفل الجامعة اتخاذ القرارات بما يحقق مصالح جميع الأطراف.						
12.	يتم قبول الطلبة ضمن إجراءات عادلة.						
13.	تحل المشكلات في الجامعة بشفافية.						
14.	تطبق إدارة الجامعة العدالة في التعامل مع						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	الكليات العلمية والإنسانية.						
15.	تسعى الجامعة إلى رفع معنويات العاملين فيها باستمرار.						
المساءلة							
16.	تهتم الجامعة بالمصلحة العامة في مجال ضمان الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد الأكاديمي.						
17.	يشارك ممثلون عن المعنويون في الجامعة في وضع قواعد المساءلة.						
18.	تستخدم الجامعة الأموال العامة استخداما ملائما.						
19.	تكون مجالس الحاكمية على معرفة تامة بوضع الجودة للبرامج التي تقدمها الجامعة.						
20.	تطبق الأنظمة والقوانين على جميع العاملين في الجامعة دون تمييز.						
21.	تطبق الأنظمة والقوانين على جميع الطلبة في الجامعة دون تمييز.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
22.	توفر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.						
23.	تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة.						
24.	تحقق الجامعة جميع الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير المطلوبة.						
25.	توظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها.						
26.	تعد الجامعة قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها واهدافها.						
27.	تضع إدارة الجامعة الميزانيات الخاصة بها.						
28.	تطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي						
29.	يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في وضع قواعد المساءلة.						
30.	تطبق الجامعة قوانين الحكومة المتعلقة بالحفاظ على المال العام.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المشاركة							
31.	توضع قواعد العمل في الجامعة من خلال مشاركة العاملين						
32.	يشارك الطلبة في الجامعة في رسم السياسات في مختلف المجالات.						
33.	تدير إدارة الجامعة جميع الفعاليات فيها بشكل فاعل.						
34.	يوجد نموذج مناسب لتطبيق جميع سياسات الجامعة بفاعلية.						
35.	يشارك العاملين في الجامعة في إبداء رأيهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الجامعي.						
36.	تطبق الجامعة الأسلوب الديمقراطي بشكل يكفل العدالة للجميع.						
37.	توضع خطط التطوير في الجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
38.	يشترك ممثلون عن "إدارة الجامعة والعمادات والأقسام" في وضع قواعد صرف الميزانية.						
39.	تصرف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطط التحسين والتطوير فيها.						
40.	تسعى الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة بطرق مختلفة.						
41.	تستقطب الجامعة أصحاب الكفاءات المميزة التدريسية والإدارية.						
42.	يشترك أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية الجامعة.						
43.	يشترك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط النشاطات اللامنهجية للطلبة.						
44.	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحاكمة.						

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
أ. د. جودت أحمد المساعيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. عاطف يوسف مقابلة	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
أ. د. عباس الشريفي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. غازي خليفة	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. كمال دواني	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. محمد الحيلة	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. خالد السرحان	أصول وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. محمد أمين القضاة	أصول وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. محمد الزبون	أصول وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. هشام الدعجة	أصول وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

الدكتور/ الدكتورة المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة

الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" لاستكمال متطلبات الحصول

على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

أرجو الإجابة عن فقرات الاستبانة بحسب ما ترونه مناسباً بوضوح إشارة (✓) في

المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية

تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحث

سعد عقاب الشمري

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الرتبة الأكاديمية:

أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/>	أستاذ	<input type="checkbox"/>
		أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/>

2- الكلية:

علمية	<input type="checkbox"/>	إنسانية	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------

3- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
		10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>

4- الجنس:

أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-----	--------------------------

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

ضع إشارة (√) أمام كل عبارة في ضوء ما تراه مناسباً:

