Dirasat: *Educational Sciences*, Volume 48, No. 1, 2021

Deanship of Scientific Research

The Extent of Application of Good Governance at Qatar University from the Point of View of Heads of Academic Departments and Faculty Members

Hamda Al- Saa'deyah

Department of Educational Studies, Rustaq College of Education, Sultanate of Oman.

Received: 10/9/2019
Revised: 13/4/2020
Accepted: 29/6/2020
Published: 1/3/2021

Citation: Al- Saa'deyah, H. (2021). The Extent of Application of Good Governance at Qatar University from the Point of View of Heads of Academic Departments and Faculty Members. *Dirasat: Educational Sciences*, *48*(1), 451-469. Retrieved from: https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2609

Abstract

This study aims to identify the degree of application of good governance at Qatar University from the point of view of the heads of academic departments and faculty members. Its sample consisted of (318) faculty members and heads of academic departments at Qatar University. The researcher used a descriptive approach by developing a study tool (a questionnaire) to measure the degree of application of good governance, consisting of (42) items. The study concludes that the degree of application of good governance at Qatar University from the point of view of the study sample as a whole was very high in general. The study also revealed that there were statistically significant differences at (0.05) in the degree of application of good governance at Qatar University from the point of view of the study sample members, due to the variable of gender in favor of males, the variable of academic rank in favor of an assistant professor, the variable of job and in favor of heads of academic departments, and the variable of years of work at Qatar University in favor of the 1-5 range. In light of the results, the study recommends active participation with the heads of academic departments and members of the faculty in making decisions and regulations.

Keywords: Good governance, faculty members, Qatar University.

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس "تصور مقترح

حمدة بنت حمد بن هلال السعدية

كلية التربية بالرستا، سلطنة عُمان.

ملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرُّف درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى تعرُّف أثر متغير الجنس، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة وسنوات العمل في جامعة قطر، وتكونت عينتها من (318) من أعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك بتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) لقياس درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة مكون من (42) فقرة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان عاليًا جدًا على نحو عام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ومتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مساعد، ومتغير الوظيفة ولصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومتغير سنوات العمل في جامعة قطر ولصالح (من 1-5 سنوات) وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بالمشاركة الفاعلة مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات واللوائح والأنظمة الجامعية.

الكلمات الدالة : الحوكمة الرشيدة، أعضاء هيئة التدريس، جامعة قطر.

© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

مقدمة الدراسة وإطارها النظري

جامعات اليوم مهمتها اختلفت عن السابق فهي ليست مجرد نواه لبناء أجيال متعلمة، وإنما يقع على عاتقها تأهيل هذه الأجيال واكسابهم مهارات القرن الحادي والعشرين التي تساعدهم على الانخراط في سوق العمل، فجامعات اليوم تربط التعليم بجودته من حيث البيئة التنظيمية التي يعيش بها الطالب، والأداء المؤسسي الذي تحققه تلك الجامعات وتطمح إلى إيجاد الشفافية، والنزاهة، والمشاركة المجتمعية، والوضوح وتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات لتطوير المجتمعات التي بها تلك الجامعات، وتعمل على أحداث التغيرات المطلوبة لنماء المجتمعات وتطورها وإيجاد أجيال قادرة على مسايرة التطور التقني والمعرفي في المجتمع وتلبي حاجات المجتمع بما يتوافق ويواكب العصر الذي نعيشه.

ويعبر مفهوم ظهور حوكمة الجامعات عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء أكان داخل الجامعة أم خارجها، كما إن تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية، والمعرفية والعلمية للمجتمع؛ نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (خورشيد، معتز، ويوسف، محسن، 2009). تشير حوكمة الجامعات إلى أنها نظام توجه الجامعة وتدار من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة؛ وذلك لتمكين وتحسين قدرة الجامعة لتقابل أهدافها الاستراتيجية، وتوقعات المستفيدين والمجتمع وهي تتصل بتحديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرارات وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها ونموذج السلطة والتدرج الهرمي وعلاقاتها كمؤسسة أكاديمية (Henkel,2007). ترى باربر وآخرون (Barber & et al,2006) أن حوكمة الجامعات هي مجموعة من العمليات، والعادات، والسياسات، والقوانين، التي يتم بموجبها إحكام الرقابة على المؤسسة، وتوضيح العلاقة بين الأعضاء المشاركين والمعنيين بالفعاليات والممارسات المؤسسية. وتعد حوكمة الجامعات بمثابة نظام تتم بواسطته توجيه المؤسسات والرقابة عليها؛ حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسئوليات بين المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس إدارة المؤسسة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المؤسسة، وبهذا الإجراء فإن حوكمة الجامعات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء ويجب أن تزود حوكمة الجامعات الجيدة الحوافز المعقولة لكل من القيادات الإدارية من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة المؤسسة، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وهكذا تشجيع المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة على نحو كفء (نجم، 2017).

تطبيق نهج الحوكمة في الجامعات ظهر كحل ناجع لمجموعة من المشكلات التي عانت منها الجامعات خلال عمليات التوسع الأفقي فالطبقات الإدارية التي تمت إضافتها على مدى السنوات الماضية قد ضيقت على الجامعات قدرتها للمضي نحو نظام استراتيجي رشيد ومتماسك مما حد من فاعلية التعليم العالي في ظل مجموعة من التوقعات الواضحة وتحديد أطر المساءلة والشفافية التي تشمل كل من الهياكل والتعليمات إضافة إلى التقييم المستمر للقضاء على العيوب التي تظهر في مراحل سن القوانين والتطبيق على حد سواء (Robert & carey,2018).لا تقتصر حوكمة الجامعات على مسؤولين محددين في الجامعة بل تشمل رئيس الجامعة، والعمداء، ورؤساء الأقسام، التي يعدّونها من العناصر المهمة والفاعلة في الجامعات، كما أن تفويض السلطة للمرؤوسين من أهم المقومات الاستراتيجية للإدارة الحديثة؛ إذ من خلاله يمنح القائد العاملين جزءًا من سلطاته حسب المهام المطلوب القيام بها مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من الثقة والمقدرة على تحمل المسؤولية ويسهم في إنجاز العمل الإداري بالوقت المناسب، ويقصد بتفويض السلطة قيام القائد بمنح بعض اختصاصاته لمساعديه بحيث يحق لهم التصرف في صنع القرار ضمن نطاق محدد مسبقًا (حمادات، 2006).

يرى مخيمر (2005) أن أهم العناصر الأساسية لحوكمة التعليم الجامعي تتمثل في وجود سياسات مكتوبة تحدد أدوار المجالس على مستوى الجامعة والكليات والأقسام والوحدات المختلفة مع وجود هياكل تنظيمية توضح مهام، ومسؤوليات، وصلاحيات اللجان والمجالس المختلفة، ومعايير اختيار أعضائها ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها، كذلك وجود نظم وإجراءات تتيح المشاركة للطلبة مع توفير المعلومات الكافية لهم للمشاركة في القرارات التي تتعلق بهم كذلك توفير المعلومات اللازمة لأعضاء هذه اللجان والمجالس لممارسة صلاحياتها كذلك توفير نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري لفاعلية هذه المجالس واللجان. كما إن للحوكمة الرشيدة مبادئ وهي: **الشفافية:** وفقاُ لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن التي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (Breton,2007). تساعد الشفافية الجامعة على الوصول لأهدافها

الاستراتيجية، وتحقيق تطوير مستمر، وذلك لأنها تجد بيئة ملائمة تكون فيها جميع المعلومات المتعلقة بالأحداث والقرارات الإدارية والمالية والعلمية داخل الجامعة متاحة ومفهومة على نحو عادل لجميع الأطراف سواء أكانوا داخل الجامعة أم خارجها، وهذا يحقق صورة وسمعة متميزة للجامعة. ولا بد من العمل على ممارسة الشفافية التي تعمل على إيجاد التوازن بين حق المعرفة وحق الجامعة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها، فالشفافية لا تعني توفير بحر ليس له نهاية من المعلومات، لكي يمكن وصف الجامعة بالشفافية في تعاملاتها، فهناك الكثير من المعلومات التي لو تم الإفصاح عنها تضر بمصلحتها، وبالمقابل فإن إضفاء درجة السرية في جميع المستويات الإدارية يجب أن تحظى بتنظيم إداري مقنن حتى لا تسبب في تقيد المعلومات وهكذا تأخر وصولها مما يمثل عائقًا أمام سير الأعمال بفاعلية في المنظمة، وانعدام عنصر الشفافية فيها (حرب، 2011).

