

## درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. الزين الخليفة الخضر الخليفة

كلية التربية - جامعة الخرطوم

جمهورية السودان

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي. تكوّن مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في أربع من كليات التربية بالجامعات السودانية؛ وهي (الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، القرآن الكريم، نيالا). اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت 60 عضواً. استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة. ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية السودانية جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كليات التربية السودانية تعزى لمتغيرات (الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخدمة). وفي ضوء النتائج، أوصى البحث بضرورة إعطاء إدارات كليات التربية بالجامعات السودانية اهتماماً أكبر بتطبيق مبادئ الحوكمة؛ خاصة مبدأ المساءلة، وجعلها ثقافة شائعة بين أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التعليم العالي، الجامعات السودانية، كليات التربية.

## مقدمة

شاع خلال الفترة الماضية وتحديدًا بعد بداية عقد التسعينيات وعلى امتداد بداية الألفية الجديدة استخدام لافِت لمصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة؛ حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة والشفافية والمشاركة واستثمار الموارد البشرية والمادية (عطوة وعلي، 2012). والحوكمة الرشيدة تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع القرار واتخاذ القرار والقيادة داخل المؤسسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب العمل الأساسيين للمشاركة الكاملة في اتخاذ القرار، وتتعلق أيضاً بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المؤسسة التعليمية على أساس من مبادئ الشفافية والمساءلة والالتزام بالقانون: من سيتخذ القرار، وكيف سيتخذ القرار وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات. وبالتالي فنظام الحوكمة الرشيدة يحقق إدارة أفضل للموارد المتاحة في سبيل عائد أحسن؛ (الزمطة، 2016). وقد عرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، وتحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية" (محمد، 2011: 82). وبناءً على ذلك، فإن عملية النهوض بالتعليم تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع التعليمي ككل أو الإدارات التعليمية. وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم راق رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقتضي النهوض بالمؤسسات التعليمية ووظائفها تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل، والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل في تلك المؤسسات. وعليه، فإن زيادة فاعلية الحوكمة تأتي لضمان الجمع بين الديمقراطية والكفاءة (بشير، 2019). ونظراً لما تعيشه المؤسسات التعليمية من تغيرات متسارعة نتيجة للتطور التقني والمعرفي الكبير، وحاجتها الكبيرة لتحقيق أهدافها وسد الفجوة بين ما هو مخطط وما يُنجز في الواقع، فإن مؤسسات التعليم العالي مطالبة بحث أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على ممارسة الحوكمة الإدارية في إدارة كلياتهم وأقسامهم الأكاديمية المختلفة وتسيير أعمالها، فممارسة الحوكمة تتطلب إماماً بمفاهيم الحوكمة ومبادئها وآليات تنفيذها، كما تتطلب تدريباً وتأهيلاً

بغية تمكينهم من ممارسة الحوكمة بأفضل صورها؛ مستفيدين من النماذج العالمية الناجحة والرائدة، وبذلك فإن هذا البحث يسعى للكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية.

### مفهوم الحوكمة:

الحوكمة لغة تعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد. وتشير كتب أخرى إلى أنها مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية، تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (الحدابي والعزيزي، 2019). وحوكمة المؤسسات عدد من المصطلحات منها: حكم المؤسسة، وحكمانية المؤسسة، وحاكمية المؤسسة، وحوكمة المؤسسة، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، أسلوب الإدارة المثلى، والقواعد الحاكمة للمؤسسة، الإدارة النزيهة، وغيرها (عيشوش وواضح، 2012). كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013: 5).

### مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية:

ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة التي تمر بها هذه المؤسسات والحلول المناسبة لها، التي كان سببها التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا والإدارة التنفيذية، مما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، حيث تسيطر القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب، والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون لأي من المعنيين بالخدمة سواء الطلاب، أو أولياء الأمور أو المجتمع أي حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها، وتعد الحوكمة في المؤسسات التعليمية عنصراً مهماً في تحقيق مصداقيتها، كما أنها تُقيم نظاماً لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها وتعمل على تقوية أواصر الاتصال الفعال (عطوة وعلي، 2012). وتُعرف الحوكمة في المؤسسات التعليمية بأنها: "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة التعليمية، وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد

المنضبطة، التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى" (الفرا، 2013: 5). وعلاوة على ما سبق يرى الباحث أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية باتت من الضروريات التي يجب الأخذ بها وتبنيها، وإدراك أهميتها من قبل المسؤولين في وزارة التعليم العالي، والعمل على تشريع القوانين والأنظمة التي تساعد على تطبيقها، بما في ذلك رفع القيود، والتقليل من المركزية، واثاحة الفرصة أمام الإدارات التنفيذية للمشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها.

### أهداف حوكمة المؤسسات التعليمية:

يمكن تحديد أهداف الحوكمة كما أوردها المليجي (2012) والعريبي (2014) والدحياني (2015) فيما يلي:

- 1 - تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتطويرها.
- 2 - مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة.
- 3 - تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع.
- 4 - تعزيز فاعلية المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية.
- 5 - تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة وتجنب الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية.
- 6 - إيجاد هيكل واضح تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة وسبل تحقيق تلك الأهداف.
- 7 - تجنب حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة التعليمية تعوق جودة الأداء.
- 8 - الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.

### مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تُعد بمثابة قواعد وأسس تسيير عليها المؤسسات للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة، وتعد درجة تطبيقها مؤشراً لتبني المؤسسة لاتجاه الحوكمة من عدمه، وقد عُرِّفت المبادئ بأنها أداة فعالة، ومعايير غير مقيدة، وتطبيقات جيدة، وتكون دليلاً على التنفيذ (الفواز، 2015). وقد

ذكرت دراسات (خليل والعشماوي، 2012) و(ناصر الدين، 2014) و(بشير، 2019) و(الحدابي والعزيزي، 2019) أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية تقوم على العديد من المبادئ المهمة، إلا أن هذا البحث يركز على دراسة أربعة مبادئ أساسية تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين؛ هي:

أ - العدالة: وتعني "أن يحظى كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على نحو عادل بعيداً عن الانحياز أو المصالح الخفية" (الحدابي والعزيزي، 2019: 41).

ب - الشفافية: يشير مفهوم الشفافية أولاً إلى حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها، ويعني المفهوم من زاوية أخرى: العلنية والوضوح في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، ويعني هذا أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وفتح المؤسسات مباشرة للمهتمين وإتاحة المعلومات الكافية لفهمها ومراقبتها (مرزوق، 2012). وتعني الشفافية في التعليم: "الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات التي تكفل حق كل أطراف المؤسسة التعليمية وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة" (السر، 2013: 45).

ج - المساءلة: عرفت بأنها "وسيله يمكن للأفراد والمنظمات عبرها تحمل مسؤوليات أدائهم؛ بحيث يؤدي ذلك إلى الاطمئنان معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة" (الدحياني، 2015: 127).

د - المشاركة: تعني المشاركة في المجال الإداري "إتاحة القائد الفرصة أمام مرؤوسيه ودعوتهم لمشاركته في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية" (مرزوق، 2012: 70). وفي المؤسسات التعليمية فإن المشاركة تعني: "إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية والطلبة والمعلمين للمشاركة في صنع السياسات التعليمية ووضع القواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات" (السر، 2013: 38).

## متطلبات الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

- 1 - وضع خطة استراتيجية للمؤسسة ونشرها بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- 2 - وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية.
- 3 - متابعة مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن.
- 4 - نظام حوافز للمديرين مما يساعد في تحقيق الأهداف.
- 5 - وضع أنظمة للرقابة على أداء المديرين مع التركيز على الضبط المالي.
- 6 - اتخاذ القرارات بشكل شفاف حتى يتمكن المساهمون من مساءلة الإدارة (جودة، 2008).

## الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة من حيث الأهمية ودرجة التطبيق في مؤسسات التعليم العالي المختلفة منها: دراسة (الغامدي، 2020) التي هدفت إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، والكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة، وبيان متطلبات تطبيقها. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث: أن تطبيق بُعدي التمكين والشفافية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت معوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة، في حين كان وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة. ودراسة (مومني، 2019) التي هدفت إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وطور أداة مكونة من 58 فقرة موزعة على ستة مجالات. تكونت عينة الدراسة من 118 عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة جرش تم اختيارهم بالطريقة العشوائية خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2017 - 2018. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة في جامعة جرش جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة تُعزى لمتغيرات المركز الوظيفي وعدد سنوات الخدمة لصالح الهيئة التدريسية وأصحاب الخدمة

الطويلة. كما هدفت دراسة (الحدابي والعزيزي، 2019) إلى تعرف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من 94 فرداً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء والعلوم والتكنولوجيا. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة صنعاء كانت منخفضة، في حين كانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا في جميع مجالات الحوكمة. كذلك، وهدفت دراسة (محمود، 2018) إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظات عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. تألفت عينة الدراسة من 242 عضو هيئة تدريس من كلا الجنسين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتين؛ الأولى لقياس درجة ممارسة مبادئ الحوكمة والثانية لقياس درجة الحرية الأكاديمية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة التربوية تُعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة والتخصص. كما هدفت دراسة (العسيري، 2017) إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، والكشف عن المتطلبات والمعوقات، وذلك وفق خمسة معايير؛ هي: "الاستقلالية، سيادة القانون، المشاركة، الإفصاح والشفافية، المساءلة والمحاسبية". استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، كما تم اختيار عينة عشوائية تمثل 54% من المجتمع المحلي. ومن أهم نتائج الدراسة أن الحوكمة تُطبق في الجامعة بدرجة متوسطة، كما تواجه الجامعة بعض المعوقات في تطبيق الحوكمة مثل عدم الفهم الكافي من قبل الإداريين لمبادئ الحوكمة. وهدفت دراسة (Yirdaw, 2016) إلى تعرف دور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية، حيث أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين

في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور. توصلت النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها نقص التمويل، وبالتالي فإن درجة تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات تعتبر ضعيفة. كما هدفت دراسة (del Cruz & Jimenez, 2015) إلى تعرف مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية في الحوكمة من حيث المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستعانوا بالدراسة بعدة استبيانات ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلبينية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الحوكمة في هذه الجامعات جاءت مرتفعة. في حين هدفت دراسة (أبو كريم والثويني، 2014) إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة حائل وكلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وشملت عينة الدراسة 179 عضواً من المجتمع الكلي للدراسة البالغ عددهم 750 عضواً. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة كانت متوسطة.

