



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد العاشر - الجزء الثاني

ذو القعدة 1443 هـ - يونيو 2022 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

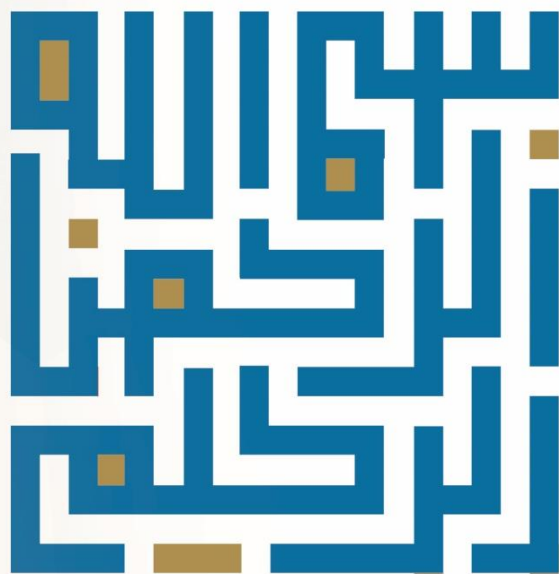




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستملاً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وطلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : إبراهيم بن عبدالرافع السمدوني

وكيل كلية التربية للدراسات العليا بجامعة الأزهر
وأستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

أ.د : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

أ.د : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

أستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير:

أ. مجتبي الصادق المنا

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد حسن الشريف

المنسق العلمي :

أ. محمد سعد الشال



جامعة المدينة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	توظيف التعليم كقوة ناعمة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول د. سالم بن محمد العلوني	11
2	دور خطب المسجد الحرام في تحقيق الأمن الاجتماعي خلال جائحة كورونا د. وفاء أحمد عياض الغامدي	59
3	الحكمة الاختبارية وعلاقتها بالاتجاه نحو الاختبار لدى طلبة المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات د. عمر عواض عوض التبيتي	109
4	أثر بيئة تعلم قائمة على التعلم المقلوب على التحصيل الدراسي لطالبات كلية التربية بجامعة حائل د. وضحي بنت شبيب العتيبي	157
5	درجة تمكن مشرفي اللغة العربية بمنطقة حائل من كفايات الإشراف التربوي الإلكتروني د. علي بن عيسى بن علي الشمري / د. تركي بن نزال بن عودة الشمري	195
6	فاعلية برنامج قائم على استراتيجيات الخطاب في تنمية مهارات الكتابة الإقناعية لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى د. أحمد بن سالم العلوي	231
7	درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى د. خلود بنت سعد بن عبد العزيز اليوسف	281
8	العلاقة بين التوجه نحو المستقبل وتحمل الإحباط لدى طلاب الجامعة: دراسة ارتباطية ومقارنة في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية د. رمضان محمد محمد إسماعيل	325
9	دور أعضاء هيئة التدريس في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز المواطنة الرقمية لدى طلبة الجامعات د. أمل بنت عائض الزهراني	369
10	النشاط الزراعي في المدينة المنورة في عهد الملك عبد العزيز من خلال رسالة (الأعلام السعودية على الفلاحة المدنيّة) للشيخ إبراهيم الخربوتي د. منى بنت سعود الحربي	399

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط
الاستراتيجي لجامعة أم القرى

The degree to which governance standards
are included in the strategic planning of
Umm Al-Qura University

إعداد

د. خلود بنت سعد بن عبد العزيز اليوسف
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشترك
كلية التربية – جامعة أم القرى

Dr. Kholood bint Saad bin Abdulaziz Alyousef

Associate Professor of Educational Administration and
Planning Faculty of Education - Umm Al Qura University

المستخلص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى، والتوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى، حيث استخدم المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة، والاستبانة كأداة لها، ووزعت على أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم المكلفين بمناصب إدارية، بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، حيث تم توزيع الاستبانة على كامل المجتمع وعاد منها (١٠٥) استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى جاءت بمتوسط مرجح (٣٠٢,٧) وقوة نسبية (٥٧,٧٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، وجاءت العيار مرتبة كالتالي: معيار المساواة بوزن مرجح (٣٢٦,٦) وقوة نسبية (٦٢,٢٪)، معيار الشفافية بوزن مرجح (٣٢٣,٩) وقوة نسبية (٦١,٧٪)، ومعيار التمكين بوزن مرجح (٣٠٥,٥) وقوة نسبية (٥٨,٢٪)، ومعيار المساءلة بوزن مرجح (٢٩٧,٨) وقوة نسبية (٥٦,٧٪)، ومعيار اتخاذ القرارات بوزن مرجح (٢٩١,٦) وقوة نسبية (٥٥,٥٪)، ومعيار المشاركة بوزن مرجح (٢٧١,٠) وقوة نسبية (٥١,٦٪)، وجاء مستوى المؤشرات المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى جاء بمتوسط مرجح (٤٢٦,٧) وقوة نسبية (٨١,٣٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً.

كلمات مرجعية: الحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

The study aims to reveal the degree of inclusion of governance standards (transparency, accountability, participation, equality, empowerment, decision-making) in the strategic planning of Umm Al-Qura University, and to reach suggested indicators to include governance in strategic planning at Umm Al-Qura University, and use the descriptive approach to answer the study questions And the questionnaire as a tool for it, and it was distributed to faculty members and the like who are assigned to administrative positions, at Umm Al-Qura University in Makkah Al-Mukarramah, where the questionnaire was distributed to the entire community and 105 questionnaires were returned from it, The degree of inclusion of governance criteria (transparency, accountability, participation, equality, empowerment, decision-making) in the strategic planning of Umm Al-Qura University came with a weighted average (302.7) and a relative strength (57.7%), and thus the level of the axis is strong, and the criterion is arranged as follows: Weight-weighted equality (326.6) and relative strength (62.2%), the transparency criterion with weighted weight (323.9) and relative strength (61.7%), the empowerment criterion weighted (305.5) and relative strength (58.2%), the accountability criterion weighted (297.8) and relative strength (56.7%), the decision-making criterion with weighted weight (291.6) and relative strength (55.5%), the participation criterion with weighted weight (271.0) and relative strength (51.6%), and the level of governance indicators in strategic planning at Umm Al-Qura University came with a weighted average (426.7). and relative strength (81.3%), so the pivot level is strong.

Reference words: Governance, strategic planning, Governance standards in strategic planning.

المقدمة:

في ظل ما يعيشه العالم بصفة عامة من تطورات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية سريعة، ولما تحتله المملكة العربية السعودية من مكانة وقوة سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة، جعلتها سباقية للسعي نحو التطور بطرق علمية مدروسة حكيمة، فكانت رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي وضعت أهداف وبرامج وسياسات لتطوير جميع قطاعات المجتمع، ومن هذه القطاعات كان للتعليم دور مهم وبارز في ذلك، فسارعت الجامعات السعودية على دراسة وضعها الحالي والرفع بالخطط الاستراتيجية للتطوير مسترشدة بما ورد في رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطط التنمية وخطه أفاق، ولتحقق هذه الأهداف كان على الجامعات أن تضمن معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي، استرشادًا بما جاء في الرؤية من ضرورة حوكمة الأعمال والمهام بجميع قطاعات المجتمع، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية وجود نظام للحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق النزاهة والعدالة، وقد هدفت بعض هذه الدراسات إلى الربط بين الحوكمة وبين التخطيط الاستراتيجي، كدراسة ربما سليلاتي (٢٠١٨م) التي توصلت نتائجها إلى مدى الإدراك لأهمية الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي بالجامعات في لبنان حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٧٤)، والانحراف المعياري (٠,٨٣٦) وهو ضمن الدرجة موافق، ودراسة مروان الدهدار، وآخرين (٢٠١٧م) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك ضعفًا في الدور الذي تقوم به وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج دراسة حنان عبيد، وآخرين (٢٠١٥) أن على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الوزارة الاستراتيجية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها وذلك لتنمية المسؤولية الذاتية لديهم، وللوصول إلى الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ضرورة تدريب العاملين على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها

لما له أثر في أداء العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة، وتوصلت نتائج دراسة منال العربي (٢٠١٤) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية، أما دراسة ليلي أبو العلا (٢٠١١م) التي توصلت نتائجها إلى أن أفراد العينة يرون أن درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة كانت بشكل كلي متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بين فئة المحاضر وبين فئة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ، لصالح فئة الرتبة الأعلى في المتوسط الكلي في الأبعاد الثلاثة لممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المشاركة الفاعلة، المسائلة)، وتوصلت نتائج دراسة حلاوة، وطه (٢٠١٠م) إلى أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفق معايير الحوكمة العالمية، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، وأن معظم القرارات تكون ارتجالية رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملًا لتحديد مسار الجامعة ورؤيتها المستقبلية والاتجاهات والسياسات والأهداف الرئيسة التي تسيّر عليها في اتخاذ قراراتها التطويرية، ويوضح Sherif Omar (في مزروق ٢٠١٧م، ص ٤٢٤) الوضع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بأنه: "يسير ببطء شديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير؛ نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية، والافتقار إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية، ومعايير الأداء الجامعي، وضعف التنسيق والاتصال بين المؤسسات الجامعية في داخل الجامعة، وبينها وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى، وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع وخطط التنمية،

كذلك ضعف توازن الأداء الجامعي بين وظائفه الثلاثة الرئيسية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، أيضاً ضخامة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية، وجمود الإجراءات الإدارية عند الحديث عن إحداث تغييرات في البناء الأكاديمي أو البرامج أو أساليب الإعداد"، مما يستلزم على الجامعة إعادة النظر في خططها الاستراتيجية، وحيث إن مفهوم الحوكمة من المفاهيم المهمة في ضبط الأداء ظهرت الحاجة للعمل بمعاييرها في الجامعات للأسباب التي وضحتها غوانمة (٢٠١٨م) كالتطور السريع لثورة الاتصالات والمعلومات، وعدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، كذلك لزيادة أهمية صنع القرارات وزيادة المنافسة، والفساد الذي يعدّ أكبر مهدد لمشاريع الإصلاح، أيضاً تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي، وأزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي.

