



## مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

### من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030<sup>1</sup>

د. فهد بن معيقل العلي<sup>2</sup>

كلية إدارة الأعمال – جامعة تبوك  
تبوك – المملكة العربية السعودية

#### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030، حيث أن من أهم برامج الرؤية والتي يتم تطبيقها هو حوكمة عمل الأجهزة الحكومية، وتشمل الجامعات الحكومية بالمملكة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين (وكلاء، عمداء، رؤساء أقسام، مدراء إدارات) في الجامعات الحكومية في المناطق الشمالية (تبوك، حائل، الجوف، الحدود الشمالية)، وبلغ عدد أفراد العينة (368) من المسؤولين في تلك الجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها وتكونت من (56) عبارة، توزعت على محاور الدراسة الخمسة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة، والفاعلية) وكذلك محور تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الأساليب الإحصائية المختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات جاء بدرجة موافقة في محوري الشفافية والمساءلة، وبدرجة متوسطة في بقية محاور الدراسة، كما أظهرت أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات خصائص أفراد العينة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها التوصية بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعات والعمل على تطبيق مبادئها المختلفة، وكذلك وضع نظام للحوكمة في الجامعات ومتابعة تطبيقه.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الجامعات الحكومية، مبادئ الحوكمة، حوكمة الجامعات

#### 1- مقدمة

تعد الحوكمة (Governance) من الموضوعات الحديثة والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين وأيضاً الممارسين بمؤسسات الأعمال والشركات على المستويين العالمي والمحلي. ففي السنوات الماضية، ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في القطاعين العام والخاص وفي الكثير من الدول وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2019/3/28، وتم قبول البحث للنشر في 2019/4/20.

<sup>2</sup> أستاذ الإدارة المشارك بكلية إدارة الأعمال – جامعة تبوك – المملكة العربية السعودية (falali@ut.edu.sa)

والأزمات المالية العالمية التي شهدها العالم. ونتيجة لذلك، زاد الاهتمام بموضوع الحوكمة بشكل عام وبخاصة في الشركات، حيث عُقدت المؤتمرات والندوات وأجريت العديد من الدراسات على المؤسسات والشركات، وعملت الكثير من تلك المؤسسات على ممارسة الحوكمة في جميع أنشطتها الإدارية والمالية والاقتصادية (غادر، 2012). وانتقل مفهوم حوكمة المؤسسات الى الجامعات في الأونة الأخيرة ولذلك نظرا لإسهام الجامعات الملموس في مختلف جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية. ومن منطلق التوجه العالمي نحو تطوير مؤسسات التعليم العالي وتقديم خدمات تعليمية ذات مستوى متميز، لذا سعت الكثير من الجامعات حديثا إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع أعمالها، على اعتبار أن الحوكمة أحد العناصر الجوهرية والهامة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية بكفاءة وفعالية. وترجع أهمية الحوكمة بالنسبة للجامعات والمؤسسات التعليمية على وجه التحديد الي عدة اعتبارات موضوعية، فهي تساعد في وضع اطار يمكن الجامعات من تحديد أهدافها وسبل تحقيق هذه الأهداف، وضع أسس للعلاقة بين الجامعة وأصحاب المصالح والمستفيدين منها (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع المحلي)، ضمان جودة التعليم العالي والبرامج والخدمات التعليمية بالجامعات، زيادة ثقة أطراف التعامل الخارجيين مع الجامعة ومخرجاتها التعليمية، وأخيرا تطبيق ضوابط الافصاح الكامل والشفافية عن أداء الجامعات وأوضاعها المالية وبخاصة في ظل التوجه نحو ترشيد الانفاق في ميزانيات الجامعات (عطوة والسيد، 2011).

وترتكز حوكمة الجامعات على مجموعة من المبادئ تشمل: تأسيس هياكل جامعية واضحة تضمن تحقيق المساءلة، والإفصاح، والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك وجود أنظمة أكاديمية وإدارية شفافة، وتحديد الصلاحيات والمهام التي تمنح للوحدات الإدارية والأكاديمية في كافة المستويات (خورشيد، 2009). وفي المملكة العربية السعودية، صدرت توجهات رسمية نحو تطوير نظام جديد للجامعات، وذلك لكي تستطيع تلك الجامعات أن تلبي احتياجات سوق العمل من وظائف، وتدعم عملية التنمية في المملكة. وجاءت هذه التوجهات الجديدة ضمن إطار تطوير الجامعات السعودية، والذي يتوافق مع "رؤية المملكة العربية السعودية 2030"، حيث تسعى هذه الرؤية إلى التحول إلى مجتمع قائم على اقتصاد المعرفة. لذلك تأتي الدراسة الحالية كمحاولة علمية لتسليط الضوء على مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالسعودية وفي ضوء رؤية 2030 وبرامج التحول الوطني بالمملكة.

## 2- مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات الحكومية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، فهي ليست بمنأى عن هذا التغيير الذي أصبح يؤثر على مستقبلها وعلى مخرجاتها التعليمية والبحثية والخدمة المجتمعية، ومن تلك التحديات مسؤوليتها عن التأهيل والتطوير والتغيير وأداء مهامها بفاعلية، فالجامعات مطالبة بتحقيق نتائج متميزة على المستوى التعليمي والبحثي والمجتمعي لتساهم في حل مشكلات المجتمع المختلفة. وتجدر الإشارة إلى أن حوكمة الجامعات منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة

من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات والمخرجات وتمييزها. وأشارت العديد من الدراسات إلى مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات، كما أشارت إلى مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعات في تطبيقها لمبادئ الحوكمة بالشكل الصحيح، وقد أظهرت تلك الدراسات الكثير من الصعوبات التي عملت على تقويض جهود الجامعات في هذه المجال، فقد أشارت كل من دراسة الفوزان (2017)، والبلوي (2016)، والعريني (2014)، والعيسى وآخرون (2013)، والحري (2012)، وآل عباس (2009)، إلى وجود متوسطات حسابية بدرجة متوسطة وضعيفة لتطبيق مبادئ الحوكمة في بعض الجامعات، وعدم وجود معايير ملزمة للحوكمة فيها، وقصور في الإعلان والإفصاح عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل الجامعات، وتطبيق الجامعات مبدأ المشاركة بشكل متواضع. ونظراً لأهمية الحوكمة في نجاح المنظمات على اختلاف نوعها وفي مقدمتها الجامعات في تحقيق أهدافها، وخاصة أن المجتمع السعودي يعول كثيراً على الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030، فإن مشكلة هذه الدراسة تتركز في التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030.

### 3- تساؤلات الدراسة

- ما هو واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما هي أكثر مبادئ الحوكمة (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والمشاركة، والفاعلية) تطبيقاً في تلك الجامعات الحكومية؟
- هل يختلف تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية في تلك الجامعات الحكومية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعاتهم تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجامعة، والنوع، والعمر، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

### 4- أهداف الدراسة

1. التعرف على تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لواقع تطبيق الحوكمة فيها في ضوء رؤية المملكة 2030.
2. التعرف على أكثر مبادئ الحوكمة تطبيقاً في الجامعات في المملكة.
3. التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة باختلاف المتغيرات الديمغرافية للقيادات الأكاديمية والإدارية في تلك الجامعات الحكومية .
4. التوصل إلى توصيات تعزز تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة.

## 5- أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الحوكمة في إدارة المنظمات سواء العامة او الخاصة، وتعتبر الحوكمة من الاتجاهات الحديثة الأكثر انتشاراً واستعمالاً لتطوير أساليب العمل، ورفع مستوى الأداء لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المطلوبة لتلك المنظمات، ونظراً للنجاحات التي حققها تطبيق الحوكمة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، فقد رأى العديد من الباحثين إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ونتيجة للدراسات والأبحاث، وُجد لمفهوم الحوكمة مكانة رفيعة داخل مؤسسات التعليم العالي نتيجة لما تمر به الجامعات من بعض الأزمات الحقيقية على مستوى الدول، وخاصة الدول النامية (أل عباس، 2009) والتي من ضمنها الدول العربية.

لذلك يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة على الجانبين التطبيقي والنظري، أما الجانب التطبيقي فيأتي من أهمية موضوع الحوكمة في الجامعات، وأهمية الإصلاح فيها حيث تعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ففي العام 1983، طور كلارك مفهوم حوكمة الجامعات كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم. وفي قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارتها ورصد إنجازاتها (اليونسكو، 2009).

بالإضافة إلى ذلك، فمن المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجميع أعضاء المجالس (مجلس القسم، ومجلس الكلية، والمجلس العلمي، ومجلس الجامعة) التي تدير وتخطط لهذه الجامعات، حيث من المتوقع أن تظهر هذه الدراسة مستوى الاقتراب أو الابتعاد عن مفاهيم ومبادئ الحوكمة، وبالتالي توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء والرقابة وتطويرهما بالاتجاه الذي يساهم في تحقيق رؤية 2030، وسوف تخرج هذه الدراسة بوصف مفصل عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية يمكن الاستفادة منه على المستوى التطبيقي.

أما الأهمية من الجانب النظري للدراسة، فتنبع من قلة الدراسات التي تناولت الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030 في الجامعات الحكومية، وكذلك ندرة الدراسات التي حاولت استقصاء تطبيق الحوكمة في جامعات المنطقة الشمالية من المملكة. لذلك من المتوقع أن تفتح هذه الدراسة الباب لمزيد من الدراسات وتخرج بعدد من التوصيات النظرية الموجهة للباحثين لإجراء مزيد من الدراسات لتطبيقات جوانب أخرى لمفاهيم الحوكمة ومقارنات واسعة في الجامعات السعودية.

## 6- حدود الدراسة

أمكن للباحث حصر حدود الدراسة في ثلاثة أنواع رئيسية وهي:  
- **حدود زمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 1438 / 1439 هـ،  
2018/2017.

- **حدود مكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية بشمال المملكة العربية السعودية العربية السعودية (تبوك، الجوف، حائل، الحدود الشمالية).
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية وذلك لمعرفةهم وقربهم من تطبيق وممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعة التي ينتموا إليها.

## 7- الإطار النظري للدراسة

سوف يتم تناول كل من مفهوم الحوكمة، نظريات الحوكمة، ومبادئ ومعايير الحوكمة على النحو التالي:

### 1-7 مفهوم الحوكمة

تبين من تحليل الأدبيات الخاصة بمفهوم الحوكمة، بأنه لا يوجد إجماع على تعريف موحد للحوكمة، فقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007)، كما عرفها (United Nations, 2018) بأن الحوكمة هي عملية صنع القرار والعملية التي يتم بها تنفيذ القرارات (أو عدم تنفيذها). ويمكن استخدام الحوكمة في عدة سياقات مثل إدارة الشركات، والحوكمة الدولية، والحوكمة الوطنية، والحكم المحلي، وفي تعريف آخر للحوكمة هي "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD, 2008). وعرفها (Shleifer & Vishny, 1997) بأنها "آلية التعامل مع الأطراف ذوي المصالح، والتي يطمئن بموجبها الممولون على ذلك العائد المجزي على استثماراتهم، والتي توضح طبيعة العلاقة بين جميع الأطراف"، وعرفها Denis and McConnel بأنها: "عبارة عن مجموعة من الوسائل والأساليب التي تحفز وحدات الرقابة الذاتية في المنظمات لتأدية عملياتها والتي تزيد من قيمة الشركة للمالكين (OECD, 2013)، كما عرفها الخضير (2005) بأنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، يسعى لضبط الاتجاه، ويحمي كافة التصرفات ويؤمن سلامتها، ويضمن نزاهة سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، ويعتبر نظام الحوكمة حاجز حماية فعال وواضح. وعرف خورشيد (2009) حوكمة الجامعات بأنها الطريقة التي توجه أنشطة الجامعة وإدارة كلياتها واقسامها العلمية، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وأهدافها العامة، وتطوير هياكلها التنظيمية ونظمها الإدارية وطرق وأساليب تقييم أدائها ومتابعة اتخاذ القرارات فيها.

وتهدف الحوكمة في الجامعات إلى تحقيق الأداء الجيد الذي يعكس إدارة الجامعة وبرامجها الأكاديمية بكفاءة وفعالية، كما تهدف إلى تطبيق اللوائح والأنظمة عند اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية لتلبي توقعات جميع أصحاب المصالح ذوي العلاقة من الشفافية والمساءلة والعدالة (دليل، 2014). كما تهدف الحوكمة في الجامعات والمنظمات الحكومية إلى تعزيز ثقة المجتمع بها، عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة.

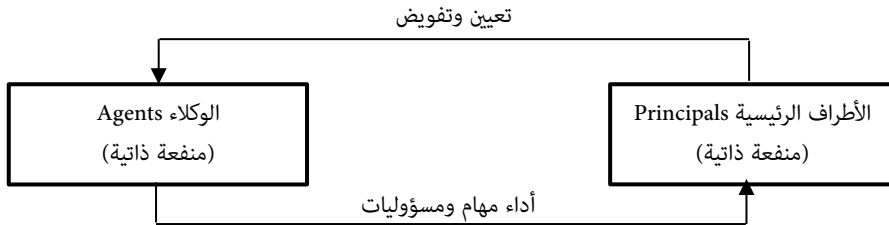
وأشار مركز أبو ظبي للحوكمة (2013) إلى أن فوائد الحوكمة للمنظمات والمؤسسات تشتمل التشجيع على الاستخدام الأمثل للموارد والمساعدة على تحقيق النمو المستدام وزيادة الإنتاجية وتسهيل عملية الرقابة والإشراف على الأداء، وكذلك استقطاب الاستثمارات الخارجية واستقرار أسواق المال.

