

## تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل: دراسة تقييمية

د. الجوهرة بنت عثمان بن علي الركبان \*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيقها، وتقديم مقترحات تُسهم في تفعيل تطبيقها. تكونت عينة الدراسة من (٩٥) قائداً من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك فيصل، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (٢.٢٢)، وقد جاء ترتيب المجالات كالتالي: مجال الشفافية، يليه مجال المساءلة، وأخيراً مجال المشاركة، وبينت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة، بمتوسط حسابي عام (١.٨٤)، حيث جاءت أعلى عبارة في هذا المحور: "غموض مفهوم الحوكمة لدى العاملين في الجامعة"، وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة، بمتوسط حسابي عام (٢.٦٣)، حيث جاءت أعلى عبارة في هذا المحور: "تفعيل مشاركة العاملين في عملية صنع القرار". وعلى ضوء تلك النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، منها: إنشاء وحدة للحوكمة داخل الجامعة، تتولى متابعة وتقييم مدى تطبيق الحوكمة، تطوير الآليات والإجراءات الإدارية في الجامعة بما يكفل تحسين تطبيق الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، المساءلة، المشاركة الفاعلة.

### Applying governance in King Faisal University: an evaluation study

Dr. Al-Jaohara bint Othman bin Ali Al-Rukban

### Abstract

The Objective of this research is to identify the reality of the governance application at King Faisal University, and to identify the obstacles that limit its application, as well as offering some suggestions that contribute to the activation of governance application. The research sample consisted of (95) leaders of academic and administrative leaders at King Faisal University. The surveying descriptive method was applied, and the questionnaire was the tool used for collecting the data. The research reached several results, including: The reality of the governance application at King Faisal University came at a medium level, with an arithmetic mean rated (2.22), and the order of fields came as follows: Transparency, followed by accountability, and finally the field of participation. The approval of the research sample to a medium degree on the obstacles that limit the governance application, with an arithmetic mean of (1.84) where the top phrase in this axis was: "The ambiguity of the governance concept among university employees". The approval of the research sample to a high degree on the suggestions that contribute to the implementation of the governance application, with an arithmetic mean (2.63) Where the top phrase in this axis was "Activating the participation of workers in the decision-making process." In the light of these results, the study made a number of recommendations, including: Establishing a unit of governance within the university which will monitor and evaluate the extent to which governance is applied, Developing administrative mechanisms and procedures at the university to ensure better implementation of governance.

**Key words: Governance, transparency, accountability, active participat**

## مقدمة

يشهد العالم تغيرات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتعليمية وغيرها، مما يتطلب من المؤسسات المختلفة بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص العمل على تحديث هياكلها وأنظمتها لتتواءم مع التغيرات المستجدة.

حيث أوجدت تلك التغيرات تحديات للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات فرضت عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق، والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً، والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة (العربي، ٢٠١٤: ٤). بما يسهم في توفير إدارة تربوية رشيدة، تراعي المشاركة والتمكين والشفافية والمساءلة، وضرورة التكامل بينها؛ لتخرج بشكل واع ومتبصر عن كل أشكال التسيير المركزي والأحادي الذي ساد في الإدارة التقليدية القديمة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٣: ٥).

ومن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة: الحوكمة، والتي تعني: مجموعة من القيم والتشريعات، والقواعد المحددة، والقوانين واللوائح والأوامر الإدارية التي تحدد طريقة سير العمل (طربوش، ٢٠١٠: ٤٢).

وتهدف الحوكمة إلى تفعيل مبدأ الشفافية في العمل، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وتفعيل مبدأ المساءلة عن أداء الجامعة لجميع المستفيدين من وظائفها، الأمر الذي ينعكس أثره على تحسين كفاءة وفعالية الجامعات، ومواجهة تحدياتها، والتغلب على المشكلات التي تواجهها.

ونظراً لأهمية الحوكمة ودورها في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي فقد تصاعدت الدعوات من المنظمات الدولية مثل البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة (اليونسكو) لتجويد أداء المؤسسات التعليمية، وتبني "الحوكمة" كمنهجية إدارية لتطوير المؤسسات التعليمية (القاسم، ١٤٣٨: ٩).

كما حظيت الحوكمة باهتمام متزايد في جميع دول العالم، واحتلت مكانة خاصة في الشرق الأوسط ودول شمال أفريقيا؛ وذلك لما تشهده تلك الدول من تزايد في الطلب على مؤسسات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، الأمر الذي يعد تطبيق الحوكمة فيها أمراً بالغ الأهمية، نظراً إلى أنه من خلال الحوكمة تتحقق العدالة وتتكافئ الفرص المتاحة للجميع، كما يضمن مبدأ المساءلة عن الأداء الذي تقوم عليه، تنفيذ الجامعات لأعمالها بالشكل المطلوب.

ويبرز اهتمام المملكة العربية السعودية بحوكمة الجامعات حيث أشارت الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة (أفاق) في أهدافها الإستراتيجية إلى تدعيم حوكمة الجامعات من خلال تعزيز المرونة والاستجابة مع المحافظة على المحاسبية المؤسسية في منظومة التعليم الجامعي، والتميز في القيادة، والتعاون، والشفافية في منظومة التعليم الجامعي (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٢: ٢٠).

لذلك تكتسب حوكمة الجامعات أهمية كبيرة لمساهمتها في تحقيق الأهداف بأحسن الطرق الممكنة، وكشفها عن أوجه القصور في الأداء والمخرجات، وتحقيقها للشفافية في العمل، وتعزيزها لمشاركة جميع منسوبي الجامعات في عمليات صنع القرارات (الفوزان، ١٤٣٨: ١١٧).

إلا أنه بالنظر إلى واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية تجد الباحثة أن واقع التطبيق لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، حيث تؤكد دراسة يحيى (١٤٣٩هـ) إلى أن ذلك ناتج عن غياب الفهم التام بالحوكمة لدى بعض القيادات الإدارية، ووجود قصور في الجانب الإداري، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين. كما تشير دراسة النوشان (١٤٣٧هـ) إلى غياب المعايير الواضحة لاختيار القيادات داخل الجامعة وعدم الإعلان عنها، وعدم اشراك الجامعة منسوبيها في عملية تقييم القيادات.

## مشكلة الدراسة

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع حوكمة الجامعات لما لها من دور في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعة، ورفع قدراتها التنافسية، حيث أكدت توصيات العديد من الدراسات كدراسة ناصر الدين (٢٠١٢) على أن تطبيق الحوكمة في الجامعات له أهمية خاصة في العالم المعاصر حيث يزيد من قيمة الجامعة، ومقدرتها التنافسية، كما أكدت دراسة أبو كريم والثويني (٢٠١٤) على ضرورة قيام الهيئات الوطنية ووسائل الإعلام بالتعريف بمبادئ الحوكمة، ومدى تأثيرها في دعم البنى التحتية لمؤسسات الدولة.

ونظراً لأهمية الحوكمة فقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية الاهتمام بهذا الجانب، حيث أكدت خطة التنمية العاشرة على ترسيخ مبادئ المساءلة من خلال تحسين آليات الحوكمة في الجهات الحكومية، ومستويات الشفافية والإفصاح، وحماية النزاهة ومكافحة الفساد (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥: ١١٨).

كما أكدت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على اعتماد إطار للحوكمة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وذلك لضمان مأسسة العمل، ورفع كفاءته، وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة (رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وتؤكد توصيات العديد من المؤتمرات، كالمؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، والذي نظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية- خلال الفترة من ١١-١٣ مارس ٢٠١٧م- على أهمية إنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها، وتأليف مساق تدريسي حول الحوكمة ووسائل تطبيقها، من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراء، وسلوك وظيفي (مجلس حوكمة الجامعات العربية، ٢٠١٧).

وتشير توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، والذي نظمته جامعة القصيم- خلال الفترة من ١٣-١٤ ربيع الثاني ١٤٣٨هـ- إلى تعزيز ممارسات الحوكمة وفق إطار الرؤية، مع الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية (جامعة القصيم، ١٤٣٨).

وتبرز أهمية الحوكمة في أنها تساهم في تحقيق الجامعات لأهدافها المنشودة وذلك من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز الفاعلية في الأداء، والكشف عن جوانب القصور في الأداء ومعالجتها، ومنع التجاوزات في جميع التعاملات الإدارية، وحسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية مما يؤدي إلى جودة العملية الإدارية.