أسئلة الدراسة:

- تعمل هذه الدراسة على الإجابة على الأسئلة التالية:
١. ما درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى.
 ٢. ما المؤشرات المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى.
 ٣. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الآتية: النوع، الخبرة، الوظيفة، المنصب، التخصص؟

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى.
٢. التوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى.

٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة عينة الدراسة التي تُعزى للمتغيرات الآتية: النوع، الخبرة، الوظيفة، المنصب، التخصص.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. تأمل الدراسة أن تقدم ما يسهم في إثراء المكتبة العربية والمحلية من المعارف التي تفتح بدورها آفاق جديدة للباحثين في مجالي الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي.
٢. تكتسب الدراسة أهميتها من مواكبتها لتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في أهمية الحوكمة في جميع القطاعات والأعمال.

الأهمية العملية:

١. من الممكن أن تسهم الدراسة الحالية في مساعدة وكالة الجامعة للتطوير وخدمة المجتمع وكذلك مكتب إدارة الاستراتيجية بجامعة أم القرى في الاسترشاد بمؤشرات الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى.
٢. قد تكون الدراسة مرجعًا للإدارة العليا بجامعة أم القرى لمعرفة درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بها.
٣. تتجلى أهمية الدراسة في المؤشرات المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى والتي من الممكن أن ترشد القائمين على التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة في معرفة درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى، والتوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى،

والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة عينة الدراسة التي تُعزى للمتغيرات الآتية: النوع، الخبرة، الوظيفة، المنصب، التخصص.

الحدود البشرية والمكانية: أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم المكلفين بمناصب إدارية، في جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول للعام الجامعي ١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: يعرف الدهدار، وآخرون (٢٠١٧م، ص ٦٧) بأنها: "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أفسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكليها التنظيمي، وأساليب تقويم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة".

التعريف الإجرائي: الحوكمة هي منهجية إدارية تلتزم بها الإدارة العليا بالجامعة لتوجيه الأعمال والأنشطة من خلال مجموعة من الأبعاد؛ كالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمساواة، وكذلك التمكين، واتخاذ القرارات، لتحقيق العدالة والنزاهة.

التخطيط الاستراتيجي: يعرفه غنيم (٢٠٠١م) بأنه: "عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة، تؤدي إلى إكساب أو إيجاد الميزة التنافسية للمؤسسة".

التعريف الإجرائي: هو العملية التي يحدد بها الأهداف الاستراتيجية للجامعة، والأولويات والإمكانيات المادية والبشرية، لاتخاذ القرارات المستقبلية لتطوير برامجها وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

التعريف الإجرائي لتضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي: هو التزام المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بمعايير الحوكمة كاملة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لتبني الخطة الاستراتيجية للجامعة ملتزمة بمعايير الحوكمة، المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة،

والمساواة، وكذلك التمكين، واتخاذ القرارات، لتحقيق العدالة والنزاهة. متبعة منهجية معينة وأدوات ووسائل متعددة.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الحوكمة:

أوضح مرزوق (٢٠١٧م، ص٤٢٦) أن الحوكمة هي: "الطريقة التي من خلالها يتم توجيه أنشطة المؤسسة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة"، ويعرفها الضحاوي والمليجي (٢٠١١م، ص٤٥) بأنها: "نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها والوفاء بمعايير المحاسبة والشفافية"، ويعرفها أبو النصر (٢٠١٥م، ص٤٥) بأنها: "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية، والمساواة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز". ويعرف الدهدار، وآخرون (٢٠١٧م، ص٦٧) الحوكمة بأنها: "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقويم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة". ويعرف غادر (٢٠١٢م) الحوكمة بأنها: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم، سواء في وحدات القطاع الخاص أو وحدات القطاع العام". ويشير عبدالحكيم (٢٠١١م) إلى عدد من النقاط التي يستدل بها على مفهوم الحوكمة وهي:

- الحوكمة أسلوب أو طريقة لممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية، من أجل مساعدة الأفراد في الحصول على حقوقهم وتحقيق التنمية الشاملة.

- استخدام مفهوم القوة، والتي تعني السلطة والنفوذ معاً، وتتضمن كذلك الأساليب الرسمية وغير الرسمية في عمليات الإدارة والحكم.
- قيام الحوكمة على ثلاثة ركائز أساسية، وهي الركيزة الاقتصادية، وتشمل على عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي الاقتصادية، الركيزة السياسية، وتتضمن عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي السياسية، والركيزة الإدارية وهي تشمل صنع القرارات التي تؤثر على النواحي الإدارية.
- ضرورة الانتقال بفكرة الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني".

وحدد (مرزوق، ٢٠١٧م، ص ٤٢٨) الحوكمة في عدة نقاط وهي: "القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبة، ومزيد من الشفافية والمصادقية والمساءلة، توظيف القوانين بما يحقق فعالية الكليات والجامعات، وتفعيل اللامركزية، استراتيجية إيمائية فعالة، حرية تداول المعلومات، إصلاح شؤون العاملين، تفعيل الشراكات، مزيد من الديمقراطية، نظام مالي وإداري متطور.

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بأنه: التزام المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بمعايير الحوكمة كاملة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لتبني الخطة الاستراتيجية للجامعة ملتزمة بمعايير الحوكمة، المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة وكذلك التمكين واتخاذ القرارات، لتحقيق العدالة والنزاهة متبعة منهجية معينة وأدوات ووسائل متعددة.

مراحل حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

تحدد ليلي أبو العلا (٢٠١١م، ص ١٩) مراحل الحوكمة الرشيدة بالجامعات في: "مرحلة التعريف، ونشر ثقافة المفهوم، ومرحلة بناء البنية الأساسية القادرة على التكيف مع متغيرات المحيطة بها، ومرحلة عمل برنامج زمني يحدد فيه المهام، مرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة المتابعة

والتطوير". وترى ربما سليلاتي (٢٠١٨م) أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يتطلب عدة مراحل: "حيث يتوجب في المرحلة الأولى التفريق بين الحوكمة كثقافة والحوكمة كأسلوب إداري يتم الالتزام به ويتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأدواتها ووسائلها، ويتم في المرحلة الثانية بناء بنية أساسية للحوكمة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيط بها، يلي ذلك مرحلة التنفيذ وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة وحيث يتطلب التنفيذ عددا من الممارسات كاستقلالية السلطة، والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمساواة، ودراساتها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ، للوصول إلى مرحلة المتابعة والتطوير التي تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية"، وأشار ناصر الدين (بدون -ص١٦) إلى أن الحوكمة تمر بخمسة مراحل هي التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها، ثم بناء البنية الأساسية للحوكمة، يلي ذلك وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيته القياسي، ثم تنفيذ الحوكمة، وآخر مرحلة هي متابعة الحوكمة وتطويرها.

وبناء على ذلك يتضح أن الحوكمة تمر بعدة مراحل تبدأ بالتعريف بها داخل الجامعة وبيان مفهومها ومنهجها وآلياتها وأدواتها، يلي ذلك بناء البنية الأساسية التي تتوافق مع طبيعة العمل في الجامعة، ثم تصميم برنامج الحوكمة، فتنفيذه يلي ذلك متابعته.

أبعاد حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

الحوكمة كغيرها من المناهج الإدارية لها مجموعة من الأبعاد توظفها لتحقيق أهدافها، فيرى غادر (٢٠١٢م) أن ضوابط وقواعد الحوكمة تهدف إلى: "تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة، وبالتالي تحقيق الحماية لأصحاب الحقوق وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة". ويشير حلاوة، وطه (٢٠١٠م) نقلاً عن (خيلي والعشماوي، ٢٠٠٨م) إلى أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وهي: "قاعدة الشفافية؛ والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات، وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية

المساءلة؛ وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقات من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي لك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، والقاعدة الثالثة المشاركة؛ أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات، ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية".

ولتوضيح ذلك نشير إلى أبعاد الحوكمة وهي:

- **الشفافية:** يذكر عبد الحكيم (٢٠١١م) أن الشفافية تعني: "حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعني المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام".
- **المساءلة:** يشير عبد الحكيم (٢٠١١م) إلى تعريف المنظمة العربية للحقوق الإنسانية (٢٠٠٩م) للمساءلة بأنها: "وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أحل بثقة الناس، وهذه المساءلة تكون مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحيد ومنصف".
- **المشاركة الفعالة:** ويرى نرجس (٢٠١٧م) أن المشاركة هي اتباع الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة من خلال إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، وكذا الطلبة للمشاركة في صنع السياسات، ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.
- **التمكين:** وهو إعطاء الموظفين الصلاحيات كاملة لممارسة مهامهم، واتخاذ القرارات لتسير العمل وفق القواعد والأنظمة، مع تحمل المسؤولية كاملة عن نتائج قراراتهم.
- **اتخاذ القرار:** هي عملية المفاضلة بين عدد من البدائل، لاختيار أكثره قدرة على تحقيق الأهداف.
- **المساواة:** ترى العريبي (٢٠١٤م) أن: "المساواة بين جميع المساهمين من خلال اطلاعهم على كافة المعاملات والتعاملات، وتمتعهم بكافة حقوقهم القانونية، وإعطاءهم الحرية في التصويت على القرارات الأساسية".

ويتضح من ذلك أن للحكومة أبعاداً تتمثل في الشفافية، والمساءلة، والتمكين، واتخاذ القرارات والمساواة، فعلى الجامعة أن تحرص على الالتزام بممارسة هذه الأبعاد لتحقيق الأهداف المرادة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعرف ربما سليلاتي (٢٠١٨م) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية اتخاذ قرارات، ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها" ويذكر محمد (٢٠١٢م) تعريفاً Scott1995 للتخطيط الاستراتيجي بأنه: "أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل، وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، ويُعنى التخطيط الاستراتيجي بتصميم استراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية، لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة". كما يعرفه غنوة (٢٠٠٥م) وأبو خطوة (٢٠١٣م) بأنه: "سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل المقرر، وتتضمن الاستراتيجية: تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والمرونة، والمتابعة، والتقييم".