وبالتعليق على الدراسات السابقة، يجد الباحث أنها اتفقت في دراسة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي وخاصة كليات التربية، وبذلك اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناولها لموضوع الحوكمة في الجامعات والكليات المعنية، وكذلك في استخدامها للمنهج الوصفي بأنواعه المختلفة؛ ما عدا دراسة (Yirdaw, 2016) التي استخدمت منهج دراسة الحالة النوعية. كذلك اتفقت معها في الهدف ومجتمع وعينة الدراسة؛ حيث ركزت جميع هذه الدراسات على مجتمع أعضاء هيئة التدريس. ومن حيث أدوات الدراسة، ركزت هذه الدراسات على استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة؛ ما عدا دراسة (Yirdaw, 2016) التي استخدمت المقابلة فقط. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت دراسة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة فقط، بينما تناولت بعض الدراسات إلى جانب درجة التطبيق متطلبات تطبيق الحوكمة وكذلك المعوقات التي تحد من تطبيقها، كما اختلفت عن الدراسات السابقة في مكان تطبيقها، وهو كليات التربية بالجامعات السودانية، وزمن تطبيقها وهو عام 2020 وما

جاء به من أحداث؛ ما عدا دراسة (الغامدي، 2020) التي أجريت في نفس العام، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وكذلك في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وفي طريقة صياغة النتائج والتوصيات والمقترحات، إضافة إلى توفير المراجع المطلوبة.

### مشكلة البحث

نبعت مشكلة البحث من خلال الاهتمام المتزايد بضرورة ممارسة وتطبيق مبادئ وقيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) داخل الجامعات خاصة كليات التربية من أجل إشاعة مبادئ وقيم العدالة والشفافية والنزاهة والمشاركة والمساءلة والديمقراطية بين أفراد المجتمع الجامعي (الإداريين، الأساتذة، الطلاب)، وهذه المبادئ المذكورة هي في الأصل مبادئ خُلِقَتْ إسلامية عظيمة؛ لذلك يجب تطبيقها في كليات التربية من أجل غرسها في نفوس الطلاب الذين هم معلمو المستقبل في مدارس التعليم العام. وهناك الكثير من الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة ودورها الكبير في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي إذا ما تم الاهتمام بها وتطبيقها بالصورة المطلوبة؛ منها دراسة (الحدابي والعزيزي، 2019) التي أوصت بأن على الجامعات أن تسعى بشكل جاد ومسؤول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتزيد من كفاءتها وفعاليتها وقدرتها التنافسية وجودة الخدمات المقدمة فيها. ودراسة (إسماعيل وحسين، 2017) التي هدفت لاستكشاف مدى حوكمة الجامعات الخاصة السودانية، حيث توصلت لوجود حوكمة بهذه الجامعات وذلك لاهتمامها بتوافر الهياكل الإدارية وعنايتها ببيئة التدريس إلى جانب إدارة ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي. ودراسة (برقعان والقرشي، 2012) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، حيث توصلت نتائجها إلى أن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة ومسؤولة عن اتجاهها الاستراتيجي كما أنها تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة وفعالية أداء الجامعة، كما بينت النتائج أن حوكمة الجامعات تشكل دافعاً أساسياً لإجراء التغيير ومواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما تقدم يطرح الباحث السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السودانية؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1 - ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  نحو درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على المناخ الإداري الذي يسود المؤسسة الجامعية (وهي تربوية مهنية)؛ وفق إدراكات العاملين فيه ليرتد إليهم في صورة تأسيسية ذات منحى تصويبي؛ باعتبار أن الحكم على الشيء فرع عن تصوره وحسابات مقصده. وكذلك فإن الأحكام التي تصدر على أقوال أو أفعال تُعطي الممارسات التي تُبنى عليها معان مُنشئة لردود الأفعال تجاهها. وتُعد الحوكمة أحد الأبعاد المحورية لملامح المناخ المؤسسي، ويجب توضيح الصورة للعاملين وأصحاب المصالح ليتمكنوا من تحديد مدى وجوبية التوازن بين مكوناتها في شراكة تنفيذية تُبنى عن قناعة ورضى.

### أهمية البحث

#### أولاً- الأهمية النظرية:

- 1 - الإسهام في بناء قاعدة بيانات عن مجال الحوكمة الإدارية التي يمكن أن يستفيد منها عدد كبير من المختصين وطلاب الدراسات العليا والباحثين.
- 2 - تحديد دور الحوكمة الإدارية في تطوير العملية التعليمية بكليات التربية.
- 3 - تزويد المكتبات العامة والمتخصصة بالمعلومات الأساسية عن مجال الحوكمة باعتباره من المجالات الحديثة في علم الإدارة التربوية.

#### ثانياً- الأهمية التطبيقية:

- 1 - تعريف ذوي الاختصاص بأهمية الحوكمة والفائدة الكبيرة التي يمكن الحصول عليها جراء تطبيق هذا المدخل المهم في كليات التربية.

- 2 - تمكين عمداء كليات التربية من التقويم السليم للعمل الإداري بكليات التربية.
- 3 - مساعدة المسؤولين وصناع القرار التربوي على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء البيانات والمعلومات التي يوفرها البحث.
- 4 - تمكين أعضاء هيئة التدريس من العمل في ظل إدارة رشيدة تحقق كل متطلباتهم.
- 5 - توفير المناخ الملائم لجميع الطلاب لمزاولة أنشطتهم المختلفة في جو من الديمقراطية والشفافية والعدالة.

### مصطلحات البحث

- 1 - **الحوكمة:** "هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وتشتمل على مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (حلاوة وطه، 2011: 2). وإجرائياً: يقصد بها الباحث مجموعة القوانين التي تمكن إدارات كليات التربية بالجامعات السودانية من تطبيق مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والمشاركة وإشاعتها بين أفراد المجتمع الجامعي.
- 2 - **مبادئ الحوكمة:** يقصد بها الباحث في هذا البحث مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والمشاركة التي تمارسها إدارات كليات التربية بالجامعات السودانية.
- 3 - **كليات التربية:** هي الكليات المسؤولة عن إعداد وتأهيل معلمي التعليم العام بشقيه الأساس والثانوي، ويقصد بها الباحث هنا كليات التربية بالجامعات السودانية المتمثلة في: الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، القرآن الكريم وتأصيل العلوم، نيالا.