ورغم أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيقها، حيث أشارت دراسة المنيع والخنيزان (١٤٣٨) أن أبرز معوقات تطبيق الحوكمة تمثلت في: قلة وضوح مبادئ الحوكمة لمنسوبي الجامعات، وضعف مشاركة المجتمع في عملية صنع القرارات، وغياب المساءلة الإدارية.

لذلك فقد أوصت دراسة الكنعان (١٤٣٨) بضرورة تطبيق الحوكمة في الجامعات، ومنح القيادات الجامعية العليا، وأعضاء الهيئة التدريسية، والطلاب، وأولياء الأمور حق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بهم، واعتماد الشفافية والمحاسبية.

وبناءً على ما سبق، ولأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات ودورها في تحسين وتجويد العمل تأتي هذه الدراسة لتقويم مدى تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل.

## أسئلة الدراسة

١. ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٢. ما المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٣. ما المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين آراء أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى لاختلاف متغير (العمل الحالي، سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة

١. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل.
٢. الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل.
٣. تقديم مقترحات تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل.

### أهمية الدراسة

- الاستجابة للاتجاهات الحديثة التي تهتم بموضوع حوكمة الجامعات ودورها في تحسين الأداء، ورفع مستوى العاملين.
- تعريف المسؤولين بجامعة الملك فيصل بواقع ومعوقات تطبيق الحوكمة في الجامعة، للعمل على تعزيز جوانب القوة، وتلافي المعوقات وعلاجها.
- تقديم مقترحات لتفعيل تطبيق الحوكمة في الجامعات.

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع تطبيق الحوكمة بجامعة الملك فيصل في المجالات التالية: (الشفافية، المشاركة، المساءلة)، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيقها، وتقديم مقترحات تُسهم في تفعيل تطبيقها.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على جامعة الملك فيصل بالأحساء.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك فيصل بالأحساء.

### مصطلحات الدراسة

#### الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها" (البنك الدولي، ٢٠١٢: ١١).  
وتعرف بأنها "إطار متكامل من الأركان والمعايير، يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسات تعليمية تتعزز لديها الشفافية، والمساءلة والمحاسبية، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين هيئاتها الإدارية والتعليمية، مع وجود دور للمستفيدين في العملية الإدارية" (الفرأ، ٢٠١٣: ١٠٧).  
وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من المبادئ والمعايير والأنظمة التي توجه أداء قيادات ومنسوبي جامعة الملك فيصل، بما يضمن الشفافية، والمساءلة، ومشاركة المستفيدين في العملية الإدارية.

#### الإطار المفاهيمي:

#### مفهوم الحوكمة (Governance):

عرفت منظمة التعاون والتنمية [OECD] (٢٠١٤) الحوكمة بأنها "مجموعة المبادئ والإجراءات أو الآليات المستخدمة لتطبيق تلك المبادئ ضمن المنظمة في مجالات: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصولاً إلى اتخاذ القرارات، وذلك من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المشاركين في تنفيذ نشاطات المنظمة. ويمكن تضمين تلك المبادئ، وآليات

تنفيذها، بالإضافة إلى أدلة الامتثال، ومؤشرات الأداء في إطار نظام للحوكمة بحيث ينسجم مع رؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، وترجمتها في الخطط الإستراتيجية" (في ناصر الدين، ٢٠١٩: ١٩٠). وتعرف بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة" (حلاوة وطه، ٢٠١١: ١).

وتعرف بأنها "مجموعة من القوانين، والنظم، والمبادئ التي تحكم على جميع العمليات الإدارية، وتسيطر عليها، بطريقة علمية رشيدة، تهدف من خلالها إلى تحقيق أهداف المؤسسة" (المقرن، ١٤٣٨: ١٢).

يلاحظ من التعريفات السابقة أن الحوكمة عبارة عن مجموعة المبادئ واللوائح والأنظمة التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة، كما أنها تركز على تطبيق مبادئ المشاركة، والشفافية، والمساءلة الإدارية، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

### أهداف حوكمة الجامعات :

"تعد الحوكمة الجامعية إصلاح حقيقي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف الذي يتضمنها هذا المفهوم، وأيضا المبادئ التي يقوم عليها، والتي لا تختلف عن المبادئ الأساسية للحوكمة في أي مؤسسة مهما كان نوعها وتبعيتها" (دحمانى، ٢٠١٥: ٤٣).

حيث تهدف حوكمة الجامعات إلى: (ضحراوي والمليجي، ٢٠١١: ٥٦)، (العريني، ٢٠١٤: ١١٩)

- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية.
- تدعيم عنصر الشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة لجميع منسوبي الجامعة.
- فرض رقابة على أداء الجامعات من قبل الجهات المسؤولة.
- ومن خلال ما سبق نجد الباحثة أن حوكمة الجامعات تهدف إلى دعم الفاعلية والكفاءة الإنتاجية للجامعات، وذلك من خلال:

- تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة بين جميع منسوبي الجامعة.
- منح حق المشاركة لجميع العاملين في الجامعة.
- منح حق المساءلة عن أداء الجامعة لجميع المستفيدين من وظائفها.
- وضع اللوائح والقوانين التي يسترشد بها قيادات الجامعة في تولى الأعمال الإدارية.
- مراعاة مصالح العمل والعاملين في الجامعة.

### مبادئ حوكمة الجامعات:

تعتمد حوكمة الجامعات على عدد من المبادئ الأساسية، والتي تحقق التوازن بين أهداف الإدارة العليا ومنسوبي الجامعة من جهة، وبين أهداف المستفيدين من الجامعة من الجهة الأخرى، وتتمثل في:

#### أولاً. مبدأ الشفافية:

إن الهدف الذي تسعى إليه الحوكمة هو بناء مناخ من الثقة بين الأطراف ذات المصالح المتعارضة، وحيث أن هذه الثقة لا يمكن أن تتواجد في ظل غياب المعلومات الدقيقة عن أداء المنظمة، لذلك تعد الشفافية أحد المبادئ الهامة التي تركز عليها الحوكمة (بشير وقرارات، ٢٠١٨: ١٣٥).

فالشفافية تعني "وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة، وكذلك بينها وبين المواطنين المستفيدين من خدماتها، مع ضمان علنية الإجراءات، والغايات، والأهداف في عمل المنظمة العام" (منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٠٦: ١٦).

فمن خلال الشفافية تتوفر المعلومات اللازمة لعملية صياغة السياسات وصناعة القرارات. ولكي تتسم هذه المعلومات بالشفافية فينبغي أن تكون واضحة، وأن تكون متاحة لكافة الجهات المستفيدة في ذات الوقت (الذروي، ٢٠١٦: ١٤).

لذلك ترى الباحثة أهمية أن تسعى الجامعات إلى تطوير تقنيات الاتصال الإداري فيها، وأن تعمل على نشر المعلومات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات، وبمعايير التعيين وتقييم الأداء الوظيفي لجميع الجهات المستفيدة، سعياً وراء تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية وزيادة ثقة المستفيدين من خدماتها.

### ثانياً. مبدأ المشاركة :

تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة، والمجتمع، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ المشاركة الشكلية، وإنما مشاركة المجتمع في صنع القرار وتنفيذه (مرزوق، ٢٠١٢: ٧٢).

فالمشاركة تعني: إتاحة المجال لجميع المستفيدين من المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر للمشاركة في سن التشريعات، ووضع القواعد والمبادئ، ورسم السياسات (ناصر الدين، ٢٠١٩: ١١). وتظهر أهمية المشاركة في: مساندة الجامعة في تحسين جودة المنتج التعليمي، وتفهم المشكلات التي تعاني منها الجامعة، والعمل على وضع أنسب الحلول للتغلب عليها، والاطلاع على إنجازات الجامعة (السديري، ١٤٣٧: ٣٠-٣١).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تتبنى الجامعات فلسفة الديمقراطية، بحيث تفتح المجال لتقبل شكاوى ومقترحات العاملين، وتفعل من مشاركة المستفيدين من خدماتها في رسم السياسات العامة، وتطوير الإجراءات الإدارية، وصنع القرارات، بما يساهم في تطوير العمل، ونجاح القرارات المتخذة، ويزيد من ولاء وانتماء منسوبي الجامعة.