وحيث أكدت التعاريف السابقة على أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية يحدد من خلالها الرؤية والرسالة والغايات الرئيسة للجامعة، وبناء استراتيجيتها ووضع خطة طويلة الأجل، تكون موجهة لعمليات صنع القرارات المستقبلية للجامعة وتنفيذ برامجها وأنشطتها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يذكر الكلثم ويدرانه (٢٠١٢م) أن هاكس وماجلوف يوضحان أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يعدّ مهمّاً لمؤسسات التعليم العالي وذلك من جوانب عديدة، ومن أبرزها: أنه يضع إطاراً لتحديد اتجاهات الجامعة التي تسلكها لتحديد أهدافها المستقبلية، ويمنح الجامعة إطار

عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات، ويسمح لمناصري الجامعة بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما يرفع من مستوى الرؤيا لدى المشاركين الرئيسيين لتشجيعهم على العمل بشكل إبداعي نحو التوجيه الاستراتيجي لعمل الجامعة، بالإضافة إلى مساهمته في إنشاء ساحة حوار بين المشاركين في التخطيط، للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة على الوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها، ويوضح أبو خطوة (٢٠١٣، ص ٣٢٨) أن: "التخطيط الاستراتيجي ضروري لضمان عمل مؤسسات التعليم العالي بشكل مدروس ومنهجي، لاسيما عندما تواجه هذه المؤسسات عدداً لا يحصى من المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً في قدراتها على الاستمرار المالي والتوفيق في قدرتها على تحقيق الأهداف، ويعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لمؤسسات التعليم العالي في ظل الحركات الاجتماعية، والظروف السياسية، والاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والمنافسة العالمية، والقوي البيئية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي).

ومن العرض السابق تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي البالغة للجامعات فهو موجه ومرشد لإداراتها وكلياتها لتحقيق الأهداف والغايات المستقبلية.

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

يحدد محمد (٢٠١٢) خطوات التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والرسالة للجامعة والتي تمثل سبب وجودها والصورة المثلى التي تستهدف الوصول لها، والتحليل أو المسح للبيئة الداخلية والخارجية بتحليل سوات من خلال المسح البيئي، والخطوة التالية تحليل الفجوة من خلال تقويم الفرق بين الوضع الحالي والمستهدف لتطوير استراتيجية محددة لسد الفجوة، ثم المقارنة بالأفضل من خلال قياس ومقارنة عمليات وممارسات وأداء الجامعة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات، يلي ذلك تحديد القضايا الاستراتيجية، والبرامج الاستراتيجية حيث تضع الجامعة أهدافاً استراتيجية وخطط عمل أثناء مرحلة البرمجة الاستراتيجية لمواجهة القضايا الاستراتيجية ووضع استراتيجيات مقصودة لتحقيق رسالتها، والاستراتيجيات الطارئة التي تعدّ ظاهرة صحية إذ تدل على تطبيق فعلي للاستراتيجيات التي تبنتها الجامعة واستجابة الجامعة فيها للظروف الطارئة، وتقوم الاستراتيجية بصفة دورية ضرورة ملحة لإنجاح عملية التخطيط

الاستراتيجي من خلال قياس الأداء الحالي لمقارنته بالمستوى المتوقع، مراجعة الخطة الاستراتيجية تحتاج الجامعة مراجعة خطتها الاستراتيجية لعمل التعديلات اللازمة وتوفيق أنشطتها بناءً على تلك المراجعة.

ومن المهم في ضوء ذلك التعرف على خطوات التخطيط الاستراتيجي، ليم بناء خطة استراتيجية متقنة ذات جودة عالية، بحيث تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، ومن مؤشرات ذلك هو تضمين معايير الحوكمة أثناء عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة: أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم المكلفين بمناصب إدارية، في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، حيث تم توزيع الاستبانة على كامل المجتمع وعاد منها (١٠٥) استبانة.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من قسمين، القسم الأول اشتمل على البيانات الأولية عن أعضاء هيئة التدريس (النوع، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، المنصب الإداري، التخصص العلمي)، والقسم الثاني اشتمل على محوري الدراسة. حيث تضمن المحور الأول درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى بعدد (٣٣) عبارة، وتضمن المحور الثاني المؤشرات المقترحة لتضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى (٢٠) عبارة.

نتائج الدراسة الميدانية:

الصدق والثبات:

تم اختبار ثبات المقياس باستخدام معامل قياس التجانس الداخلي للمقاييس (Consistency) من أجل فحص ثبات أداة الدراسة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين العبارات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (ألفا) لمحاور الاستبانة (٠,٩٧) وهذا يعد معامل ثبات مرتفعاً ومناسباً لأغراض البحث الحالية.

جدول رقم (١) نتائج اختبار الصدق البنائي وثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة الارتباط	الحالة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الحالة
١	المحور الأول	٣٣	٠,٧١	صادق	٠,٩٦	ثابت
٢	المحور الثاني	٢٠	٠,٥٣	صادق	٠,٩٧	ثابت
	الإجمالي للاستبانة	٥٣		صادق	٠,٩٧	ثابت

أظهرت بيانات الجدول (١) الذي يوضح نتائج الصدق الذاتي للمقياس، حيث تبين أن معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور المقياس السابق الإشارة إليه، ودرجة جميع أبعاد المقياس إجمالاً، تتراوح بين (٠,٥٣ و ٠,٧١) وبهذا يتضح الاتساق الداخلي بين محاور الأداة الحالية، مما يؤكد الصدق البنائي للأداة بشكل عام.

خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع وللسنوات والخبرة للدرجة الوظيفية وللمنصب والتخصص العلمي

النوع	ت	النسبة المئوية	سنوات الخبرة	ت	النسبة المئوية	الوظيفة	ت	النسبة المئوية	المنصب	ت	النسبة المئوية	التخصص العلمي	ت	النسبة المئوية
ذكر	٥١	٤٨,٦	أقل من ٥ سنوات	٢٠	١٩	أستاذ	١٩	١٨,١	وكيل/ وكيلة الجامعة	٢	١,٩	كليات نظرية	٦٧	٦٣,٨

النوع	ت	النسبة المئوية	سنوات الخبرة	ت	النسبة المئوية	الوظيفة	ت	النسبة المئوية	المنصب	ت	النسبة المئوية	التخصص العلمي	ت	النسبة المئوية
أنفى	٥٤	٥١,٤	من ٥-أقل ١٠ من سنوات	٢٧	٢٥,٨	أستاذ مشارك	٢٦	٢٤,٨	عميد / عميدة	٨	٧,٦	كليات عملية	٣٨	٣٦,٢
المجموع	١٠٥	١٠٠	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٨	١٧,١	أستاذ مساعد	٤٩	٤٦,٦	وكيل / وكيلة عمادة	١٥	١٤,٣	المجموع	١٠٥	١٠٠
			من ١٥- أقل من ٢٠ سنوات	١١	١٠,٥	محاضر	١١	١٠,٥	وكيل / وكيلة كلية	١٠	٩,٥			
			من ٢٠ سنة فأكثر	٢٩	٢٧,٦	معيد	٠	٠	رئيس / رئيسة قسم	٨	٧,٦			
			المجموع	١٠٥	١٠٠	المجموع	١٠٥	١٠٠	وكيلة قسم	٩	٨,٦			
									لم يذكر المنصب	٥٣	٥٠,٥			
									المجموع	١٠٥	١٠٠			

باستقراء جدول (٢) الذي يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للنوع حيث كانت أعلى نسبة للإناث والتي بلغت (٥١,٤%)، في حين بلغت نسبة الذكور (٤٨,٦%)، وتوزيع عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة تبين أن أعلى نسبة كانت لمن لديهم عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (٢٠ سنة فأكثر) والتي بلغت (٢٧,٦%)، أما المبحوثون الذين لديهم عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) بلغت نسبتهم (٢٥,٨%)، بينما نجد عينة المبحوثين الذين لديهم عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (أقل من ٥ سنوات) بلغت نسبتهم (١٩%)، في حين أن المبحوثين الذين لديهم عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات) بلغت نسبتهم (١٧,١%)، أما المبحوثون الذين لديهم عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (من ١٥ - أقل من ٢٠ سنوات) بلغت نسبتهم (١٠,٥%)، وطبقاً للدرجة الوظيفية كانت أعلى نسبة للمبحوثين ذوى الدرجة الوظيفية أستاذ مساعد بلغت (٤٦,٦%)، أما المبحوثون ذوى الدرجة الوظيفية أستاذ مشارك بلغت نسبتهم (٢٤,٨%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يشغلون وظيفة أستاذ (١٨,١%)، بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين يشغلون وظيفة محاضر (١٠,٥%)، وطبقاً

للمنصب كانت أعلى نسبة لمن لم يشيروا إلى شغلهم لمنصب والتي بلغت (٥٠,٥%)، أما من يشغلون منصب وكيل/وكيلة عمادة بلغت نسبتهم (٤٣,٣%)، يليه ووكيل/وكيلة كلية حيث بلغت نسبتهم (٩,٥%)، فوكيلة قسم حيث بلغت نسبتهم (٨,٦%)، ومن ثم جاءت نفس النسبة ل عميد/عميدة ورئيس/رئيسة قسم حيث بلغت (٧,٦%)، وأخيراً كانت نسبة وكيل/وكيلة جامعة (١,٩%)، أما توزيع عينة البحث طبقاً للتخصص العلمي فتبين أن أعلى نسبة كانت للمبشرين ذوي التخصص النظري والتي بلغت (٦٣,٨%)، أما المبشرين ذوي التخصص العلمي بلغت نسبتهم (٣٦,٢%).

ويتضح من الجدول السابق التقارب بين عدد المستجيبين من الذكور والإناث وهو أمر جيد لأخذ رأي منسوبي الجامعة بشروطها، كذلك كانت أكثر استجابة للاستبانة ممن هم أكثر خبرة وتجربة (من ٢٠ سنة وأكثر)، أما شاغلي المناصب القيادية والرتبة الوظيفية فتبين أن أكثر استجابة ممن هم في منصب وكيل/وكيلة عمادة يليها وكيل/وكيلة كلية والرتبة الوظيفية كانت أستاذ مساعد وهو يتناسب مع كثرة عدد هذه الفئتين من شاغلي المناصب القيادية وكذلك شاغلي الرتبة الوظيفية.