والمشاركة: أن فتح المجال أمام مشاركة الموظفين والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن اتباعها إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، وتشجيع روح المبادرة والتجديد لحل مشكلات العمل، مما يعزز لديهم التفكير الإبداعي، ويجعلهم أكثر إيمانًا بقدراتهم وإمكاناتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجته نحو تحقيق الذات، من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء في نجاح الجامعة وتطورها (حرب،2011). ويجب أن تكون المشاركة فعالة حتى تتحقق أهدافها المرجوة داخل الجامعة، وتتيح لجميع الأطراف سواء أكانوا إداريين أم أكاديميين أم طلبة أم المجتمع من المشاركة الحقيقية في وضع مختلف السياسات والقرارات. **والمساءلة:** تعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد، معتز، ويوسف، محسن، 2008) فضلًا عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها (Corecoran, 2004) وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية (ناصر الدين، ويعقوب عادل، 2012).

تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات يهدف إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة من حيث بناء الاستراتيجيات وضمان اتخاذ القرارات الفعالة، وتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعرقل الجودة، وتحسين سمعة المؤسسة الجامعية وممارستها الإدارية والتربوية وتحقيق النزاهة والشفافية، وتعزيز المساءلة وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية، وتوفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل الممارسات (UNESCO,2009,11). يرى عبد العالي (2017) أن الجامعات اليوم تواجه أكثر من أي يوم مضي تحديات كبيرة في مهامها، وأدوارها، ومساهماتها المتعددة؛ حيث مطالبة في ممارسة البحث لتخصصات مختلفة تتعدى المهام التقليدية المتعلقة بالتدريس وتضمين الوصول إلى المعرفة، وتسهم في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية؛ وحتى تسوق نتائج بحوثها، مما يتطلب منها إصلاحيات جذرية. ومن بين الاصطلاحات التي شرع فيها قطاع التعليم العالي عبر جميع دول العالم هي تطبيق الحوكمة الجامعية، وهو مصطلح نوعا ما جديد في أدبيات العلم، يقصد به الطريقة والأنظمة التي تسير بها الجامعات وكيفية تحديد أهدافها وتجسيدها في الميدان الأكاديمي مع متابعة النتائج. إن حوكمة الجامعات تعدّ غاية في الأهمية وقد ساهم في ظهورها عدة أسباب منها: التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، الذي أسهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في اطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وانتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الحالات على المستوى الدولي من نماذج الإدارة التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وزيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة على نحو كبير، وظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما يسهم في أنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا (اسماعيل، 2009).

تؤدي الجامعات في المجتمع دورًا كبيرًا؛ لذلك يجب أن تعتمد الحوكمة في إدارة شئونها وأنشطتها العلمية على عدّ أن هذه الجامعة هي التي تقود المجتمع نحو التنمية، والتطور وذلك لما يتوفر لهذه الجامعات من بيئة خصبة متنوعة من المصادر البحثية والمعلوماتية والكوادر البشرية المؤهلة والمدربة لخدمة المجتمع، وفي ديسمبر 2017 دشنت جامعة قطراستراتيجية (2018-2022)؛ حيث تسعى الجامعة من خلالها إلى تطوير مكانتها كمؤسسة تعليمية رائدة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير المؤسسي والمشاركة المجتمعية، وذلك انطلاقا من إيمانها بمسؤوليتها عن العملية التعليمية وبدورها المهم في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 (أرقام وحقائق جامعة قطر، 2018). وهذا ما دفع الباحثة للقيام بهذه الدراسة.

الدراسات السابقة

لقد مسحت الباحثة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي سواء أكانت الحكومية منها أم الخاصة، وذلك للإفادة منها في الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة، وتوضيح نتائجها، ومناقشتها ومن هذه الدراسات:

1- دراسة فرناندیز ولوربنز (Fernandez& LIorens,2009) التي هدفت إلى تعزيز إطار إستخدام الحوكمة في الجامعات الإسبانية، استخدمت أسلوب المنهج النوعي، أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الحوكمة ستكون مفيدة جدًا إذا طبق قبلها إجراءات تنمية في

الجامعات التي من شأنها أن تعطي أثرًا ايجابيًا على إدارة الجامعات، وأن نظام التعليم العالي الإسباني يوفر المعلومات الخاصة بكل جامعاته لمقارنتها وتصميم إجراءات دولية، وأن الجامعات الإسبانية يجب أن توفر مرجعًا جيدًا يتم عبره اكتساب الخبرات في مجال الحوكمة للحصول على تغييرات مفيدة، وأنه يجب على الجامعات أن تأخذ بعين الاعتبار طريقة تصميم شبكات حوكمة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

2- ودراسة (Key performance Indicators, 2009) هدفت إلى تعرُّف مؤشرات الأداء الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، تناولت بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الماليزية، استخدمت الدراسة المنهجية الكمية والكيفية في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في تلك الجامعات الماليزية الحكومية، اشتملت الدراسة على (128) نائبًا و(72) عميدًا و(276) أستاذا، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات مثل القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر مهارات الاتصال، ومهارات الإدارة، وأن (85%) من أفراد العينة رأوا أن العميد لا بد أن يكون قد اجتاز الدكتوراه، وأن هناك خمسة عناصر أساسية لا بد من توافرها في الأستاذ الجامعي مثل الاستمرار في نشر البحوث، والاتصال بالشبكة الدولية، والتدريس، والإشراف، ومهارات القيادة، وأن من عوامل نجاح الحوكمة هي المنافسة، والمصادر والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبية الواضحة، والشفافية، والأمانة، والثقة.

3- وهدفت دراسة لاند ولي (Lee & Land,2010) إلى تعرُّف واقع تطبيق الحوكمة في جامعات تايوان ومقارنتها بالجامعات الأمريكية سعيًا منها إلى تحسين ممارستهما في ما حققته الجامعات التايوانية في ما يتعلق بالشفافية، واللامركزية، والمشاركة في الإدارة من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين ومجلس المحافظين، وتكونت عينتها من 90 مختصًا وقياديًا في وزارة التربية والتعليم وأعضاء مجلس الشورى، أظهرت نتائج الدراسة أن جامعات تايوان ما زالت في مراحل متأخرة لتحقيق التوازن بين الديمقراطية والكفاءة مقارنة بالجامعات الأمريكية وأن على الجامعات التايوانية العمل على تحسين أنموذج الحوكمة الذي تطبقه من خلال نماذج البلاد المتقدمة.

4- وأجرى العريني (2014) دراسة هدفت إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما هدفت الكشف عن الفروق في متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، طبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (650) من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، كما وجدت الدراسة فروقًا ذات دلالة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى.

5- أجرى أبو كريم، أحمد، والثويني، طارق (2014) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية في جامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (179) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، أظهرت نتائجها أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة على نحو كلي متوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لمتغير الجامعة وعدم وجود فروق لمتغير الرتبة العلمية.

6- وهدفت دراسة شرف، (2015) إلى تعرف واقع تطبيق نظام الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وأثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة، استخدم المنهج الوصفي وزعت استبانه على عينة بلغت (105) من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية، أشارت نتائجها إلى وجود درجة استجابة كبيرة في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة، في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة حسب متغير الجامعة ولصالح جامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت.

7- وأجرت الفواز (2015) دراسة هدفت إلى تعرُّف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية- تصور مقترح، استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي، طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة البالغ عددها (487) قائدًا من القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الطائف) جاءت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كانت بدرجة متوسطة، ودرجة الأهمية جاءت بدرجة كبيرة جدًا، ودرجة المتطلبات جاءت بدرجة كبيرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي لصالح العمداء، ولمتغير الجامعة لصالح أم القرى ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ووجود فروق تبعا لمتغير الجامعة لصالح جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي.

8- وأجرى مسلم (2016) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الخاصة دراسة حالة في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وطبيعة الفروق في ضوء متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، ونوع الوظيفة القيادية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، أظهرت نتائجها إلى أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة

العلوم والتكنولوجيا جاء عاليا، ولا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقا لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية، وفي جميع المبادئ، وجود فروق دالة احصائيًا لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات).