### ثالثاً. المساءلة:

لقد استخدم مصطلح المساءلة على أنه حافظ لإظهار الانجاز الجيد ومعاقبة المقصر، لذلك فإن تفعيل المساءلة عند ممارسة الإدارة يؤدي إلى تصحيح أعمالها (الذروي، ٢٠١٥: ١٥).

وتعني المساءلة "توفر أنظمة فعالة للرقابة، والمساءلة تؤكد على أن أداء الجامعة يتم على النحو المطلوب، وأن الجامعة تعمل في ظل أنظمة، وقوانين، ولوائح تنظيمية، وأن هذه الأنظمة يتم تطبيقها ومراجعتها بشكل دوري، مع تمكين الأطراف ذات العلاقة من الأفراد، والمنظمات خارج الجامعة، والطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين داخل الجامعة من الاطلاع على نتائج الأداء، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل، أو الإساءة إلى الغير" (البسام، ٢٠١٦: ١٠).

وتظهر أهمية المساءلة في: مراقبة العمل من قبل المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، وتطبيق الأنظمة والتعليمات بكل موضوعية على العاملين، وإتاحة الفرصة للمجتمع للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات (ناصر الدين، ٢٠١٩: ١٤-١٥).

لذلك ترى الباحثة أهمية تطبيق المساءلة في الجامعات، بحيث تعمل على تطوير سياساتها وإجراءاتها وأنظمتها لتفعل هذا المبدأ، لتكون بذلك قادرة على الإجابة عن أسئلة الجهات المعنية، وتتقبل النقد الموجه إليها، وتصحح القصور في الأداء إن وجد، فالمساءلة لا تعد وسيلة لمعالجة القصور في الأداء فقط بل تساهم كذلك في إظهار الأداء المتميز وإبرازه.

### مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:

يتم تطبيق حوكمة الجامعات وفق عدة مراحل كما حددها (ضحوي والمليحي، ٢٠١١: ٢٦٩-٢٧٠)، وهي:

**المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة:** ويتم من خلالها التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وبين الحوكمة كأسلوب إداري يتم الالتزام به، كما يتم فيها توضيح منهجية الحوكمة، وطبيعتها، وأدواتها، ووسائلها، وتحديد الأبعاد الخاصة بها.

**المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة:** فالحوكمة تحتاج إلى

بنية قوية قادرة على استيعاب حركتها، والتفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.

**المرحلة الثالثة: عمل برنامج قياسي للحوكمة:** فالحوكمة تحتاج إلى

برنامج زمني محدد للمهام والأعمال، بحيث يمكن من خلاله متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ومن ثم معالجة كل منها.

**المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** ويتم فيها قياس مدى استعداد

ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ أكبر قدر من استقلالية السلطة، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة.

**المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير الحوكمة:** ويتم فيها محاولة ضمان

وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، وذلك من خلال الرقابة، والمراجعات الداخلية والخارجية.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تسعى الجامعات نحو نشر ثقافة الحوكمة، ودورها في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وذلك من خلال إقامة ورش العمل، والدورات التدريبية لجميع الأطراف المستفيدة من وظائف الجامعة، حتى تدعم تلك الأطراف تطبيق مراحل الحوكمة على الوجه الصحيح.

**الدراسات السابقة**

قام ناصر الدين (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، والتي طبقت على (٨٩) عضو هيئة تدريس، و(٤٩) إدارياً، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة كان مرتفعاً، حيث تطبق الجامعة جميع أنظمة وتعليمات هيئة الاعتماد، وتوفر نظاماً لتلقي شكاوى ومقترحات العاملين، كما كان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة والمحافظة عليه.

وقام (2013) Duma بدراسة هدفت إلى الكشف عن وجهات نظر مديري المدارس حول مشاركة أولياء الأمور في حوكمة المدارس، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، والتي طبقت على (٢٠٠) مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج إلى أن مشاركة أولياء الأمور في حوكمة المدارس تعد ضرورية.

وقام (2016) Yirdaw بدراسة هدفت إلى التعرف على دور عوامل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تجويد نوعية التعليم، وقد استخدمت منهج دراسة الحالة النوعية، وتم جمع المعلومات بواسطة المقابلة، والتي طبقت على المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي، وتوصلت النتائج إلى أن تلك المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة ومطالب أصحاب المصلحة.

وقامت ربابعة والشرمان (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك في مجالات (الأنظمة والقوانين، الشفافية، المشاركة، المساءلة، الإدارية، التمكين الإداري)، وتحديد المعوقات التي تواجهها، وتقديم الحلول لتطبيقها، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، والتي طبقت على (٣٩٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج إلى أن مجال الأنظمة والقوانين جاء في المرتبة الأولى في درجة تطبيق الحوكمة، وتمثلت أبرز المعوقات في: تعقد الأنظمة والإجراءات في الجامعة، وغموض ثقافة الحوكمة، وأبرز المقترحات في: إنشاء مجلس للحوكمة في الجامعة.

وقامت المقرن (١٤٣٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة المجمعة في مجالات (الشفافية، المشاركة، المساءلة)، والكشف عن المعوقات التي تواجهها،

وتقديم مقترحات تُسهم في تطبيقها، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، والتي طبقت على (٦٣٦) أكاديمياً، و(٣٢٦) إدارياً، وتوصلت النتائج إلى: أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء ترتيب المجالات كالتالي: مجال الشفافية، يليه مجال المساءلة، وأخيراً مجال المشاركة، وتمثلت أبرز المعوقات في: غموض القوانين اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وضعف مناسبة الهيكل التنظيمي لتطبيق الحوكمة، وضعف انتشار ثقافة الإفصاح والشفافية، وأبرز المقترحات في: توفير الاستقلال المادي والإداري للجامعة، ونشر ثقافة الحوكمة.

وقامت المنيع والخنيزان (١٤٣٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية، ومعوقات تطبيقها، وتقديم مقترحات تُسهم في تطبيقها، وقد استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استقراء مجموعة من الدراسات، وتوصلت النتائج إلى: أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات منخفض مما يلزم الجامعة بالقيام ببرامج متنوعة تنقيفية وتدريبية للحوكمة وأهم مبادئها وكيفية تطبيقها، وأن أبرز المعوقات تمثلت في: قلة وضوح مبادئ الحوكمة، وضعف المشاركة في عملية صنع القرارات، وأبرز المقترحات في: إصدار المزيد من القوانين واللوائح التشريعية، وتعيين مراجع خارجي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للبحث والدراسة، فيما عدا دراسة (Yirdaw 2016) والتي استخدمت منهج دراسة الحالة النوعية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيقها على الجامعات فيما عدا دراسة (Duma 2013) والتي طبقت في التعليم العام.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها كدراسات ربابعة والشرمان (٢٠١٧)، المقرن (١٤٣٨)، والمنيع والخنيزان (١٤٣٨).
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إبراز مشكلة الدراسة، وتحديد منهج الدراسة وأداتها.

### إجراءات الدراسة

١. **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها.
٢. **مجتمع الدراسة:** تكون من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك فيصل بالأحساء وعددهم (١٣٥) قائداً، وذلك خلال الفصل الثاني من العام ١٤٣٩هـ/ ١٤٤٠هـ. ويوضح ذلك الجدول ١

جدول ١  
توزيع مجتمع الدراسة

عمادة	كلية	العمل الحالي
٨	١٥	عميد
١٥	٢٩	وكيل
-	٦٨	رئيس قسم
٢٣	١١٢	المجموع

المصدر: جامعة الملك فيصل، (١٤٤٠). (إحصائية غير منشورة)

٣. **عينية الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (١٣٥) قائداً، وقد كان العائد (٩٥) استبانة، بنسبة بلغت (٧٠,٤%) من مجتمع الدراسة.



### خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة: أ/ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي:

جدول ٢

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمل الحالي

النسبة (%)	التكرار	العمل الحالي
٧.٤	٧	عميد عمادة
٦.٣	٦	وكيل عمادة
١٣.٧	١٣	عميد كلية
٢٦.٣	٢٥	وكيل كلية
٤٦.٣	٤٤	رئيس قسم
١٠٠	٩٥	المجموع

يتضح من الجدول ٢ أن ٤٦.٣% من أفراد الدراسة عملهم رئيس قسم، وأن ٢٦.٣% منهم عملهم وكيل كلية، وأن ١٣.٧% منهم عملهم عميد كلية، وأن ٧.٤% منهم عملهم عميد عمادة، وأن ٦.٣% منهم عملهم وكيل عمادة.

