

The Reality of Administrative Performance in the Department of Educational Leadership and Policies at Taif University in Light of the Principles of Administrative Governance

واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية

Ali bin Hasan Abdu Al Aseeri*

علي بن حسن عبده العسيري*

Assistant Professor, Ministry of Education, Hafar Al-Batin Education Department, Hafar Al-Batin, Saudi Arabia

أستاذ مساعد وزارة التعليم، إدارة التعليم بحفر الباطن، حفر الباطن، المملكة العربية السعودية

Received:28/3/2024 Revised:3/6/2024 Accepted:4/6/2024

تاريخ التقديم: 28/3/2024 تاريخ ارسال التعديلات: 3/6/2024 تاريخ القبول: 4/6/2024

الملخص: هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، العدالة، المشاركة)، والتعرف على التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) التي تحد من تطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت بطريقة الحصر الشامل لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وطلبة الدراسات العليا بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف والبالغ عددهم (152)، واشتملت الاستبانة على محورين، تكون المحور الأول من (21) عبارة تقيس واقع الأداء، ويتكون المحور الثاني من (21) عبارة تقيس التحديات، وتوصلت الدراسة لنتائج من أبرزها أن واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية جاء بدرجة (متوسطة) في أبعاد (الشفافية، العدالة)، وجاء بدرجة منخفضة في بُعد (المشاركة)، وأظهرت النتائج وجود تحديات بدرجة (عالية) إجمالاً ومن أبرزها ضعف ملائمة الهياكل التنظيمية لممارسات الحوكمة الإدارية، وضعف توافر الوعي الكافي بمتطلباتها، وضعف الحوافز المادية والمعنوية المشجعة للأفراد، وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة احصائياً حول (واقع الأداء) تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير النوع.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، جامعة الطائف، الشفافية، العدالة، المشاركة.

Abstract: The study aimed to determine the reality of the administrative performance of the Department of Educational Leadership and Policies at Taif University in light of the principles of administrative governance in their dimensions: (transparency, justice, participation), and to identify the challenges (organizational, human, material) that limit their application. To achieve the objectives of the study, the researcher used The descriptive survey method and the questionnaire as a tool for the study were applied in a comprehensive inventory method to all faculty members, administrative staff and postgraduate students in the Department of Educational Leadership and Policies at Taif University, numbering (152), The study concluded that the reality of administrative performance in the Department of Educational Leadership and Policies at Taif University in light of the principles of administrative governance It came with a (medium) score in the dimensions of (transparency, justice), and a low score in the (participation) dimension. The results showed the presence of challenges with a (high) degree in general, the most notable of which are the weak suitability of organizational structures to administrative governance practices, the lack of sufficient awareness of their requirements, and the weakness of financial incentives. The study showed that there were statistically significant differences regarding (the reality of performance) attributed to the nature of work variable and for the benefit of faculty members, and the absence of statistically significant differences attributed to the gender variable.

Keywords: Administrative governance, Taif University, transparency, justice, participation.

مقدمة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من جهود الجامعات السعودية في سبيل تحسين وتطوير الأداء الإداري وحوكمة إجراءاته وممارساته؛ إلا أن مؤشرات الوضع الراهن تشير إلى بعض جوانب القصور في ذلك، حيث توصلت دراسة للفيز (2018) إلى نتائج من أبرزها وجود معوقات تحد من تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية ومن أبرزها المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، كما خلصت نتائج دراسة الحميدي (2017) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة بجامعة الطائف كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية وإدارية ومالية بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بينما دراسة أبو العلا (2017) فأظهرت نتائجها أن ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف كانت بدرجة متوسطة إجمالاً في أبعاد (الشفافية، المشاركة، المساءلة)، وأظهرت نتائج دراسة المنيع والخيزران (2017) أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية كان ضعيفاً، وأبرزت الدراسة جانباً من الأهمية العالية لنشر ثقافة الحوكمة بالجامعات ووضع أنظمة لقياس الأداء المؤسسي في ضوءها لتحقيق رؤية المملكة 2030.

وباعتبار أن قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف يعد أحد الأقسام الهامة في الجامعات السعودية للدور المناط به في إعداد وتأهيل القيادات التربوية؛ كان لزاماً على القسم الاستفادة من مدخل الحوكمة الإدارية لدورها البارز في زيادة فرص التحسين والتطوير ومعالجة أوجه القصور في الأداء والممارسات؛ ويتناغم ذلك مع نتائج دراسة ناصر الدين (2017) التي توصلت إلى أن حوكمة الجامعات والأقسام تُعد إطاراً متكاملًا يخلق التوازن داخل العمل المؤسسي، وأن فقدانها يتسبب بحلل كبير في تحقيق جودة وكفاءة الأداء الإداري، ومما يعزز ذلك نتائج دراسة العبدلي (2017) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية ومستوى جودة الأداء الإداري.