9- بينت دراسة المخينية (2016) إلى تحديد متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان، والكشف عن دلالة الفروق في هذه المتطلبات باختلاف متغيرات النوع، والوظيفة، وسنوات الخبرة، ونوع المؤسسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (1500) من عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات، وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومي أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور وسنوات الخبرة لصالح من 10 سنوات فأكثر، ونوع المؤسسة لصالح جامعة السلطان قابوس وكليات التقنية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

10- هدفت دراسة الطراونة (2017) إلى تعرُّف درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة البالغة (303) عضو هيئة تدريس من جامعة مؤتة، والأردنية، واليرموك، توصلت نتائجها أن درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة ولجميع المجالات، احتل مجال الشفافية المرتبة الأولى يليه مجال الفاعلية التنظيمية، ثم المشاركة الفاعلة، يليه مجال المساواة وأخيرا مجال المساءلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة أكثر من 20 سنة.

11- كما جاءت دراسة الدهان، مروان، وكحلة، الفرا (2017) إلى تعرف واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، أتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي مع التنويع في أدوات جمع المعلومات تم تطبيق أداة الدراسة على العينة التي بلغت 197 منها ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة. توصلت نتائجها إلى أن هناك ضعفًا في الدور الذي تؤديه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة اصحاب العلاقة.

12- كما أجرى الخطيب (2018) دراسة هدفت إلى تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، وتعرُّف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالنسبة لمتغيرات الجامعة، والموقع الأكاديمي، والتخصص، والجنس، وسنوات الخبرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة وهياستبانة طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات الأردنية ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مجال التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات احتل المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وجاء مجال صناعة القرار في المرتبة الأخيرة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية، ومتغير الموقع الأكاديمي ولصالح متغير ذوي الموقع الأكاديمي الأعلى، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لاختلاف متغير التخصص والجنس.

13- هدفت دراسة شتات، خالدة، والبياتي، عبدالجبار (2018) إلى استقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، طبقت استبانة على عينة الدراسة بلغت (130) توصلت نتائجها أن درجة ممارسة تطبيق الحوكمة كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية ونوع الكلية، في حين كانت الفروق دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير نوع الجامعة، ولصالح الجامعات الخاصة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة أفادت الباحثة من بعض المجالات التي شملتها بعض الدراسات السابقة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية مع تشابهه في بعض المتغيرات مثل الجنس، والرتبة الأكاديمية والوظيفة، وسنوات العمل في جامعة قطر، واختلاف بعض المتغيرات مثل متغير الجامعة، نوع المؤسسة، والكلية، والتخصص، والمؤهل العلمي، كما أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث تناول عينة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، واختلفت مع بعض الدراسات في تناولها متغير القيادات الأكاديمية العليا. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها المنهج الوصفي باستثناء دراسة الهدار وآخرون (2017)؛ حيث استخدمت المنهج النوعي من خلال أجراء المقابلات، وتميزت هذه الدراسة بأنها طبقت في مجتمع يختلف عن المجتمعات التي طبقت بها الدراسات الأخرى وهي جامعة قطر ولأول مرة تطبق دراسة الحوكمة فيها.

مشكلة الدراسة

إن مؤسسات التعليم العالي لا يمكنها القيام بدورها على أحسن وجه وتحقيق الأهداف المرجوة منها دون أن يكون هناك آليات يتم الاعتماد عليها

في تيسيرها وتنظيمها وتحسين مستوى مخرجاتها، ومن اهم هذه الآليات هو حوكمة الجامعات التي من أهم دعائمها هي تحقيق الجودة والكفاءة. من الأسباب والمنطلقات التي دعت الباحثة إلى القيام بهذه الدراسة توصيات المؤتمرات والندوات العالمية والعربية، فمن توصيات مؤتمر حوكمة مؤسسات التعليم العالي 2017 المقام بالأردن في جامعة الشرق الأوسط ضرورة عدّ حوكمة الجامعات واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد، كما أكدت توصيات المؤتمر على أهمية أنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها وعلى مأسسة الحوكمة في الجامعات العربية، وغيرها من التوصيات (مجلس حوكمة الجامعات،2017). كما أكد تقرير حول الحوكمة والجودة في التعليم على اهميتها في مؤسسات التعليم لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية وأصبح تطبيقها أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات الذي بدوره يبين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة (Henard & Mitter,2008). كما أوصت نتائج الدراسات العربية في نتائجها بأخذ مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات وتطبيقها ومن هذه الدراسات دراسة الدهان، مروان، والكلحة، الفرا (2017) التي أوصت بضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة في الجامعات الفلسطينية؛ ودراسة شرف (2015) أكدت في توصياتها على ضرورة ايجاد قوانين وأنظمة ملزمة لنظم الحوكمة. ومن خلال خبرة الباحثة في جامعة قطر شعرت بأن جامعة قطر تركز على عدة قيم منها التميز في كل ما تؤديه وأن يكون على أعلى المستويات من الجودة والمهنية، وأنها تلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية من الصدق والعدل والشفافية والمساءلة، وأن شأنها شأن معظم الجامعات الإقليمية والعالمية تسعى إلى الارتقاء بعمليات التعلم والتعليم وتسعى إلى ضمان جودة برامجها لتحقيق الاعتماد الأكاديمي ولن يتحقق ذلك إلا بتحقيق الحوكمة الرشيدة ومبادئها في عمليات الإدارة والتعلم، ومن هذه المنطلقات تحددت مشكلة الدراسة.

تساؤلات الدراسة: سعت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الاتية

- ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة، وسنوات العمل في جامعة قطر؟
- ما التصور المقترح لتطوير الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

أولًا: تعرُّف درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية

ثانيًا: الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة، وسنوات العمل في جامعة قطر؟

ثالثًا: وضع التصور المقترح لتطوير الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي

- يتوقع من الدراسة تعرُّف وجهة ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية في درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة مما يساعد المسؤولين بجامعة قطر في معررفة مدى درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بها.
- ستسهم الدراسة في تقديم تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة بجامعة قطر.
- تأتي أهمية هذه الدراسة تزامنا مع توجه الجامعات نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي من المؤسسات العالمية.

مصطلحات الدراسة: تتبنى الدراسة المصطلحات الاتية

الحوكمة الرشيدة للجامعات: (عرفت الحوكمة بأنها تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء الجامعات بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكات بما يضمن تحقيق الشفافية والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بعمل الجامعة) (السر،2013).

التعريف الإجرائي للدراسة: الحوكمة الرشيدة للجامعات إجرائيًا: (مقدرة جامعة قطر على تحقيق أهداف عالية من جودة التعليم من خلال مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تم قياسها إجرائيًا من خلال أفراد عينة الدراسة على الأداة).

أعضاء هيئة التدريس: (هم الذين يمارسون عملية التدريس في جامعة قطر سواء أكان محاضرًا أم أستاذًا مساعدًا أم أستاذا مشاركًا أم أستاذًا).

جامعة قطر: (مؤسسة تعليمية رئيسية للتعليم العالي في دولة قطر منذ تأسيسها عام 1977 تضم تسع كليات تهدف إلى تطبيق أحدث المعايير

العالمية وتنفيذ أفضل الممارسات الأكاديمية في البرامج والكليات) (أرقام وحقائق، جامعة قطر، 2018،2017، ص3).

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة بالمحددات الآتية

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة قطر للعام الأكاديمي (2019/2018م).

الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة قطر للعام الأكاديمي (2019/2018).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني (ربيع/ 2019) للعام الأكاديمي (2019/2018).