### ب/ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول ٣

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
٣٠.٥	٢٩	أقل من (٥) سنوات
٣٧.٩	٣٦	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات
٣١.٦	٣٠	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠	٩٥	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن ٣٧.٩% من أفراد الدراسة سنوات خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات، وأن ٣١.٦% منهم سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر، وأن ٣٠.٥% منهم سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات.

٤. أداة الدراسة : في ضوء الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة على الشكل المغلق (Closed questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: موافقة بدرجة عالية (٣)، متوسطة (٢)، منخفضة (١).

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٣-٢)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس (٣/٢=١.٦٦) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول ٤:

جدول ٤

تحديد فئات مقياس ليكرت الثلاثي

منخفضة	متوسطة	عالية
١-١.٦٦	١.٦٧-٢.٣٣	٢.٣٤-٣

صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

أ. الصدق الظاهري: عرض الاستبانة في صورتها الأولية على ذوي الخبرة في تخصص الإدارة التربوية، والطلب منهم التفضل بإبداء ملاحظاتهم حول مدى وضوح ومناسبة عباراتها لأهداف

الدراسة. وبناء على مقترحاتهم، تم تعديل بعض عباراتها، بحيث صيغت بصورتها النهائية، على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويشمل متغيرات الدراسة: (العمل الحالي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: ويتكون من:

١. واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل، (١٨) عبارة.
٢. المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل، (٩) عبارات.
٣. المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل، (١٠) عبارات.

**بد صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط (بيرسون)، لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة. وقد جاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

**ثبات أداة الدراسة:** للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما يوضح ذلك الجدول ٥

#### جدول ٥

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	المحاور
٠.٨٨٠	واقع تطبيق الحوكمة
٠.٨٤٠	المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة
٠.٨٥٠	المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة
٠.٧٩٩	الثبات العام

يتضح من الجدول ٥ أن قيم معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات العام (٠.٧٩٩)، وهذا يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الحصول على المعلومات.

**٥. أساليب المعالجة الإحصائية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار كروسكال - والس، واختبار تحليل التباين، واختبار مان - ويتني، واختبار شيفيه.

#### نتائج الدراسة:

**إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟**

للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة تم تحليل استجابات أفراد الدراسة على النحو التالي

## أولاً/ مجال الشفافية:

جدول ٦  
نتائج استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في مجال الشفافية

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة معلنة لجميع العاملين بها.	ك	٤٥	٤٢	٨	٠.٦٤١	٣	عالية
		%	٤٧.٤	٤٤.٢	٨.٤			
٢	توفر الجامعة توصيف واضح لمهام وواجبات كل وظيفة.	ك	٣٢	٥٠	١٣	٠.٦٦٢	٦	متوسطة
		%	٣٣.٧	٥٢.٦	١٣.٧			
٣	سياسة التوظيف في الجامعة مبنية على معايير محددة.	ك	٤٩	٣٣	١٣	٠.٧١٧	٤	عالية
		%	٥١.٦	٣٤.٧	١٣.٧			
٤	تتواصل الجامعة مع العاملين بها من خلال قنوات اتصال متعددة.	ك	٧٤	١٦	٥	٠.٥٥٤	١	عالية
		%	٧٧.٩	١٦.٨	٥.٣			
٥	تتعامل الجامعة مع الشكاوى بطريقة فعالة.	ك	٥١	٣١	١٣	٠.٧٢١	٢	عالية
		%	٥٣.٧	٣٢.٦	١٣.٧			
٦	تُحدث الجامعة معلومات الموقع الإلكتروني بصورة مستمرة.	ك	٥١	٢٣	٢١	٠.٨١٦	٥	متوسطة
		%	٥٣.٧	٢٤.٢	٢٢.١			
المتوسط الحسابي العام = ٢.٤٠، الانحراف المعياري العام = ٠.٤٣٩								

يتضح من الجدول ٦ موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على عبارات واقع تطبيق الحوكمة في مجال الشفافية، وذلك بمتوسط حسابي عام (٢.٤٠)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٤٣٩) مما يدل على التجانس بين استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٢.٢٠) و(٢.٧٣)، وهي متوسطات تتراوح ما بين موافق بدرجة متوسطة وموافق بدرجة عالية، وتفسر هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من أن واقع تطبيق مجال الشفافية قد جاء مرتفعاً إلا أنه لم يصل بعد للمستوى المأمول، وأنه ينبغي أن يكون التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في الجامعة واضح ودقيق، كما ينبغي على الجامعة أن تُحدث موقعها الإلكتروني تقنياً ومعلوماتياً بصورة مستمرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقرن (١٤٣٨) والتي بينت أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة فيما يتعلق بمجال الشفافية متحقق بدرجة عالية، بينما تختلف عن نتيجة دراسة رابعة والشرمان (٢٠١٧) والتي بينت أن واقع تطبيق الحوكمة فيما يتعلق بمجال الشفافية متحقق بدرجة متوسطة.

حيث يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أربع من العبارات، ومن أهمها:

- جاءت العبارة "تتواصل الجامعة مع العاملين بها من خلال قنوات اتصال متعددة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، حيث تفسر هذه النتيجة حرص الجامعة على إيجاد أنظمة اتصال فعالة تحقق التفاعل بين منسوبيها، وتسهيل الحصول على المعلومات المطلوبة، ويمكن أن يعود ذلك إلى استفادة الجامعة من التقنية الحديثة لتدعيم عملية الاتصال. وتتفق

هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقرن (١٤٣٨)، والتي ترى أنه تتوفر قنوات اتصال مفتوحة بين وحدات الجامعة المختلفة.

- جاءت العبارة "تتعامل الجامعة مع الشكاوى بطريقة فعالة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، حيث تفسر النتيجة اهتمام الجامعة برضا المستفيدين من خلال تعاملها بفعالية مع شكاويهم، لما لذلك من دور في التعرف على جوانب القصور في الأداء ومعالجتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠١٢)، والتي ترى أن الجامعة توفر نظاما لتلقي والتعامل مع شكاوى العاملين.

## ثانياً/ مجال المشاركة:

### جدول ٧

#### نتائج استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في مجال المشاركة

٤	العبارة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
		عالية	متوسطة	منخفضة			
١	تشرك الجامعة العاملين بها في عملية صنع القرار.	٢٧	٤٣	٢٥	٠.٧٤٣	٤	متوسطة
		٢٨.٤	٤٥.٣	٢٦.٣			
٢	تساعد أنظمة ولوائح الجامعة على تفعيل عملية المشاركة.	٣١	٥٠	١٤	٠.٦٦٨	٣	متوسطة
		٣٢.٦	٥٢.٦	١٤.٧			
٣	تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة شؤونها الإدارية.	٢٠	٥٦	١٩	٠.٦٤٤	٥	متوسطة
		٢١.١	٥٨.٩	٢٠			
٤	تشجع الجامعة العاملين بها على العمل بروح الفريق.	٥٧	٢١	١٧	٠.٧٨٠	٢	عالية
		٦٠	٢٢.١	١٧.٩			
٥	تستخدم الجامعة أسلوب الانتخابات لاختيار أعضاء المجالس العلمية.	٧	١٥	٧٣	٠.٦٠٣	٦	منخفضة
		٧.٤	١٥.٨	٧٦.٨			
٦	تشجع الجامعة جميع العاملين بها على تقديم الآراء والمقترحات.	٦٤	٢٣	٨	٠.٦٤٤	١	عالية
		٦٧.٤	٢٤.٢	٨.٤			
المتوسط الحسابي العام = ٢.٠٨، الانحراف المعياري العام = ٠.٥٣							

يتضح من الجدول ٧ موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على عبارات واقع تطبيق الحوكمة في مجال المشاركة، وذلك بمتوسط حسابي عام (٢.٠٨)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٥٣) مما يدل على التجانس بين استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (١.٣١) و(٢.٥٩)، وهي متوسطات تتراوح ما بين موافق بدرجة منخفضة وموافق بدرجة عالية. وتفسر هذه النتيجة مركزية إدارة الجامعة عند اتخاذها للقرارات دون إشراك العاملين في ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رابعة والشرمان (٢٠١٧) والتي بينت أن واقع تطبيق الحوكمة في مجال المشاركة متحقق بدرجة متوسطة.