### حدود البحث

- أ - **الحدود المكانية:** كليات التربية بالجامعات السودانية.
- ب - **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020 - 2021.
- ج - **الحدود الموضوعية:** تتمثل في: درجة تطبيق إدارات كليات التربية لمبادئ الحوكمة، المتمثلة في: العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة.

د - الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، القرآن الكريم وتأسيس العلوم، نيالا.

### الإجراءات الميدانية للبحث

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء البحث.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، القرآن الكريم وتأسيس العلوم، نيالا وعدددهم 439 عضو هيئة تدريس.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث بلغ عددها 60 عضو هيئة تدريس بنسبة 13.7%، وتم اختيار معظم أفراد العينة من كلية التربية بجامعة الخرطوم، وذلك لكثرة أعضاء هيئة التدريس فيها مقارنة بعددهم في الكليات الثلاث لأخرى المكونة لمجتمع البحث. وبشير الجدول رقم 1 إلى وصف العينة.

### جدول رقم 1

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغير	نوع المتغير	عدد العينة	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	43.3
	انثى	34	56.7
الدرجة العلمية	المجموع	60	100.0
	محاضر	20	33.3
سنوات الخدمة	أستاذ مساعد	30	50.0
	أستاذ مشارك	10	16.7
المتغير	المجموع	60	100.0
	أقل من 10	28	46.7
المتغير	10 فأكثر	32	53.3
	المجموع	60	100.0

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ باعتبار توافق الباحثين على اعتبارها أحد أهم أدوات المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة وتوزيعها إلكترونياً على أفراد العينة؛ وذلك من خلال العديد من مجموعات الواتساب التي تضم عدداً من أعضاء هيئة التدريس يعملون في عدد من كليات التربية السودانية، وقد استجاب منهم 60 فرداً من جامعات (الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، القرآن الكريم وتأسيس العلوم، نيالا)، وتم إعداد الاستبانة لهذا البحث وفق الخطوات التالية:

أولاً- الاطلاع على الأدب النظري التربوي في المجال والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم تحديد محاور الاستبانة، ومن ثم قام الباحث بصياغة عبارات الاستبانة لتغطي أسئلة البحث وأهدافه، وتم وضع الاستبانة في صورتها الأولية.

ثانياً- تم عرض الاستبانة على بعض الأساتذة الاختصاصيين في مجال الإدارة التربوية في كليات التربية السودانية لتحكيمها.

ثالثاً- تم إجراء بعض التعديلات اللازمة، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية؛ مشتملة على قسمين:

- 1 - البيانات الشخصية: وتشمل الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة.
- 2 - محاور الاستبانة: تكونت الاستبانة من 4 محاور تمثل المبادئ الأساسية للحوكمة؛ هي: العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة ضمت داخلها 40 عبارة بمعدل 10 عبارات لكل منها، ولكل عبارة خمسة خيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

## جدول رقم 2

تصنيف استجابات العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

ثبات الاستبانة: لمعرفة الثبات استخدم الباحث معادلة معامل ( $\alpha$ ) ألفا لكرونباخ، وأشار هذا التطبيق إلى أن معامل الثبات يساوي 0.94 .

صدق الاستبانة: تم حساب صدق الاستبانة بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، إذن معامل الصدق = 0.98

يتضح من القيمتين أعلاه أن الاستبانة تتمتع بثبات وصدق عاليين ، مما يبين مدى وضوح عباراتها بالنسبة لأفراد العينة.

المقياس المعتمد: لتحديد درجة تقدير المقياس المعتمد في البحث، تم تحديد طول الخلايا في المقياس الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس  $5 - 1 = 4$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $4/5 = 0.8$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد صحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول رقم 3.

### جدول رقم 3

المقياس المعتمد في البحث

درجة الموافقة	طول الخلية
منخفضة جداً	من 1 وأقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 وأقل من 3.4
كبيرة	من 3.4 وأقل من 4.2
كبيرة جداً	من 4.2 إلى 5

### عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحث كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

السؤال الأول: للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لمبادئ الحوكمة الأربعة التي تمت دراستها وهي عبارة عن المجالات الفرعية للسؤال الأول من البحث، ومن ثم ترتيب هذه المبادئ تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مبدأ، ويبين ذلك الجدول رقم 4.

#### جدول رقم 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ الحوكمة مرتبة تنازلياً

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المبدأ	درجة الممارسة
1	العدالة	3.39	.94	1	متوسطة
4	المشاركة	3.31	.98	2	متوسطة
2	الشفافية	3.30	.90	3	متوسطة
3	المساءلة	3.25	.82	4	متوسطة
	المجموع الكلي	3.31	.91	...	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية جاء بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.91، وجاء في الترتيب الأول مبدأ (العدالة) بمتوسط حسابي 3.39 يليه في الترتيب الثاني مبدأ (المشاركة) بمتوسط حسابي 3.31 ثم في الترتيب الثالث مبدأ (الشفافية) بمتوسط حسابي 3.30، في حين جاء مبدأ (المساءلة) في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي 3.25 وجميعها جاءت بدرجة استجابة "متوسطة". ولعل السبب في هذه الاستجابة المتوسطة من قبل أفراد العينة يرجع إلى عدم الاهتمام الكافي بتطبيق مبادئ الحوكمة من قبل إدارات كليات التربية السودانية، وكذلك عدم توافر المتطلبات اللازمة للتطبيق، إلى جانب وجود كثير من العقبات؛ التي قد تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الكليات بالصورة المطلوبة.