## 2-7 نظريات الحوكمة

قامت الدراسات السابقة بتقديم عدة أطر نظرية رئيسية لحوكمة المنظمات ومن أهمها نظريات: الوكالة، الرعاية والإشراف، اعتمادية الموارد، أخيرا نظرية أطراف المصالح. ويمكن استعراض هذه النظريات فيما يلي:

### نظرية الوكالة Agency Theory

اعتمدت هذه النظرية على التمييز بين كل من الملاك (أصحاب الأسهم) في منظمة ما ويطلق عليهم الأطراف الرئيسية (الموكلين) ومجموعة أخرى من الأطراف وهم المدراء التنفيذيين لإدارة المنظمة ويطلق عليهم (الوكلاء). وطبقا لهذه النظرية فإن الأطراف الرئيسية تعين الوكلاء (المدراء) وتفوضهم لإدارة الشركة نيابة عن حملة الأسهم. ويتوقع أصحاب الأسهم من الوكلاء التصرف واتخاذ قرارات لصالحهم باعتبارهم مسؤولين في مهامهم ومسؤولياتهم. وعلى العكس من ذلك، ليس من الضروري أن يتخذ الوكيل قرارات لصالح الأطراف الرئيسية. فمن المحتمل أن يستسلم الوكيل لمنفعته الذاتية وبذلك يخالف توقعات الموكلين ويسلك سلوكا انتهازيا للفرص. كما افترضت هذه النظرية أن أهداف الطرف الرئيسي مختلفة عن أهداف الوكيل، لذا يحقق الطرف الرئيسي هنا عائدا أقل على الاستثمار نظرا لعدم قيامه مباشرة بإدارة المنظمة. كما تفترض هذه النظرية أن الحوافز المالية يمكنها المساعدة في قيام المدراء التنفيذيين بتعظيم أرباح الملاك. وفي ضوء هذه النظرية، يميل مجلس الإدارة الى ممارسة رقابة وإشراف ومتابعة صارمة من أجل حماية مصالح "الطرف الرئيسي" أو الموكل، ويعني ذلك أن يكون مجلس إدارة المنظمة نشطا ومشاركا في معظم عمليات صنع القرار وأيضا مسؤولا أمام حملة الأسهم (Hillman and Dalziel, 2003). ويتضح أن السمة الرئيسية لنظرية الوكالة هي الفصل بين الملكية والرقابة أو السيطرة (شكل 1).

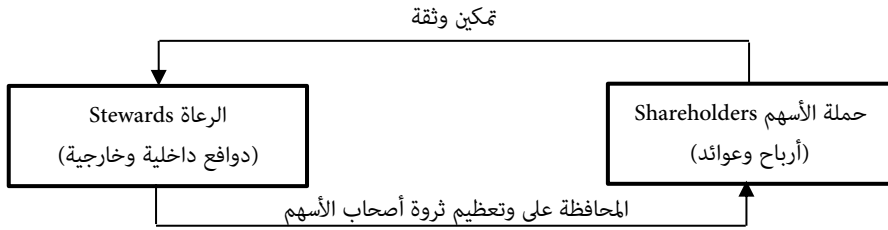


شكل 1: نموذج الوكالة

المصدر: بتصرف من (Abdalla & Valentine, 2009)

## نظرية الرعاية والاشراف Stewardship Theory

افتترضت هذه النظرية أن المدراء التنفيذيين بالمنظمة بمثابة رعاة أو مشرفين نيابة عن الملاك، وتشارك المجموعتان من الأطراف في تحقيق أهداف واحدة (Shen, 2003). كما افتترضت هذه النظرية أن الرعاة سوف يقومون بالمحافظة على وتعظيم ثروة أصحاب الأسهم من خلال أداء الشركة. وهنا يقوم الرعاة أو المشرفون وهم التنفيذيون المدراء الذين يعملون لدى أصحاب الأسهم بالمحافظة على وتحقيق أرباحا لهم (شكل 2). ومن جانب آخر، لا ينبغي أن يكون مجلس الادارة في هذه الحالة مراقبا وبدرجة أكبر مثلما اقترحت نظرية الوكالة. وهنا ينبغي على مجلس الادارة أن يلعب دورا داعما ومساندا للمدراء التنفيذيين وتمكينهم من أداء دورهم وتوفير امكانية تحقيق أداء أعلى. وناقشت هذه النظرية العلاقات بين مجلس الادارة والمدراء التنفيذيين، حيث تطرقت الى موضوعات تتعلق بالتدريب، المتابعة والاشراف والمشاركة في صنع القرار.

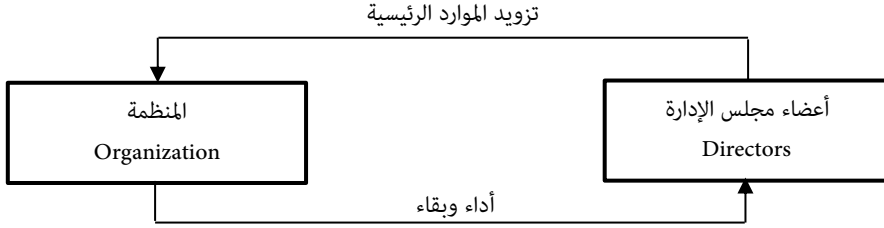


شكل 2: نموذج الرعاية والاشراف

المصدر: بتصرف من (Abdalla & Valentine, 2009)

## نظرية اعتمادية الموارد Resource – Dependence Theory

تناولت هذه النظرية دور أعضاء مجلس الادارة باعتبارهم مزودين للموارد للمدراء التنفيذيين والتي تحتاجها المنظمة (شكل 3) مع تقديم المساعدة اللازمة لهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية (Hilliman, Withers, Collins, & 2009). وتوضح النظرية أيضا أن أعضاء مجلس الادارة يلعبون دورا هاما في تقديم أو تزويد الموارد الرئيسية للمنظمة من خلال علاقاتهم مع البيئة الخارجية موارد مثل معلومات، مهارات، اختراق الى جمهور خارجي مثل المشترون والموردون، صناعات السياسات العامة، والجهات التشريعية. ومن جانب آخر، يعمل تقديم الموارد على تعزيز الوظائف التنظيمية، وأداء الشركة، وبقائها. كما سمحت هذه النظرية بوجود تدخلات من جانب مجلس الادارة وفي نفس الوقت توفير دعم مالي وبشري قوي وغير ملموس للمدراء التنفيذيين. ونادت هذه النظرية بإمكانية استخدام أعضاء مجلس الادارة من ذوي التخصص لخبرتهم في تدريب ومتابعة المدراء التنفيذيين بطريقة تمكن من تحسين الاداء التنظيمي. وفي ظل هذه النظرية يمكن لأعضاء مجلس الادارة استغلال شبكات اتصالاتهم في تقديم الدعم اللازم من أجل جذب موارد للمنظمة. وتوصي نظرية اعتمادية الموارد بضرورة حصول معظم القرارات التي يصنعها المديرين على بعض الدعم من مجلس الادارة .



شكل 3: نموذج اعتمادية الموارد

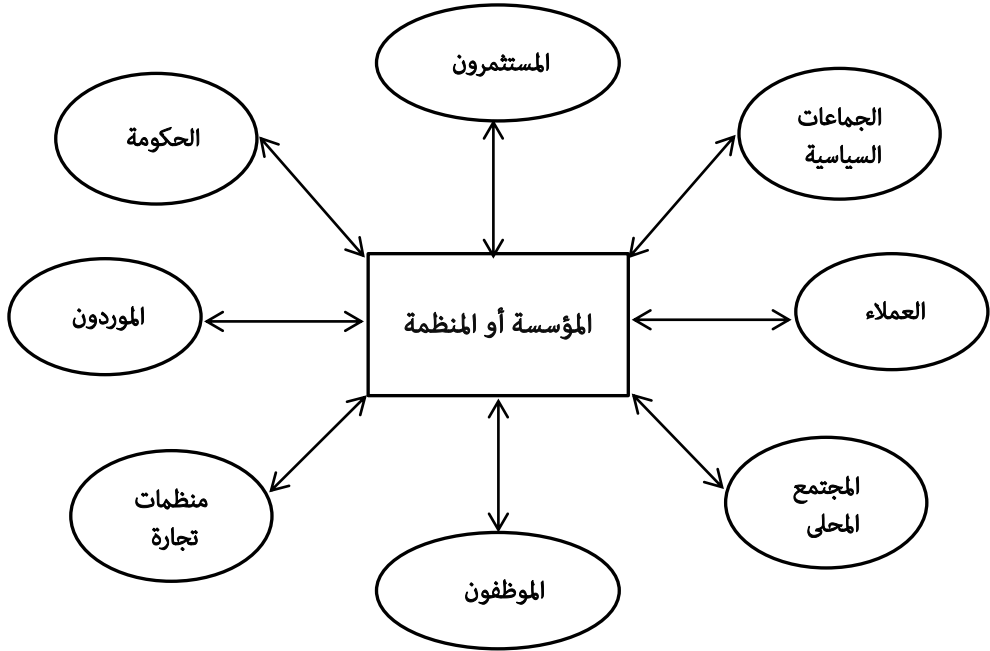
المصدر: الباحث

### نظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory

قامت هذه النظرية على افتراض مؤداه أن أصحاب الأسهم ليسوا فقط الفئة الوحيدة التي لها مصلحة في المنظمة (Freeman, 2004). لذا افترضت أن العملاء أو المستهلكون لهم مصلحة في المنظمة المتعامل معها ويتأثرون بنجاحها أو فشلها (شكل 4). ولذلك يقع على عاتق المدراء التزامات خاصة لتأكيد حصول أصحاب المصالح على نطاق واسع (وليس أصحاب الأسهم) على عوائد عادلة من تعاملهم مع المنظمة. وهناك أمثلة متعددة عن أطراف المصالح وهم المستثمرون، الموظفون، الجماعات السياسية، العملاء، المجتمع المحلي، الحكومة، الموردون، جهات ذات صلة بالتجارة (Donaldson & Preston, 1995). من جانب آخر، تدافع هذه النظرية على شكل ما من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وتعتبرها ضرورة لتطبيق أساليب أخلاقية حتى لو أدى ذلك الى تخفيض أرباح المنظمة في الأجل الطويل. وفي ظل هذه النظرية يتحمل مجلس الادارة مسؤولية أن يكون حارسا لمصالح كل أصحاب المصالح والتحقق من ممارسات المنظمة.

وفي ضوء مراجعة النظريات السابقة للحوكمة، فإنه يتضح أهمية تطبيق مدخل أصحاب المصالح على الجامعات كجهة مقدمة للخدمات التعليمية وذلك بخلاف حوكمة الشركات والتي يمكن أن يطبق عليها أي من نظريات الوكالة، الرعاية والاشراف، واعتمادية الموارد. ومن أجل تطبيق نظرية أصحاب المصالح على الجامعات يتطلب الأمر أولاً: تعريف وتحديد أصحاب المصالح المؤثرة ثم ثانياً: معرفة دور كل منها في حوكمة الجامعات، وثالثاً: دراسة وتحليل كيفية تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة على كل عينة من فئات أصحاب المصالح الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، المجالس) والخارجيين (وزارة التعليم، منظمات المجتمع المحلي، الجهات التشريعية، جهات الاعتماد الأكاديمي، شركات الأعمال).





شكل 4: نموذج أصحاب المصالح

المصدر: (Donaldson & Preston, 1995; p.69)

### 3-7 مبادئ ومعايير الحوكمة

أشارت العديد من الأدبيات إلى مبادئ الحوكمة، مثل دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية في مصر (2014) على أن مبادئ الحوكمة تشمل (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون ومكافحة الفساد، والعدالة، والاستجابة والكفاءة والفاعلية). وأشار البسام (2016) إلى أن عناصر الحوكمة تشمل (المشاركة، والمساءلة والمحاسبة، والاستقرار السياسي والإداري، وسيادة القانون، وجودة التشريعات والقوانين والأنظمة، وفعالية أداء الحكومة، ومحاربة الفساد). وأشارت (United Nations, 2018) بأن الحوكمة لها ثمانية مبادئ رئيسية (المشاركة، وحكم القانون، والشفافية، والاستجابة، وأخذ آراء أصحاب المصالح، والعدالة، والفاعلية، والمساءلة) وذلك لضمان الحد من الفساد، والاستجابة لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.

وحدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) تسعة معايير للحوكمة شملت (المشاركة، الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، الاستجابة، التوجه نحو بناء توافق للآراء، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، والرؤية الاستراتيجية)، وكان من أهمها ثلاثة معايير رئيسية (مسلم، 2016)، شملت؛ الشفافية والمشاركة والمساءلة. فالشفافية تعني الوضوح لما يجري ويدور داخل المنظمة، كما أن الشفافية تضمن تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين في المنظمة، وهذا يعني أن العاملين يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح

للمدراء عن مشكلاتهم واحتياجاتهم وكذلك وجهات نظرهم عن ما يحصل في المنظمة، مما ينتج عنه حوار مفيد بين القيادة والعاملين (محمد، 2007)، ومن أسس حوكمة التعليم الجامعي الإفصاح والشفافية بما يتعلق بالموارد المالية، وبناء على ذلك فلا بد من الشفافية والوضوح في تنويع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، وعدم الاعتماد على المصادر الحكومية للتمويل، حيث إن إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع تلك المصادر وتنميتها، وحسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم (خورشيد، 2009).

أما المشاركة فهي تعني تشكيل مجالس للحكومة، والمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف المجالات (Lee & Land, 2010)، والسماح للعاملين بإبداء آرائهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار (خورشيد، 2009)، ولا بد للحكومة الجيدة أن تحتوي على كل أساليب المشاركة لمساندة الإدارة في المنظمة. ويتطلب تفعيل الحوكمة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة الجامعة المختلفة (محروس، 2016).