حيث يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على عبارتين وهما:

- جاءت العبارة "تشجع الجامعة جميع العاملين بها على تقديم الآراء والمقترحات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، حيث تفسر هذه النتيجة أنه بالرغم من وعي الجامعة بأهمية الاستفادة من آراء ومقترحات منسوبيها لتطوير أداؤها الإداري، إلى أن ذلك لم يصل بعد إلى المستوى المأمول، وأنه لا تزال هناك حاجة إلى الاستفادة من آرائهم بشكل أكبر، وذلك للتعرف على جوانب القوة في الأداء وتعزيزها، والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠١٢)، والتي ترى أن الجامعة توفر نظاما لتلقي والتعامل مع مقترحات منتسبيها.

- جاءت العبارة "تشجع الجامعة العاملين بها على العمل بروح الفريق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، حيث تفسر هذه النتيجة أنه بالرغم من تشجيع الجامعة للعاملين بها على العمل بروح الفريق إلى أن ذلك لم يصل بعد إلى المستوى المأمول، وأنه لا تزال هناك حاجة إلى تحفيز العاملين بشكل أكبر على العمل بروح الفريق لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم؛ لانعكاس أثر ذلك على مصلحة العمل.

ويتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على عبارة "تستخدم الجامعة أسلوب الانتخابات لاختيار أعضاء المجالس العلمية" والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١.٣١)، حيث تفسر هذه النتيجة مركزية إدارة الجامعة عند اختيار أعضاء المجالس العلمية، دون تبنيها لأسلوب الانتخابات في اختيار الأعضاء، الأمر الذي يدعم الحاجة لتبني هذا الأسلوب لزيادة الثقة في قرارات المجالس العلمية.

### ثالثاً/ مجال المساءلة:

#### جدول ٨

نتائج استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في مجال المساءلة

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	تمتلك الجامعة نظاما واضحا للمساءلة.	ك	٤٧	٣٧	١١	٠.٦٨٧	١	عالية
		%	٤٩.٥	٣٨.٩	١١.٦			
٢	تعلن الجامعة عن آليات المساءلة لجميع العاملين بها.	ك	٣١	٤٥	١٩	٠.٧١٨	٥	متوسطة
		%	٣٢.٦	٤٧.٤	٢٠			
٣	تنفذ الجامعة اجراءات المساءلة بموضوعية.	ك	٣٢	٤٨	١٥	٠.٦٨٤	٤	متوسطة
		%	٣٣.٧	٥٠.٥	١٥.٨			
٤	تتوفر معايير واضحة لتقويم الأداء الفردي.	ك	٣٨	٣٩	١٨	٠.٧٤٢	٢	متوسطة
		%	٤٠	٤١.١	١٨.٩			
٥	تتم مساءلة الكليات والأقسام العلمية في ضوء نتائج تقويم الأداء.	ك	٣٥	٤٣	١٧	٠.٧١٩	٣	متوسطة
		%	٣٦.٨	٤٥.٣	١٧.٩			
٦	تتم مساءلة الجامعة على مخرجاتها من قبل الجهات المستفيدة.	ك	٣٠	٤٦	١٩	٠.٧١٣	٦	متوسطة
		%	٣١.٦	٤٨.٤	٢٠			
المتوسط الحسابي العام = ٢.٢٠، الانحراف المعياري العام = ٠.٤٥٣								
متوسطة								

يتضح من الجدول ٨ موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على عبارات واقع تطبيق الحوكمة في مجال المساءلة، وذلك بمتوسط حسابي عام (٢٠٢٠)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٤٥٣) مما يدل على التجانس بين استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٢٠١٢) و(٢٠٣٨)، وهي متوسطات تتراوح ما بين موافق بدرجة متوسطة وموافق بدرجة عالية. وتفسر هذه النتيجة وجود قصور لدى الجامعة في تطبيق مبدأ المساءلة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية ودور المساءلة الإدارية في تحقيق أهداف الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقرن (١٤٣٨)، ودراسة ربابعة والتي بينتا أن واقع تطبيق الحوكمة في مجال المشاركة متحقق بدرجة متوسطة.

حيث يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على عبارة "تمتلك الجامعة نظاماً واضحاً للمساءلة" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢٠٣٨)، حيث تفسر هذه النتيجة أنه بالرغم من أن الجامعة تمتلك نظاماً للمساءلة إلا أن تطبيقه يتم دون المستوى المأمول، حيث لا بد من تنفيذ إجراءات المساءلة بشكل دقيق مع وضع معايير للأداء يتم التقويم من خلالها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقرن (١٤٣٨)، والتي ترى أن الجامعة توفر أنظمة داخلية لمساءلة المقصر أيا كان.

ومن خلال الإجابة عن السؤال الأول يتضح أن مجالات واقع تطبيق الحوكمة جاءت كما يلي:

جدول ٩  
ترتيب مجالات واقع تطبيق الحوكمة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١	الشفافية	٢٠٤٠	٠.٤٣٩	١	عالية
٢	المشاركة	٢٠٠٨	٠.٥٠٣	٣	متوسطة
٣	المساءلة	٢٠٢٠	٠.٤٥٣	٢	متوسطة
المتوسط الحسابي العام = ٢٠٢٢، الانحراف المعياري العام = ٠.٣٩٨					

يتضح من الجدول ٩ أن مجال الشفافية جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٢٠٤٠)، وتفسر الباحثة ذلك إلى بالرغم من وجود وعي لدى الجامعة بأهمية نشر اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجامعة، والاهتمام بشكاوى ومقترحات منسوبيها، إلا أن تطبيق الشفافية لم يصل بعد للمستوى المأمول، وأنه ينبغي الاهتمام بتطبيقها بشكل أكبر. يلي ذلك جاء مجال المساءلة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢٠٢٠)، حيث تفسر الباحثة ذلك أنه وبالرغم من جهود الجامعة في وضع نظاماً للمساءلة، إلا أن هناك قصورا واضح في مستوى التطبيق مما يدعم الحاجة إلى تحسين مستوى التطبيق. وأخيرا جاء مجال المشاركة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢٠٠٨)، وتفسر الباحثة ذلك أن الجامعة تطبق مبدأ المشاركة بشكل متواضع، حيث يتضح ضعف مشاركة منسوبيها في عملية صنع القرار.

كما يتضح من خلال الجدول أن واقع تطبيق الحوكمة بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام (٢٠٢٢)، حيث تشير هذه النتيجة إلى ضعف الجامعة في تطبيق الحوكمة، وأن تطبيقها مازال دون المستوى المأمول، وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) والتي بينت أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة كان مرتفعا.

### إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في

#### جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة تم تحليل استجابات أفراد الدراسة على النحو التالي:

جدول ١٠  
نتائج استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	ضعف مناسبة الهيكل التنظيمي للجامعة لتطبيق الحوكمة.	١٨	٣٧	٤٠	١.٧٧	٠.٧٥٠	٦	متوسطة
		٪	١٨.٩	٤٢.١				
٢	قصور اللوائح والأنظمة الحالية لتطبيق الحوكمة.	١١	٥٩	٢٥	١.٨٥	٠.٦٠١	٤	متوسطة
		٪	١١.٦	٢٦.٣				
٣	غموض مفهوم الحوكمة لدى العاملين في الجامعة.	٢٩	٥٥	١١	٢.١٩	٠.٦٢٤	١	متوسطة
		٪	٣٠.٥	١١.٦				
٤	قلة اهتمام الجامعة بتقييم الأداء الفردي والمؤسسي.	١٦	٣٩	٤٠	١.٧٥	٠.٧٢٩	٧	متوسطة
		٪	١٦.٨	٤٢.١				
٥	ضعف تطبيق أنظمة المساءلة في الجامعة.	٢٤	٥١	٢٠	٢.٠٤	٠.٦٨٣	٢	متوسطة
		٪	٢٥.٣	٢١.١				
٦	قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.	٢٦	٣٠	٣٩	١.٨٦	٠.٨٢٠	٣	متوسطة
		٪	٢٧.٤	٤١.١				
٧	تدني الشفافية في الإجراءات الإدارية.	١٦	٤٩	٣٠	١.٨٥	٠.٦٨٤	٥	متوسطة
		٪	١٦.٨	٣١.٦				
٨	قصور أنظمة الاتصال بين وحدات الجامعة.	٩	٣٩	٤٧	١.٦٠	٠.٦٥٩	٩	منخفضة
		٪	٩.٥	٤٩.٥				
٩	قلة اهتمام الجامعة بشكاوى ومقترحات العاملين.	١٦	٣٧	٤٢	١.٧٣	٠.٧٣٦	٨	متوسطة
		٪	١٦.٨	٤٤.٢				
المتوسط الحسابي العام = ١.٨٤، الانحراف المعياري العام = ٠.٤٦٤								