وبالتالي يمكن القول بأن تطبيق الحوكمة في كليات التربية السودانية محل البحث يتم بدرجة متوسطة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الغامدي، 2020) ودراسة (العسيري، 2017) ودراسة (أبو كريم والثويني، 2015) حيث اتفقت جميعها في أن تطبيق مبادئ

الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (مومني، 2019) ودراسة (محمود، 2018) ودراسة (del Cruz & Jimenez, 2015)، وأكدت جميعها على أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بدرجة كبيرة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (الحدابي والعزيزي، 2019) ودراسة (Yirdaw, 2016) حيث توصلنا إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بدرجة منخفضة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السؤال الأول من البحث (مبادئ الحوكمة)، كل مبدأ على حدة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

### أولاً- مبدأ العدالة:

#### جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ العدالة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	يتوافر للكلية سياسات ونظم عادلة لقبول الطلبة.	3.81	.85	1	كبيرة
5	تنتهج إدارة الكلية العدالة في تعاملها مع جميع أعضاء هيئة التدريس.	3.51	.94	2	كبيرة
6	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين بعدالة.	3.38	.92	3	متوسطة
1	يوجد بالكلية أنظمة تقييم عادلة وموضوعية.	3.36	.82	4	متوسطة
8	تراعى إدارة الكلية العدالة في تقلد المناصب الإدارية.	3.36	.91	5	متوسطة
2	يتم توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بعدالة.	3.35	.97	6	متوسطة
7	يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في اللجان المختلفة بعدالة.	3.33	1.03	7	متوسطة
9	تهتم إدارة الكلية بتوفير الخدمات لجميع الطلاب بصورة عادلة.	3.31	.99	8	متوسطة
4	تهتم إدارة الكلية بتوزيع مستلزمات الأقسام المختلفة بصورة عادلة.	3.28	.90	9	متوسطة

تابع / جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ العدالة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
10	تراعي إدارة الكلية التوازن في تعاملها مع وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع.	3.21	1.04	10	متوسطة
	المجموع	3.39	.94	...	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مبدأ العدالة جاءت بدرجة استجابة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ 3.39 بانحراف معياري بلغت قيمته 94. وهي قيمة كبيرة تدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذا المبدأ. وجاءت ثمان عبارات بدرجة استجابة "متوسطة" وعبارتان فقط بدرجة استجابة "كبيرة"، وهما رقما 3 و5 على التوالي، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم 3 "بمتوسط حسابي 3.81 وهي: يتوافر للكلية سياسات ونظم عادلة لقبول الطلبة، بينما سجلت العبارة رقم 10 "أدنى درجة استجابة وهي: تراعي إدارة الكلية التوازن في تعاملها مع وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع بمتوسط حسابي 3.21.

ثانياً- مبدأ الشفافية:

جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ الشفافية مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
5	تتيح الأنظمة واللوائح لجميع منتسبي الكلية.	3.61	.80	1	كبيرة
3	يتم الرد على استفسارات منتسبي الكلية بمصداقية عالية.	3.55	.90	2	كبيرة
7	توفر البيانات والمعلومات المطلوبة من قبل منتسبي الكلية.	3.53	.85	3	كبيرة

## تابع / جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ الشفافية مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	تتعامل بشفافية في أداؤها المالي مع جميع منتسبيها.	3.40	.92	4	كبيرة
8	توفر المعلومات المتعلقة بأدائها لمنتسبيها.	3.36	.82	5	متوسطة
6	تطلع منتسبيها بكل ما يدور على مستوى الجامعة.	3.26	.98	6	متوسطة
9	تصارع منتسبيها بالمشكلات التي تواجهها.	3.23	1.03	7	متوسطة
1	توجد خطة استراتيجية مُعلنة ومطبقة في الكلية.	3.11	.88	8	متوسطة
4	يتم تحديث جميع الخطط والإجراءات بشكل دوري.	3.08	1.04	9	متوسطة
10	توجد آليات واضحة للتنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.	2.96	.82	10	متوسطة
	المجموع	3.30	.90	...	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مبدأ الشفافية جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المجال 3.30 بانحراف معياري بلغت قيمته 90. وهي قيمة تدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذا المبدأ.

وجاءت أربع عبارات بدرجة استجابة "كبيرة" وهي العبارات المرقومة "5 و3 و7 و2" على التوالي، في حين جاءت الست عبارات المتبقية بدرجة استجابة "متوسطة"، وسجلت العبارة رقم "5" أعلى درجة استجابة وهي: "تتيح إدارة الكلية الأنظمة واللوائح لجميع منتسبيها" بمتوسط حسابي 3.61، بينما سجلت العبارة رقم "10" أدنى درجة استجابة وهي: "توجد آليات واضحة للتنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة" بمتوسط حسابي 2.96.

ثالثاً-مبدأ المساءلة:

جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ المساءلة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس في وضع قواعد المساءلة.	3.45	.76	1	كبيرة
1	تُطبق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	3.40	.82	2	كبيرة
2	تستخدم المساءلة لتحفيز العاملين على العمل.	3.35	.18	3	متوسطة
6	توفر الكلية نظام لضمان تنفيذ المساءلة دون تعرض أحد لأذى.	3.35	.86	4	متوسطة
5	يوجد نظام لتقييم أداء البرامج بالكلية.	3.28	.92	5	متوسطة
9	يتوافر لدى الكلية نظام لحمايتها من الفساد المالي والإداري والأكاديمي.	3.26	.95	6	متوسطة
3	تُسهم المساءلة المعمول بها في تحديد حاجات الكلية.	3.25	.85	7	متوسطة
7	يتوافر بالكلية نظام للرقابة الداخلية.	3.13	.99	8	متوسطة
10	تؤكد على حق المجتمع المحلي في مراقبة الأداء.	3.10	.96	9	متوسطة
8	تلتزم الكلية بمعايير الجودة في جميع وظائفها.	3.01	.94	10	متوسطة
	المجموع	3.25	.82	...	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مبدأ المساءلة جاءت بدرجة استجابة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ 3.25 بانحراف معياري بلغت قيمته 0.82. وهي قيمة تدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذا المبدأ.