النتائج المرتبطة باحور الأول: درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساواة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى.

جدول رقم (٣) ترتيب عبارات تضمين معيار الشفافية في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبير جداً		متوفر بدرجة كبير		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	أن تفصح إدارة الجامعة عن الأهداف الاستراتيجية في موقعها	٢٨	٢٦,٧	٣٨	٣٦,٢	٢٩	٢٧,٦	٥	٤,٨	٥	٤,٨

رقم	العبارة التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبير جدا		متوفر بدرجة كبير		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	رقم
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
٥	أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن الآلية المتبعة في تنفيذ جميع أعمالها ومهامها	١٠	٩,٥	٢٨	٢٦,٧	٣٨	٣٦,٢	١٩	١٨,١	١٠	٩,٥	٣٢٤	٦٤,٨	٦١,٧	
٣	أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن المشاركين في تنفيذ المهام والأعمال المختلفة	٧	٦,٧	٣٦	٣٤,٣	٣٩	٣٧,١	١٢	١١,٤	١١	١٠,٥	٣٣١	٦٦,٢	٦٣,٠	٣
٤	أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن المعايير المعتمدة في خططها التنفيذية	١٢	١١,٤	٢٨	٢٦,٧	٤٠	٣٨,١	١٧	١٦,٢	٨	٧,٦	٣٣٤	٦٦,٨	٦٣,٦	٢
٥	أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن السياسات والإجراءات المتبعة في تنفيذ المهام والأعمال المختلفة	١٢	١١,٤	٢٤	٢٢,٩	٤٠	٣٨,١	٢٠	١٩	٩	٨,٦	٣٢٥	٦٥	٦١,٩	٤
٦	أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن نتائج تنفيذ خططها	٨	٧,٦	٢٣	٢١,٩	٤١	٣٩	٢٣	٢١,٩	١٠	٩,٥	٣١١	٦٢,٢	٥٩,٢	٦
٧	أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن الصعوبات	٥	٤,٨	١٨	١٧,١	٣٦	٣٤,٣	٢٤	٢٢,٩	٢٢	٢١	٢٧٥	٥٥	٥٢,٤	٨

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي جامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة جداً		متوفر بدرجة كبيرة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	رقم		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
	والمشاكل التي تواجهها أثناء تنفيذ خططها.														
٨	أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاً عن تقاريرها الخاصة بصفة مستمرة.	٤,٨	٥	٢٣	٢١,٩	٣٩	٣٧,١	٢٥	٢٣,٨	١٣	١٢,٤	٢٩٧	٥٩,٤	٥٦,٦	٧
	المجموع	٨٧		٢١٨		٣٠٢		١٤٥		٨٨		٢٥٩١			
	المتوسط	١٠,٩		٢٧,٣		٣٧,٨		١٨,١		١١,٠					
	النسبة	١٠,٤		٢٦,٠		٣٦,٠		١٧,٣		١٠,٥					
	المتوسط المرجح للبعد											٣٢٣,٩			
	القوة النسبية للبعد														٦١,٧

تشير بيانات جدول (٣) إلى نتائج ترتيب عبارات تضمين معيار الشفافية في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق استجابات المبحوثين، حيث يتضح أن الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٣٢٣,٩) والقوة النسبية (٦١,٧٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات المحور، وما يدل على ذلك أن نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبيرة جداً بلغت (١٠,٤٪) في حين نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبيرة بلغت (٢٦٪) ونسبة (٣٦٪) لمن أجاب بمتوفر بدرجة متوسطة، بينما من أجاب بمتوفر بدرجة قليلة بلغت نسبتهم (١٧,٣٪)، أما من أجاب بغير متوفر بلغت نسبتهم (١٠,٥٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الأول، معيار الشفافية وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى أن تفصح إدارة الجامعة عن الأهداف الاستراتيجية في موقعها" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٧٨,٨) وقوة نسبية (٧٥٪)، وتشير استجابات المبحوثين إلى أنهم يرون أن خطة الجامعة الاستراتيجية تتضمن الإعلان عن أهدافها الاستراتيجية في موقعها لتكون واضحة لجميع المستفيدين.
- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن المعايير المعتمدة في خططها التنفيذية" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٦٦,٨) وقوة نسبية (٦٣,٦٪)، وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الخطة الاستراتيجية بالجامعة تتضمن ما يلزم إدارتها الإفصاح عن معايير خططها التنفيذية.
- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن المشاركين في تنفيذ المهام والأعمال المختلفة" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٦٦,٢) وقوة نسبية (٦٣٪)، وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الخطة الاستراتيجية بالجامعة تتضمن ضوابط للإفصاح عند التكليف بالمناصب القيادية والإدارية، وكذلك عند تشكيل اللجان المختلفة.
- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن السياسات والإجراءات المتبعة في تنفيذ المهام والأعمال المختلفة" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٦٥) وقوة نسبية (٦١,٩٪)، وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الخطة الاستراتيجية بالجامعة تتضمن إلزام إدارات الجامعة بتوضيح سياساتها ولوائحها والضوابط المتبعة في تنفيذ مهامها.
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن الآلية المتبعة في تنفيذ جميع أعمالها ومهامها" في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٦٤,٨) وقوة نسبية (٦١,٧٪)، وتشير استجابات المبحوثين

إلى أن الخطة الاستراتيجية بالجامعة تلزم إدارات الجامعة بتوضيح الإجراءات المتبعة في تنفيذ مهامها.

جاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى أن تفصح جميع إدارات الجامعة وجهاتها عن نتائج تنفيذ خططها" في الترتيب السادس بوزن مرجح (٦٢,٢) وقوة نسبية (٥٩,٢٪)، وتشير استجابات الباحثين إلى أن الخطة الاستراتيجية بالجامعة تلزم إدارات الجامعة بالإفصاح عن نتائج تنفيذ خططها.

جدول رقم (٤) ترتيب عبارات تضمين معيار المساءلة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة جداً		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١	وجود إدارة قانونية مستقلة تمتلك كامل الصلاحيات	١٣	١٢,٤	٣٢	٣٠,٥	٢٦	٢٤,٨	٢٠	١٩	١٤	١٣,٣	٣٢٥	٦٥	٦١,٩	١
٢	وجود نظام رقابي واضح ودقيق.	٥	٤,٨	٣١	٢٩,٥	٣١	٢٩,٥	٢٠	١٩	١٨	١٧,١	٣٠٠	٦٠	٥٧,١	٢
٣	وجود نظام محدد ومعلن للمساءلة القانونية داخل الجامعة.	٧	٦,٧	٢٦	٢٤,٨	٣١	٢٩,٥	٢١	٢٠	٢٠	١٩	٢٩٤	٥٨,٨	٥٦,٠	٣
٤	وجود نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير عن الانحرافات الجوهرية عن الخطط الموضوعية.	٥	٤,٨	٢٣	٢١,٩	٣٢	٣٠,٥	٢٦	٢٤,٨	١٩	١٨,١	٢٨٤	٥٦,٨	٥٤,١	٥
٥	وجود معايير واضحة للعدالة والموضوعية.	٤	٣,٨	٢٥	٢٣,٨	٣٣	٢٣,٨	٢٤	٢٢,٩	١٩	١٨,١	٢٨٦	٥٧,٢	٥٤,٥	٤
	المجموع	٣٤		١٣٧		١٥٣		١١١		٩٠		١٤٨٩			
	المتوسط	٦,٨		٢٧,٤		٣٠,٦		٢٢,٢		١٨					

النسبة	٦,٥	٢٦,١	٢٩,١	٢١,١	١٧,١
المتوسط المرجح للبعد	٢٩٧,٨				
القوة النسبية للبعد	٥٦,٧				

تشير بيانات جدول (٤) إلى نتائج ترتيب عبارات تضمن معيار المساءلة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق استجابات الباحثين أن الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٢٩٧,٨) والقوة النسبية (٥٦,٧٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات المحور، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبير جداً بلغت (٦,٥٪) في حين نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبير بلغت (٢٦,١٪) ونسبة (٢٩,١٪) من أجاب بمتوفر بدرجة متوسطة، بينما من أجاب بمتوفر بدرجة قليلة بلغت نسبتهم (٢١,١٪)، أما من أجاب بغير متوفر بلغت نسبتهم (١٧,١٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الأول، معيار المساءلة وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود إدارة قانونية مستقلة تمتلك كامل الصلاحيات" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٦٥) وقوة نسبية (٦١,٩٪).
- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود نظام رقابي واضح ودقيق" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٦٠) وقوة نسبية (٥٧,١٪).
- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود نظام محدد ومعلن للمساءلة القانونية داخل الجامعة" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٥٨,٨) وقوة نسبية (٥٦٪).

- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود معايير واضحة للعدالة والموضوعية" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٥٧,٢) وقوة نسبية (٥٤,٥)٪.
 - جاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير للانحرافات الجوهرية عن الخطط الموضوعية" في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٥٦,٨) وقوة نسبية (٥٤,١)٪.
- تشير استجابات الباحثين إلى أنه يتوفر في الخطة الاستراتيجية بالجامعة ما يدل على وجود إدارة قانونية مستقلة لديها نظام رقابي، محدد بما ضوابط المسائلة القانونية داخل الجامعة ومعايير العدالة والموضوعية، واضحة ومعلن للجميع.