وفيما يتعلق بالمساءلة، فهي تعني تمكين ذوي العلاقة من العاملين داخل المنظمة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد، 2009)، بالإضافة إلى تطبيق الأنظمة والتعليقات بكل شفافية على جميع العاملين في المنظمة (ناصر الدين، 2012). فالمساءلة تعتبر عنصراً مهماً في إدارة التعليم الجامعي، لوجود مصلحة عامة في التعليم الجامعي تحتاج إلى التوفيق بينها وبين المنافع التي يمكن أن تتحقق، كما أن من المصلحة العامة الاستمرار والاهتمام في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي، والشفافية والوضوح في قبول الطلاب (Fabric and Alexander, 2008).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ركز الباحث على مبادئ الحوكمة الخمسة مع التعريف الإجرائي لها على النحو التالي:

- **الشفافية:** سهولة الحصول والاطلاع على المعلومات والانفتاح في العلاقة مع مجتمع الجامعة الداخلي والخارجي.
- **المشاركة:** تعني مشاركة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات والتخطيط وإبداء الرأي في شؤون الجامعة.
- **المساءلة:** وجود أنظمة وآليات فعالة للرقابة والمساءلة وتحمل المسؤولية عن نتائج القرارات وتنفيذ المهام.
- **العدالة:** تبني سياسات وأنظمة تضمن التعامل بالمساواة مع المواطنين والعاملين دون تمييز وفقاً للنوع أو الطبقة الاجتماعية أو القبيلة أو المنطقة الجغرافية .
- **الفاعلية:** جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة ورضا المجتمع الداخلي والخارجي عنها .

وبالإضافة إلى المبادئ الخمسة، فقد أضاف الباحث محور تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030 .

وفي ضوء المفاهيم السابقة، فإن الباحث يرى أن الحوكمة تمثل مجموعة من المبادئ والقوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والمالي والأكاديمي، من خلال اختيار

الأساليب الإدارية والمالية والأكاديمية الفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمات الإدارية والاقتصادية والتعليمية.

## 8- الدراسات السابقة

تطرق العديد من الدراسات العربية والأجنبية في السنوات الأخيرة إلى موضوع حوكمة الجامعات، وفي هذا الجزء من الدراسة سوف يتم عرض أهم تلك الدراسات على النحو التالي :

### 1-8 الدراسات العربية

تعددت الدراسات في موضوع الحوكمة، وفيما يلي ما أمكن حصره من دراسات عربية ذات صلة بالدراسة: - في دراسة طيب (2018)، فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة بالجامعات، ورصد أهم معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية والتوصل إلى استراتيجية لتطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية في ضوء ما تم رصده من معوقات. وأهم ما يعيب هذه الدراسة أنها دراسة نظرية بحثه تدور حول مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال حصر ومسح وتحليل الدراسات والكتابات السابقة في هذا المجال، مما يثير مشكلة مدى الثقة فيما تصل إليه من نتائج.

- في دراسة الدهدار (2017) عن واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية وهل مبادئ الحوكمة مطبقة في الجامعات الفلسطينية، وما مستوى هذا التطبيق وفاعليته، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على (550) من أصحاب المناصب الإدارية في عشر جامعات في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات المبحوثة في قطاع غزة لديها مبادئ الحوكمة بنسبة موافقة (64.61%)، ويرى (61%) من العينة أن مجالس الجامعة المختلفة تعمل كوحدة واحدة دون سيطرة من عضو أو مجموعة، كما يرى (54.84%) أن إدارات الجامعات المبحوثة تشرك منسوبيها في تطوير الجامعة ولديها الجدية في استقبال اقتراحاتهم، وأن القوانين والأنظمة في تلك الجامعات تطبق على الجميع دون تمييز بنسبة (60%). إلا أن (58.89%) من أفراد العينة يرون أن مستوى الشفافية والإفصاح في تلك الجامعات لا ترقى إلى المستوى المطلوب، وجاء مستوى ضبط السلوك لأخلاقيات المهنة بنسبة (65.28%) مما يعنى موافقة بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود نظام واضح لمعايير الحوكمة في وزارة التعليم في قطاع غزة وكذلك ضعف دورها في تلك الجامعات .

- وفي دراسة الفوزان (2017) "إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030"، والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات حوكمة الجامعات وواقع تطبيقها من خلال الدراسات والأدبيات في مجال الحوكمة ومدى مواءمتها لرؤية المملكة 2030. وتوصلت إلى أن أهم متطلبات الحوكمة هي الشفافية والمشاركة الفاعلية والمساءلة والمساواة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030، وذلك بإصدار قوانين وأنظمة تلزم الجامعات السعودية بتطبيق الحوكمة، واعتماد معايير للشفافية والإفصاح وتوسيع قاعدة المشاركة في مجالس الجامعات.

- وفي دراسة صوالحة (2017) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، بالتطبيق على جامعة آل البيت، حيث شملت محاور الدراسة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، المساواة، الفاعلية)، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة آل البيت قد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت محاور الدراسة تنازلياً؛ فمحور المساواة هو الأعلى، ثم محور المساءلة، فمحور الفاعلية، وكذلك محور الشفافية، وجاء محور المشاركة آخر محور بأدنى متوسط.

- وهدفت دراسة العريني (2014) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في الجامعة وعددهم (4680) وكانت عينة الدراسة العشوائية (650) من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة كان بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال تحقيق الفاعلية التنظيمية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.33) من أصل (5.00)، أما المساءلة فجاءت في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة (3.15)، وفي المرتبة الثالثة تأتي المساواة بدرجة متوسطة (3.02) تليها الشفافية (3.00)، ثم المشاركة بمتوسط حسابي (2.79)، ويوجد بعض الفروقات ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمؤهل وسنوات الخبرة وكذلك الوظيفة الحالية .

- وهدفت دراسة مسلم (2016) إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، حيث تم توزيع (82) استبانة على تلك القيادات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عالياً لممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا بشكل عام، حيث جاءت مبادئ الاستقلالية والسلوك المهني والمسؤولية والمساءلة والإفصاح والشفافية بمستوى عالٍ، بينما مبدأ مجالس الحوكمة ومبدأ المشاركة بمستوى متوسط على التوالي (3.27)، و (3.23)، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعة وفقاً لمتغيرات الجنس و العمر ونوع الوظيفة القيادية، إلا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (ما عدا مبدأ المسؤولية والمساءلة فلا يوجد فروق مع سنوات الخدمة) .

- وفي دراسة الفواز (2015) بعنوان "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح". حيث شملت الدراسة جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الطائف، وتكون مجتمع الدراسة من (487) من القيادات في تلك الجامعات، وشملت مبادئ الحوكمة في هذه الدراسة (حقوق المستفيدين والوظائف الرئيسية في الجامعات، والمعاملة المتساوية للمساهمين ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة)، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات جاءت بدرجة متوسطة، أما عن أهمية مبادئ الحوكمة فقد جاءت بدرجة كبيرة، كما أن درجة معوقات مبادئ الحوكمة كانت بدرجة كبيرة وكذلك درجة متطلبات مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح العمداء وفقاً للجامعة لصالح جامعة أم القرى، وفقاً للمرتبة العلمية لصالح أستاذ، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات، وحول أهمية ودرجة متطلبات مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء في جامعات منطقة مكة المكرمة، أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وفقاً للجامعة لصالح جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة ودرجة أهمية ومتطلبات الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي .

- وهدفت دراسة شرف ( 2015) إلى التعرف على "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام"، وشملت الدراسة عدداً من الجامعات وهي: النجاح الوطنية والقدس، وأبو ديس، والعربية الأمريكية، وخضوري التقنية، وبريزيت بيت لحم، والخليل، وتمثلت مبادئ الحوكمة في هذه الدراسة (القوانين والأنظمة في الجامعة، المحاسبة والمساءلة، والشفافية والإفصاح، وحقوق الأطراف المستفيدة) وتم توزيع (105) استبانات على العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة في جميع المبادئ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجامعة في مجالات (القوانين والأنظمة في الجامعة والشفافية والإفصاح وحقوق الأطراف المستفيدة).

- وفي دراسة السواوي (2015) "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية" شملت خمس جامعات سعودية وهي (جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة الملك فيصل وجامعة تبوك) وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في تلك الجامعات، وتكونت الدراسة من أربعة محاور شملت: إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة وتطبيق الحوكمة وأهميتها ومعوقاتها. وأظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات تدرك مفهوم الحوكمة بدرجة عالية، أما درجة تطبيق مجالات الحوكمة (الإفصاح والشفافية والرقابة والمساءلة والمشاركة والاستقلالية وكفاءة الاتصال)، فقد جاءت بدرجة ضعيفة، أما فيما يتعلق بدرجة إدراك أهمية الحوكمة فقد جاءت بدرجة عالية جداً، وكما أشارت النتائج فإن هناك معوقات عديدة لتطبيق الحوكمة بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أهمية تطبيق الشفافية والرقابة والمساءلة والمشاركة والاستقلالية وكفاءة الاتصال وفقاً للجامعة، بين جامعة أم القرى والجامعات الأخرى لصالح جامعة أم القرى وكذلك جامعة الملك سعود.

- وفي دراسة حلاوة (2013) عن "واقع الحوكمة في جامعة القدس"، هدفت الدراسة إلى التأكد من استخدام مبادئ الحوكمة في الجامعة، وقد تم توزيع استبانة الدراسة على (100) موظف في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتلال الإسرائيلي يؤثر على تطبيق الحوكمة، كما أن الجامعة تطبق النظام على الطلاب

دون تمييز، وأن هناك من يؤثر في تطبيق النظام في الجامعة، كما يوجد محسوبة وازدواجية في التعامل في الجامعة وكذلك للقيم السلبية في المجتمع والتي لها أثر على تطبيق الحوكمة في جامعة القدس.

- وفي دراسة الفراء (2013) والتي جاءت للتعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للتهوض بالجامعات الفلسطينية، خلصت إلى أن رؤى وخطط الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار، ولا يوجد آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، كما أن ثقافة المساءلة لا زالت منخفضة، بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.

- وهدفت دراسة ناصر الدين (2012) إلى استقصاء واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة. وشملت العينة العشوائية (113) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وظهرت النتائج بأن واقع الحاكمية في الجامعة مرتفع بشكل عام، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً للمركز الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس، وكذلك لعدد سنوات الخبرة وفقاً لمن كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

- وفي دراسة الحربي (2012) التي هدفت إلى تحديد درجة الالتزام وممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، توصلت إلى أن هناك درجة متوسطة من الالتزام بالشفافية من خلال الأنظمة واللوائح والاتصالات الإدارية وتدفق المعلومات وتقييم الأداء، وأكدت الدراسة على أهمية تمكين المستفيدين من المشاركة في صناعة القرارات وترسيخ قيم النزاهة من خلال إقرار نظم للمساءلة والمشاركة.

- وفي دراسة الزهراني (2010) "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية حيث بلغت (300) عضو هيئة تدريس، ومن نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الحوكمة في الجامعات الأهلية بدرجة كبيرة (3.56)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية والمسمى الوظيفي. وأوضحت الدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي، ولكن لم يكن هناك فروق مع متغيرات التخصص والجنس ومدة الخدمة العملية. وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات.

- أما دراسة آل عباس (2009) والتي جاءت للتعرف على الحوكمة ومعاييرها العالمية، ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي، ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية، ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية، فقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن حوكمة الجامعات لها آثار إيجابية

على أداء الجامعات واستخلصت أن هناك ضعفاً في مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال المقارنة بينها وبين جامعات دولية.

## 2-8 الدراسات الأجنبية العالمية

تعددت الدراسات الأجنبية العالمية والتي أجريت في دول مختلفة (مثل إنجلترا واليونان، إندونيسيا، كينيا، أستراليا)، وفيما يلي ما أمكن حصره من دراسات ذات صلة مباشرة بالبحث :

- هدفت دراسة (Saiti & Middlewood, 2018) الى بحث وتقييم الدور الذي تلعبه حوكمة الجامعة في فعالية وكفاءة نظام التعليم العالي من خلال تحليل الدراسات السابقة وأسلوب تقييم الادارة للمنظمة والأساليب (O and M method). وحاولت هذه الدراسة استكمال نتائج البحوث السابقة في حوكمة التعليم العالي، حيث قدمت مزيد من التحليل والفهم لحوكمة الجامعة. ومن خلال دراسة حالات في إنجلترا واليونان حيث تختلف التوجهات في نظام التعليم العالي (وجود اختلافات ثقافية وايدولوجية) هذا فضلا عن عدم وجود نموذج مثالي لحوكمة الجامعة. وقد أوضحت هذه الدراسة الطريق لمتخذي القرار في أي دولة من أجل تطوير نموذج أكثر فعالية وبناء لحوكمة الجامعة ويمكن أن يخدم مصلحة المجتمع بشكل عام.

- هدفت دراسة (Tawe & Musa, 2018) الى معرفة تأثير تنفيذ الحوكمة الجيدة للجامعة على جودة التعليم في الجامعات الخاصة بمدينة (Makassar) في أندونيسيا. وتم جمع البيانات من خلال حصر للدراسات السابقة وأبحاث ميدانيا، حيث استخدم الباحثان أساليب المقابلات، الملاحظة، والمستندات الموثقة، والاستبيان الى حوالي 200 مستقصى منهم في 5 جامعات. ووجدت الدراسة أن تطبيق الحوكمة الجيدة للجامعة يؤثر تأثيرا معنويا وبشكل مباشر على جودة التعليم.