المحددات الإجرائية: تم تحديد المحددات الإجرائية من خلال نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والبالغ عددهم (1019) وذلك حسب الإحصائيات الواردة من إدارة الموارد البشرية بجامعة قطر للعام الأكاديمي 2019/2018م (جامعة قطر، 2019).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (318) من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، يظهر الجدول (1) البيانات التفصيلية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	221	69.5
	أنثى	97	30.5
الرتبة الأكاديمية	محاضر	80	25.8
	أستاذ مساعد	109	34.3
	أستاذ مشارك فأعلى	129	40.6
الوظيفة	رئيس القسم	30	9.4
	عضو هيئة التدريس	288	90.6
سنوات العمل في جامعة قطر	1-5	166	52.2
	من 6-10 سنوات	81	25.5
	من 11 سنة فأكثر	71	22.3
الإجمالي		**318**	**%100**

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة في تعرُّف درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس- تصور مقترح، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولبناء الأداة تم الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات دراسة المخينية (2016)؛ ودراسة مسلم (2016)؛ ودراسة الفواز (2015)؛ ودراسة العريني (2014) استفادت الباحثة من المنهجية المستخدمة في بناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها وفقراتها وتم صياغة الأداة في صورتها الأولية التي تكونت من خمسة مجالات وهي مجال الرؤية الاستراتيجية، والشفافية، والعدالة والمساواة، والمشاركة، والمساءلة، متضمنة (47) فقرة.

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين؛ حيث عرضت الأداة في صورتها الأولية على (8) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية من جامعة قطر وجامعة السلطان قابوس وكلية التربية بالرستاق في سلطنة عمان، وطلبت الباحثة منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، من حيث الوضوح والصياغة اللغوية ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته بالإضافة إلى أي ملاحظة يرونها مناسبة، وبعد الاطلاع على آرائهم تم تعديل محتوى عدد من الفقرات وحذف فقرات وإضافة فقرات أخرى وأصبحت الأداة بصورتها النهائية (42).

ثبات الأداة: تم تطبيق معادلة ثبات الأداة (ألفا- كرونباخ) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) يبين معامل الفا- كرونباخ للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	كرونباخ الفا	عدد الفقرات
مجال الرؤية الاستراتيجية	0.70	8
مجال الشفافية	0.90	10
مجال العدالة والمساواة	0.90	10
مجال المشاركة	0.92	7
مجال المساءلة	0.91	7
الدرجة الكلية للأداة	0.96	42

أسلوب جمع المعلومات (الإجراءات): بعد التحقق من صدق صلاحية أداة الدراسة وثباتها وإخراجها بصورتها النهائية ثم توزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس المنتسبين لجامعة قطر في الفصل الدراسي الثاني (ربيع) 2019 عن طريق مكاتب رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات تقريبا شهرين.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

تضمنت الدراسة عددًا من النتائج التي تمثل إجابات لأسئلة الدراسة بناء على إجابات المستجيبين، وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدب التربوي، والدراسات السابقة.

وللحكم على دلالة متوسطات استجابات عينة الدراسة على الفقرات فقد تم استخدام التدريج التالي كمحك يمكن الكشف من خلاله على درجة تطبيق عينة الدراسة للحوكمة الرشيدة في جامعة قطر، المتوسطات الحسابية للتطبيق 4.20 فأكثر تقابل درجة تطبيق عالية جدا، والمتوسطات الحسابية للتطبيق من 3.40-4.20 تقابل درجة تطبيق عالية، والمتوسطات الحسابية للتطبيق من 2.60-3.40 تقابل درجة تطبيق متوسطة والمتوسطات الحسابية للتطبيق من 1.80-2.60 تقابل درجة تطبيق منخفضة، والمتوسطات الحسابية للتطبيق 1.80 فأقل تقابل درجة منخفضة جدًا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر على أداة الدراسة على نحو عام، ثم فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات وجهة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة على نحو عام.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر أفراد العينة على نحو عام مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الرؤية الاستراتيجية	4.21	.73	1	عالية جدًا
2	الشفافية	3.92	.68	2	عالية
3	العدالة والمساواة	3.87	.72	3	عالية
4	المشاركة	3.62	.84	5	عالية
5	المساءلة	3.73	.76	4	عالية
الدرجة الكلية		3.88	.64		عالية

يشير الجدول (3) إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على نحو عام جاءت ضمن درجة تطبيق عالية بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (64.) وهذا يعني أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة متوفرة في جامعة قطر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بسبب التطور الشامل لجامعة قطر في مختلف المجالات، ووعي القائمين على العمل الأكاديمي والإداري بجامعة قطر ادراكهم أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة لما لها من أهمية في تحقيق أهداف الجامعة، كما أن الجامعة دائما تتطلع إلى الريادة والتميز وهذا لا يتم إلا بتطبيق الحوكمة الرشيدة التي لها علاقة كبيرة بالجودة والاعتماد الأكاديمي. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخطيب (2018)؛ ودراسة المخينبة (2016)؛ ودراسة مسلم (2016)؛ ودراسة شرف (2015)؛ واختلفت نتائجها مع دراسة الطراونة (2017)؛ ودراسة الدهدار (2017)؛ ودراسة العريني (2014).

وبالنسبة للمجالات فقد جاء **مجال الرؤية الاستراتيجية** بالترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (73.) بدرجة تطبيق

عالية جدًا، تعزو الباحثة ذلك لحرص الجامعة على وضع خطط استراتيجية شاملة لجميع متطلبات العمل الأكاديمي والإداري، وإشراك العاملين في اقتراح أهداف الجامعة وصياغة رؤيتها ورسالتها، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تنفيذ الخطط وبما يحقق أهداف الجامعة، فحوكمة الجامعات تؤدي إلى إيجاد مؤسسات جامعية قادرة على احداث التغيير في الكيفية التي تدار بها وعلى تقييم أداء جميع إداراتها بطريقة علمية، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة الخطيب (2018).

بينما في الترتيب الثاني جاء **مجال الشفافية** بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (.86) وبدرجة تطبيق عالية، تفسر الباحثة ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية بالجامعة على الشفافية في كافة سياساتها وتعاملاتها المختلفة، من خلال الإعلان عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل الجامعة، ويتم تحديث تلك اللوائح والأنظمة بناء على المستجدات الأكاديمية والإدارية والإعلان عنها، كما أن للشفافية أهمية كبرى في المؤسسات بعدّها جزءًا مهمًا من مبادئ الحوكمة فالوضوح في الأنظمة والقوانين للمؤسسات والافصاح عنها لا بد من توافره في المؤسسات التي تسعى إلى الوصول للجودة العالمية والتميز. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (2017)؛ واختلفت مع نتائج دراسة العريني (2014).

وجاء **مجال العدالة والمساواة** في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (.72) وبدرجة تطبيق عالية، ويعزى ذلك إلى الجامعة تتعامل مع الجميع بعدالة وعلى قدم المساواة دون تفريق أو تمييز من؛ حيث تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات مما يشعر العاملين بالرضا الوظيفي فرئاسة الجامعة تنمي روح التعاون بين العاملين وتعمل بروح الفريق الواحد وتوزع الأعمال كلٍ حسب كفاءته ومهاراته. اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الطراونة (2017).

وجاء **مجال المساءلة** في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (.76) وبدرجة تطبيق عالية، ربما يرجع ذلك شفافية الجامعة في وضع نظام للمساءلة من قبل لجان مختصة هذه اللجان تضع آليات واضحة في تطبيق المساءلة تلزم مجالس الكليات والأقسام بتقديم التوضيحات والتبريرات حول ما يتخذونه من قرارات تخص العمل داخل الجامعة، ورفعها إلى الجهات العليا لاتخاذ التدابير اللازمة نحوها. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخطيب (2018)؛ ودراسة الطراونة (2017)؛ ودراسة العريني (2014).

وفي الترتيب الأخير جاء **مجال المشاركة** بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (.76) وبدرجة تطبيق عالية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المشاركة مبدأ ديمقراطي ومن ثم حرص إدارة الجامعة على مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار الجامعي وصياغة رؤية الجامعة وسالتها ومشاركتهم في اللجان الجامعية التي تؤدي إلى تبادل الخبرات بين العاملين، وإيجاد ثقة متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات العليا، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية ومن ثم الارتقاء بسمعة الجامعة. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العريني (2014)؛ ودراسة الطراونة (2017).