جدول رقم (٥) ترتيب عبارات تضمن معيار المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		الوزن النسبي	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪				
١	أن تشارك مجالس الأقسام في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٦	٥,٧	١٨	١٧,١	٢٨	٢٦,٧	٢٥	٢٣,٩	٥٣,٤	٥٠,٩	٢٦٧	٣
٢	وجود مشاركة في وضع الخطط الخاصة بجميع إدارات الجامعة وجهاتها	٤	٣,٨	١٧	١٦,٢	٣٢	٣٠,٥	٣٢	٣٠,٥	٥٣,٦	٥١,٠	٢٦٨	٢
٣	وجود مشاركة في اتخاذ القرارات في جميع إدارات الجامعة وجهاتها	٤	٣,٨	١٥	١٤,٣	٣٤	٣٢,٤	٣٢	٣٠,٥	٥٣,٢	٥٠,٧	٢٦٦	٤
٤	وجود مشاركة عند تنفيذ الأعمال والمهام في جميع إدارات الجامعة وجهاتها	٣	٢,٩	١٩	١٨,١	٤١	٣٩	٢٧	٢٥,٧	٥٦,٦	٥٣,٩	٢٨٣	١

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	المجموع	١٧	٦٩	١٣٥	١١٩	٨٠	١٠٨٤					
	المتوسط	٤,٣	١٧,٣	٣٣,٨	٢٩,٨	٢٠,٠						
	النسبة	٤,٠	١٦,٤	٣٢,١	٢٨,٣	١٩,٠						
	المتوسط المرجح للبعد	٢٧١,٠										
	القوة النسبية للبعد	٥١,٦										

تشير بيانات جدول (٥) إلى نتائج ترتيب عبارات تضمين معيار المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق استجابات الباحثين، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٢٧١) والقوة النسبية (٥١,٦٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات المحور، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبيرة جداً بلغت (٤٪) في حين نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبيرة بلغت (١٦,٤٪) ونسبة (٣٢,١٪) من أجاب بمتوفر بدرجة متوسطة، بينما من أجاب بمتوفر بدرجة قليلة بلغت نسبتهم (٢٨,٣٪)، أما من أجاب بغير متوفر بلغت نسبتهم (١٩٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الأول، معيار المشاركة وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها " يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود مشاركة عند تنفيذ الأعمال والمهام في جميع إدارات الجامعة وجهاتها" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٥٦,٦) وقوة نسبية (٥٣,٩٪).
- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها " يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود مشاركة في وضع الخطط الخاصة بجميع إدارات الجامعة وجهاتها" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٥٣,٦) وقوة نسبية (٥١٪).

- وجاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها " يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى أن تشارك مجالس الأقسام في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٥٣,٤) وقوة نسبية (٥٠,٩٪).

- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود مشاركة في اتخاذ القرارات في جميع إدارات الجامعة وجهاتها" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٥٣,٢) وقوة نسبية (٥٠,٧٪).

تشير استجابات المبحوثين إلى أنه يتوفر في الخطة الاستراتيجية بالجامعة ما يدل على تنفيذ الأعمال والمهام ووضع خطط إدارات الجامعة واتخاذ القرارات يتم بمشاركة جميع المعنيين، ومشاركة مجالس الأقسام في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

جدول رقم (٦) ترتيب عبارات تضمين معيار المساواة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة جداً		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١	وجود معايير دقيقة وواضحة للحصول على الترتيبات	٢٦	٢٤,٨	٣٤	٣٢,٤	٢٥	٢٣,٨	١٠	٩,٥	١٠	٩,٥	١
٢	وجود معايير دقيقة وواضحة لتقويم الأداء	١١	١٠,٥	٣٤	٣٢,٤	٣٥	٣٣,٣	١٨	١٧,١	٧	٦,٧	٢
٣	وجود معايير واضحة للحصول على المكافآت	٧	٦,٧	٢٤	٢٢,٩	٣٥	٣٣,٣	٢٦	٢٤,٨	١٣	١٢,٤	٤
٤	تحديد واضح للحقوق والواجبات	١٠	٩,٥	٢٩	٢٧,٦	٣٧	٣٥,٢	١٦	١٥,٢	١٣	١٢,٤	٣
٥	وجود معايير واضحة للعدالة والموضوعية	٦	٥,٧	٢٤	٢٢,٩	٣٦	٣٤,٣	٢٧	٢٥,٧	١٢	١١,٤	٥
	المجموع	٦٠	١٤٥	١٦٨	٩٧	٥٥	١٦٣٣					

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبير جدا		متوفر بدرجة كبير		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	المتوسط	١٢		٢٩		٣٣,٦		١٩,٤		١١					
	النسبة	١١,٤		٢٧,٦		٣٢,٠		١٨,٥		١٠,٥					
	المتوسط المرجح للبعد	٣٢٦,٦													
	القوة النسبية للبعد	٦٢,٢													

تشير بيانات جدول (٦) إلى نتائج ترتيب عبارات تضمين معيار المساواة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق استجابات الباحثين، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٣٢٦,٦) والقوة النسبية (٦٢,٢٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات المحور، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبير جداً بلغت (١١,٤٪) في حين أن نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبير بلغت (٢٧,٦٪) ونسبة (٣٢٪) من أجاب بمتوفر بدرجة متوسطة، بينما من أجاب بمتوفر بدرجة قليلة بلغت نسبتهم (١٨,٥٪)، أما من أجاب بغير متوفر بلغت نسبتهم (١٠,٥٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الأول، معيار المساواة وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود معايير دقيقة وواضحة للحصول على الترتيب الأول بوزن مرجح (٧٤,٢) وقوة نسبية (٧٠,٧٪).
- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٦٧,٨) وقوة نسبية (٦٤,٦٪).

- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى تحديد واضح للحقوق والواجبات" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٦٤,٤) وقوة نسبية (٦١,٣%).
- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود معايير واضحة للحصول على المكافآت" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٦٠,٢) وقوة نسبية (٥٧,٣%).

تشير استجابات الباحثين إلى أنه يتوفر في الخطة الاستراتيجية بالجامعة ما يدل على التزام الجامعة باللوائح والضوابط في الترقيات وتقييم الأداء، ومعايير المكافآت، ووضوح الحقوق والواجبات لجميع منسوبي الجامعة.

جدول رقم (٧) ترتيب عبارات تضمين معيار التمكين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة جداً		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	الوزن العرّيج	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١	وجود خطة واضحة للتمكين	٦	٥,٧	٢٥	٢٣,٨	٤٤	٤١,٩	١٨	١٧,١	١٢	١١,٤	٣١٠	٦٢	٥٩,٠	٣
٢	وجود خطة واضحة لإعداد وتدريب صف ثاني للقيادات	٨	٧,٦	٢٢	٢١	٤٢	٤٠	١٨	١٧,١	١٥	١٤,٣	٣٠٥	٦١	٥٨,١	٤
٣	وجود لوائح محددة لتفويض الصلاحيات	٧	٦,٧	٢٩	٢٧,٦	٣٥	٣٣,٣	٢١	٢٠	١٣	١٢,٤	٣١١	٦٢,٢	٥٩,٢	٢
٤	وجود آلية واضحة للمشاركة في المعلومات	٤	٣,٨	٢٣	٢١,٩	٤٠	٣٨,١	٢٢	٢١	١٦	١٥,٢	٢٩٢	٥٨,٤	٥٥,٦	٥
٥	وجود آلية واضحة لتعزيز الثقافة التنظيمية	٦	٥,٧	٢٢	٢١	٣٩	٣٧,١	١٩	١٨,١	١٩	١٨,١	٢٩٢	٥٨,٤	٥٥,٦	٥
٦	تشكيل فرق عمل في إدارات الجامعة وجهاتها عند تنفيذ المهام	٥	٤,٨	٣٧	٣٥,٢	٣٣	٣١,٤	٢١	٢٠	٩	٨,٦	٣٢٣	٦٤,٦	٦١,٥	١
	المجموع	٣٦	١٥٨	٢٣٣	١١٩	٨٤	١٨٣٣								

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	غير متوفر		متوفر بدرجة قليلة		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة كبيرة جداً		العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
				١٤		١٩,٨		٣٨,٨		٢٦,٣		٦	المتوسط		
				١٣,٣		١٨,٩		٣٧,٠		٢٥,١		٥,٧	النسبة		
				٣٠٥,٥										المتوسط المرجح للبعد	
				٥٨,٢										القوة النسبية للبعد	

تشير بيانات جدول (٧) إلى نتائج ترتيب عبارات تضمين معيار التمكين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق استجابات الباحثين، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٣٠٥,٥) والقوة النسبية (٥٨,٢٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات المحور، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبيرة جداً بلغت (٥,٧٪) في حين نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبيرة بلغت نسبة (٢٥,١٪) ونسبة (٣٧٪) من أجاب بمتوفر بدرجة متوسطة، بينما من أجاب بمتوفر بدرجة قليلة بلغت نسبتهم (١٨,٩٪)، أما من أجاب بغير متوفر بلغت نسبتهم (١٣,٣٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الأول، معيار التمكين وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى تشكيل فرق عمل في إدارات الجامعة وجهاتها عند تنفيذ المهام" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٦٤,٦) وقوة نسبية (٦١,٥٪).
- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود لوائح محددة لتفويض الصلاحيات" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٦٢,٢) وقوة نسبية (٥٩,٢٪).

- وجاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود خطة واضحة للتمكين" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٦٢) وقوة نسبية (٥٩٪).
- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود خطة واضحة لإعداد وتدريب صف ثاني للقيادات" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٦١) وقوة نسبية (٥٨,١٪).
- جاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وجود آلية واضحة للمشاركة في المعلومات" في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٥٨,٤) وقوة نسبية (٥٨,١٪).

تشير استجابات الباحثين إلى أنه يتوفر في الخطة الاستراتيجية بالجامعة ما يدل على تشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام بالتعاون والمشاركة، ووجود ضوابط لتفويض الصلاحيات وتمكين القيادات، وكذلك إعداد وتدريب صف ثاني للقيادات، كذلك تتبع الجامعة نظام واضح للاتصالات ونقل المعلومات بين الجهات المختلفة داخل الجامعة.