- وهدفت دراسة (Hanifah, 2018) إلى فهم عملية تنفيذ حوكمة الجامعات وشملت: الشفافية، المحاسبة، المسؤولية، الاستقلالية، والعدالة في الجامعات الخاصة في إندونيسيا. واتبعت الدراسة المدخل الوصفي والذي يصف المتغيرات التي تم دراستها. واستخدمت الدراسة عينة مكونة من خمس جامعات. وأظهرت النتائج أن المسؤلية كانت في المرتبة الأولى بنسبة 94%، والشفافية في المرتبة الثانية بنسبة 81%، والمحاسبة في المرتبة الثالثة بنسبة 81%، والعدالة في المرتبة الرابعة بنسبة 79%، والاستقلالية في المرتبة الخامسة بنسبة 69%، وكانت النسبة ككل جيدة وبلغت متوسط 81%.

- هدفت دراسة (Sabandar et al., 2018) إلى اكتشاف تأثير تطبيق الحوكمة في الجامعة على جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ماكاسار، إندونيسيا، حيث تم جمع البيانات باستخدام مراجعة الأدبيات المتعلقة بالحوكمة، وكذلك البحث الميداني، حيث تم توزيع الاستبيان على (200) المبحوثين في خمس جامعات في ماكاسار. وتألف متغير حوكمة الجامعة في هذه الدراسة من مبادئ (المشاركة وحكم القانون والامتثال للقواعد والشفافية والاستجابة والإجماع والإنصاف والفعالية والكفاءة). وكات النتيجة حول حوكمة الجامعة هي 71.46% وهي درجة متوسطة إلى العليا. ويمكن الاستنتاج أن الحوكمة في الجامعات

الخاصة في ماكاسار قد تم تنفيذها بشكل أفضل، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين، حيث كان مبدأ الشفافية كان الأقل متوسط بين الأبعاد الثمانية لتنفيذ الحوكمة في الجامعات، وهذا يعني أن جميع الجامعات الخاصة تحتاج إلى إعادة النظر في مبدأ الشفافية. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن تنفيذ الحوكمة في الجامعات يؤثر بشكل كبير ومباشر على جودة التعليم.

- بحثت دراسة (Hartatin et al., 2018) تأثير الحوكمة الجيدة للجامعة على رأس المال البشري والجودة، وكذلك تأثير الحوكمة الجيدة على رأس المال البشري من خلال استخدام الجودة. وتم جمع البيانات من جامعات عامة وخاصة في إندونيسيا من خلال 70 استبانة. ووجدت الدراسة أن الحوكمة الجيدة للجامعة لها تأثير ايجابي على الجودة، كما أنه لها تأثير معنوي وموجب على رأس المال البشري. ومن العناصر التي تم دراستها ضمن الحوكمة الجيدة للجامعات: الأخلاقيات الأكاديمية، الشفافية، المحاسبة، المسؤولية، الاستجابة، العدالة.

- أجريت دراسة (Gornitzka et al., 2017) بغرض مناقشة التغيرات فيما يتعلق بهياكل حوكمة الجامعة في ست جامعات في أوروبا (النمسا، بلجيكا، الدنمارك، فنلندا، النرويج، السويد، سويسرا). وقدم الباحثون إطاراً تحليلياً يمكن على أساسه إجراء تحليل مقارنة لهياكل حوكمة الجامعة عبر أربعة أبعاد مختلفة: (أ) الطبيعة الديمقراطية الداخلية لهيكل الحوكمة؛ (ب) الاندماج الخارجي في حوكمة الجامعة؛ (ج) مستوى المركزية في مستوى سلطة صنع القرار في الجامعة؛ (د) تمرکز السلطة في مراكز قيادية للأفراد مقارنة مع تمرکز السلطة في مجمع واحد أو توزيعها في عدة مباني.

- وهدفت دراسة (Mulili, 2014) إلى استكشاف ممارسات الحوكمة في الجامعات الحكومية في كينيا، حيث اعتمد الباحث نموذج الواقعية واعتمد على البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من خمس جامعات. وتمت مقابلة (15) خبيراً. وقد أظهرت النتائج أن الحوكمة في الجامعات الكينية تواجه الكثير من التحديات والتي تشمل؛ تزايد أعداد الطلاب، ازدحام المباني، وعدم كفاية الدعم الحكومي، وعدم كفاية التحفيز للموظفين الجدد، ومقاومة التغيير، وعدم تطبيق العقاب على الموظفين المقصرين في أدائهم. وأوصي الباحث بالعديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحسين حوكمة الجامعات، وجودة التعليم، وتوفر الأدلة التجريبية لدعم الافتراض بأن نظريات مختلفة لحوكمة الجامعات، مثل نظرية أصحاب المصلحة، والنظرية السياسية، ونظرية الاعتماد على الموارد، يمكن استخدامها في وقت واحد من قبل الجامعة. وعلى هذا الأساس، أوصي الباحث بتبني نظرية مشتركة لحوكمة الجامعات.

- هدفت دراسة (Waduge, 2001) إلى بحث العلاقة بين الحوكمة والأداء في قطاع جامعات استراليا، شملت عينة الدراسة (37) جامعة من أصل (39) جامعة تمولها الحكومة في أستراليا، وتم جمع المعلومات من التقارير السنوية للجامعات ووزارة التعليم العالي، وقسم الابتكار والعلوم، وارثيف الجامعات الوطنية في استراليا. ومن نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في إعداد



التقارير والأداء، وان ممارسات الحوكمة الجيدة مهمة لأداء أي مؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات ومستويات الأداء في الجامعات.

### تعقيب على الدراسات السابقة

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وإلى إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات سيساعد الجامعات في الارتقاء بالأنظمة الإدارية والتعليمية، كما أشارت إلى التحديات التي ترافق تطبيق مبادئ الحوكمة، وأن هناك ظروفاً سياسية واجتماعية واقتصادية تتعرض لها العديد من الجامعات والتي تؤثر في تطبيق مبادي الحوكمة ومدى فعاليتها.

وأظهرت الدراسات ضعف تطبيق بعض مبادئ الحوكمة في بعض الجامعات العربية والسعودية على الخصوص، وأن تطبيق الحوكمة في الجامعات تشكل جزءاً مهماً وحيوياً في بناء أي مجتمع، فالجامعات تسهم في التنمية في مختلف جوانبها، وتقوم بمهام في غاية الأهمية، حيث يقع على عاتقها تحقيق المخرجات المطلوبة في مختلف المجالات والتي تعتمد عليها عملية تنمية المجتمع في كافة الجوانب.

وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيسي وهو التعرف على تطبيق الحوكمة في الجامعة او الجامعات كما في دراسة الدهدار (2017) وصوالحة (2017) والعريبي (2014) والفواز (2015)، كما أن أغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كما هو في الدراسة الحالية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وكذلك إدارة الدراسة.

وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أن عينة الدراسة تختلف عنها، حيث أن عينة الدراسة الحالية شملت القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعات المناطق الشمالية (تبوك، الجوف، حائل، والحدود الشمالية)، في حين اقتصرت عينة دراسة الدهدار (2017) على القياديين في عشر جامعات فلسطينية، وفي دراسة وصوالحة (2017)، كانت العينة على جامعة آل البيت، أما عينة دراسة العريبي (2014)، فقد اقتصرت العينة على جامعة الامام محمد بن سعود، بينما كانت عينة دراسة الفواز (2015) على الجامعات في منطقة مكة المكرمة. وتفرقت عن أغلب الدراسات السابقة بأن من ضمن عينة الدراسة القيادات الإدارية في تلك الجامعات. كما أن أسئلة الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة. وكذلك وقت إجراءها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1439/1438هـ وكذلك المكان على الجامعات (حديثه الإنشاء) في المناطق الشمالية للمملكة العربية السعودية. وجاءت نتائج هذه الدراسة لتساعد القيادات الأكاديمية والإدارية على قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

### 9- منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المدخل الوصفي في تحقيق أهدافها بخصوص توصيف واقع تطبيق الحوكمة ومبادئها في الجامعات السعودية. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات التي تم الحصول عليها، اشتملت

المنهجية التي استخدمت في هذه الدراسة على جزأين أساسيين: الأول: تصميم الاستبانة وطرحها لجمع البيانات الضرورية واللازمة للإجابة عن مجموعة التساؤلات، والتي بدورها تشكل أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية. أما الجزء الثاني: فيتعلق بتحليل بيانات الاستبيان إحصائياً وذلك باستخدام الطرق الإحصائية المختلفة كالإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتم كذلك استخدام مقياس ليكرت الخماسي في عملية معرفة مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية المبحوثة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها في ضوء رؤية المملكة 2030.

## 1-9 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية في شمال المملكة، من وكلاء جامعات وعمداء كليات والعمادات المساندة وكذلك وكلاء العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الإدارات في الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعات تحت الدراسة، (اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية وذلك لمعرفةهم وقربهم من تطبيق وممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعة التي ينتموا إليها). وقام الباحث بمسح استقرائي على المواقع الالكترونية للجامعات لخصر وتحديد حجم مجتمع الدراسة حيث اطلع على الهياكل التنظيمية والادارية للجامعات المبحوثة وكذلك الهياكل التنظيمية الداخلية لكل من الوكالات والعمادات والكليات والأقسام العلمية والادارات والوحدات الإدارية المختلفة حيث بلغ العدد الكلي (817) من القيادات الأكاديمية والإدارية والتي تمثل مجتمع الدراسة ككل خلال فترة إجراء الدراسة.

## 2-9 أسلوب المعاينة وعينة الدراسة

أسلوب المعاينة المستخدم في هذه الدراسة هو العينة الطبقية العنقودية ذات المرحلتين Two-stage Stratified Cluster Sample، حيث تم تقسيم المجتمع جغرافياً إلى أربع جامعات في المملكة العربية السعودية (حائل، تبوك، الجوف، الحدود الشمالية) بحيث تشكل (الوكالات، والكليات، والعمادات المساندة، والأقسام العلمية والوحدات الإدارية) في الجامعة عنقوداً ومن ثم تقسيم القيادات إلى طبقتين طبقة الإداريين وطبقة الأكاديميين داخل العنقود. وبعد ذلك تم توزيع حجم العينة عن طريق العينة العشوائية الطبقية تناسبياً بحجم القيادات في كل من طبقة الإداريين والأكاديميين التي تم تحديدها باستخدام معادلة (Cochran, 1977) كما يلي:

$$n = \frac{z^2 p * q}{d^2} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 385$$

حيث أن:

Z تمثل حدود الثقة بمقدار (95%) ذات القيمة (1.96)، و p تمثل النسبة (50%) أقصى نسبة ممكنة تحسب حجم عينة، وذلك لعدم توفر نسبة في الدراسات السابقة عن المجتمعات التي كانت موضع دراسة تطبيق

الحكومة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وأن  $q$  هي  $(q=1-p)$  وأخيراً فإن  $d$  عبارة عن نسبة الخطأ وهي 5%.

### 3-9 أداة جمع البيانات

تم اعتماد الاستبانة الخاصة بالدراسة من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة في هذا المجال مع إجراء بعض التعديلات الأساسية التي تتوافق مع متطلبات الدراسة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، تم تطوير استبانة تتكون من جزئين على النحو التالي: يتكون الجزء الأول من أسئلة عن خصائص أفراد العينة مثل: الجامعة والنوع والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية. أما الجزء الثاني فيتكون من عدد من العبارات حول مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، حيث اشتمل (56) عبارة وقد وضعت العبارات بمقياس (ليكرت الخماسي ذي النقاط الخمس) والذي يهدف إلى معرفة مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات، وكان القياس على النحو التالي: (موافق بشدة) - (موافق) - (موافق بدرجة متوسطة) - (غير موافق) - (غير موافق بشدة). حيث أعطيت القيمة (5) للإجابة عن موافق بشدة، والقيمة (1) للإجابة عن غير موافق بشدة، وذلك بهدف المساعدة على الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات. هذا وقد تم توزيع العبارات إلى خمسة محاور رئيسية على النحو التالي:

- محور المساءلة، ويشمل ثماني عبارات.
- محور العدالة، ويشمل عشر عبارات.
- محور الشفافية، ويشمل إحدى عشرة عبارة.
- محور المشاركة، ويشمل تسع عبارات.
- محور الفاعلية، ويشمل عشر عبارات.
- محور الحوكمة، في ضوء رؤية المملكة 2030 ويشمل ثماني عبارات.

### تحكيم الاستبانة

تم عرض وتوزيع الاستبانة بعد صياغة مسودتها الأولى على عشرة من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في جامعة تبوك بهدف تحكيمها، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على الملاحظات الواردة من المحكمين .

### اختبار وضوح العبارات واللغة في الاستبانة

**الصدق الظاهري للاستبانة:** بعد تعديل الاستبانة في شكلها النهائي، تم توزيع سبع استبانات على بعض أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة تبوك (عينة استطلاعية)؛ لاختبار وضوح وسلامة المعاني اللغوية في الاستبانة، وتم إجراء بعض التعديلات على الاستبانة بناءً على الملاحظات الواردة) على ذلك.

**ثبات المقياس:** قام الباحث بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة، لمعرفة ثبات المقياس في الإجابة عن مستوى رضا المشاركين عن تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.98) لكافة متغيرات الدراسة، مما يعني الثبات في المقياس وبالتالي يوحى للباحث بالاستمرار في إجراءات

الدراسة كما يؤكد تمتع جميع مضامين العبارات في الاستبانة بدرجة ممتازة من الدقة والاتساق الداخلي وثبات أداة جمع البيانات، كما في جدول 1.