أما نتائج فقرات كل مجال من مجالات درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فكانت كما يأتي:

مجال: الرؤية الاستراتيجية: يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر بالنسبة لمجال الرؤية الاستراتيجية، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر أفراد العينة بمجال "الرؤية الاستراتيجية"، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يوجد بالجامعة خطه استراتيجية لتطوير علاقتها مع الجهات والمؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي	4.21	.85	4	عالية جدًا
2	توجد في خطة الجامعة رؤية ورسالة محددتين واضحتين في أعمالها ومعلنة للجميع	4.38	.81	1	عالية جدًا
3	يتوفر في الجامعة خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمنتسبين لها	4.18	2.99	5	عالية
4	تضمن الجامعة في رؤيتها بأن هدفها خدمة الأجيال القادمة في الجوانب العلمية والمهارية والبحثية	4.36	.75	2	عالية جدًا
5	توفر الجامعة وثائق حول أهدافها وفلسفة عملها للمستفيدين منها والاطلاع عليها	4.22	.75	3	عالية جدًا
6	تضع الجامعة مؤشرات أداء للتأكد من تحقيق أهدافها	4.11	.84	7	عالية
7	يتم بناء الخطط والاستراتيجية بناء على أرقام واحصائيات للاستدلال بها	4.10	.88	8	عالية
8	تعكس رؤية ورسالة الجامعة البرامج الأكاديمية الموجودة بها	4.12	.82	6	عالية

تظهر النتائج في الجدول (4) أن المتوسط العام لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر في **مجال الرؤية الاستراتيجية** " تراوحت بين العالية جدًا والعالية وقد جاءت الفقرة (2) "**توجد في خطة الجامعة رؤية ورسالة محددتين واضحتين في أعمالها ومعلنة للجميع**" في **الترتيب الأول**، وبمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (.81) وبدرجة تطبيق عالية جدًا، ربما يكون السبب في ذلك لأن جامعة قطر ترى حتى تتطور من الأداء والانتاجية لا بد من توفر الخطط واستثمار الموارد المتاحة في وضع الرؤي المستقبلية للجامعة، في حين جاءت الفقرة (4) "**تضمن الجامعة في رؤيتها بأن هدفها خدمة الأجيال القادمة في الجوانب العلمية والمهاريه والبحثية**" في **الترتيب الثاني** بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (.75) بدرجة تطبيق عالية جدًا، ربما يعود السبب في ذلك إلى وعي إدارة الجامعة والعاملين بها أن كلما كانت الرؤية مرتبطة بتطوير قدرات الطالب البحثية والعلمية كلما استطاعت أن تجود من العمل وهكذا هذه الرؤية لا تخدم الطلبة الحالين في الجامعة وانما تكون على المدى البعيد، لأن خطط الجامعة تشمل خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد. بينما جاءت الفقرة (7) "**يتم بناء الخطط والاستراتيجية بناء على أرقام واحصائيات للاستدلال بها**" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (.88) وبدرجة تطبيق عالية. يعزى السبب في ذلك ربما إلى قناعة الجامعة أن أي خطة استراتيجية يجب أن تبني على معطيات حقيقية لأن الجامعة مرتبطة بمركز الإحصاء والمعلومات بدولة قطر وهي شريكة في بناء أجيال المجتمع.

مجال: الشفافية: يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر في "**مجال الشفافية**"، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر أفراد العينة بمجال "الشفافية"، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
9	توفر الجامعة قاعدة بيانات إليكترونية عن كافة أعضاء هيئة التدريس بها يمكن الوصول إليها	4.11	.92	2	عالية
10	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق الأنظمة والتشريعات الخاصة بها إلى كافة أعضاء هيئة التدريس المنتسبين إليها	3.74	.95	8	عالية
11	تعلن الجامعة عن ضوابط ومعايير شغل الوظائف بالنسبة لجميع الفئات الأكاديمية بكل وضوح	3.98	1.01	5	عالية
12	تستخدم الجامعة الاعلام الموجود بها للإفصاح عن ما يدور بها من لوائح وسياسات	3.81	1.02	7	عالية
13	تعلن الجامعة عن نقاط القوة والضعف حول نتائج الأداء بها ووسائل لتحسين والتطوير	3.61	.96	10	عالية
14	تعلن الجامعة عن خططها الحالية والمستقبلية في ما يتعلق بالمشروعات التعليمية المنوى القيام بها	4.01	.85	3	عالية
15	توفر الجامعة آليات تقديم الشكاوي والمقترحات لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين إليها	4.00	.95	4	عالية
16	تغرس الجامعة ثقافة الشفافية في التعامل مع جميع الفئات والمستويات لأعضاء هيئة التدريس	3.68	1.04	9	عالية
17	توزع الجامعة دليلًا واضحًا للأنظمة والقوانين لجميع أعضاء هيئة التدريس	3.88	.98	6	عالية
18	تنشر الجامعة الفعاليات والنشاطات التي تحدث بها عبر وسائل الإعلام الممكنة	4.35	.83	1	عالية جدًا

تبين النتائج في الجدول (5) أن المتوسط العام لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر في "**مجال الشفافية**" تراوحت بين درجة التطبيق العالية جدًا والعالية، وقد جاءت الفقرة (18) "**تنشر الجامعة الفعاليات والنشاطات التي تحدث بها غبر وسائل الإعلام المختلفة**" في **الترتيب الأول**، وبمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (.83) وبدرجة تطبيق

عالية جدًا، يعزى السبب في ذلك إلى شفافية الجامعة في نشر إنجازاتها التي حققتها وذلك لاطلاع مؤسسات المجتمع المحلي عليها وتسعى الجامعة من ذلك للوصول إلى العالمية والحصول على الاعتماد الأكاديمي. في حين جاءت الفقرة (9) " **توفر الجامعة قاعدة بيانات إليكترونية عن كافة أعضاء هيئة التدريس بها يمكن الوصول إليها" في الترتيب الثاني** بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (92.) بدرجة تطبيق عالية، والسبب في ذلك ربما يعود إلى مكانة جامعة قطر في النظام الاليكتروني وأن الجامعة تتعامل على نحو تكنولوجي كبير وتعلن عن الوظائف عن طريق موقع الجامعة لذلك معظم قواعد البيانات تكون متوفرة وسهلة الوصول إليها. بينما جاءت الفقرة (13) "**تعلن الجامعة عن نقاط القوة والضعف حول نتائج الأداء بها ووسائل التحسين والتطوير" في الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (96.) وبدرجة تطبيق عالية. ربما يعود ذلك إلى حرص الجامعة عن الإفصاح لنقاط القوة والضعف للعاملين ويكون العمل به أكثر وضوح وشفافية، ومما يؤدي إلى زيادة الثقة ويجعل العاملين أكثر فعالية في العمل وتكون الجامعة أكثر رائدة في الإبداع والتميز.

مجال: العدالة والمساواة: يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر في "**مجال العدالة والمساواة**"، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر أفراد العينة بمجال "العدالة والمساواة"، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
19	تلتزم الجامعة بتطبيق المعايير والأنظمة على جميع أعضاء هيئة التدريس دون تميز	3.65	1.11	7	عالية
20	توفر الجامعة نظام مكافآت تشجيعية واضحة لجميع العاملين بها	3.60	1.05	9	عالية
21	تراعي الأقسام الأكاديمية بالجامعة العدالة عند توزيعها المهام لأعضاء هيئة التدريس	3.49	1.09	10	عالية
22	يوجد بالجامعة لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدمة إليها لها دراية باللوائح الجامعية	3.89	.97	6	عالية
23	تحرص الجامعة عن الإعلان الوظائف لديها في الجامعة بوساطة وسائل الإعلام المحلية والمواقع الإليكترونية	4.16	.90	2	عالية
24	تعتمد الجامعة معايير واضحة للحصول على الترقيات الأكاديمية	4.09	.95	3	عالية
25	تتسم معايير تقييم الأداء للأكاديميين بالعدل والموضوعية	3.61	1.12	8	عالية
26	توفر الجامعة حوافز للمتميزين في الجوانب التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع	3.92	.97	5	عالية
27	يحق لأعضاء الهيئة التدريسية المطالبة بحقوقهم المشروعة وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها	3.96	.95	4	عالية
28	يوجد بالجامعة ضوابط للتعامل مع ذوي الحاجات الخاصة	4.36	.78	1	عالية جدًا