جدول رقم (٨) ترتيب عبارات تضمين معيار اتخاذ القرارات في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة جداً		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	ترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١	توفر البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات في إدارات الجامعة وجهاًتها	٥	٤,٨	٢٦	٢٤,٨	٤٣	٤١	٢٠	١٩	١١	١٠,٥	٣٠,٩	٦١,٨	١
٢	قيام إدارات الجامعة وجهاًتها بعمل دراسة استطلاعية قبل اتخاذ القرارات	٧	٦,٧	٢٤	٢٢,٩	٤٠	٣٨,١	٢٣	٢١,٩	١١	١٠,٥	٣٠,٨	٦١,٦	٢

م	العبارة يتضمن التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى	متوفر بدرجة كبيرة جدا		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة قليلة		غير متوفر		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	ترتيب										
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك																
٣	قيام إدارات الجامعة وجهااتها بمشاركة أصحاب العلاقة قبل اتخاذ القرارات	٤,٨	٥	٢١	٢٠	٣٧	٣٥,٢	٢٤	٢٢,٩	١٨	١٧,١	٢٨٦	٥٧,٢	٥٤,٥	٤										
٤	قيام إدارات الجامعة وجهااتها باستخدام النماذج الرياضة لاختيار أفضل البدايل.	٦,٧	٧	١٩	١٨,١	٤٣	٤١	١٩	١٨,١	١٧	١٦,٢	٢٩٥	٥٩	٥٦,٢	٣										
٥	قيام إدارات الجامعة وجهااتها بمتابعة تنفيذ القرارات بعد اتخاذها	٣,٨	٤	١٠	٩,٥	٤١	٣٩	٢٧	٢٥,٧	٢٣	٢١,٩	٢٦٠	٥٢	٤٩,٥	٥										
												١٤٥٨													
													٢٨												
													٥,٦												
													٥,٣												
													٢٠٤												
													٤٠,٨												
													١٩,٠												
													١١٣												
													٢٢,٦												
													٢١,٥												
													٨٠												
													١٦												
													١٥,٢												
													٢٩١,٦												
													٥٥,٥												

تشير بيانات جدول (٨) إلى نتائج ترتيب عبارات تضمنين معيار اتخاذ القرارات في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق استجابات الباحثين، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٢٩١,٦) والقوة النسبية (٥٥,٥٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات المحور، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجاب بمتوفر بدرجة كبيرة جداً بلغت (٥,٣٪) في حين نسبة من

أجاب بمتوفر بدرجة كبير بلغت (١٩٪) ونسبة (٣٨,٩٪) من أجاب بمتوفر بدرجة متوسطة، بينما من أجاب بمتوفر بدرجة قليلة بلغت نسبتهم (٢١,٥٪)، أما من أجاب بغير متوفر بلغت نسبتهم (١٥,٢٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الأول، معيار اتخاذ القرارات وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى توفر البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات في إدارات الجامعة وجهاتها" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٦١,٨) وقوة نسبية (٥٨,٩٪).

- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى قيام إدارات الجامعة وجهاتها بعمل دراسة استطلاعية قبل اتخاذ القرارات" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٦١,٦) وقوة نسبية (٥٨,٧٪).

- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى قيام إدارات الجامعة وجهاتها باستخدام النماذج الرياضية لاختيار أفضل البدائل" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٥٩) وقوة نسبية (٥٦,٢٪).

- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى قيام إدارات الجامعة وجهاتها بمشاركة أصحاب العلاقة قبل اتخاذ القرارات" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٥٧,٢) وقوة نسبية (٥٤,٥٪).

تشير استجابات الباحثين إلى أنه يتوفر في الخطة الاستراتيجية بالجامعة ما يدل على أن إدارات الجامعة تعتمد إلى تحري الدقة في اتخاذ قراراتها.

جدول رقم (٩) ترتيب نتائج المحور الأول تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى

الترتيب	القوة النسبية	المتوسط المرجح	المعايير
٢	٦١,٧	٣٢٣,٩	الشفافية

الترتيب	القوة النسبية	المتوسط المرجح	المعايير
٤	٥٦,٧	٢٩٧,٨	المساءلة
٦	٥١,٦	٢٧١,٠	المشاركة
١	٦٢,٢	٣٢٦,٦	المساواة
٣	٥٨,٢	٣٠٥,٥	التمكين
٥	٥٥,٥	٢٩١,٦	اتخاذ القرارات
	٥٧,٧	٣٠٢,٧	المتوسط المرجح للمحور

تشير بيانات جدول (٩) إلى ترتيب نتائج المحور الأول درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى، ويتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٣٠٢,٧) والقوة النسبية (٥٧,٧٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، حيث جاء تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى مرتبة طبقاً للقوة النسبية كالتالي:

- جاء معيار المساواة في الترتيب الأول بوزن مرجح (٣٢٦,٦) وقوة نسبية (٦٢,٢٪).
- جاء معيار الشفافية في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٣٢٣,٩) وقوة نسبية (٦١,٧٪).
- جاء معيار التمكين في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٣٠٥,٥) وقوة نسبية (٥٨,٢٪).
- جاء معيار المساءلة في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٢٩٧,٨) وقوة نسبية (٥٦,٧٪).
- جاء معيار اتخاذ القرارات في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٢٩١,٦) وقوة نسبية (٥٥,٥٪).
- جاء معيار المشاركة في الترتيب السادس بوزن مرجح (٢٧١,٠) وقوة نسبية (٥١,٦٪).

ويتضح مما سبق أن نتائج المحور الأول الذي جاءت بمسئوى قوي في الدراسة الحالية، ويتفق مع نتيجة دراسة ربما سليلاتي (٢٠١٨م) التي أظهرت مدى الإدراك لأهمية الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي بالجامعات في لبنان ومدى الالتزام بالأسس التي توضح العلاقة بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٧٤) والانحراف المعياري (٠,٨٣٦) وهو ضمن الدرجة موافق، بينما يختلف مع دراسة مروان الدهدار، وآخرين (٢٠١٧م)

التي أظهرت أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، كذلك دراسة منال العريني (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، ودراسة حلاوة، وطه (٢٠١٠م) التي توصلت نتائجها إلى أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفق معايير الحوكمة العالمية، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، وأن معظم القرارات تكون ارتجالية رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة، وتختلف كذلك الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كون الدراسة الحالية تدرس تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساواة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى، بينما جاءت الدراسات السابقة لدراسة متغير واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات، باستثناء دراسة ربما سليلاتي (٢٠١٨م) التي جاءت للتعرف على مدى الإدراك لأهمية الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، ومدى الالتزام في هذه الجامعات بالأسس التي توضح هذه العلاقة بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات في لبنان.

جاءت النتائج المرتبطة بالمحور الثاني: المؤشرات المقترحة لتضمين معايير الحوكمة في التخطيط

الاستراتيجي بجامعة أم القرى ما يلي:

جدول رقم (١٠) المؤشرات المقترحة لتضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى

م	العبارة أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن العرّيج	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	معايير واضحة ومعلنة للحوكمة والمساءلة	٧	٦,٧	٢٥	٢٣,٨	٣٧	٣٥,٢	٢٠	١٩	١٦	١٥,٢	٥٧,٥	١٥
٢	هيكلية إدارية محدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية	٣٩	٣٧,١	٣١	٢٩,٥	٢٢	٢١	٩	٨,٦	٤	٣,٨	٧٧,٥	١٤
٣	منظومة من الأنظمة واللوائح المحددة والمعلنة	٤٦	٤٣,٨	٣٩	٣٧,١	١٤	١٣,٣	٣	٢,٩	٣	٢,٩	٨٣,٢	٥

م	العبارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن العرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٤	خطة استراتيجية معلنة	٤٤	٤١,٩	٣٦	٣٤,٣	٢١	٢٠	٢	١,٩	٢	١,٩	٤٣٣	٨٦,٦	٨٢,٥	٩
٥	خطة تنفيذية سنوية واضحة ومعلنة	٤٢	٤٠	٤٠	٣٨,١	١٩	١٨,١	٢	١,٩	٢	١,٩	٤٣٣	٨٦,٦	٨٢,٥	٩
٦	نظام محدد لتقويم المخطط بشكل مستمر	٤٢	٤٠	٣٩	٣٧,١	١٩	١٨,١	٣	٢,٩	٢	١,٩	٤٣١	٨٦,٢	٨٢,١	١٠
٧	نظام يضمن الشفافية والنزاهة والعدالة	٤١	٣٩	٤٣	٤١	١٧	١٦,٢	٣	٢,٩	١	١	٤٣٥	٨٧	٨٢,٩	٧
٨	نظام واضح للمشاركة في اتخاذ القرارات	٤٧	٤٤,٨	٣٧	٣٥,٢	١٤	١٣,٣	٤	٣,٨	٣	٢,٩	٤٣٦	٨٧,٢	٨٣,٠	٦
٩	دليل شامل للمحقوق والواجبات والوصف الوظيفي	٤٥	٤٢,٩	٣٧	٣٥,٢	١٧	١٦,٢	٤	٣,٨	٢	١,٩	٤٣٤	٨٦,٨	٨٢,٧	٨
١٠	منظومة واضحة دقيقة ومعلنة لتنظيم والشكاوى	٤٨	٤٥,٧	٣٨	٣٦,٢	١٤	١٣,٣	٣	٢,٩	٢	١,٩	٤٤٢	٨٨,٤	٨٤,٢	٣
١١	نظام عادل لعلاج المشكلات وحل النزاعات	٤٦	٤٣,٨	٣٩	٣٧,١	١٤	١٣,٣	٤	٣,٨	٢	١,٩	٤٣٨	٨٧,٦	٨٣,٤	٤
١٢	معايير محددة بدقة تقويم الأداء للهيئة الأكاديمية	٤٢	٤٠	٣٩	٣٧,١	١٥	١٤,٣	٧	٦,٧	٢	١,٩	٤٢٧	٨٥,٤	٨١,٣	١٣
١٣	معايير محددة بدقة تقويم الأداء للهيئة الإدارية	٤٢	٤٠	٣٩	٣٧,١	١٧	١٦,٢	٤	٣,٨	٣	٢,٩	٤٢٨	٨٥,٦	٨١,٥	١٢
١٤	نظام اتصالات فعال وسريع	٤٠	٣٨,١	٤٦	٤٣,٨	١٤	١٣,٣	٤	٣,٨	١	١	٤٣٥	٨٧	٨٢,٩	٧
١٥	نظام واضح للمشاركة المجمع	٤٨	٤٥,٧	٤٠	٣٨,١	١١	١٠,٥	٥	٤,٨	١	١	٤٤٤	٨٨,٨	٨٤,٦	٢