مبادئ الحاكمية

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الشفافية						
1.	تعمل الجامعة على إيجاد التوازن بين مصالح جميع الفئات ذات العلاقة.					
2.	تفصح الجامعة عن البيانات المالية بأسلوب يتفق مع معايير المحاسبة في الجامعات.					
3.	تحافظ الجامعة على حقوق العاملين من خلال توفير مظلة من العدالة بين الجميع.					
4.	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل.					
5.	تحقق الجامعة الفاعلية على المستوى التنظيمي.					
6.	تشمل أنظمة الجامعة وتعليماتها الجانبين الأكاديمي والإداري.					
7.	مسؤوليات مجالس الحاكمية (الأمناء والجامعة والكليات والأقسام) واضحة.					
8.	تعمل الجامعة على الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
9.	تكفل الجامعة اتخاذ القرارات بما يحقق مصالح جميع الأطراف.					
10.	تعمل الجامعة على إحلال التوازن الملائم بين المصالح المختلفة.					
11.	يتم قبول الطلبة ضمن إجراءات عادلة.					
12.	تحل المشكلات في الجامعة بشفافية.					
13.	تطبق إدارة الجامعة العدالة في التعامل مع الكليات العلمية والإنسانية على حد سواء.					
14.	تسعى الجامعة إلى رفع معنويات العاملين فيها باستمرار.					
المساءلة						
15.	تهتم الجامعة بالمصلحة العامة في مجال ضمان الجودة الشاملة.					
16.	تعتمد الجامعة في سياستها على معايير الاعتماد الأكاديمي.					
17.	تطبق قواعد المساءلة في الجامعة بوضوح.					
18.	تستثمر أموال الجامعة بشكل فعال.					
19.	تكون مجالس الحاكمية على معرفة تامة بوضع الجودة للبرامج التي تقدمها الجامعة.					
20.	توفر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
21.	تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة.					
22.	توظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التطوير فيها.					
23.	تطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.					
24.	تطبق الجامعة قوانين الحاكمة المتعلقة بالحفاظ على المال العام.					
المشاركة						
25.	توضع قواعد العمل في الجامعة من خلال مشاركة العاملين					
26.	يشارك الطلبة في الجامعة في رسم السياسات في مختلف المجالات.					
27.	تدير إدارة الجامعة جميع الفعاليات فيها بشكل فاعل.					
28.	يوجد أنموذج مناسب لتطبيق جميع سياسات الجامعة.					
29.	يشارك العاملون في الجامعة في إبداء رأيهم فيما يؤدي إلى تطوير العمل الجامعي.					
30.	تطبق الجامعة الأسلوب الديمقراطي بشكل يكفل العدالة للجميع.					
31.	تطور الجامعة خططها في إطار المنافسة مع الجامعات الأخرى.					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
32.	يشارك ممثلون عن "إدارة الجامعة والعمادات والأقسام" في وضع قواعد صرف الميزانية.					
33.	تسعى الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.					
34.	تستقطب الجامعة أصحاب الكفاءات المميزة التدريسية.					
35.	تعمل الجامعة على استقطاب الكفاءات الإدارية باستمرار.					
36.	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية الجامعة.					
37.	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط النشاطات اللامنهجية للطلبة.					
38.	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحاكمة.					

ملحق (4)

كتب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/ 266 / 32 / 2 / 1
التاريخ: 2013 / 11 / 5

معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر

دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط سعد عقاب مزيد الشمري يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في جامعة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم





التاريخ: ١٤١٤ / ١٣
المرجع: ١٤ / ع

المحترمين

إلى: السادة/ عمداء الكليات

٩/١٢

من: الأستاذة الدكتورة/ فريال نادر بوريجي
نائب مدير الجامعة للشؤون الأكاديمية

الموضوع: تسهيل مهمة للطالب الباحث/ سعد عقاب الشمري

بالإشارة إلى كتاب وزارة التربية المؤرخ 2013/11/12، والمرفق طيه نسخة كتاب جامعة الشرق الأوسط بشأن تقديم التسهيلات اللازمة للطالب الباحث/ سعد عقاب الشمري للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية تحت عنوان (درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

الرجاء التكرم تسهيل مهمة الباحث المذكور أعلاه على ملاً الاستبانة فقط المرفقة وذلك وفق اللوائح والقوانين المعمول بها في الجامعة.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام،،،

E

75/30 / EA 0085676 / 13 / 15000

MINISTRY OF EDUCATION
OFFICE OF THE MINISTER

وزارة التربية والتعليم
مكتب الوزير



DATE : _____

REF : _____

وارد مكتب مدير الجامعة
رقم : ٣٦٠٢
التاريخ : ٢٠١٢ / ١١ / ١٣

التاريخ : ٢٠١٣ / ١١ / ١٣

الموافق : _____

الرقم : ١١٣٥ / ٢٠١٣

المحترم
صادر مكتب مدير الجامعة
رقم : ٧٩٩٢
التاريخ : ٢٠١٢ / ١١ / ١٣

الأخ الفاضل / أ. د. عبد اللطيف البدر

مدير جامعة الكويت

تحية طيبة وبعد ...

نرفق لكم الرسالة رقم (درخ/٢٢/٢٦٦) المؤرخة ٢٠١٢/١١/٥م الواردة إلينا من
أ.د/ماهر سليم - رئيس جامعة الشرق الأوسط ، والتي يطلب فيها تقديم التسهيلات
اللازمة لطالب الماجستير / سعد عقاب مزيد الشمري (كويتي الجنسية) ، والذي
يقوم بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان درجة ممارسة القيادات الإدارية في
جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وذلك
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كما يؤكد برسالته بأن
المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط .

يرجى النظر والمساعدة .

مع خالص التسمية ...

وزير التربية ووزير التعليم العالي

د. نايف فلاح مبارك الحجرف

نايف فلاح مبارك الحجرف



د. نايف فلاح مبارك الحجرف