يتضح من الجدول ١٠ موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على عبارات المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة، وذلك بمتوسط حسابي عام (١.٨٤)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٤٦٤) مما يدل على التجانس بين استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (١.٦٠) و(٢.١٩)، وهي متوسطات تتراوح ما بين موافق بدرجة منخفضة وموافق بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود تحفظ لدى قيادات الجامعة لكون غالبية تلك المعوقات مرتبطة بشكل مباشر بالإدارات العليا بالجامعة فهي المسؤولة عن وضع السياسات أو إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة لتطبيق الحوكمة بشكل كامل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقرن (١٤٣٨هـ) والتي جاءت الموافقة فيها على المعوقات بدرجة متوسطة، حيث يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على ثمان من العبارات، ومن أهمها:

- جاءت العبارة "غموض مفهوم الحوكمة لدى العاملين في الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٩)، حيث تفسر هذه النتيجة ضعف توعية الجامعة لمسؤوليها بأهمية ودور الحوكمة في تطوير أداء الجامعة، الأمر الذي يحد ويعيق من تطبيقها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ربابعة والشمران (٢٠١٧)، والتي ترى أن من أبرز معوقات تطبيق الحوكمة: غموض ثقافة مفهوم الحوكمة لدى العاملين.

- جاءت العبارة "ضعف تطبيق أنظمة المساءلة في الجامعة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٠٤)، حيث تفسر هذه النتيجة أن هناك قصور في مستوى تطبيق الجامعة للمساءلة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية المساءلة، ودورها في تحسين الاداء وتطويره، الأمر الذي يعوق تطبيقها بالشكل الأمول.

ويتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على عبارة "قصور أنظمة الاتصال بين وحدات الجامعة" والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (١.٦٠)، حيث تفسر هذه النتيجة اهتمام الجامعة بتفعيل الاتصالات الإدارية، وهذا ما تؤكد نتيجة دراسة الواقع (بأن الجامعة تتواصل مع العاملين فيها من خلال قنوات اتصال متعددة).

### إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات التي تسهم في تفعيل تطبيق

#### الحوكمة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

لتقديم مقترحات تسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة تم تحليل استجابات أفراد الدراسة على النحو التالي:

#### جدول ١١

#### نتائج استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتماشى مع تطبيق الحوكمة.	٦٣	٢٨	٤	٢.٦٢	٠.٥٦٨	٧	عالية
		٪	٦٦.٣	٤.٢				
٢	تحديث اللوائح والأنظمة لتفعيل تطبيق الحوكمة.	٥٩	٣٢	٤	٢.٥٨	٠.٥٧٦	٩	عالية
		٪	٦٢.١	٤.٢				
٣	نشر ثقافة الحوكمة لدى العاملين.	٦٨	٢٢	٥	٢.٦٦	٠.٥٧٦	٥	عالية
		٪	٧١.٦	٥.٣				
٤	اعتماد معايير واضحة لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي.	٦٩	٢١	٥	٢.٦٧	٠.٥٧٣	٤	عالية
		٪	٧٢.٦	٥.٣				
٥	توفير أنظمة اتصال فعالة بين وحدات الجامعة.	٥٤	٢٨	١٣	٢.٤٣	٠.٧٢٤	١٠	عالية
		٪	٥٦.٨	١٣.٧				
٦	نشر اللوائح التي توضح حقوق وواجبات العاملين.	٧١	٢١	٣	٢.٧٢	٠.٥١٩	٣	عالية
		٪	٧٤.٧	٣.٢				



م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
		عالية	متوسطة	منخفضة				
٧	تفعيل مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.	ك	٧٦	١٢	٧	٠.٥٩١	١	عالية
		%	٨٠	١٢.٦	٧.٤			
٨	اعتماد معايير محددة ومعلنة للتوظيف والترقية.	ك	٨٠	٤	١١	٠.٦٥٩	٢	عالية
		%	٨٤.٢	٤.٢	١١.٦			
٩	تبني الجامعة نظام لتلقي شكاوى ومقترحات العاملين.	ك	٧٢	١٠	١٣	٠.٧١٧	٨	عالية
		%	٧٥.٨	١٠.٥	١٣.٧			
١٠	الاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة في تطبيق الحوكمة.	ك	٦٦	٢٣	٦	٠.٦٠٢	٦	عالية
		%	٦٩.٥	٢٤.٢	٦.٣			
المتوسط الحسابي العام = ٢.٦٣، الانحراف المعياري العام = ٠.٤٠٠								

يتضح من الجدول ١١ موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على عبارات المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة، وذلك بمتوسط حسابي عام (٢.٦٣)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٤٠٠) مما يدل على التجانس بين استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٢.٤٣) و(٢.٧٣)، وهي متوسطات تشير إلى موافق بدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص قيادات الجامعة على تطبيق الحوكمة بشكل كامل، ورغبتهم في تحسين وتطوير ممارسات تطبيقها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقرن (١٤٣٨هـ) والتي جاءت الموافقة فيها على المقترحات بدرجة عالية.

حيث يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على جميع العبارات، ومن أهمها:

- جاءت العبارة "تفعيل مشاركة العاملين في عملية صنع القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، حيث تفسر هذه النتيجة أهمية مشاركة منسوبي الجامعة في عملية صنع القرارات، مما يوحد لديهم الثقة والقناعة بالقرارات المتخذة، الأمر الذي يعد مطلباً هاماً لتحقيق أحد مبادئ الحوكمة وهو المشاركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رابعة والشهران (٢٠١٧) والتي ترى أهمية تبني مفهوم المشاركة.

- جاءت العبارة "اعتماد معايير محددة ومعلنة للتوظيف والترقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٣) فهي تنتمي لفئة موافق بدرجة عالية، وتفسر هذه النتيجة أهمية تطبيق الشفافية في الممارسات الإدارية كأحد المبادئ الهامة للحوكمة، وذلك من خلال اعتماد معايير دقيقة ومعلنة للتعيينات، والترقيات الوظيفية، الأمر الذي يشعر العاملين بالعدالة في الفرص المتاحة، مما يحفزهم نحو تطوير الأداء وتحسينه.

- جاءت العبارة "نشر اللوائح التي توضح حقوق وواجبات العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، حيث تفسر هذه النتيجة أهمية تطبيق الشفافية في الممارسات الإدارية كأحد المبادئ الهامة للحوكمة، وذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين، ليدرك العاملين ما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات وظيفية.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين آراء أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى لاختلاف متغير (العمل الحالي، سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير العمل الحالي: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغير العمل الحالي تم استخدام اختبار كروسكال-والس، كما يوضح الجدول التالي:

جدول ١٢

اختبار كروسكال ويلز لبيان الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير العمل الحالي

المحور	العمل الحالي	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل	مجال: الشفافية	٧	٤٩.٨٦	١١.٤٣	٤	٠.٠٢٢
		٦	٨٣.٥٠			
		١٣	٤٦			
		٢٥	٤٧.٦٠			
	مجال: المشاركة	٧	٥٢.٧١	٦.٧٩	٤	٠.١٤٧
		٦	٧٥			
		١٣	٤٧.٥٤			
		٢٥	٤٤.٥٢			
	مجال: المساءلة	٧	٥٣.٥٧	٨.٧٨	٤	٠.٠٦٧
		٦	٧٥.٣٣			
		١٣	٥٤.٧٣			
		٢٥	٤٢.٥٨			
المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل	٧	٦٤.٧١	١٥.٠٧	٤	٠.٠٠٥	
	٦	١٠.٨٣				
	١٣	٥٤.٢٣				
	٢٥	٤٤.٤٨				
المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل	٧	١٨.٣٦	١٥.٨٢	٤	٠.٠٠٣	
	٦	٧٠				
	١٣	٦٠.٣٨				
	٢٥	٤٣.٢٢				
		٤٤	٤٨.٧٧			