م	العبارات أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	المجلى في وضع لمخطط التطويرية														
١٦	نظام واضح دقيق لوازنة الجامعة وطرق صرفها	٣٦	٣٤,٣	٥٠	٤٧,٦	١٤	١٣,٣	٣	٢,٩	٢	١,٩	٤٣٠	٨٦	٨١,٩	١١
١٧	منظومة واضحة لبرامج التدريب والتطوير لمسوي الجامعة	٤٤	٤١,٩	٣٨	٣٦,٢	١٨	١٧,١	٤	٣,٨	١	١	٤٣٥	٨٧	٨٢,٩	م٧
١٨	نظام واضح دقيق لاتخاذ القرارات مبني على الطرق العلمية	٤٩	٤٦,٧	٣٨	٣٦,٢	١٤	١٣,٣	٣	٢,٩	١	١	٤٤٦	٨٩,٢	٨٥,٠	١
١٩	معايير دقيقة ومحددة ومعلنة لاختيار القيادات الإدارية في الجامعة	٤٢	٤٠	٣٧	٣٥,٢	٢١	٢٠	٢	١,٩	٣	٢,٩	٤٢٨	٨٥,٦	٨١,٥	م١٢
٢٠	نظام واضح ودقيق تتمكين القيادات الإدارية في الجامعة	٤٩	٤٦,٧	٣٤	٣٢,٤	١٣	١٢,٤	٤	٣,٨	٥	٤,٨	٤٣٣	٨٦,٦	٨٢,٥	م٩
	المجموع	٨٣٩		٧٦٥		٣٤٥		٩٣		٥٨		٨٥٣٤			
	المتوسط	٤١,٩		٣٨,٣		١٧,٣		٤,٧		٢,٩					
	النسبة	٣٩,٩		٣٦,٦		١٦,٣		٤,٤		٢,٨					
	المتوسط المرجح للبعد											٤٢٦,٧			
	القوة النسبية للبعد														٨١,٣

تشير بيانات جدول (١٠) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشرات المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق استجابات المبحوثين، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٤٢٦,٧) والقوة النسبية (٨١,٣٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات المحور، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا بموافق بشدة بلغت (٣٩,٩٪) في

حين نسبة من أجابوا بموافق بلغت (٣٦,٦٪) ونسبة (١٦,٣٪) من أجابوا بمحايد، بينما من أجابوا بغير موافق بلغت نسبتهم (٤,٤٪)، أما من أجابوا بغير موافق بشدة بلغت نسبتهم (٢,٨٪)

- وقد جاء ترتيب عبارات المحور الثاني وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:
- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى نظام واضح دقيق لاتخاذ القرارات مبني على الطرق العلمية" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٨٩,٢) وقوة نسبية (٨٥٪).
 - وجاءت العبارة رقم (١٥) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى نظام واضح لمشاركة المجتمع المحلي في وضع الخطط التطويرية" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٨٨,٨) وقوة نسبية (٨٤,٦٪).
 - وجاءت العبارة رقم (١٠) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى منظومة واضحة دقيقة ومعلنة للتظلم والشكاوى" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٨٨,٤) وقوة نسبية (٨٤,٢٪).
 - وجاءت العبارة رقم (١١) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى نظام عادل لعلاج المشكلات وحل النزاعات" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٨٧,٦) وقوة نسبية (٨٣,٤٪).
 - جاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى منظومة من الأنظمة واللوائح المحددة والمعلنة" في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٨٧,٤) وقوة نسبية (٨٣,٢٪).
 - جاءت العبارة رقم (٨) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى نظام واضح للمشاركة في اتخاذ القرارات" في الترتيب السادس بوزن مرجح (٨٧,٢) وقوة نسبية (٨٣٪).

- وجاءت العبارة رقم (٧) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى نظام يضمن الشفافية والنزاهة والعدالة" في الترتيب السابع بوزن مرجح (٨٧) وقوة نسبية (٩,٨٢٪)، كما جاءت العبارتين رقم (١٤) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى نظام اتصالات فعال وسريع"، ورقم (١٧) والتي مفادها "أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى منظومة واضحة لبرامج التدريب والتطوير لمنسوبي الجامعة" في نفس الترتيب الأسبق.

وتتفق هذه المؤشرات مع نتائج دراسة حنان عبيد، وآخرين (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الوزارة الاستراتيجية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها وذلك لتنمية المسؤولية الذاتية لديهم، وللوصول إلى الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ضرورة تدريب العاملين على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها لما له أثر في أداء العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

جاءت النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة التي تُعزى للمتغيرات الآتية: النوع، الخبرة، الوظيفة، المنصب، التخصص.

جدول رقم (١١) يوضح الفروق في مستوى استجابات المبحوثين حول "درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى" باختلاف النوع (T)

النوع	حجم العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	٥١	١٨٤,٧	٣٥,٠١	٠,٤٩	٠,٤٨ غير دال
أنثى	٥٤	١٧٨,٣	٣٥,٥		

باستقراء جدول رقم (١١) والذي يوضح نتائج اختبار ت لمستوى استجابات المبحوثين حول درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى باختلاف النوع، حيث إنه باستخدام (اختبار ت) لكل محور من محاور الاستبانة (المحور الأول: درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط

الاستراتيجي لجامعة أم القرى والذي يتضمن (٦ معايير بإجمالي ٣٣ عبارة) - المحور الثاني التوصل إلى مؤشرات للحكومة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى والذي يتضمن (٢٠ عبارة) - باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير النوع، واعتباره متغيراً مستقلاً، حيث اتضح من نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق في مستوى استجابات الباحثين على محاور تضمين معايير الحكومة في التخطيط الاستراتيجي، طبقاً لاختلاف النوع، حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٤٩).

جدول رقم (١٢) يوضح الفروق في مستوى استجابات الباحثين حول درجة تضمين معايير الحكومة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى باختلاف خصائص عينة الدراسة (الدرجة الوظيفية- المنصب الحالي- سنوات الخبرة- التخصص العلمي) (F)

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير
دال	٠,٠٤٢	٢,٨٣٧	٣٣٤٧,٥١١	٣	١٠٠٤٢,٥٣٢	بين المجموعات
			١١٧٩,٩٩٠	١٠١	١١٩١٧٩,٠٣٠	داخل المجموعات
				١٠٤	١٢٩٢٢١,٥٦٢	الإجمالي
غير دال	٠,٥٨٦	٠,٧٨٢	٩٨٣,٦١٨	٦	٥٩٠١,٧١١	بين المجموعات
			١٢٥٨,٣٦٦	٩٨	١٢٣٣١٩,٨٥١	داخل المجموعات
				١٠٤	١٢٩٢٢١,٥٦٢	الإجمالي
غير دال	٠,٧٤٠	٠,٤٩٤	٦٢٦,٢٦٩	٤	٢٥٠٥,٠٧٨	بين المجموعات
			١٢٦٧,١٦٥	١٠٠	١٢٦٧١٦,٤٨٤	داخل المجموعات
				١٠٤	١٢٩٢٢١,٥٦٢	الإجمالي
غير دال	٠,٢٨٩	١,١٣٧	١٤١٠,٣١٦	١	١٤١٠,٣١٦	بين المجموعات
			١٢٤٠,٨٨٦	١٠٣	١٢٧٨١١,٢٤٥	داخل المجموعات
				١٠٤	١٢٩٢٢١,٥٦٢	الإجمالي

باستقراء جدول رقم (١٢) والذي يوضح نتائج اختبار الفروق في مستوى استجابات الباحثين باختلاف خصائص عينة الدراسة (الدرجة الوظيفية- المنصب الحالي- سنوات الخبرة- التخصص العلمي)، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه) لكل محور من محاور الاستمارة؛ المحور الأول: درجة تضمين معايير الحكومة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى والذي يتضمن (٦ معايير بإجمالي ٣٣ عبارة)، المحور الثاني: التوصل إلى مؤشرات للحكومة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى والذي يتضمن (٢٠ عبارة) باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغيرات خصائص عينة الدراسة

(الدرجة الوظيفية- المنصب الحالي- سنوات الخبرة- التخصص العلمي)، واعتبارهم متغيرات مستقلة، جاءت نتائج اختبار الفروق في مستوى استجابات الباحثين، باختلاف خصائص عينة الدراسة، كما يلي:-

- متغير الدرجة الوظيفية: تبين من بيانات الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) في مستوى استجابات الباحثين على محاور الاستبانة، طبقاً لاختلاف الدرجة الوظيفية، حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٨٣).
- متغير المنصب الحالي: تبين من بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق في مستوى استجابات الباحثين على محاور الاستبانة، طبقاً لاختلاف المنصب الحالي، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٧٨).
- متغير سنوات الخبرة: تبين من بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق في مستوى استجابات الباحثين على محاور الاستبانة، طبقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٤٩).
- متغير التخصص العلمي: تبين من بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق في مستوى استجابات الباحثين على محاور الاستبانة، طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (١,١٣).

النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أولاً: المحور الأول أن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى جاءت بمتوسط مرجح (٣٠٢,٧) وقوة نسبية (٥٧,٧٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً، حيث جاءت معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى مرتبة طبقاً للقوة النسبية كالتالي:
- جاء معيار المساواة في الترتيب الأول بوزن مرجح (٣٢٦,٦) وقوة نسبية (٦٢,٢٪).