وجاءت معظم العبارات بدرجة استجابة "متوسطة" ما عدا العبارتان المرقومتان "4 و1" جاءتا بدرجة استجابة "كبيرة"، وسجلت العبارة رقم "4" أعلى درجة

استجابة وهي: "يشارك ممثلون من أعضاء هيئة التدريس إدارة الكلية في وضع قواعد المساءلة" بمتوسط حسابي 3.45، بينما سجلت العبارة رقم "8" أدنى درجة استجابة وهي: تلتزم الكلية بمعايير الجودة في جميع وظائفها بمتوسط حسابي 3.01.

#### رابعاً- مبدأ المشاركة:

##### جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ المشاركة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	يسمح مجلس الكلية بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	3.80	.85	1	كبيرة
1	تقوم إدارة الكلية بتشكيل لجان عمل لتفعيل العمل الجماعي بين الأقسام.	3.61	.90	2	كبيرة
9	تشجع إدارة الكلية تقديم المقترحات لتطوير أداؤها.	3.55	.98	3	كبيرة
10	تشارك إدارة الكلية منتسبيها في مناسباتهم المختلفة.	3.51	1.04	4	كبيرة
7	تسعى إدارة الكلية لتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب.	3.40	.94	5	كبيرة
2	تسمح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.31	.96	6	متوسطة
6	تقوم إدارة الكلية بإشراك العاملين في تطوير الكلية وتستقبل مقترحاتهم بجدية.	3.28	1.15	7	متوسطة
8	توجد قنوات فعالة لمشاركة وتبادل المعلومات داخل الكلية.	3.21	1.00	8	متوسطة
4	يشارك الطلبة والخريجون في تقييم مدى تحقق أهداف البرامج التدريسية.	2.75	1.03	9	متوسطة
5	يشارك المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج التدريسية.	2.70	.99	10	متوسطة
	المجموع	3.31	.98	...	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مبدأ المشاركة جاءت بدرجة استجابة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ 3.31 بانحراف معياري بلغت قيمته 0.98. وهي قيمة تدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذا المبدأ.

وجاءت خمس عبارات بدرجة استجابة "كبيرة" وهي العبارات أرقام 3 و 1 و 9 و 10 و 7 على التوالي، بينما جاءت الخمس عبارات المتبقية بدرجة استجابة "متوسطة" وهي العبارات بالأرقام 2 و 6 و 8 و 4 و 5 على التوالي، وقد سجلت العبارة رقم 3 أعلى درجة استجابة وهي: "يسمح مجلس الكلية لأعضاء هيئة التدريس بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة" بمتوسط حسابي 3.80، بينما سجلت العبارة رقم 5 أدنى درجة استجابة وهي: يشارك المجتمع المحلي إدارة الكلية في تقييم وتقييم البرامج التدريسية بمتوسط حسابي 2.70.

السؤال الثاني: للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج قيمة (ت) لحساب الدلالة الإحصائية للفروق التي يُمكن أن تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

### جدول رقم 9

تفسير نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس

الاستنتاج	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا توجد فروق	0.451	59	0.576	40.1	2.59	26	ذكر
				36.3	2.66	34	أنثى

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية تُعزى لمتغير الجنس، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب 0.451 أكبر من مستوى المعنوية القياسي 0.05، وهذا يعني اتفاق أفراد العينة ذكوراً وإناثاً حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الأربعة التي تمت دراستها؛ العدالة، الشفافية، المساواة، المشاركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمود، 2018)، بينما اختلفت مع

نتيجة دراسة (الحدابي والعيزي، 2019) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

وقد يرجع السبب في عدم وجود فروق من حيث الجنس إلى الفهم المتقارب بين الذكور والإناث لمبادئ الحوكمة ودرجة تطبيقها في تلك الكليات.

### جدول رقم 10

تفسير نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدرجة العلمية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الأوساط	النسبة الفائية	مستوى المعنوية	الاستنتاج
بين المجموعات	6802.2	3	2267.4	1.629	0.193	لا توجد فروق
داخل المجموعات	77944.8	56	1391.9			
المجموع	84746.9	59				

يتضح من الجدول أعلاه الذي استخدم فيه تحليل التباين الأحادي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة في كليات التربية تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.193 أكبر من مستوى المعنوية القياسي 0.05، وهذا يعني اتفاق أفراد العينة أصحاب الدرجات العلمية المختلفة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الأربعة التي تمت دراستها وهي: العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة؛ وبالتالي فإنه ليس للدرجة العلمية أي تأثير في تحديد درجة الاستجابة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمود، 2018) بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (مومني، 2019) ودراسة (الحدابي والعيزي، 2019) حيث أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ويمكن تفسير السبب في عدم وجود فروق من حيث الدرجة العلمية إلى الفهم المتقارب بين أعضاء هيئة التدريس لمبادئ الحوكمة ودرجة تطبيقها في هذه الكليات، بغض النظر إلى اختلاف درجاتهم العلمية.