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن المتوسط العام لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر لمجال "**العدالة والمساواة**" تراوحت بين درجة تطبيق عالية جدًا وعالية، وقد جاءت الفقرة (28) "**يوجد بالجامعة ضوابط للتعامل مع ذوي الحاجات الخاصة" في الترتيب الأول**، وبمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (78.) وبدرجة تطبيق عالية جدًا، ربما يعزى ذلك إلى القوانين المتعلقة بالأشخاص ذوي الحاجات الخاصة في دولة قطر والسياسات الأكاديمية لجامعة قطر، فأن الجامعة تلحق ذوي الحاجات الخاصة في جميع البرامج التعليمية وتحثهم على الالتحاق وتقدم لهم الدعم الأكاديمي المناسب مع مركز الدمج ودعم الحاجات الخاصة، وأن الدعم الأكاديمي

المقدم لهم لم يؤثر على المعايير الأكاديمية للجامعة ولن يؤدي إلى انتقاص أو تميز في الشهادة الجامعية الممنوحة لهم. في حين جاءت الفقرة (23) "**تحرص الجامعة عن الإعلان عن الوظائف لديها في الجامعة بواسطة وسائل الإعلام المحلية والمو اقع الإليكترونية**" في **الترتيب الثاني** بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (90.) بدرجة تطبيق عالية، ربما يعود السبب في ذلك أن هدف الجامعة اعطاء فرصة متساوية للجميع للتقديم وفق اللوائح والأنظمة المعمولة لتعيين أعضاء هيئة التدريس والمعايير المعتمدة وحتى يتمكن الجميع من الاطلاع والتقديم. بينما جاءت الفقرة (21) "**تراعي الأقسام الأكاديمية بالجامعة العدالة عند توزيعها المهام لأعضاء هيئة التدريس**" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.09) وبدرجة تطبيق عالية. ربما يعود السبب في ذلك إلى شفافية الأقسام الأكاديمية بأن عضو هيئة التدريس يعطي المهام والجدول التدريسي وفق رتبته الأكاديمية ووفق العقود المبرمة مع أعضاء هيئة التدريس قبل تعينه كعضو في القسم الأكاديمي.

المجال: المشاركة: يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في "**مجال المشاركة**"، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لتقديرات وجهة نظر أفراد العينة بمجال "المشاركة"، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
29	تسمح الجامعة بمشاركة المعنيين من المجتمع الجامعي والخارجي بصناعة القرار الأكاديمي	3.47	1.01	6	عالية
30	تبني الجامعة مبدأ الحوار لإدارة جميع النشاطات الأكاديمية والإدارية	3.57	1.02	5	عالية
31	توفر الجامعة البيئة الملائمة لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات الأكاديمية بين العاملين بها من خلال جلسات جماعية	3.75	1.03	2	عالية
32	تشكل الجامعة لجان مشتركة بين الأقسام الأكاديمية والإدارية من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة لدعم العمل التشاركي فيها	3.81	.97	1	عالية
33	يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات واللوائح والأنظمة الجامعية لإجراء التعديلات المناسبة	3.47	1.07	6	عالية
34	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة بتقويم النتائج الخاصة بها بالعمل الأكاديمي	3.66	1.01	3	عالية
35	يوجد بالجامعة آلية لتلقي اقتراحات أعضاء هيئة التدريس فيها يتعلق بالبرامج الأكاديمية في اللقاء التشاوري معهم	3.59	1.06	4	عالية

تظهر النتائج في الجدول (7) أن المتوسط العام لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر لمجال "**المشاركة**" جاء بدرجة تطبيق عالية وقد جاءت الفقرة (32) "**تشكل الجامعة لجان مشتركة بين الأقسام الأكاديمية والإدارية من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة لدعم العمل التشاركي فيها**" في **الترتيب الأول**، وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (97.) وبدرجة تطبيق عالية، ربما يعود ذلك إلى لامركزية الجامعة في اتخاذ القرارات، وتشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في اللجان للإفادة من خبراتهم وعدم فقط انشغالهم بالساعات التدريسية دون الانضمام إلى اللجان العلمية والإدارية الموجودة في الجامعة التي بعضها يختص بالحوكمة التي تتعلق بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. في حين جاءت الفقرة (31) "**توفر الجامعة البيئة الملائمة لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات الأكاديمية بين العاملين بها من خلال جلسات اجتماعية**" في **الترتيب الثاني** بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.03) بدرجة تطبيق عالية، ربما يعود السبب لأجل تبادل الخبرات والمهارات والمعارف من أجل تطوير العمل وتجويد الأداء. بينما جاءت الفقرة (29) "**تسمح الجامعة بمشاركة المعنيين من المجتمع الجامعي والخارجي بصناعة القرار الأكاديمي**" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.01) والفقرة (33) " **يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات واللو ائح والأنظمة الجامعية لإجراء التعديلات المناسبة**" بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف

معياري (1.07) في **الترتيب الأخير** وبدرجة تطبيق عالية. ربما يعود السبب في ذلك إلى وجود مجالس متخصصة تشرك المعنيين في المجتمع الجامعي وخارجة في صنع القرار وعلى سبيل المثال مجلس لأعضاء هيئة التدريس ينتخب الرئيس واعضائه ويشارك هذا المجلس في إقرار الخطط والاستراتيجيات داخل وخارج الجامعة ويتبع هذا المجلس مباشرة نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.

مجال: المساءلة: يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في مجال **"المساءلة"**، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهة نظر أفراد العينة بمجال " المساءلة"، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
36	توفر الجامعة لوائح واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام	3.88	1.00	1	عالية
37	تطبق الجامعة المساءلة لتحقيق الجودة	3.78	.97	2	عالية
38	تطبق الجامعة أسلوب المناصحه الشفوية قبل اللجوء للمساءلة الرسمية	3.74	.93	3	عالية
39	تعلن الجامعة عن الإجراءات التنفيذية في مساءلة أعضاء الهيئة التدريسية عن أدائهم	3.67	.92	5	عالية
40	تفعل الجامعة نظام مساءلة مجالس الكليات والأقسام في ما يتعلق بالأداء والنتائج المتوقعة	3.62	.91	6	عالية
41	تتيح آليات المساءلة في الجامعة المراقبة والمتابعة في تنفيذ المهام المؤكلة للكلية	3.70	.91	4	عالية
42	تتم مساءلة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بناء على معلومات وأدلة موثوقة	3.74	.96	3	عالية

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن المتوسط العام لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر لمجال **"المساءلة"** جاءت بدرجة تطبيق عالية، وقد جاءت الفقرة (36) **"توفر الجامعة لوائح واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام"** في **الترتيب الأول**، وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة تطبيق عالية، يعزى ذلك إلى شفافية الجامعة في وضع نظام للمساءلة من قبل اللجان الموجودة والمتخصصة في نظام المساءلة، ورغبة من الجامعة الحصول على رضا الجميع من خلال تطبيق نظام المساءلة لأنه يخدم الجميع ويحقق العدالة والمساواة لدى الجميع، ولأن ثقافة الجامعة قوية في هذا المجال وتسعى إلى تقديم آليات واضحة تلزم مجالس الكليات بتقديم التوضيحات اللازمة وتبرير ما يتخذونه من قرارات تخص أداء الجامعة. في حين جاءت الفقرة (37) **"تطبق الجامعة المساءلة لتحقيق الجودة"** في **الترتيب الثاني** بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (.97) بدرجة تطبيق عالية، وذلك لأن المساءلة مبدأ من مبادي الحوكمة وهي ترتبط بنظام الجودة والاعتماد وهكذا الجامعة حريصة كل الحرص على التميز والتنافس مع الجامعات الأخرى وهذا لا يأتي إلا بتطبيق المساءلة على الجميع وتعزيز الشفافية والوضوح. بينما جاءت الفقرة (40) **"تفعل الجامعة نظام مساءلة لمجالس الكليات والأقسام في ما يتعلق بالأداء والنتائج المتوقعة"** في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (.91) وبدرجة تطبيق عالية. ربما يفسر ذلك إلى ثقافة المساءلة في الجامعة على أنها قوية ووجود آليات واضحة تلزم مجالس الكليات بتقديم التوضيحات اللازمة وتبرير ما يتخذونه من قرارات تخص أداء الجامعة، كما أن الجامعة حريصة على متابعة نتائج التقارير والتغذية الراجعة من النتائج وهكذا ينعكس إيجابيًا على أداء الجامعة وسمعتها؛ حيث إنّ مخرجات الجامعة هو المعيار الأساسي للحكم عليها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة، وسنوات العمل في جامعة قطر؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر على المجالات الخمسة لأداة الدراسة وذلك حسب متغير **الجنس**. والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) يبين نتائج اختبار(ت) للفروق في تقديرات أفراد العينة حسب متغير"الجنس"