- جاء معيار الشفافية في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٣٢٣,٩) وقوة نسبية (٦١,٧٪).
 - جاء معيار التمكين في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٣٠٥,٥) وقوة نسبية (٥٨,٢٪).
 - جاء معيار المساءلة في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٢٩٧,٨) وقوة نسبية (٥٦,٧٪).
 - جاء معيار اتخاذ القرارات في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٢٩١,٦) وقوة نسبية (٥٥,٥٪).
 - جاء معيار المشاركة في الترتيب السادس بوزن مرجح (٢٧١,٠) وقوة نسبية (٥١,٦٪).
- ثانيًا: المحور الثاني أن المؤشرات المقترحة لتضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى جاءت بمتوسط مرجح (٤٢٦,٧) وقوة نسبية (٨١,٣٪)، وبذلك يكون مستوى المحور قويًا، وقد جاء ترتيب المؤشرات المقترحة لتضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى وفق الوزن المرجح والقوة النسبية مرتبًا حسب الأكثر موافقة على النحو التالي:
- المؤشر الأول: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظامًا واضحًا دقيقًا لاتخاذ القرارات مبني على الطرق العلمية.
 - المؤشر الثاني: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظامًا واضحًا لمشاركة المجتمع المحلي في وضع الخطط التطويرية.
 - المؤشر الثالث: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي منظومة واضحة دقيقة ومعلنة للتظلم والشكاوي.
 - المؤشر الرابع: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظامًا عادلًا لعلاج المشكلات وحل النزاعات.
 - المؤشر الخامس: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي منظومة من الأنظمة واللوائح المحددة والمعلنة.
 - المؤشر السادس: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظامًا واضحًا للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- المؤشر السابع: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظاما يضمن الشفافية والنزاهة والعدالة، ونظام اتصالات فعال وسريع، ومنظومة واضحة لبرامج التدريب والتطوير لمنسوبي الجامعة.
- المؤشر الثامن: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي دليلا شاملا للحقوق والواجبات والوصف الوظيفي.
- المؤشر التاسع: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي خطة استراتيجية معلنة، وخطة تنفيذية سنوية واضحة ومعلنة، ونظامًا واضحًا ودقيقًا لتمكين القيادات الإدارية في الجامعة.
- المؤشر العاشر: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظامًا محددًا لتقويم الخطط بشكل مستمر.
- المؤشر الحادي عشر: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظامًا واضحًا دقيقًا لموازنة الجامعة وطرق صرفها.
- المؤشر الثاني عشر: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي معايير محددة بدقة لتقويم الأداء للهيئة الإدارية، ومعايير دقيقة ومحددة ومعلنة لاختيار القيادات الإدارية في الجامعة.
- المؤشر الثالث عشر: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي معايير محددة بدقة لتقويم الأداء للهيئة الأكاديمية.
- المؤشر الرابع عشر: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي هيكلية إدارية محدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية.
- المؤشر الخامس عشر: أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي معايير واضحة ومعلنة للحوكمة والمساءلة.

التوصيات:

١. بناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكن للدراسة أن توصي الجامعات السعودية بالالتزام بتضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي عند بناء خططها الاستراتيجية.

٢. توصي الدراسة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية أن يسترشدو بالمؤشرات المقترحة لتضمن معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي التي توصلت لها الدراسة الحالية.

المقترحات:

١. تقترح الدراسة إجراء دراسات مماثلة في الجامعات السعودية الحكومية والجامعات الأهلية.
٢. تقترح الدراسة إجراء دراسات مقارنة بين درجات تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الحكومية.
٣. تقترح الدراسة إجراء دراسات مقارنة بين درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بين الجامعات السعودية الحكومية وبين الجامعات السعودية الأهلية.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو خطوة، السيد عبد المولى (٢٠١٣م) تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي في الجامعات العربية، المؤتمر العربي الدولي الثالث المنعقد في جامعة الزيتونة الأردنية خلال الفترة ٢٠١٣/٤/٤-٢ بعنوان ضمان جودة التعليم العالي: المملكة الأردنية الهاشمية، ص ٣٢٥ ص ٣٣٣.
- أبو العلا، ليلي محمد (٢٠١٦م) استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد ١١ العدد (١): عمان.
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٥م) الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.
- حلاوة، جمال، وطه، نداء (٢٠١٠م) واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة رماح للبحوث والدراسات- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد (٦) من ص ٤٢ إلى ص ٧٣.
- الدهدار، مروان، بن كحلة، كريم، الفراء، ماجد (٢٠١٧م) واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية- الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد ٢٥، العدد (١)، من ص ٦٢- إلى ص ٨٨.
- سليلاقي، رما جورج (٢٠١٨م) الحوكمة والتخطيط في الجامعات اللبنانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد ٢، العدد (٣٨): من ص ١١٥ إلى ص ١٤٦.

- الضحاوي، بيومي، والمليجي، رضا (٢٠١١م) دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل جنوب أفريقيا وزيمبابوي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المنعقد في جامعة عين شمس في الفترة ٩ يوليو ٢٠١١م: القاهرة.
- الكلثم، مرضي، وبدارنه، حازم (٢٠١٢م) معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد (١٠) من ص ١٨٧ إلى ص ٢٠٢.
- عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١١م) حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، *مجلة العلوم التربوية- جامعة القاهرة- كلية الدراسات العليا*، المجلد ١٩ العدد (١): من ص ٣١٤- ص ٣٢٦.
- عبيد، حنان صبحي، القصار، رائدة سامي، الرويلي (٢٠١٧م) الحاكمية وواقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، *مجلة الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي*، مجلد ٤٤، عدد خاص.
- العريبي، منال (٢٠١٤م) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد ٣ العدد (١٢): من ص ١١٤ إلى ص ١٤٨.
- غادر، محمد (٢٠١٢م) محددات الحوكمة ومعاييرها، *مجلة جامعة الجنان، مركز البحث العلمي*، العدد (٣)، من ص ١٧١- ص ١٧٩.
- غنيم، عثمان محمد (٢٠٠١م) التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر: عمان.
- غوانمة، فادي فؤاد (٢٠١٨م) واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، *مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد ٩، العدد (٢٦): من ص ١٠٣- ص ١١٧.
- محمد، علي حمود (٢٠١٢م) التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، *المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في الجامعة الخليجية/البحرين خلال الفترة ٤-٥/٤/٢٠٢١*.
- مرزوق، فاروق جعفر (٢٠١٧م) حوكمة التعليم العالي: المفهوم والمتطلبات، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد (١٧٢) الجزء (٢): جمهورية مصر العربية.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (بدون إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط: المملكة الأردنية الهاشمية: عمان.
- نرجس، صفو (٢٠١٧م) أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي، *مركز جيل البحث العلمي: أعمال ملتقى الأمانة العلمية: الجزائر*، من ص ١٥٧ إلى ص ١٧٢.

المراجع العربية مترجمة:

- Abu Khatwa, Mr. Abdel Mawla (2013 AD) A proposed conception for strategic planning for scientific research in Arab universities, *the Third Arab International Conference held at Al-Zaytoonah University of Jordan during the period 2-4/4/2013, entitled "Quality Assurance of Higher Education: The Hashemite Kingdom of Jordan,"* p. 325, p. 333.
- Abu Al-Ela, Laila Muhammad (2016 AD) The strategy of developing leadership practice through good governance according to the perceptions of faculty members at Taif University, *Journal of Educational and Psychological Studies, Sultan Qaboos University*, Volume 11, Issue (1): Oman.
- Abu Al-Nasr, Medhat (2015 AD) Good Governance: The Art of Managing High Quality Institutions, *Arab Training and Publishing Group*: Cairo.

- Halawa, Jamal, and Taha, Nidaa (2010 AD) The Reality of Governance at Al-Quds University, *Ramah Journal for Research and Studies - Center for Research and Development of Human Resources*, Issue (6) from p. 42 to p. 73.
- Dehdar, Marwan, Ben Kahla, Karim, Al-Farra, Majid (2017 AD) The Reality of Governance of Palestinian Universities, *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies - The Islamic University of Gaza*, Vol. 25, No. (1), from p. 62-p. 88.
- Salilati, Rima George (2018 AD) Governance and Planning in Lebanese Universities, *Journal of the Union of Arab Universities for Research in Higher Education*, Volume 2, Issue (38): from p. 115 to p. 146.
- Dahawy, Bayoumi, and El-Meligy, Reda (2011) A comparative study of the institutional governance systems of universities in South Africa and Zimbabwe, *a working paper presented to the nineteenth scientific conference of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, held at Ain Shams University on July 9, 2011: Cairo*.
- Al-Kaltham, Mardi, and Badarneh, Hazem (2012 AD) Obstacles to strategic planning at Umm Al-Qura University from the point of view of faculty members, *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, Issue (10) from p. 187 to p. 202.
- Abdel Hakim, Farouk Jaafar (2011 AD) University Governance: An Introduction to Developing Management Through Participation, *Journal of Educational Sciences - Cairo University - Faculty of Graduate Studies*, Volume 19, Issue (1): from p. 314 - p. 326.
- Obaid, Hanan Sobhi, Al-Qassar, Raeda Sami, Al-Ruwaili (2017 AD) Governance and the reality of strategic planning for higher education in Jordan, *Journal of the University of Jordan - Deanship of Scientific Research*, Volume 44, Special Issue.
- Al-Oraibni, Manal (2014 AD) The reality of applying governance from the point of view of members of the administrative and academic bodies working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, *Specialized International Educational Journal*, Volume 3, Issue (12): from p. 114 to p. 148.
- Ghadir, Muhammad (2012 AD) Determinants and Criteria of Governance, *Jinan University Journal, Scientific Research Center*, Issue (3), from p. 171- to p. 179.
- Ghoneim, Othman Muhammad (2001 AD) *Planning: Foundations and General Principles*, Safa Publishing House: Amman.
- Gwanmeh, Fadi Fouad (2018 AD) The Reality of Governance in the Jordanian Governmental Jordanian Government and the Challenges It Faces, *Al-Quds Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, Volume 9, Issue (26): From pp. 103 - p. 117.
- Muhammad, Ali Hammoud (2012 AD) Strategic Planning for Quality Assurance of Higher Education Institutions: Current Challenges and Application Model, *the Second Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education, held at the Gulf University / Bahrain during the period 4-5/4/2021*.
- Marzouk, Farouk Jaafar (2017 AD) Higher Education Governance: Concept and Requirements, *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, Issue (172) Part (2): The Arab Republic of Egypt.
- Nasser Al-Din, Yaqoub Adel (Without) *A proposed theoretical framework for university governance and indicators of its application in light of the requirements of total quality*, Middle East University: The Hashemite Kingdom of Jordan: Amman.
- Narges, Safwa (2017 AD) *The importance of governance to ensure the quality of higher education*, *Generation Scientific Research Center: Proceedings of the Scientific Secretariat Forum: Algeria*, from p. 157 to p. 172.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





جامعة المدينة العالمية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