## جدول رقم 11

تفسير نتائج التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخدمة

الاستنتاج	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة
لا توجد فروق	0.373	59	1.484	29.05	2.56	28	أقل من 10
				43.57	2.70	32	10 فأكثر

يتضح من الجدول أعلاه الذي استخدم فيه اختبار (ت)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة في كليات التربية تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب 0.373 أكبر من مستوى المعنوية القياسي 0.05، وهذا يعني اتفاق أفراد العينة أصحاب الخبرات المختلفة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الأربعة التي تمت دراستها، وهي: العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، وبالتالي فإنه ليس للخبرة تأثير في درجة الاستجابة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمود، 2018) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخدمة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مومني، 2019) ودراسة (الحدابي والعزيزي، 2019) حيث أشارتا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخدمة. وقد يرجع السبب في عدم وجود فروق من حيث سنوات الخدمة إلى الفهم المتقارب بين أعضاء هيئة التدريس لمبادئ الحوكمة ودرجة تطبيقها في هذه الكليات، على الرغم من تفاوت سنوات خدمتهم بين القصيرة والمتوسطة والطويلة.

## الخاتمة

## أولاً- النتائج:

- 1 - درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية جاءت متوسطة.
- 2 - جاءت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بالترتيب على النحو التالي: العدالة، المشاركة، الشفافية، المساءلة.

3 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية تُعزى لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخدمة.

### ثانياً- التوصيات والمقترحات:

- 1 - ضرورة إعطاء إدارات كليات التربية بالجامعات السودانية اهتماماً أكبر بتطبيق مبادئ الحوكمة خاصة مبدأ المساواة وجعلها ثقافة شائعة بين أعضاء هيئة التدريس.
- 2 - الاهتمام بتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم لحضور الدورات التدريبية خاصة الدورات التي تتناول الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية ومن ضمنها الحوكمة.
- 3 - إجراء بحوث ودراسات مماثلة في مختلف الكليات بالجامعات السودانية.
- 4 - إجراء بحوث ودراسات عن الحوكمة في مدارس التعليم العام بالسودان.

## Degree of Applying Governance Principles in Colleges of Education in Sudanese Universities as Perceived by Faculty Members

**Dr. Elzain E. El-Khalefa**

College of Education – University of Khartoum  
Republic of Sudan

### Abstract

The research aims at identifying the level of applying Governance Principles in Colleges of Education in Sudanese universities as perceived by the faculty members. The researcher used the descriptive approach, and the research community was composed of all faculty members working in four colleges of education in Sudanese universities; namely (Khartoum, Sudan for Science and Technology, Holy Quran, Nyala). A simple random sample (n=60) was chosen. The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data. As for statistical analysis, the researcher used SPSS program. Research results indicated that: The application of the principles of governance in the Sudanese colleges of education is at a moderate degree, and no statistically significant differences exist as of the degree of practicing the principles of governance in the Sudanese colleges of education that can be attributed to variables (gender, academic degree and years of service). The research concluded with several recommendations, including: The need to enhance faculty members' zest to apply the principles of governance.

**Key words:** Governance, Higher Education, Sudanese Universities, College of Education.

## المراجع

- أبو كريم، أحمد فتحي والثويني، طارق محمد (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 15(3)، 93-55.
- إسماعيل، محمد وحسين أسعد (2017، مارس 11-13). *دراسة استكشافية لمدى حوكمة الجامعات الخاصة السوداني*. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- برقعان، أحمد والقرشي، عبد الله (2012، ديسمبر 15-17). *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات*. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- بشير، محمد حسن (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(6)، 45-27.
- جودة، محفوظ أحمد (2008، نوفمبر 9-11). *إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي*. بحث مقدم للمؤتمر السنوي العام التاسع حول الإبداع والتجديد في الإدارة "الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الحدابي، داود عبد الملك والعزيزي، محمود عبده (2019). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 12(39)، 62-31.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011). *واقع الحوكمة في جامعة القدس*. معهد التنمية المستدامة. دائرة العلوم التنموية. جامعة القدس. فلسطين.
- خليل، عطا الله وارد والعشماوي، محمد عبد الفتاح. (2008) *الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة*. القاهرة: دار الحرية للنشر والتوزيع.
- الدحياني، ناصر سعيد (2015). *تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية*، [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.

- الزمطة، محمد بديع (2016). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تعجيله، [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- السر، خالد خميس (2013). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي. هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي. غزة.
- العريني، منال عبد العزيز (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 3(12)، 114-148.
- العسيري، خلود محمد (2017). واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام.
- عطوة، محمد إبراهيم وعلي، فكري محمد (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، 2(79)، 449 - 532.
- عيشوش، رياض وواضح، فواز (2012، مايو6 - 7). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة. بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الغامدي، علي بن مرزوق (2020). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (21)، 1-41.
- الفر، ماجد محمد (2013، أبريل2-4). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- الفواز، نجوى مفوز (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.

محمد، مديحة فخري (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، 18(72)، 45 - 142.

محمود، ربي سمير (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

مرزوق، فاروق جعفر (2012). حوكمة التعليم المفتوح من منظور استراتيجي، الطبعة الثانية. مكتبة الأنجلو المصرية.

مركز أبو ظبي للحوكمة (2013). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. برج غرفة صناعة أبو ظبي. الإمارات العربية المتحدة.

المليجي، رضا إبراهيم (2012). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية. دار الفكر العربي.

مومني، خالد سليمان (2019). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة البحث العلمي في التربية، (20)، 501-523.

ناصرالدين، يعقوب عادل. (2012) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 1(2)، 85-103.