المجالات	الذكور(ن) (221)		الإناث (ن) (97)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرؤية الاستراتيجية	4.21	.74	4.20	.73	.18	.854
الشفافية	3.98	.64	3.77	.76	2.62	.009**
العدالة والمساواة	3.97	.67	3.66	.77	3.60	.000**
المشاركة	3.70	.81	3.43	.86	2.69	.007**
المساءلة	3.81	.72	3.55	.82	2.85	.005**
الدرجة الكلية للاستبانة	**3.95**	**.61**	**3.73**	**.96**	**2.81**	**.005**

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)؛ حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر على مجالات الدراسة تعزى لمتغير **الجنس**، في مجالات الشفافية، والعدالة والمساواة، والمشاركة، والمساءلة وجميع الفروق جاءت لصالح الذكور، على الرغم من أن قواعد ومعايير الحوكمة ثابتة في الجامعة إلا أن تأثير استجابة الذكور كانت أعلى من الإناث وربما يعود السبب في ذلك ربما إلى قلة التزام الذكور ببعض الأنظمة والقوانين المتعلقة بالحوكمة الرشيدة مقارنة بطبيعة الإناث والالتزام بالعمل، اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة المخينية (2016) واختلفت نتائجها مع دراسة شرف (2015)؛ ودراسة مسلم (2016)؛ ودراسة نجم (2017)؛ ودراسة الطراونة (2017)؛ ودراسة الخطيب (2018).

بالنسبة لمتغير **الرتبة الأكاديمية** فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر على مجالات الدراسة تعزى لمتغير **الرتبة الأكاديمية**، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة حسب متغير"الرتبة الأكاديمية"

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	2.403	2	1.20	2.213	.111
	داخل المجموعات	171025	315	.54		
	المجموع	173.428	317			
الشفافية	بين المجموعات	.334	2	.167	.353	.703
	داخل المجموعات	149.403	315	.474		
	المجموع	149.737	317			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	4.496	2	2.24	4.38	.013
	داخل المجموعات	161.558	315	.51		
	المجموع	166.055	317			
المشاركة	بين المجموعات	.671	2	.33	.472	.624
	داخل المجموعات	223.888	315	.71		
	المجموع	244.559	317			
المساءلة	بين المجموعات	.061	2	.03	.52	.94
	داخل المجموعات	185.738	315	.59		
	المجموع	185.799	317			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	.501	2	251	.600	.550
	داخل المجموعات	131.641	315	.418		
	المجموع	132.142	317			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) في مجالات الرؤية الاستراتيجية، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة، تعزى لمتغير **الرتبة الأكاديمية**، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) في مجال العدالة والمساواة، لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر تعزى لمتغير **الرتبة الأكاديمية**، ولبيان الفروق الدالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة توكي كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11) يوضح نتائج اختبار"توكي" للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال العدالة والمساواة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية		محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك فأعلى
		المتوسط الحسابي	3.67	3.94	3.95
العدالة والمساواة	محاضر	3.67		0.032*	0.018*
	أستاذ مساعد	3.94			0.0989
	أستاذ مشارك فأعلى	3.95			

يبين الجدول (11) أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر في مجال العدالة والمساواة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وأن الفروق جاءت بين محاضر وأستاذ مساعد ولصالح أستاذ مساعد، وفروق بين محاضر واستاذ مشارك وكانت الفروق لصالح أستاذ مشارك، ولا توجد بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك فأعلى. ربما يعود ذلك ا إلى رغبة الأستاذ المساعد والأستاذ مشارك فأعلى في تطبيق الخبرات التي اكتسبوها خلال فترات عملهم في الجامعات لتطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئها، كما أنهم ذات همه ونشاط ولديهم بعض الأفكار والاستراتيجيات التي تساعد على تجويد العمل لأن الحوكمة مرتبطة بالاعتماد الأكاديمي، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفواز (2015) واختلفت نتائجها مع دراسة الطراونة (2017)؛ ودراسة كريم والثويني (2014).

للإجابة عن **متغير الوظيفة** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر على المجالات الخمسة لأداة الدراسة وذلك حسب **متغير الوظيفة**. والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12) يبين نتائج اختبار(ت) للفروق في تقديرات أفراد العينة حسب متغير"الوظيفة "

المجالات	رئيس القسم (ن) (30)		عضو هيئة تدريس (ن) (288)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرؤية الاستراتيجية	4.37	.44	4.19	.76	1.28	.199
الشفافية	4.12	.50	3.90	.70	1.71	.088
العدالة والمساواة	4.22	.56	3.84	.72	2.79	.005**
المشاركة	3.89	.60	3.59	.85	2.47	.017*
المساءلة	3.89	.59	3.72	.77	1.40	.168
الدرجة الكلية للاستبانة	412	.46	3.86	.65	2.09	.037

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)؛ حيث أظهرت النتائج بوجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر تعزى لمتغير الوظيفية في مجالات العدالة والمساواة، ومجال المشاركة، وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية معنيين بوضع السياسات والفلسفات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق نظام الحوكمة ومتابعتها وتقيمها بينما أعضاء هيئة التدريس معنيين بعملية التنفيذ، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخطيب (2018) واختلفت نتائجها مع نتائج دراسة المخينية (2016)؛ ودراسة شرف (2015).

بالنسبة لمتغير **سنوات العمل في جامعة قطر** فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر على مجالات الدراسة تعزى لمتغير سنوات العمل في جامعة قطر، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة حسب متغير"سنوات العمل في جامعة قطر"

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	.911	2	.45	.832	.436
	داخل المجموعات	172.516	315	.54		
	المجموع	173.428	317			
الشفافية	بين المجموعات	2.467	2	1.23	2.639	.073
	داخل المجموعات	147.270	315	.46		
	المجموع	149.737	317			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	.656	2	.32	.625	.536
	داخل المجموعات	165.398	315	.52		
	المجموع	166.055	317			
المشاركة	بين المجموعات	8.358	2	4.17	6.089	.003
	داخل المجموعات	216202	315	.66		
	المجموع	224.559	317			
المساءلة	بين المجموعات	6.578	2	3.28	5.780	.003
	داخل المجموعات	179.221	315	.56		
	المجموع	185.779	317			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	2.612	2	1.30	3.176	.043
	داخل المجموعات	129.531	315	4.11		
	المجموع	132.142	317			

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لمتغير **"سنوات العمل في جامعة قطر"** في مجال المشاركة والمساءلة، ولبيان الفروق الدالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة "توكي" كما هو مبين في الجدول (14)

يبين الجدول (14) أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر تعزى لمتغير سنوات العمل في جامعة قطر في مجالات المشاركة والمساءلة، وكانت الفروق بين فئة من (1-5 سنوات) وأكثر من عشر سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة من (1-5 سنوات). وربما يعزى ذلك إلى الخبرات التي تمتلكها هذه الفئة لأنهم عندما تم تعينهم في جامعة قطر كانت لديهم خبرات سابقة اكتسبوها في جامعاتهم الأم وطبقوا مبادئ الحوكمة الرشيدة في تلك الجامعات، كما أن جامعة قطر كانت حريصة على أشراكهم في الندوات والدورات التدريبية التي تتعلق بالحوكمة الرشيدة واطلاعهم على نظام العمل في الجامعة وعلى الاستراتيجيات والفلسفة والسياسة التي تعتمدها الجامعة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفواز (2015)؛ ودراسة العريني (2014)؛ ودراسة مسلم (2016)؛ واختلفت نتائجها مع دراسة الخطيب (2018)؛ ودراسة شرف (2015).

الجدول (14) يوضح نتائج اختبار توكي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات المشاركة والمساءلة حسب متغير سنوات العمل في جامعة قطر

المجال	سنوات العمل في جامعة قطر		1-5	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
		المتوسط الحسابي	3.75	3.60	3.34
المشاركة	1-5	3.75		0.403	0.002**
	من 6-10 سنوات	3.60			0.123
	أكثر من عشر سنوات	3.34			
المساءلة	سنوات العمل في جامعة قطر	المتوسط الحسابي	3.86	3.68	3.51
	1-5	3.86		0.177	0.003**
	من 6-10 سنوات	3.68			0.343
	أكثر من عشر سنوات	3.51			

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: ما التصور المقترح لتطوير الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

أجيب عن هذا السؤال من عدة جوانب تمثلت في الآتي

أولًا: الاعتماد على الإطار النظري للدراسة، والمراجع العلمية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة، والدراسات السابقة في مجال حوكمة الجامعات التي من أهم دعائمها تحقيق الجودة والكفاءة، ونتائج الدراسات الميدانية، وتعرُّف أهم مبادئ درجة تطبيق الحوكمة التي تعتمدها جامعة قطر.