جدول 1: قيمة ألفا كرونباخ

رقم	المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	محور المساءلة	8	0.92
2	محور العدالة	10	0.95
3	محور الشفافية	11	0.82
4	محور المشاركة	9	0.94
5	محور الفاعلية	10	0.96
6	الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030	8	0.95
	الاستبانة ككل	56	0.98

يوضح جدول رقم 1 درجة الصدق والثبات للدراسة حيث كانت عالية لكل المحاور وأعلى من 90% ما عدا محور الشفافية كان 82%. وكان لكل الدراسة 98% وهذا يدل على أن الدراسة تمتاز بدرجة عالية من المصدقية التي تنعكس على نتائج الدراسة التي تكون واقعية وتحاكي واقع المجتمع قيد الدراسة وتجب عن تساؤلات الدراسة بصورة دقيقة ومحددة.

**معدل الاستجابة:** تم توزيع (385) استبانة على عينة الدراسة خلال فترة الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1439/1438هـ وكان العائد والصالح منها للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة هو (368) استبانة أي بواقع معدل استجابة (95.58%). وتعتبر نسبة عالية يمكن الاعتماد عليها.

#### 4-9 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ (SPSS) الإصدار رقم (22)، لاستخراج البيانات الوصفية، والتحليل الإحصائي والمتوسط الحسابي، والنسب المئوية، واختبارات لعينة واحدة (عن الوسط الحسابي العام)، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، وقد تم تحويل مقياس ليكرت الخماسي ليمثل أوزان نسبية تمكن من إجراء الإحصاءات اللا معلمية من أوساط حسابية وانحرافات معيارية على النحو التالي:

- من 0.0 (0%) إلى 1.7999 (19.99%) = غير موافق بشدة
- من 1.8 (20%) إلى 2.599 (39.99%) = غير موافق
- من 2.6 (40%) إلى 3.399 (59.99%) = موافق بدرجة متوسطة
- من 3.4 (60%) إلى 4.199 (79.99%) = موافق
- من 4.2 (80%) إلى 5 (100%) = موافق بشدة

## 10- نتائج تحليل البيانات

### 10-1 الخصائص العامة والديموغرافية للعينة

يوضح الملحق رقم 1 في نهاية هذا البحث الخصائص العامة والديموغرافية للعينة (حسب الجامعة، العمر، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة والنوع). ويظهر جدول رقم 2 أن نسبة المشاركين بالدراسة حسب الجامعة على النحو التالي: في جامعة الجوف، بلغت نسبة المشاركين (23.6%) ممن يشغل الوظائف القيادية بالجامعة. ويوضح نفس الملحق رقم 1 نسب المشاركين حسب الوظيفة كما يلي: رئيس قسم بنسبة (33.3%) والمدير الإداري بنسبة (46%)، وكيل عمادة بنسبة (9.2%)، والعميد بنسبة (11.5%). أما في جامعة الحدود الشمالية فقد بلغت نسبة المشاركين بالدراسة (22.6%)، حيث كان رئيس قسم بنسبة (25.3%)، والمدير الإداري بنسبة (22.9%)، ووكيل عمادة بنسبة (39.8%)، والعميد بنسبة (12%)، وفي جامعة تبوك بلغت نسبة المشاركين (31.5%)، فجاءت نسبة رئيس قسم (36.2%)، والمدير الإداري بنسبة (31.9%)، ووكيل عمادة بنسبة (15.5%)، والعميد بنسبة (12.1%)، ومساعد وكيل بنسبة (3.4%)، ونسبة وكيل جامعة (0.9%). أما في جامعة حائل، فقد بلغت نسبة المشاركين في الدراسة (22.3%) من شاغلي الوظائف العليا، حيث كان رئيس قسم بنسبة (34.1%)، والمدير الإداري بنسبة (37.1%)، ووكيل عمادة بنسبة (14.6%)، والعميد بنسبة (13.4%). ويوضح الجدول رقم 2 تناسب تمثيل العينة في الدراسة وسط الوظائف العليا في الجامعات من الأدنى إلى الأعلى. كما يتضح من الملحق رقم 1 مدى مشاركة القيادات في تلك الجامعات، حيث كانت مشاركة جامعة تبوك هي أعلى مشاركة تليها جامعة الجوف، ثم جامعة الحدود الشمالية وجامعة حائل، وجاء توزيع المشاركين بالدراسة بشكل طبيعي يتوافق مع الهرم الإداري للقيادات العليا بالجامعات.

أما بالنسبة للفئة العمرية لعينة الدراسة فإن الملحق رقم 1 يوضح أن من هم أقل من 30 سنة، هم أقل فئة عمرية بنسبة (10.8%)، ثم الفئة العمرية (31- 35) سنة بنسبة (14.7%) ثم الفئة العمرية (41- 45) سنة بنسبة (30.2%) وأعلى فئة عمرية كانت الفئة العمرية الأخيرة 45 سنة فأكثر بنسبة (44.3%). وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي لعينة الدراسة، فقد كانت نسبة المشاركين من حملة شهادة الدكتوراه هي المستوى الأعلى وسط أفراد العينة بنسبة (65.7%)، ثم تليها درجة البكالوريوس بنسبة (33.2%) ثم المستوى العلمي الثانوية فأقل كان بنسبة (1.1%) وسط أفراد العينة في الملحق رقم 1. ويتضح من ذلك عدم وجود حملة الماجستير نظراً لأن من يكلف في الأعمال الإدارية في الوكالات والعمادات والأقسام يكونون من حملة الدكتوراه وكذلك من يحمل درجة البكالوريوس هم مدرءاء الإدارات.

جدول 2: توزيع الوظائف لمجتمع الدراسة حسب الجامعة

المجموع	المجموع			الوظيفة			الجامعة التي تعمل بها	
	مجموع	وكيل جامعة	مساعد وكيل	عميد	وكيل عمادة	مدير إدارة	رئيس قسم	العدد
87	0	0	10	8	40	29	العدد	جامعة الجوف
100%	0.0%	0.0%	11.5%	9.2%	46.0%	33.3%	%	
83	0	0	10	33	19	21	العدد	جامعة الحدود الشمالية
100%	0.0%	0.0%	12.0%	39.8%	22.9%	25.3%	%	
116	1	4	14	18	37	42	العدد	جامعة تبوك
100%	.9%	3.4%	12.1%	15.5%	31.9%	36.2%	%	
82	0	0	11	12	31	28	العدد	جامعة حائل
100%	0.0%	0.0%	13.4%	14.6%	37.9%	34.1%	%	
368	1	4	45	71	127	120	العدد	المجموع
100%	.3%	1.1%	12.2%	19.3%	34.5%	32.6%	%	

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة جاءت كالتالي: أفراد العينة الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات كانت بنسبة (29.3%)، والمجموعة التي خبرتها من (6-10) سنوات كانت نسبتهم (41.9%) وهي أعلى نسبة خبرة وسط أفراد العينة، أما أفراد سنوات الخبرة من (11- 15) سنة كانوا بنسبة (6.5%) وهي أقل نسبة وسط سنوات الخبرة لأفراد العينة، وسنوات الخبرة من (16- 20) سنة بنسبة (13.6%) والذين لديهم خبرة أكثر من 21 سنة بنسبة (8.7%) ويتضح أن سنوات الخبرة وسط أفراد العينة مرتبة كالتالي: أعلى سنوات خبرة هي من (6-10) سنوات، وتليها أقل من خمس سنوات، ثم تليها من (16- 20) سنة، وتليها 12 سنة فأكثر، وجاءت أقل نسبة سنوات خبرة من (11- 15) سنة وسط أفراد العينة. أما نسبة المشاركين الذكور بالدراسة (75%) والإناث (25%)، ويوضح الجدول رقم 3 توزيع أفراد العينة الذكور والإناث على الوظائف القيادية، حيث يشغل الذكور وظائف القيادة العليا التالية: رئيس قسم بنسبة (31.9%) والمدير الإداري بنسبة (29.3%) ووكيل عمادة بنسبة (20.7%) والعميد بنسبة (16.3%) ومساعد وكيل بنسبة (1.4%) ووكيل جامعة بنسبة (0.4%) ووظائف الإناث كانت كالتالي: رئيس قسم بنسبة (34.8%) والمدير الإداري بنسبة (50%) ووكيل عمادة بنسبة 15.2%.

جدول 3: توزيع الوظائف لمجتمع الدراسة حسب النوع

المجموع	الوظيفة						النوع	
	وكيل جامعة	مساعد وكيل	عميد	وكيل عمادة	مدير إدارة	رئيس قسم	العدد	%
92	0	0	0	14	46	32	العدد	أنثى
100%	0.0%	0.0%	0.0%	15.2%	50.0%	34.8%	%	
276	1	4	45	57	81	88	العدد	ذكر
100%	.4%	1.4%	16.3%	20.7%	29.3%	31.9%	%	

## 10-2 واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة

2030

للإجابة عن السؤال التالي "ما هو واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها في ضوء رؤية المملكة 2030؟"

يوضح الجدول رقم 4، إجابات المشاركين على محور واقع تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية 2030، ومن خلاله يتضح أن عبارتين قد جاءتا بالموافقة بنسبة (25%) وست عبارات بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (75%)، حيث جاءت العبارات التالية بدرجة موافق وهي "تحرص الجامعة على تعزيز الحوكمة والعمل فيها" بنسبة موافقة (60%)، وكذلك عبارة "تعمل الجامعة على تحديد الصلاحيات والمهام للوحدات المختلفة بالجامعة" بنسبة (60%)، بينما جاءت بقية العبارات بدرجة موافقة متوسطة بنسبة أقل من (60%)، وعليه فأن أغلبية أفراد العينة (75%) يرون أن الموافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030 قد جاءت بدرجة متوسطة.

جدول 4: استجابات المشاركين حول محور واقع تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030

م	عبارات محور واقع تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية 2030	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تحرص الجامعة على تعزيز الحوكمة والعمل فيها	3.4	1.09	60.0%	موافق
2	تعمل الجامعة على إعادة الهيكلة فيها بشكل مستمر	3.1	1.09	52.5%	موافقة متوسطة
3	تسعى الجامعة إلى إلغاء الأدوار المتكررة	3.0	0.96	50.0%	موافقة متوسطة
4	تعمل الجامعة على تسهيل الإجراءات الإدارية فيها ومراجعتها	3.39	1.13	59.8%	موافقة متوسطة
5	تعمل الجامعة على تحديد الصلاحيات والمهام للوحدات المختلفة بها	3.4	1.16	60.0%	موافق
6	تحرص الجامعة على الشفافية والوضوح لجميع أصحاب المصالح	3.1	1.14	52.5%	موافقة متوسطة
7	لدى الجامعة الوسائل والأساليب التي تضمن الكشف عن أي حالة فساد	3.0	1.12	50.0%	موافقة متوسطة
8	تعمل الجامعة على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال	3.1	1.09	52.5%	موافقة متوسطة

## 10-3 أكثر مبادئ الحوكمة تطبيقاً في الجامعات الحكومية في المملكة

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة "ما هي أكثر مبادئ الحوكمة (المساءلة، العدالة، الشفافية، المشاركة، الفاعلية) تطبيقاً في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ تم عرض إجابات المشاركين في الدراسة على مبادئ الحوكمة على النحو التالي:

### 10-3-1 محور المساءلة

يوضح الجدول رقم 5 عبارات محور المساءلة حيث جاءت بالموافقة بنسبة (75%) ما عدا العبارتين "يوفر نظام المراجعة الداخلية بالجامعة تقارير دورية"، و" توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء" كانت موافقة متوسطة. وأن أغلبية أفراد العينة (75%) يرون أن الموافقة على عبارات محور المساءلة قد جاءت بدرجة موافق.

جدول 5: استجابات المشاركين حول عبارات محور المساءلة

م	عبارات محور المساءلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تتبع إدارة الرقابة الداخلية بالجامعة أنظمة واضحة وفعالة	3.4	1.11	60.0%	موافق
2	وضوح معايير تقييم أداء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعة	3.4	1.06	60.0%	موافق
3	يوفر نظام المراجعة الداخلية بالجامعة تقارير دورية	3.1	1.00	52.5%	موافقة متوسطة
4	للجامعة أنظمة وتعليمات خاصة بها تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري	3.8	1.09	70.0%	موافق
5	توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء	3.2	1.01	55.0%	موافقة متوسطة
6	تُطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	3.5	1.09	62.5%	موافق
7	يُشارك ممثلون عن المعنيين في الجامعة في وضع قواعد المساءلة	3.4	0.98	60.0%	موافق
8	تطبق الجامعة نظام فعال لمتابعة تنفيذ قرارات المجالس المختلفة فيها	3.4	0.99	60.0%	موافق

### 10-3-2 محور العدالة

يوضح الجدول رقم 6 عبارات محور العدالة حيث جاءت بالموافقة على ثلاث عبارات بنسبة (30%) وبالموافقة بشكل متوسطة على سبع عبارات بنسبة (70%). وأن أغلبية أفراد العينة (70%) يرون أن الموافقة على محور العدالة قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

جدول 6: استجابات المشاركين حول عبارات محور العدالة

م	عبارات محور العدالة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تتسم معايير قياس الأداء بالعدالة والموضوعية	3.4	1.04	60.0%	موافق
2	توفر الجامعة نظام مكافآت لجميع منسوبيها	2.7	1.03	42.5%	موافقة متوسطة
3	تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.	2.9	1.14	47.5%	موافقة متوسطة
4	تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.	3.4	1.11	60.0%	موافق



5	تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منسوبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم.	3.2	1.04	55.0%	موافقة متوسطة
6	تسعى الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منسوبيها بالطرق المختلفة	2.8	1.15	45.0%	موافقة متوسطة
7	تطبق الجامعة نظام حوافز مادية للمتميزين	2.5	1.10	37.5%	موافقة متوسطة
8	تتصف القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة بالعدالة وتطبيقها دون تمييز.	3.1	1.04	52.5%	موافقة متوسطة
9	يُطالب عضو هيئة التدريس بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وتعليمات عادلة	3.5	1.08	62.5%	موافق
10	تدعم الجامعة صلاحيات ودور الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا في صنع القرارات	3.0	1.05	50.0%	موافقة متوسطة

### 10-3-3 محور الشفافية

يوضح الجدول رقم 7 عبارات محور الشفافية حيث جاءت بالموافقة على تسع عبارات بنسبة (81.8%)، ما عدا عبارتي: "يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية"، و"تراعي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح في تطبيق الأنظمة والتعليمات على العاملين" بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (18.2%) من كل عبارات محور الشفافية، وأن أغلبية أفراد العينة (81.8%) يرون أن الموافقة على محور الشفافية قد جاءت بدرجة موافق.