(\*) دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول ١٢ ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مجال الشفافية، حيث بلغ معامل مربع كاي (١١.٤٣) ومستوى دلالة (٠.٠٢٢) وهو أقل من (٠.٠٥)، ولعرفة مصدر الفروق تم إجراء اختبار مان-ويتني، وأتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من عملهم وكيل عمادة ومن عملهم: عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم لصالح من عملهم وكيل عمادة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنها قد تعود إلى قصور تطبيق الشفافية في العمادات التابعة للجامعة. والجدول ١٣ يبين ذلك:

جدول ١٣  
مصدر الفروق لاختبار مان- ويتني في مجال الشفافية باختلاف متغير العمل الحالي

العمل الحالي ومتوسطاته					العمل الحالي ومتوسطاته
رئيس قسم ٢.٣٣	وكيل عمادة ٢.٨٨	عميد عمادة ٢.٤٢	وكيل كلية ٢.٤٠	عميد كلية ٢.٣٩	
					عميد كلية ٢.٣٩
				٠.٨٧٩	وكيل كلية ٢.٤٠
			٠.٩٢٩	٠.٨٧٧	عميد عمادة ٢.٤٢
		٠.٠٥١	٠.٠٠٣	٠.٠٠٥	وكيل عمادة ٢.٨٨
	٠.٠٠٠	٠.٥٦٤	٠.٥٨٥	٠.٨٠٢	رئيس قسم ٢.٣٣

(\*) دالة عند ٠.٠٥

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مجال المشاركة، حيث بلغ معامل مربع كاي (٦.٧٩) ومستوى دلالة (٠.١٤٧) وهو أكبر من (٠.٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مجال المساءلة، حيث بلغ معامل مربع كاي (٨.٧٨) ومستوى دلالة (٠.٠٦٧) وهو أكبر من (٠.٠٥).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة، حيث بلغ معامل مربع كاي (١٥.٠٧) ومستوى دلالة (٠.٠٠٥) وهو أقل من (٠.٠٥)، ولمعرفة مصدر الفروق تم إجراء اختبار مان- ويتني، وأتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من عملهم وكيل عمادة ومن عملهم: عميد كلية، وكيل كلية، عميد عمادة، رئيس قسم لصالح من عملهم: عميد كلية، وكيل كلية، عميد عمادة، رئيس قسم، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة في تفعيل تطبيق الحوكمة في الجامعة، وبالتالي إقرارهم بالمعوقات التي تحد من تطبيقها، وذلك لتبني المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيقها. والجدول ١٤ يبين ذلك:

جدول ١٤

مصدر الفروق لاختبار مان- ويتني في محور المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة باختلاف متغير العمل الحالي

العمل الحالي ومتوسطاته					العمل الحالي ومتوسطاته
رئيس قسم ١.٨٩	وكيل عمادة ١.٢٢	عميد عمادة ٢.٠٣	وكيل كلية ١.٨٤	عميد كلية ١.٨٩	
					عميد كلية ١.٨٩
				٠.٢٧٢	وكيل كلية ١.٨٤
			٠.٠٦١	٠.٥٨٨	عميد عمادة ٢.٠٣
		٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٠١٧	وكيل عمادة ١.٢٢
	٠.٠٠١	٠.٢٠٨	٠.٣٣٣	٠.٦٣٢	رئيس قسم ١.٨٩

(\*) دالة عند ٠.٠٥

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة، حيث بلغ معامل مربع كاي (١٥.٨٢) ومستوى دلالة (٠.٠٠٥) وهو أقل من (٠.٠٥)، ولعرفة مصدر الفروق تم إجراء اختبار مان - ويتني، وأتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من عملهم عميد عمادة ومن عملهم: عميد كلية، وكيل كلية، وكيل عمادة، رئيس قسم لصالح من عملهم: عميد كلية، وكيل كلية، وكيل عمادة، رئيس قسم، واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من عملهم وكيل كلية ومن عملهم وكيل عمادة لصالح من عملهم وكيل عمادة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة في تطبيق الحوكمة بشكل كامل، وتحسين طريقة ممارستها، مما يعكس إدراكهم للمقترحات التي تسهم في تفعيل تطبيقها. والجدول ١٥ يبين ذلك:

جدول ١٥

مصدر الفروق لاختبار مان - ويتني في محور المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة باختلاف متغير العمل الحالي

العمل الحالي ومتوسطاته					العمل الحالي ومتوسطاته
رئيس قسم ٢.٦٨	وكيل عمادة ٢.٩٠	عميد عمادة ٢.١٧	وكيل كلية ٢.٦٢	عميد كلية ٢.٦٢	
				عميد كلية ٢.٦٢	
				وكيل كلية ٢.٦٢	
			٠.١١٠	عميد عمادة ٢.١٧	
		٠.١٣٩	٠.١٠٤	وكيل عمادة ٢.٩٠	
	٠.٠٥٧	٠.٣٣٦	٠.١٠٢	رئيس قسم ٢.٦٨	

(\*) دالة عند ٠.٠٥

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال - والس، كما يوضح الجدول ١٦:

جدول ١٦

اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور	
						مجال: الشفافية	مجال: المشاركة
٠.٩٥٥	٠.٠٤٦	٠.٠٠٩	٢	٠.٠١٨	بين المجموعات	مجال: المساءلة	الحوكمة في جامعة الملك فيصل
		٠.١٩٨	٩٢	١٨.١٧	داخل المجموعات		
٠.١١١	٢.٢٤	٠.٥٥٥	٢	١.١١	بين المجموعات		
		٠.٢٤٧	٩٢	٢٢.٧١	داخل المجموعات		
٠.٧٠٣	٠.٣٥٤	٠.٠٧٤	٢	٠.١٤٨	بين المجموعات		
		٠.٢٠٨	٩٢	١٩.١٦	داخل المجموعات		
٠.٠٣١	٣.٦١	٠.٧٣٩	٢	١.٤٧	بين المجموعات	المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل	
		٠.٢٠٥	٩٢	١٨.٨١	داخل المجموعات		
٠.١٩١	١.٦٨	٠.٢٦٧	٢	٠.٥٣٣	بين المجموعات		المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل
		٠.١٥٨	٩٢	١٤.٥٥	داخل المجموعات		

(\*) دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتبين من الجدول ١٦ ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مجال الشفافية، حيث بلغ معامل F (٠.٠٤٦) ومستوى دلالة (٠.٩٥٥) وهو أكبر من (٠.٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مجال المشاركة، حيث بلغ معامل F (٢.٢٤) ومستوى دلالة (٠.١١١) وهو أكبر من (٠.٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد الدراسة في مجال المساءلة، حيث بلغ معامل F (٠.٣٥٤) ومستوى دلالة (٠.٧٠٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة، حيث بلغ معامل F (٣.٦١) ومستوى دلالة (٠.٠٣١) وهو أصغر من (٠.٠٥)، ولمعرفة مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه وأتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات ومن سنوات خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات لصالح من سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى تأثر ذوي الخبرة القصيرة بالمعوقات بشكل أكبر من ذوي الخبرات الطويلة، حيث أن سنوات الخبرة الطويلة تكسب القيادي قدرة أكبر على مواجهة المعوقات. والجدول ١٧ يبين ذلك:

جدول ١٧

مصدر الفروق لاختبار شيفيه في محور المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة، باختلاف متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة ومتوسطاتها			سنوات الخبرة ومتوسطاتها
سنوات أقل من (٥) سنوات ١.٩٩	(٥) إلى أقل من (١٠) سنوات ١.٦٩	(١٠) سنوات فأكثر ١.٨٩	
			أقل من (٥) سنوات ١.٩٩
		٠.٠٣٧	(٥) إلى أقل من (١٠) سنوات ١.٦٩
	٠.٢٢٤	٠.٧٠٠	(١٠) سنوات فأكثر ١.٨٩

(\*) دالة عند ٠.٠٥

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول المقترحات التي تُسهم في تفعيل تطبيق الحوكمة، حيث بلغ معامل F (١.٦٨) ومستوى دلالة (٠.١٩١) وهو أكبر من (٠.٠٥).

**توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج توصي الباحثة بالتالي:

- انشاء وحدة للحوكمة داخل الجامعة، تتولى متابعة وتقييم مدى تطبيق الحوكمة.
- تحديث اللوائح والأنظمة بما يتلاءم مع تطبيق الحوكمة.
- تطوير الآليات والإجراءات الإدارية بما يكفل تحسين تطبيق الحوكمة.
- اعتماد معايير وآليات دقيقة ومعلنة للمساءلة.
- تفعيل مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- اعتماد معايير واضحة للتعيين والترقيات.
- نشر ثقافة الحوكمة بين منسوبي الجامعة من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل.