ثانيًا: منطلقات التصور المقترح: نشر ثقافة الحوكمة كأجراء وسلوك وظيفي في جامعة قطر، وتوصيات المؤتمرات والندوات العالمية والعربية التي تناشد بضرورة إيجاد الحوكمة في الجامعات، وتعدّ الحوكمة واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة، وتحسين مفاهيم الحوكمة في قرارات الجامعة ومن أهمها الشفافية والعدالة والنزاهة.

ثالثًا: أهداف التصور المقترح: تحسين سمعة الجامعة وممارستها الإدارية وتحقيق المساءلة والعدالة والشفافية والنزاهة، وتطوير أداء جامعة قطر من حيث بناء الاستراتيجيات وضمان صناعة القرارات الفعالة واتخاذها، وتعرُّف أوجه القصور في مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر.

رابعًا: التصورات المقترحة من قبل أفراد العينة على السؤال المفتوح

تم التوصل إلى العديد من التصورات المقترحة من قبل أفراد العينة على السؤال المفتوح ورصد أهم التكرارات وتجميع أهم المقترحات التي تقدم بها (92) من أفراد عينة الدراسة من جملة (318) فرد كما هو ظاهر في الجدول (15) مرتبة تنازليا حسب تكرارها ورتبتها.

الجدول (15) التصورات المقترحة لتطوير الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازليا حسب رتبتها.

أهم التصورات المقترحة	الرتبة
المزيد من المشاركة الفاعلة مع أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات واللوائح والأنظمة في موضوع الحوكمة الرشيدة	الأولى
إيجاد معايير موضوعية في تعيين الأشخاص في المناصب الإدارية العليا بالجامعة في مقدمتها الكفاءة	الثانية
وجود معايير موضحة ومناسبة لترقية أعضاء الهيئة التدريسية	الثالثة
إعطاء المزيد من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	الرابعة
إعادة النظر في برنامج التقييم الإلكتروني لتقييم أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين	الخامسة
المزيد من الشفافية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب	السادسة
تفعيل مبدأ المساءلة وتعين لجنة محايدة على مستوى الجامعة للتأكد من تفعيلها	السابعة
تطوير موقع الجامعة الإليكتروني وسهولة الوصول للمعلومات والسياسات	الثامنة
التركيز أكثر على جودة المخرجات التعليمية وليس على نسب النجاح فقط	التاسعة
توضح الجامعة رؤيتها ورسالتها لجميع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على تحقيق الاستراتيجية	العاشرة

يبين الجدول (15) أن من أبرز التصورات المقترحة الفقرة المتعلقة "**بالمشاركة الفاعلة مع أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات واللوائح والأنظمة في موضوع الحوكمة الرشيدة**"؛ التي حصلت على الرتبة الأولى يليها الفقرة المتعلقة "**بإيجاد معايير موضوعية في تعيين الأشخاص في المناصب الإدارية العليا بالجامعة في مقدمتها الكفاءة**"؛ التي حصلت على الرتبة الثانية، بينما حصلت الفقرة المتعلقة "**بوجود معايير موضحة ومناسبة لترقية أعضاء الهيئة التدريسية**"؛ التي حصلت على الرتبة الثالثة، بينما الفقرة "**توضح الجامعة رؤيتها ورسالتها لجميع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على تحقيق الاستراتيجية**"؛ التي جاءت في المرتبة العاشرة. وربما يعزى ذلك لحاجة الجامعة في تحقيق معايير عالمية عالية وتصنيف الجامعة ضمن أفضل الجامعات على مستوى العالم من خلال الجودة والتميز لها في الحوكمة الرشيدة التي تساعد على تحقيق الجودة والشفافية والعدالة والمساواة، واقترح أفراد العينة أن أعضاء هيئة التدريس يعرفون عن رؤية ورسالة الجامعة كشيء مكتوب ولكن لا يعرفون كيف يتم تحقيق هذه الرؤية ومدى ارتباطها باستراتيجية الجامعة (2018-2022) لذلك أكدوا على توضيحها وربما يعزى ذلك قدرة أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من تحقيق رؤية الجامعة.

على الرغم من النتائج العالية في تطبيق الحوكمة الرشيدة بجامعة قطر التي أظهرتها النتائج في السؤال الأول والثاني، إلا أن أفراد عينة الدراسة ركزوا في مقترحاتهم في السؤال الثالث (المفتوح) على هذه النقاط الأساسية.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج السابقة تستخلص الباحثة التوصيات الآتية

- بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر جاءت بدرجة عالية جدًا في جميع المجالات باستثناء مجال المشاركة جاء بدرجة عالية ولكن في الرتبة الأخيرة لذلك توصي الباحثة بالمشاركة الفاعلة مع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات واللوائح والأنظمة الجامعية.
- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر كانت أفضل من أعضاء هيئة التدريس لذلك توصي الباحثة بالمزيد من الدعم لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة برسم السياسات والخطط الاستراتيجية في العمل الأكاديمي لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع متغيرات الدراسة لذلك توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى تتعلق بعلاقة الحوكمة بمتغيرات أخرى في الجامعة مثل المقررات الدراسية، والاعتماد الأكاديمي، وسنوات العمر بالنسبة لعضو هيئة التدريس.

المصادر والمراجع

أبو كريم، أ.، والثويبي، ط. (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 15(3)، ص55-93.

اسماعيل، س. (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي في مصر*. مصر: مكتبة الاسكندرية.

حرب، ن. (2011). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حمادات، م. (2006). *القيادة التربوية*. عمان: دار المسيرة.

الخطيب، أ. (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 38(2)، 1-15.

دائرة الموارد البشرية. (2019). *إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بجامعة قطر*. جامعة قطر.

الدهان، م.، وكحلة، ك.، والفرا، م. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 25(1)، 62-88.

السر، خ. (2013). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. في *ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي*، هيئة الاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي، غزة، فلسطين.

شتات، خ.، والبياتي، ع. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 18(2)، 245-260.

شرف، هـ. (2015). *واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطروانة، هـ. (2017). *درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

عبدالعالي، ب. (2017). دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي- حالة الجزائر. *دراسات، مجلة دولية محكمة*، 30، 93-107.

العريني، م. (2014) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 12(3)، 114-148.

الفواز، ن. (2015). *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية – تصور مقترح*. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

مخيمر، ع. (2005). الطريق إلى الجودة والاعتماد في الجامعات العربية. في *المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي- الرابع) جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي،18-19/12/2005*، القاهرة.

المخينية، ز. (2016). *متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

مسلم، ب. (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة –دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 49، 233-282.

مكتب الاستراتيجية والتطوير.(2018). *أرقام وحقائق – جامعة قطر 2018/2017*. قطر: دائرة الموارد البشرية.

المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. (2017). *مؤتمر مجلس حوكمة الجامعات العربية مع اتحاد الجامعات العربية وجاكمعة الشرق الأوسط، في الفترة من 11-13/3/2017)*، الأردن، عمان.

ناصر الدين، ي. (2012). *واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

نجم، ن. (2017). *درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

References

Breton, A. (2007). *The Economics of Transparency in politics*. USA: Ashgate.

Henard, F., & Mitterle, A. (2008) *Governace and Quaality in Higher Education, Education program on institutional management in Higher Education*. France: OECD.

HenKe, Mary. (2007). *Can academic autonomy survive in the knowledge society? A Perspective from Britain, Higher Education.*

Lee, L., & Land, M. (2010). What University governance can Taiwan Learn from the United States? Paper presented at *International presidential Forum, Harbin*, China, 179-187.

Robert, S., & Carey, C. (2018). Restructuring for good governance opinion papers submitted to the association of governing board of Universities and Colleges. Retieved from, http: // www.agb.org.