Abu Dhabi Governance Center (2013). *Fundamentals of Governance: Terms and Concepts*, (in Arabic). Abu Dhabi Governance Center's educational brochures series. Abu Dhabi Chamber of Industry Tower. The United Arab Emirates.

Abu Karim, A. & Al-Thuwaini, T. (2014). The degree of applying governance in the Colleges of Education at King Saud University as perceived by faculty members, (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15 (3), 55-93.

Aishoush, R. & Wadih, F. (2012, May 6-7). *Information technology*

*governance: a strategic advantage in light of the knowledge economy*, (in Arabic). Paper presented to The National Forum on Corporate Governance as a Mechanism to Reduce Financial and Administrative Corruption, Mohamed Khaider University, Biskra.

Al-Arini, M. (2014). The status of implementing governance from the point of view of members of the administrative and academic bodies working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (in Arabic). *The Specialized Educational International Journal*, 3(12), 114-148.

Al-Asiri, Kh. (2017). *The Status of the governance at Prince Sattam bin Abdulaziz University in light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 from the point of view of the administrative and academic leaders in it*, (in Arabic). [Unpublished MA thesis]. Alamir Sattam University.

Atwa, M. & Ali, F. (2012). The governance of the educational system is an approach to achieving quality in education, (in Arabic). *Journal of the College of Education*, Mansoura University, 2(79), 449-532.

Bashir, M. (2019). The theoretical foundations and principles of governance and the requirements for their application in public education in Sudan, (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(6), 27-45.

Burqa'an, A. & al-Qurashi, A. (2012, December 15-17). University Governance and its Role in Facing Challenges, (in Arabic). *Paper presented to the International Scientific Conference "Globalization of Management in the Age of Knowledge"*, Jinan University, Tripoli, Lebanon.

Al-Dahyani, N. (2015). *A proposed scenario for applying governance standards in Yemeni community colleges*, (in Arabic). [Unpublished PhD Dissertation]. Sana'a University.

dele Cruz, Marwin M. & Jimeney, Jaim M. (2015). Toward a Participatory University Governance Model for State Universities and Colleges in the Philippines. *Asian Journal of Educational Research*, 3(1), SAGE open.

- Al-Farra, M. (2013, April 2-4). *Governance Challenges in Higher Education Institutions in Palestine*, (in Arabic). Paper presented to The Third Arab International Conference for Quality Assurance in Higher Education, Al-Zaytunah University of Jordan, Jordan.
- Al-Fawaz, N. (2015). *The status of applying the principles of good governance in the universities of Makkah Al-Mukarramah region from the point of view of academic leaders*, (in Arabic). Unpublished PhD. thesis. Umm Al Qura University.
- Al-Ghamdi, A. (2020). The application of governance in the College of Education at Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the point of view of faculty members, (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, (21), 1-41.
- Al-Haddabi, D. & Al-Azizi, M. (2019). The level of application of the principles of governance in Yemeni universities - a comparative study between private and public universities, (in Arabic). *Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 12(39), 31-62.
- Halawa, J. & Taha, N. (2011). The status of governance at Al-Quds University, (in Arabic). Sustainable Development Institute. Department of Development Sciences. Quds University. Palestine.
- Ismail, M. & Hussein, A. (2017, March 11-13). An exploratory study of the extent of the Sudanese government's own governance, (in Arabic). Paper presented to the International Conference on Governance in Higher Education Institutions, Middle East University, Jordan.
- Judah, M. (2008, November 9-11). *A proposed framework to raise the level of institutional governance in the private Jordanian universities listed on the Amman International Financial Market*, (in Arabic). Paper presented to The 9th Annual General Conference on Innovation and Innovation in Management "Good Governance and Millennium Challenges", Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
- Khalil, A. & Al-Ashmawi, M. (2008). *Institutional Governance: An Introduction to Combating Corruption in Public and Private Institutions*, (in Arabic). Cairo: Dar Alhuria For Publication and Distribution.

- Mahmoud, R. (2018). *The degree to which the heads of academic departments in private Jordanian universities in Amman governorate practice the principles of educational governance and its relationship to the degree of practicing academic freedom for faculty members from their point of view*, (in Arabic). [Unpublished MA thesis]. Middle East University.
- Marzouq, F. (2012). *Open Education Governance from a Strategic Perspective*, Second Edition, (in Arabic). The Anglo-Egyptian Bookstore.
- Al-Meligy, R. (2012). *Towards a distinguished education in the twenty-first century, visions of the future and reform approaches*, (in Arabic). Dar alfekr alArabi.
- Momni, K. (2019). The status of implementing governance at Jerash University from the point of view of the faculty and administrative staff working in it, (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, (20), 501-523.
- Muhammad, M. (2011). An analytical study of the concept of good governance and the requirements for its application in Egyptian universities, (in Arabic). *Journal of the Future of Arab Education*, 18(72), 45-142.
- Nasr Al-Din, Y. (2012) A proposed theoretical framework for university governance and its application indicators in light of the requirements of total quality, (in Arabic). *Journal of Academic Performance Development*, 1(2), 85-103.
- Al-Sirr, K. (2013). *Obstacles to implementing governance in higher education institutions in Palestine and ways to overcome them*, (in Arabic). Governance workshop of higher education institutions. Accreditation and Quality Authority for Higher Education Institutions, Gaza.
- Yirdaw, A. (2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance: Ethiopia as a Case Study. *SAGE, Journal*, 1(6), 1-12.
- Al-Zamtah, M. (2016). *The extent to which the school administration applies the principles of governance in UNRWA schools and ways to activate them*, (in Arabic). [Unpublished MA Thesis]. Al-Azhar University.