## المراجع

١. أبو كريم، أحمد والثويني، طارق (٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكلية التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٥(٣)، ٥٦-٩٣ ع.
٢. البسام، بسام (٢٠١٦). *الحوكمة في القطاع العام*، الرياض، معهد الإدارة العامة.
٣. بشير، بن عيشي وتقرارات، يزيد (٢٠١٨). *حوكمة الشركات من منظور محاسبي*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٤. البنك الدولي (٢٠١٢). *الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا*، مركز مسيليا للتكامل المتوسطي.
٥. حلاوة، جمال وطه، نداء (٢٠١١). واقع الحوكمة في جامعة القدس. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ٣، ١-٢٦.
٦. دحماني، سلمى (٢٠١٥). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
٧. الذروي، غريبة محمد (٢٠١٥). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة الكلية التقنية للبنات بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي.
٨. رباعة، سهى والشمران، منيرة (٢٠١٧). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة. *مجلة العلوم التربوية*، ٢(٣)، ٤٦٩-٥٠٢.
٩. السديري، هناد محمد (١٤٣٧). *تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٠. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (٢٠١١، ٩ يوليو). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانيات الاستفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية في قارة أفريقيا) - جامعة عين شمس - القاهرة.
١١. العريني، منال عبد العزيز (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بها. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٣(١٢)، ١١٤-١٤٨.
١٢. الفرا، إسماعيل صالح (٢٠١٣). *الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورشة عمل حوكمة التعليم العالي - وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين*.
١٣. الفوزان، الجوهرة سليمان (١٤٣٨، ١٣-١٤ ربيع الثاني). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ - جامعة القصيم - القصيم.
١٤. القاسم، ليلي حمد (١٤٣٨). *استراتيجية مقترحة لتطبيق الحوكمة في إدارات التعليم بالملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

١٥. الكنعان، نوال محمد (١٤٣٨). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٦. مرزوق، فاروق جعفر (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح منظور إستراتيجي، القاهرة، الأنجلو المصرية.
١٧. المقرن، نورة سعد (١٤٣٨). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة المجمعة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٨. منظمة الشفافية الدولية (٢٠٠٦). نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، بيروت، المركز اللبناني للدراسات.
١٩. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٣). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية، وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها، المرصد العربي للتربية.
٢٠. المنيع، نورة والخيزان، تهاني (١٤٣٨، ١٣-١٤ ربيع الثاني). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ - جامعة القصيم - القصيم.
٢١. المملكة العربية السعودية (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع: <http://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
٢٢. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، (١٣-١٤ ربيع الثاني)، جامعة القصيم.
٢٣. المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، (١١-١٣ مارس)، مجلس حوكمة الجامعات العربية.
٢٤. ناصر الدين، عادل (٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١-٢٤.
٢٥. ناصر الدين، يعقوب (٢٠١٩). حوكمة التدريس، عمان، منشورات جامعة الشرق الأوسط.
٢٦. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها، الرياض.
٢٧. وزارة التعليم العالي (١٤٣٢). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) ١٤٥٠ / ٢٠٢٩، الرياض.
28. Abu Karim, Ahmad and Thuwaini, Tariq (2014). The degree of applying the principles of governance in the faculties of education at the University of Hail and King Saud University as seen by the faculty members. Journal of Educational and Psychological Sciences, 15 (3), 56-93.
29. AlBassam, Bassam. (2016). Governance in the Public Sector, Riyadh, Institute of Public Administration.
30. Al-Canaan, Nawal Muhammad (1438). A proposed concept for applying governance in the emerging universities in Saudi Arabia. Unpublished doctoral thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University



31. Al-dharawi, Ghariba Muhammad (2015). The reality of application of governance in the management of the Technical College for Girls in Riyadh. Unpublished Master Thesis, Arab Orient College.
32. Al-Farra, Ismail Saleh (2013). Governance concept and some ways to apply in universities, Workshop on Governance of Higher Education - Ministry of Education and Higher Education - Palestine.
33. Al-Fawzan, Johara Soliman. (1438, 13-14 Rabi II). A Framework for Activating Governance in Universities to Achieve Vision 2030, Conference of the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030 - Qassim University - Qassim.
34. Al-Manea, Nora and al-Khnizan, congratulations (1438, 13-14 Rabi II). Governance of public universities to achieve the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030, the conference of the role of Saudi universities in the implementation of Vision 2030 - Qassim University - Qassim.
35. Al-Muqrin, Nora Saad (1438). The reality of applying the principles of governance at Majmaah University. Unpublished Master Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
36. Al-Noushan, Muniera Saleh (1437). The reality of applying the governance at Princess Nora Bint Abdul Rahman University. Unpublished Master Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
37. Al-Orini, Manal Abdul Aziz (2014). The reality of the application of governance in Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the point of view of the members of the administrative and academic staff working in it. International Journal of Educational Specialization, 3 (12), 114-148.
38. Al-Qasim, Leila Hamad (1438). A proposed strategy for applying governance in education departments in Saudi Arabia considering global experiences. Unpublished doctoral thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
39. Al-Sudairy, Hind Mohammed (1437). Applying Governance in the Management of Saudi Universities: King Saud University as a Model. Unpublished Master Thesis, College of Education, King Saud University.
40. Al-Yahya, Nawaf Sulieman (1439). The reality of applying governance at Prince Sattam bin Abdulaziz University in Al-Kharj Governorate. Unpublished Master Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

41. Arab Organization for Education, Culture and Science (2013). A study on the patterns of governance of educational systems and their impact on the management of educational institutions and ensure the quality of their services, the Arab Observatory of Education.
42. Bashir, Bin Aishy and Takrarat, Yazid (2018). Corporate Governance from an Accounting Perspective, Alexandria, Modern University Office.
43. Conference of the role of Saudi universities in activating the vision 2030, (1438,13-14 Rabi II), Qassim University.
44. Dahmani, Salma (2015). The importance of applying the principles of governance in improving the quality of educational service in the higher education sector. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohammed Khader University.
45. Dhahawi, Bayoumi and El-Meligi, Reda (2011, July 9). A Comparative Study of the Institutional Governance Systems of Universities in South Africa and Zimbabwe and their Utilization in Egypt, 19th Scientific Conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Management (Education and Development in Africa), Ain Shams University, Cairo.
46. Duma, M.A.N (2013). The Principals Views on Parent Participation in Governance of Rural Schools. University of Zululand, Republic of South Africa.
47. Halawa, Jamal and Taha, Nidaa (2011). The reality of governance at Al-Quds University. Journal of Economics and Human Development, 3, 1-26.
48. International Conference on Governance in Higher Education Institutions (2017, 11-13 March), Arab Universities Governance Council.
49. Marzouk, Farouk Jaafar (2012). Governance of Open Education Strategic Perspective, Cairo, Anglo-Egyptian.
50. Ministry of Economy and Planning (2015). Summary of the Tenth Development Plan and its priorities, Riyadh.
51. Ministry of Higher Education. The future plan for university education in Saudi Arabia (Afaq) 1450 / 2029, Riyadh.
52. Nasiruddin, Adel (2012). The reality of the application of governance in the Middle East University. Journal of University Performance Development, 1-24.
53. Nasiruddin, Jacob (2019). Training Governance, Oman, Middle East University Publications.

54. Rababaa, Suha and Sharman, Munira (2017). The degree of application of administrative governance at Yarmouk University from the point of view of academic leaders, faculty, constraints, and proposed solutions. *Journal of Educational Sciences*, 2 (3), 469-502.
55. Tarbush, Musa. (2010). Rules and Principles of governance at the board of directors of joint-stock companies (a study in the Yemeni Companies Law compared to the Egyptian Money Companies Law and the laws of the Gulf Cooperation Council countries) Unpublished Master Thesis, Sana'a University.
56. Transparency International (2006). Arab Integrity System Against Corruption, Beirut, Lebanese Center for Studies.
57. World Bank, (2012). Universities in Focus: A Benchmarking of University Governance for Modernizing Higher Education in the MENA Region, Marseille Center for Mediterranean Integration.
- 58.** Yirdaw, A (2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance. *SAGE Journal* (1): 2