جدول 7: استجابات المشاركين حول عبارات محور الشفافية

م	عبارات محور الشفافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح.	3.4	1.05	60.0%	موافق
2	مسؤوليات مجالس حوكمة (مجلس الجامعة والعمداء والكليات والأقسام) واضحة.	3.5	0.86	62.5%	موافق
3	يعي أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريون الأدوار المنوطة بهم.	3.4	1.06	60.0%	موافق
4	أدوار مجالس الحوكمة واضحة في أنظمة وتعليمات الجامعة.	3.4	0.96	60.0%	موافق
5	تحل المشكلات في الجامعة بالشفافية	3.5	0.86	62.5%	موافق
6	تتسم المعلومات التي يتم تقديمها في الجامعة بالشفافية	3.4	1.05	60.0%	موافق
7	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية	3.0	1.16	50.0%	موافقة متوسطة
8	تُوفّر الجامعة نظاماً للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة.	3.4	0.90	60.0%	موافق
9	تعلم الجامعة على طلابها التعليمات التي تخصهم.	3.6	0.86	65.0%	موافق
10	تراعي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح في تطبيق الأنظمة والتعليمات على العاملين	3.0	1.16	50.0%	موافقة متوسطة
11	توضّح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات وواجبات كل موظف في الجامعة.	3.4	1.10	60.0%	موافق

### 10-3-4 محور المشاركة

يوضح الجدول رقم 8 أن جميع عبارات محور المشاركة قد جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (88.9%)، ما عدا عبارة "تعي مجالس حوكمة (الجامعة والعمداء والكليات والأقسام) الأدوار المنوطة بكل عضو"، كانت إجابات المشاركين بدرجة موافق.

جدول 8: استجابات المشاركين حول عبارات محور المشاركة

م	عبارات محور المشاركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تُشكّل مجالس حوكمة في الجامعة (الجامعة، الكليات، الأقسام) بطريقة ديمقراطية.	2.9	1.15	47.5%	موافقة متوسطة
2	تعي مجالس حوكمة (الجامعة والعمداء والكليات والأقسام) الأدوار المنوطة بكل عضو.	3.4	1.09	60.0%	موافق
3	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	2.9	1.06	47.5%	موافقة متوسطة
4	تتبع إدارة الجامعة أساليب المشاركة في صنع القرار.	2.9	1.12	47.5%	موافقة متوسطة
5	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحوكمة.	3.1	1.13	52.5%	موافقة متوسطة
6	تُشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي، ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها.	3.0	1.19	50.0%	موافقة متوسطة
7	تُوفّر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منسوبيها وشكاواهم والتعامل معها.	3.1	1.08	52.5%	موافقة متوسطة
8	تضع إدارة الجامعة والعمادات والإدارات الميزانيات المقترحة الخاصة بها.	2.9	1.16	47.5%	موافقة متوسطة
9	يُشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الميزانية.	2.8	1.14	45.0%	موافقة متوسطة

### 10-3-5 محور الفاعلية

يوضح الجدول رقم 9 عبارات محور الفاعلية، حيث جاءت ست عبارات بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (60%)، وأربع عبارات بدرجة موافقة بنسبة (40%).

جدول 9: استجابات المشاركين حول عبارات محور الفاعلية

م	عبارات محور الفاعلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تُقيّم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.	3.4	1.06	60.0%	موافق
2	تعمل الجامعة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	3.1	1.24	52.5%	موافقة متوسطة
3	تعمل الجامعة على استقطاب الطلبة المتميزين.	3.0	1.10	50.0%	موافقة متوسطة
4	تحرص الجامعة على حل المشكلات بشكل فعال.	3.1	1.17	52.5%	موافقة متوسطة

5	تسعى الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.	3.7	1.06	67.5%	موافق
6	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.	3.4	1.05	60.0%	موافق
7	تُوظف الجامعة الأنظمة والتعليمات بما يُحقق فاعلية الجامعة.	3.4	1.02	60.0%	موافق
8	تُوفّر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.	3.0	1.11	50.0%	موافقة متوسطة
9	تُوظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها.	3.0	1.08	50.0%	موافقة متوسطة
10	تُعد الجامعة قواعد صرف الميزانية بما يُحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	3.1	1.06	52.5%	موافقة متوسطة

وتوضح الجداول (من رقم 5 إلى رقم 9)، أن عبارات محاور الدراسة التي جاءت درجة الموافقة عليها بدرجة عالية هي محور المساءلة ومحور الشفافية، وأما بقية عبارات محاور الدراسة الأخرى (العدالة والمشاركة والفاعلية) قد جاءت درجة الموافقة عليها بدرجة متوسطة بأغلبية أفراد العينة.

وفيما يتعلق بدرجة موافقة أفراد العينة لكل محور من محاور الدراسة، فإن الجدول رقم 10 يوضح درجة الموافقة على كل محور، حيث جاءت بالموافقة على محاور المساءلة والعدالة والفاعلية، وبنسبة (50%)، وفيما يتعلق ببقية المحاور (الشفافية والمشاركة والحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030)، فقد جاءت استجابة أفراد العينة بالموافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغت نسبة الموافقة (50%). وأن درجة الموافقة على واقع تطبيق الحوكمة بالجامعات الحكومية المبحوثة حسب إجابات أفراد العينة بشكل عام قد جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة (59.8%).

جدول 10: درجات موافقة المشاركين لمحاور الدراسة لكل محور

المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	موافقة بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
محور المساءلة	24 6.5%	52 14.1%	81 22%	177 48.1%	34 9.2%	3.4	60.0%	موافق
محور العدالة	31 8.4%	89 24.2%	104 28.3%	118 32.1%	26 7.1%	3.4	60.0%	موافق
محور الشفافية	2 0.5%	44 12.0%	151 41.0%	150 40.8%	21 5.7%	3.37	59.3%	موافقة متوسطة
محور المشاركة	45 12.2%	71 19.3%	129 35.1%	97 26.4%	26 7.1%	3.0	50.0%	موافقة متوسطة
محور الفاعلية	40 10.9%	22 6.0%	125 34.0%	149 40.5%	32 8.7%	3.4	60.0%	موافق
محور الحوكمة في ضوء رؤية 2030	42 11.4%	34 9.2%	122 33.2%	139 37.8%	31 8.4%	3.3	57.5%	موافقة متوسطة
الحوكمة	3 0.8%	24 6.5%	175 47.6%	139 37.8%	27 7.3%	3.39	59.8%	موافقة متوسطة

كما أوضح الجدول رقم 10 أن استجابة أفراد العينة حول محاور الدراسة بدرجة ( موافق وموافق بشدة) جاءت على النحو التالي: في محور المساءلة بنسبة 57.2%، ومحور العدالة بنسبة 39.2%، ومحور الشفافية بنسبة 46.6%، ومحور المشاركة بنسبة 33.5%، ومحور الفاعلية بنسبة 49.2%، ومحور تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية 2030 بنسبة 46.2%، وأن هذه النتائج توافق نتائج دراسة العوامل (2017) في أن تطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة العيسى وآخرون (2013) وتوافقت مع نتيجة دراسة الحربي (2012)، في درجة الالتزام بمبادئ الحوكمة حيث كانت متوسطة.

ويوضح جدول رقم 11 استجابة أفراد العينة بالموافقة على محاور الدراسة وفقاً للجامعة حيث جاءت النتائج على النحو التالي :

في **محور المساءلة**، جاءت نسبة الموافقة مرتبة تنازلياً، حيث جاءت النسبة الأعلى لصالح جامعة الحدود الشمالية ثم جامعة الجوف ثم جامعة حائل ثم جامعة تبوك، ونسبة الموافقة الكلية على المحور (57.7%) بدرجة موافقة متوسطة، أما محور العدالة فقد جاءت نسبة الموافقة مرتبة تنازلياً، حيث جاءت النسبة الأعلى لصالح جامعة الحدود الشمالية ثم جامعة تبوك ثم جامعة حائل ثم جامعة الجوف، ونسبة الموافقة الكلية على المحور (49.6%) بدرجة موافقة متوسطة. وفي **محور الشفافية** كانت نسبة الموافقة مرتبة تنازلياً، حيث جاءت النسبة الأعلى لصالح جامعة الحدود الشمالية ثم جامعة حائل ثم جامعة الجوف ثم جامعة تبوك وكانت نسبة الموافقة الكلية على المحور (57.7%) بدرجة موافقة متوسطة. وفيما يتعلق **بمحور المشاركة** فكانت نسبة الموافقة مرتبة تنازلياً، حيث جاءت النسبة الأعلى لصالح جامعة الحدود الشمالية ثم جامعة حائل فجامعة الجوف ثم جامعة تبوك وكانت نسبة الموافقة الكلية (49.7%) بدرجة موافقة متوسطة. أما **محور الفاعلية**، فقد جاءت نسبة الموافقة مرتبة تنازلياً، حيث جاءت النسبة الأعلى لصالح جامعة الحدود الشمالية ثم جامعة تبوك ثم جامعة الجوف ثم جامعة حائل، ونسبة الموافقة الكلية (55.1%) بدرجة موافقة متوسطة. أما **المحور الخاص بتطبيق الحوكمة** في ضوء رؤية 2030، فإن نسبة موافقة جامعة الحدود الشمالية جاءت الأعلى ثم جامعة تبوك ثم جامعة حائل وجامعة الجوف، ونسبة الموافقة الكلية لهذا المحور (54.0%) بدرجة موافقة متوسطة.

ويتضح من ذلك أن نسب الموافقة على المحور وفقاً لمتغير الجامعة جاءت متقاربة حيث كانت أعلى نسبة لمحور الشفافية (57.73%) ثم محور المساءلة (57.65%) ثم محور الفاعلية (55.1%) ثم محور الحوكمة في ضوء رؤية 2030 بنسبة (54.0%) ثم محور المشاركة بنسبة (49.7%) وأقل موافقة كانت لمحور العدالة بنسبة (49.6%) وجاءت درجة الموافقة لمحاور الدراسة وفقاً للجامعة بدرجة متوسطة لكل المحاور .

جدول 11: استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وفقاً للجامعة

الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
محور المساءلة					
جامعة الجوف	87	3.32	0.8	58.0%	موافقة متوسطة
جامعة الحدود الشمالية	83	3.34	0.7	58.6%	موافقة متوسطة
جامعة تبوك	116	3.27	0.9	56.8%	موافقة متوسطة
جامعة حائل	82	3.30	0.9	57.5%	موافقة متوسطة
المجموع	368	3.31	0.8	57.7%	موافقة متوسطة
محور العدالة					
جامعة الجوف	87	2.95	0.9	48.7%	موافقة متوسطة
جامعة الحدود الشمالية	83	3.02	0.8	50.6%	موافقة متوسطة
جامعة تبوك	116	3.01	0.9	50.3%	موافقة متوسطة
جامعة حائل	82	2.95	0.9	48.7%	موافقة متوسطة
المجموع	368	2.98	0.9	49.6%	موافقة متوسطة
محور الشفافية					
جامعة الجوف	87	3.30	0.6	57.4%	موافقة متوسطة
جامعة الحدود الشمالية	83	3.38	0.6	59.4%	موافقة متوسطة
جامعة تبوك	116	3.27	0.6	56.8%	موافقة متوسطة
جامعة حائل	82	3.30	0.6	57.6%	موافقة متوسطة
المجموع	368	3.31	0.6	57.7%	موافقة متوسطة
محور المشاركة					
جامعة الجوف	87	2.96	0.9	49.0%	موافقة متوسطة
جامعة الحدود الشمالية	83	3.05	0.9	51.2%	موافقة متوسطة
جامعة تبوك	116	2.99	1.0	49.6%	موافقة متوسطة
جامعة حائل	82	2.96	0.9	49.1%	موافقة متوسطة
المجموع	368	2.99	0.9	49.7%	موافقة متوسطة
محور الفاعلية					
جامعة الجوف	87	3.18	1.0	54.6%	موافقة متوسطة
جامعة الحدود الشمالية	83	3.26	0.9	56.5%	موافقة متوسطة
جامعة تبوك	116	3.20	1.0	55.1%	موافقة متوسطة
جامعة حائل	82	3.16	0.9	54.1%	موافقة متوسطة
المجموع	368	3.20	0.9	55.1%	موافقة متوسطة
الحكومة في ضوء رؤية 2030					
جامعة الجوف	87	3.12	1.0	52.9%	موافقة متوسطة
جامعة الحدود الشمالية	83	3.26	0.9	56.4%	موافقة متوسطة
جامعة تبوك	116	3.15	1.0	53.8%	موافقة متوسطة
جامعة حائل	82	3.12	0.9	52.9%	موافقة متوسطة
المجموع	368	3.16	0.9	54.0%	موافقة متوسطة

**السؤال الثالث:** هل يختلف تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعاتهم تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجامعة، والنوع والعمر، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

يوضح الجدول رقم 12 أنه لا توجد فروق معنوية إحصائياً لتطبيق الحوكمة وفقاً للجامعة التي تمت بها الدراسة وأن الموافقة على تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة جاءت من كل المشاركين في الدراسة، ولذا ليس هناك اختلاف ذو أثر معنوي في تلك الجامعات في الموافقة على تطبيق الحوكمة.

**جدول 12: تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية لتطبيق الحوكمة وفقاً للجامعة**

الجامعة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	القيمة الحرجة
جامعة الجوف	87	3.14	0.80	0.213	.887
جامعة الحدود الشمالية	83	3.22	0.75		
جامعة تبوك	116	3.15	0.81		
جامعة حائل	82	3.13	0.79		
المجموع	368	3.16	0.78		

ويوضح الجدول رقم 13 أنه لا يوجد فروق معنوية إحصائياً لتطبيق الحوكمة وفقاً للنوع أو الجنس، وأن الموافقة على تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة جاءت من كل المشاركين في الدراسة ولذا ليس هناك اختلاف ذو أثر معنوي في تلك الجامعات في الموافقة على تطبيق الحوكمة.

**جدول 13: تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية لتطبيق الحوكمة وفقاً للنوع**

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	القيمة الحرجة
ذكر	276	3.20	0.74	1.61	0.08
أنثى	92	3.03	0.90		

أما الجدول رقم 14 فيوضح أنه لا يوجد فروق معنوية إحصائياً لتطبيق الحوكمة وفقاً للعمر، وأن الموافقة على تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة جاءت من كل المشاركين في الدراسة، ولذا ليس هناك اختلاف ذو أثر معنوي في تلك الجامعات في الموافقة على تطبيق الحوكمة.

جدول رقم 14: تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية لتطبيق الحوكمة وفقاً للعمر

العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الحرجة
30 سنة فأقل	40	3.1	.861	0.828	0.274
من 31 - 35 سنة	54	3.2	.776		
من 41 - 45 سنة	111	3.1	.771		
46 سنة فأكثر	163	3.2	.779		
المجموع	368	3.2	.785		

ويوضح الجدول رقم 15 بأنه لا يوجد فروق معنوية إحصائية لتطبيق الحوكمة وفقاً للعمر، وأن الموافقة على تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة جاءت من كل المشاركين في الدراسة ولذا ليس هناك اختلاف ذو أثر معنوي في تلك الجامعات في الموافقة على تطبيق الحوكمة.

جدول 15: تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية لتطبيق الحوكمة وفقاً للمؤهل

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الحرجة
دكتوراه	242	3.2	.777	0.488	0.745
بكالوريوس	122	3.1	.808		
الثانوية فأقل	4	3.3	.452		
المجموع	368	23.	0.78		

أما الجدول رقم 16 فيوضح أنه لا يوجد فروق معنوية إحصائية لتطبيق الحوكمة وفقاً للمسمى الوظيفي، وأن الموافقة على تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة جاءت من كل المشاركين في الدراسة، ولذا ليس هناك اختلاف ذو أثر معنوي في تلك الجامعات في الموافقة على تطبيق الحوكمة (تم دمج الثانوي فأقل لصغر المجموعة مع الثانوي لتصبح المستوى التعليمي الثانوي وأقل، ولم تظهر فروقات معنوية إحصائية عند استخدام اختبار (ت) بدلاً من تحليل التباين).

جدول 16: تقييم القيادات بالجامعات الحكومية لتطبيق الحوكمة تبعاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الحرجة
رئيس قسم	120	3.21	0.79	0.423	0.823
مدير إدارة	127	3.11	0.80		
وكيل عمادة	71	3.13	0.71		
عميد	45	3.23	0.86		
مساعد وكيل	4	2.86	0.84		
وكيل جامعة	1	3.20	0.74		
المجموع	368	3.16	0.78		

ويوضح الجدول رقم 17 بأنه لا يوجد فروق معنوية إحصائياً لتطبيق الحوكمة وفقاً لسنوات الخبرة العملية، وأن الموافقة على تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة جاءت من كل المشاركين في الدراسة، ولذا ليس هناك اختلاف ذو أثر معنوي في تلك الجامعات في الموافقة على تطبيق الحوكمة (تم دمج وظيفتي وكيل جامعة ومساعد وكيل جامعة مع وظيفة عميد حيث كان عدد الوظيفتين بعينة الدراسة (5) وذلك لتفادي تأثير صغر حجم المجموعة على تحليل التباين، ولم تظهر فروقات معنوية إحصائياً أيضاً).

جدول 17: تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية لتطبيق الحوكمة تبعاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الحرجة
5 سنة فأقل	108	3.25	0.74	0.792	0.531
من 6 - 10 سنة	154	3.12	0.81		
من 11 - 15 سنة	24	3.02	0.87		
من 16 - 20 سنة	50	3.10	0.83		
21 سنة فأكثر	32	3.23	0.67		
المجموع	368	3.16	0.78		

ويوضح الملحق رقم 2 في نهاية هذا البحث تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المبحوثة حول محور تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030، وفقاً للخصائص العامة والديمقراطية على النحو التالي: لا يوجد فروق معنوية إحصائياً لتطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030 وفقاً للنوع (0.76) وكذلك للجامعة (0.738) والعمر (0.430)، وللمؤهل العلمي (0.366) لمسمى الوظيفة (0.837) ولسنوات الخدمة (0.536)، وعليه فإن الموافقة على تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030، في الجامعات المبحوثة جاءت من كل المشاركين في الدراسة، ولذا ليس هناك اختلاف ذو أثر معنوي في تلك الجامعات بالموافقة على تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030.

وعلى ضوء ذلك تخلص الدراسة إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعاتهم في ضوء رؤية المملكة 2030، تبعاً لاختلاف الخصائص الديمغرافية.

## 11- تلخيص ومناقشة النتائج

اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. أن نسبة المشاركين بالدراسة حسب الجامعة على النحو التالي: جامعة الجوف بنسبة (23.6%) وبنسبة (12%) وجامعة الحدود الشمالية وجامعة حائل بنسبة (22.3%) وجامعة تبوك بنسبة (31.5%) وهي أعلى نسبة مشاركة.
2. أن أغلبية أفراد العينة (75%) عبروا عن الموافقة على عبارات محور واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة وقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة. وعليه نجد أن نتيجة الدراسة توافق دراسة حلوة



(2013) ودراسة العريني (2014)، ودراسة الدهدار (2017)، وكذلك دراسة السوادي (2015)، ودراسة الحربي (2012)، بأن أغلبية أفراد العينة (75%) يرون أن الموافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030 قد جاءت بدرجة متوسطة.

3. أن محوري المساءلة والشفافية هما الأكثر تطبيقاً في الجامعات الحكومية، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Hanifah, 2018)، حيث كانت الشفافية في المرتبة الثانية بعد المساءلة في الجامعات الأندونيسية، وأما بقية محاور الدراسة الأخرى (العدالة والمشاركة والفاعلية وتطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030)، فإن أغلبية أفراد العينة يرون أن درجة الموافقة عليها بشكل متوسط على أغلب عباراتها، حيث جاءت على النحو التالي:

- **في محور المساءلة:** جاءت كل العبارات بالموافقة بنسبة (75%) ما عدا عبارتي: "يوفر نظام المراجعة الداخلية بالجامعة تقارير دورية"، وعبارة "توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء" "جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وأن أغلبية أفراد العينة (75%) يرون أن الموافقة على عبارات محور المساءلة قد جاءت بدرجة موافق.

- **في محور العدالة:** جاءت بالموافقة على ثلاث عبارات بنسبة (30%)، والموافقة بشكل متوسط على ست عبارات بنسبة (70%)، وأن أغلبية أفراد العينة (70%) يرون أن الموافقة على عبارات محور العدالة قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

- **في محور الشفافية:** جاءت بالموافقة على تسع عبارات بنسبة (81.8%)، ما عدا عبارتي "يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية"، وتراعي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح في تطبيق الأنظمة والتعليمات على العاملين" جاءت بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (18.2%)، وأن أغلبية أفراد العينة (81.8%) يرون أن الموافقة على عبارات محور الشفافية قد جاءت بدرجة موافق.

- **في محور المشاركة:** جاءت الموافقة بشكل متوسط بنسبة (88.9%)، ما عدا عبارة: "تعي مجالس حوكمة (الجامعة والعمداء والكليات والأقسام) الأدوار المنوطة بكل عضو" كانت إجابة المشاركين بدرجة موافقة. وأن أغلبية أفراد العينة (88.9%) يرون أن الموافقة على عبارات محور المشاركة قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

- **في محور الفاعلية:** جاءت بالموافقة بدرجة متوسطة على ست عبارات بنسبة (60%) وعلى أربع عبارات بدرجة موافقة بنسبة (40%)، وأن أغلبية أفراد العينة (60%) يرون أن الموافقة على عبارات محور الفاعلية قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة .

- **في محور واقع تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030:** جاءت عبارتان بالموافقة بنسبة (25%)، وست عبارات بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (75%) وأن أغلبية أفراد العينة (620%)، يرون الموافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030، وقد جاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة.

ونخلص من النتائج السابقة أن عبارات محاور الدراسة التي نسبة موافقة أفراد العينة عليها أعلى، هي محور الشفافية بنسبة (81.8%)، ومحور المساواة بنسبة (75%)، وجاءت بدرجة موافق، أما بقية المحاور فقد جاءت نسبة موافقة أفراد العينة عليها بدرجة متوسطة كما يلي: محور العدالة بنسبة (70%)، والمشاركة بنسبة (88.9%)، والفاعلية بنسبة (60%) ومحور الحوكمة في ضوء رؤية 2030 بنسبة (62.5%)، وعليه نجد أن نتيجة الدراسة تتوافق لحد كبير مع نتائج دراسة (Hanifah, 2018) ودراسة الفوزان (2017)، ودراسة الدهدار (2017)، دراسة العريني (2014)، ودراسة السوادي (2015)، ودراسة صوالحة (2017)، في أكثر مبادئ الحوكمة تطبيقاً في الجامعات الحكومية المبحوثة. وأن الموافقة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة بشكل عام قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (67.8%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الفوزان (2017)، وكذلك دراسة الفوزان (2015). كما أن هذه النتائج تشير إلى أن مبادئ الحوكمة في الجامعات المبحوثة تمارس بشكل متوسط من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في تلك الجامعة، وهذا يدعم توجهات رؤية المملكة 2030، والتي أكدت على تطبيق الحوكمة في القطاعات الحكومية بالمملكة والتي من ضمنها الجامعات. كما أن الجامعات تمارس وتطبق مبادئ الحوكمة من خلال المجالس المختلفة في تلك الجامعات والتي تشمل مجالس الاقسام والكليات ومجلس الجامعة، والتي نص عليها (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة والصادر عام 1414هـ). والذي نظم شؤون الجامعات الحكومية الأكاديمية والمالية والإدارية، بالإضافة إلى ذلك، فأن الجامعات الحكومية في المملكة تخضع للنظام المالي والرقابي الحكومي باعتبار أن ميزانيات الجامعات الحكومية تصدر من وزارة المالية السعودية، وهذا يدعم الشافية في وضوح بنود الميزانيات وطرق صرفها.

4. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعاتهم تعود لاختلاف الخصائص العامة الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ومباني تطبيق الحوكمة وفق رؤية المملكة 2030 وسط مجتمع الدراسة. ونجد هذه النتيجة مشابهة لنتيجة دراسة مسلم (2016) في عدم وجود فروقات معنوية في تطبيق مبادئ الحوكمة وكذلك نتيجة شرف (2015) أيضاً، بينما نتائج دراسات الفوزان (2015)، والزهراني (2010)، كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة مع تطبيق مبادئ الحوكمة.

## 12- توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من النتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

- قيام كل جامعة من الجامعات المشاركة في هذه الدراسة بإعداد قائمة بالمبادرات اللازم تنفيذها للارتقاء بمستوى كل محور من محاور الحوكمة محل الدراسة بعد تحديد نقاط القوة والضعف في عبارات كل محور.

- قيام وزارة التعليم بوضع نظام واضح للحوكمة في الجامعات كمتطلب لتقييم الجامعات وكمطلب للاعتماد المؤسسي والأكاديمي.
- نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع الجامعي ومبادئها وطرق تطبيقها وآلية التصعيد فيها.
- تدريب قيادات الجامعة وأعضاء المجالس في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية على مبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها بشكل فعال.
- تفعيل جميع مبادئ الحوكمة وخاصة المشاركة لمنسوبي الجامعات في عملية اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية.
- تفعيل مبدأ الشفافية والوضوح داخل الجامعة فيما يتعلق بتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح على جميع العاملين والطلاب.
- تضمين نظام الجامعات واللوائح التنفيذية له نظام حوكمة واضح يمكن تطبيقه وتحديد الجهات المعنية بمتابعة تطبيقه.
- تشكيل لجنة عليا في كل جامعة لمتابعة تطبيق الحوكمة في تلك الجامعة.
- حث القيادات العليا في الجامعات والقيادات الأكاديمية والإدارية على تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية في شمال المملكة.
- وضع "جائزة الحوكمة" على مستوى الجامعات بشأن مدى تطبيق الحوكمة فيها، على أن يتم وضع معاييرها وأساليب قياسها على مستوى وزارة التعليم.
- وضع نظام حوكمة خاص لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة ومتابعة تنفيذها.

### 13- الدراسات المستقبلية

- فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية فإن الباحث يوصي بما يلي:
- إجراء المزيد من الدراسات حول مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية ومعرفة المقارنة لمستوى تطبيق الحوكمة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة السعودية، وكذلك مقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية.
  - دراسة واقع تطبيق الحوكمة ومعرفة معوقات تطبيقها في الواقع العملي في ظل اقتصاد المعرفة.
  - استخدام المقابلات الشخصية مع القياديين في هذه الجامعات، إلى جانب الاستبانة أي استخدام وسائل متعددة لجمع وتحليل بيانات دراسات الحوكمة.
  - دراسة الحوكمة في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أطراف المصالح الخارجية الأخرى مثل الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي فضلا عن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمقارنة بين مدركات كل فئة منها.
  - معرفة دور المتغيرات الوسيطة المناسبة في مدى نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني.

- إجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات المستقلة والعوامل المؤثرة وذات العلاقة بمدى نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية (مثل تطور تقنيات المعلومات والاتصالات، ترشيد وتقليص النفقات في الجامعات الحكومية، الحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي).
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لكي تشمل عينات أكبر من الجامعات الحكومية بالمقارنة مع الجامعات الخاصة .
- دراسة دور حوكمة الجامعات في تحقيق مبادرات الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي.
- دراسة دور حوكمة الجامعات في إثراء ودعم الجودة والقياس بالجامعات السعودية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو الهيجاء، محمد (2017). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، 11-13 مارس، 2017م، مجلس حوكمة الجامعات العربية، الأردن.
- أبوبكر، مصطفى محمود (2005). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، سبتمبر 2005، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- البسام، بسام بن عبد الله (2016). الحوكمة في القطاع العام. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- البلوي، حسين خلف (2016). واقع الحوكمة في جامعة أم القرى. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية. تم الحصول عليها من دار المنظومة.
- الدهدار، مروان حمودة؛ بن كحلة، كريم؛ الفراء، ماجد محمد عبد السلام (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1).
- الحري، محمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(5).
- الخضيري، محسن (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- الزهراني، خديجة (2010). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

السوادي، علي محمد (2015). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية: تصور مقترح. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

العيسى، إيناس بنت سليمان؛ العقيل، سينا بنت عبد المحسن؛ السبيل، هناء بنت إبراهيم؛ الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2013). نماذج ارتباط الكليات الجامعية بالجامعات في بعض الدول: نموذج مقترح للجامعات السعودية. **المجلة السعودية للتعليم العالي**.

العوامل، حسن؛ بدح، أحمد (2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. **بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي**، 11-13 مارس، 2017، مجلس حوكمة الجامعات العربية، الأردن.

آل عباس، محمد (2009). حوكمة الجامعات في السعودية دراسة تحليلية. **ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية**، أبها: جامعة الملك خالد، أكتوبر، 2009.

العريني، منال بنت عبد العزيز (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، 2(7).

الفر، ماجد محمد (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. **ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي**، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، غزة.

الفوزان، الجوهرة بنت سليمان (2017). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030. **ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية 2030**، القصيم، المملكة العربية السعودية.

الفواز، نجوى بنت مفوز (2015). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

اليونسكو (2009). إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته. **المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي**، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

باسكرفيل، وآخرون (2010). **دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج**. وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة البحوث.

وزارة تطوير القطاع العام (2014). **دليل ممارسة الحوكمة في القطاع الخاص**. المملكة الأردنية الهاشمية. تم الحصول عليها من:

<http://www.mol.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/goverment%20guide.pdf>

دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية في مصر (2014). تم الحصول عليها من خلال:  
<http://www.socialcontract.gov.eg/Arabic/publicationCategory/Publication/Publication-Details/109>

شرف، هناء سمير (2015). واقع تطبيق نظام الحوكمة ومعوقاتهما في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

صوالحة، عبد المولى (2017). مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات دراسة حالة جامعة آل البيت. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، 11-13 مارس، 2017، مجلس حوكمة الجامعات العربية، المملكة الأردنية الهاشمية.

طيب، عزيزة عبد الله (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية، 2(2).

خورشيد، معتز؛ يوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. ورقة مقدمة إلى مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

حلاوة، جمال ونداء دار طه (2013). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2. عطوة، محمد؛ والسيد، على فكري (2011). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2(79)، 449 - 532.

غادر، محمد ياسين (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

مركز أبو ظبي للحوكمة (2013). أساسيات الحوكمة: مفاهيم ومصطلحات. غرفة أبو ظبي، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية. تم الحصول عليها من:  
<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>

مسلم، بسام (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الدراسات الاجتماعية، 49.

محمد، طارق يوسف (2007). الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات. ورقة مقدمة إلى مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، 23 مايو 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

محروس، رانيا حسن (2016). تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، 40(1)، جامعة عين شمس.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2008). **مبادئ مجموعة العشرين / منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات**. تم الحصول عليها:

<http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، جامعة المنصورة.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر اعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. **جامعة الشرق الأوسط**، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

مجلس التعليم العالي (1436هـ). **نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (الطبعة الرابعة)**. المملكة العربية السعودية.

وثيقة رؤية المملكة 2030. تم الحصول عليها من:

[file:///C:/Users/dell/Downloads/Saudi\\_Vision2030\\_AR.pdf](file:///C:/Users/dell/Downloads/Saudi_Vision2030_AR.pdf)

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Abdallah, H. and Valentine, H. (2009). Fundamentals and ethics theories of corporate governance. *Middle Eastern Finance and Economics*, 4, 88-96.

Alamgir, M. (2007). Corporate governance: a risk perspective. Paper presented to coorporate governance and reform: paving the way to fi-nancial stability and development. *A conference organized by the Egyptian Banking Institute*, Cairo, May 7 – 8.

Braun, D. (1999). Changing governance models in higher education: the ase of the new managerialism. *Swiss Political Science Review*, 5(3).

Donaldson, T. and Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Fabric and Alexander (2008). *Governance and quality guidelines in Higher Education*. OECD.
- Freeman, R., A. Wicks, Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "The corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Gornitzka, A., Maassen, D. and Ber, H. (2017). Change in university governance structures in continental Europe. *Higher Education Quarterly*, 71, 274-289.
- Hartatin, N., Muktiyanto, A. and Hadiwidjaja, R. (2018). The influence of good university governance on human capital. *Accounting and Finance Review*, 3(1), 1-8.
- Hanifah, (2018). Good University Governance Analysis Implementation on Private University in West Java, Indonesia. *The 2018 International Conference of Organizational Innovation*.
- Hillma, A. and Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy of Management*, 28(3), 383-396.
- Hilliman, A., Withers, M. and Collins, B. (2009). Resource dependence theory: a review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1429.
- Lee, L. & Land, M. (2010). What university governance can Taiwan learn from the United States? *Paper presented at the International Presidential Forum*, Harbin, China.
- Mulili, B. (2014). Corporate governance in Kenya's public universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 6(2), 342 - 357.
- OECD (2013). Assessment of higher education learning outcomes. *AHELO Feasibility Study Report*, Volume 1, Design and Implementation.  
<http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/AHELOFSReportVolume1.pdf>
- Sabandar, Sita & Others (2018). The implementation of good university governance in the private universities in Makassar (Indonesia). *ESPACIOS*, 39(2).



- Saiti, A., and Middlewood, A. (2018). University governance: insights from England and Greece. *International Journal of Educational Management*, 32(3), 448-462.
- Shen, W. (2003). The dynamics of the CEO-board relationship: an Evolutionary perspective. *The Academy of Management Review*, 2(3), 466-476.
- Shleifer, A. and Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, LII(2), 737-783.
- Tawe, A. and Musa, C. (2018). The implementation of good university governance in the private universities in Makassar (Indonesia). *Education*, 39(2), 8.
- United Nations Development Program (UNDP) (2010). *Human development report 2010 (20<sup>th</sup>. anniversary edition): The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development*. New York: UNDP.
- United Nations Economic and Social Commission for Asiz and the Pacific (2018). *What is Good Governance?* Retrieved from: <http://cpdcngo.org/download/go-od-governance-united-nations-economic-social-commission-asia-paci-fic/>.
- Waduge, C. (2011). Governance and performance: An empirical study of Australian universities. *Unpublished Ph.D. Dessertation*, School of Law, Faculty of Business and Law Victoria University, Melbourne.
- World Bank (2013). *Jobs for shared prosperity: time for action in the Middle East and North Africa*. Washington, DC: World Bank.
- Cochran, W. (1977). *Sampling techniques*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Yusoff, W. and Lhaji, I. (2012). Insight of corporate governance theories. *Journal of Business & Management*, 1(1), 52-63.

ملحق 1: الخصائص العامة والديموغرافية للمشاركين بالدراسة

النسبة	العدد	الخصائص	
23.6%	87	جامعة الجوف	تعمل في الجامعة، نظرياً
22.6%	83	جامعة الحدود الشمالية	
31.5%	116	جامعة تبوك	
22.3%	82	جامعة حائل	
% 100	368	المجموع	
%10.8	40	30 سنة فأقل	العمر
%14.7	54	من 31 - 35 سنة	
%30.2	111	من 41 - 45 سنة	
%44.3	163	46 سنة فأكثر	
%100.0	368	المجموع	
65.7%	242	دكتوراه	المؤهل
33.2%	122	بكالوريوس	
1.1%	4	الثانوية فأقل	
% 100	368	المجموع	
32.6%	120	رئيس قسم	الوظيفة
34.5%	127	مدير إدارة	
19.3%	71	وكيل عمادة	
12.2%	45	عميد	
1.1%	4	مساعد وكيل	
0.3%	1	وكيل جامعة	
% 100	368	المجموع	
29.3	108	5 سنة فأقل	سنوات الخبرة
41.9	154	من 6 - 10 سنة	
6.5	24	من 11 - 15 سنة	
13.6	50	من 16 - 20 سنة	
8.7	32	21 سنة فأكثر	
% 100	368	المجموع	
% 75	276	ذكر	الجنس
%25	92	أنثى	
% 100	368	المجموع	

ملحق 2: تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية حول محور الحوكمة في ضوء رؤية 2030 تبعاً للخصائص العامة والديموغرافية للعينة

الخصائص	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	القيمة المحسوبة	القيمة الحرجة
<b>النوع</b>							
أنثى	92	3.0	1.1	50.2%	موافقة متوسطة	T=1.61	0.76
ذكر	276	3.4	0.9	60.0%	موافق		
المجموع	368	3.4	0.11	60.0%	موافق		
<b>الجامعة</b>							
جامعة الجوف	87	3.1	1.0	52.9%	موافقة متوسطة	F=0.421	0.738
جامعة الحدود الشمالية	83	3.4	0.9	60.0%	موافق		
جامعة تبوك	116	3.4	1.0	60.0%	موافق		
جامعة حائل	82	3.1	0.9	52.9%	موافقة متوسطة		
المجموع	368	3.4	0.9	60.0%	موافق		
<b>العمر</b>							
30 سنة فأقل	40	3.1	1.0	52.0%	موافقة متوسطة	F=0.922	0.430
من 31 - 35 سنة	54	3.4	0.9	60.0%	موافق		
من 41 - 45 سنة	111	3.1	1.0	51.4%	موافقة متوسطة		
46 سنة فأكثر	163	3.4	0.9	60.0%	موافق		
المجموع	368	3.4	0.9	60.0%	موافق		
<b>المؤهل</b>							
دكتوراه	242	3.4	0.9	60.0%	موافق	F=1.01	0.366
بكالوريوس	122	3.1	1.0	51.8%	موافقة متوسطة		
الثانوية فأقل	4	3.5	0.5	62.5%	موافق		
المجموع	368	3.4	0.9	60.0%	موافق		
<b>الوظيفة</b>							
رئيس قسم	120	3.4	1.0	55.6%	موافق	F=0.417	0.837
مدير إدارة	127	3.1	0.9	52.2%	موافقة متوسطة		
وكيل عمادة	71	3.4	0.8	60.0%	موافق		
عميد	45	3.4	1.1	60.0%	موافق		
مساعد وكيل	4	2.8	0.9	44.5%	موافقة متوسطة		
وكيل جامعة	1	2.9		46.9%	موافقة متوسطة		
المجموع	368	3.4	0.9	60.0%	موافق		
<b>سنوات الخبرة</b>							
5 سنة فأقل	108	3.4	0.9	60.0%	موافق	F=0.784	0.536
من 6 - 10 سنة	154	3.1	0.9	52.3%	موافقة متوسطة		
من 11 - 15 سنة	24	3.0	1.1	50.4%	موافقة متوسطة		
من 16 - 20 سنة	50	3.1	0.9	53.4%	موافقة متوسطة		
21 سنة فأكثر	32	3.4	0.8	60.0%	موافق		
المجموع	368	3.2	0.9	60.0%	موافقة متوسطة		

## ملخص البحث باللغة الإنجليزية

### Abstract

The study aimed to reveal the extent of the implementation of governance principles in public universities at the north of the kingdom in light of Vision 2030, as the most important programs that implement at the government agencies. The population of the study consisted of all the officials in public universities (v. rector, deans, v. deans, heads of departments, administration's directors), at the north region of the kingdom (Tabuk, Haial, Aljouf, Alhadud Ashmalleah). The study sample consisted of (368) officials. To achieve objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (56) items to measure the study variables and dimension. The axes of the study include (Transparency, Participation, Accountability, Justice, Effectiveness), In addition to the application of governance in light of the vision of the Kingdom 2030. The researcher uses descriptive and analytical approach. The results show that the application of the principles of governance in the universities is in a medium degree in most of the study axes. It also shows that there are no statistically significant differences according to the characteristics of the study's sample. The study recommended a set of recommendations, most notably the dissemination of a culture of governance in universities and work on the application of different principles as well as the development of a system of governance in universities and follow-up implementation.

**Keywords:** Governance - Public University - Governance Principles - University Governance

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

العلي، فهد بن معيقل (2019). مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 56(2)، 67 - 110.