وتأسيساً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- ما التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة) تُعزى لاختلاف متغيرات: (طبيعة العمل، النوع)؟

يعتبر التعليم أحد الأسس التي تقوم عليها حياة الأفراد لمواجهة متطلبات وتحديات الحياة، ويُعد التعليم الجامعي أحد أهم العناصر الداعمة للتنمية البشرية، فهو إلى جانب إعداد الفرد لسوق العمل بالمهارات والمعارف اللازمة؛ فإنه يوفر له فرص التعلم مدى الحياة لمواجهة متغيرات الحاضر وتحديات المستقبل.

ومن هذا المنطلق فإن الأداء الإداري للجامعات يتطلب التحسين والتطوير في الممارسات والسياسات والأنظمة والإجراءات بما يتواءم مع التوجهات الحديثة نحو الجودة والتميز في الأداء المؤسسي ورؤية المملكة 2030، وذلك بالاستفادة من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة.

ويعد أسلوب الحوكمة الإدارية من أحدث الأساليب الإدارية وأكثرها ارتباطاً بالإصلاح الإداري للجامعات، ويعتبر من الأساليب الضرورية واللازمة لتعزيز عملها، والتأكيد على نزاهة الإجراءات الإدارية فيها، (الكتعان، 2018، 5).

وتأتي الحوكمة الإدارية أحد أبرز مداخل التطوير الحديثة والمتعلقة بالإدارة، والتي تعمل بها الكثير من المؤسسات الإقليمية أو الدولية، وتسعى إليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال إعطاء المزيد من الصلاحيات للجامعات بما يمكنها من تحسين أدائها ومواكبة المستجدات وتحقيق الإبداع والتميز في الأداء المؤسسي.

ويؤكد الزائدي (2019) أن الحوكمة الإدارية "تزداد أهميتها عندما ترتبط بحوكمة المؤسسات التعليمية، لأن فلسفتها تقوم على الإشراف والرقابة التي تؤدي السلامة تطبيق التشريعات والإجراءات والقوانين مما يؤدي إلى تحسين الممارسات الإدارية، كما أنها تضمن المحافظة على حقوق العاملين ومصالحهم بعدالة وموضوعية.

وقد شهد التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية مرحلة تطويرية استهدفت تحديث الهياكل، وفلسفات الأداء وتوجهاته (العوهلي وعبد القادر، 1020). كما تبنت رؤية المملكة العربية السعودية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة، وتحسين معايير الحوكمة في أداء جميع القطاعات الخدمية والاقتصادية، مما يعني أن حوكمة الجامعات أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات (آل مسلط، 7201).

وبناءً على ما سبق تتجلى أهمية الحوكمة وضرورة تبنيها وتطبيقها في قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف لما لها من دور هام في إصلاح العمل الإداري وتوجيهه توجهاً إصلاحياً يعزز من جوانب الثقة ويحقق الأمان والعدالة لكافة المعنيين (عضو هيئة التدريس، الطالب، الموظف) انسجاماً مع رؤية المملكة 2030، والتي تعد حوكمة الأداء الحكومي أحد ركائزها الرئيسية.

أهداف الدراسة

يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية؛ تعكس حجم الأداء والإنجاز المرغوب في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية".

الحوكمة الإدارية: يعرفها محمد (2011) بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساواة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة من الأنظمة والمبادئ والإجراءات الأخلاقية التي تكفل تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة والتمكين الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف؛ بهدف تطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتحسين منظومة العمل المؤسسي.

الإطار النظري

الحوكمة الإدارية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة الإدارية وربما يعود ذلك لاختلاف توجهاتهم، فيرى أبو النصر (2016) أن الحوكمة الإدارية تعني الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، بينما عرفها الشميلي (2017) بأنها نظام يخضع من خلاله نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية بأساليب مناسبة وفعالة.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للحوكمة الإدارية يتضح أنها تمثل نظاماً متكاملًا وأخلاقياً يوفر البيئة الجاذبة والأمنة والتي تحفز من طاقات الأفراد للعمل والابداع وتحقيق مصالح الفرد والمؤسسة من خلال أنظمة وسياسات وإجراءات وأدوار واضحة منظمة لسير العمل وقابلة للتطبيق جوهرها العدل والمساواة والشفافية والتمكين، مما يعزز من فرص التحسين والتطوير ورفع كفاءة وجودة الأداء والنتائج.

مبادئ الحوكمة الإدارية

إن الدراسات التربوية التي اهتمت بجانب الحوكمة الإدارية تنوعت في تحديد تلك المبادئ، غير أن ما أورده الباحثون يشترك في العديد منها، ومن أبرزها ماورد لدى كل من كورتل (2008)، وعسيري (2019)، وعلي (2012)، وهي مبادئ: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة)، وقد اعتمدها الباحث في هذه الدراسة كأبعاد رئيسية لكونها تلائم واقع الأداء الإداري وطبيعة مهام ومسؤوليات قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف، ويراد بها وفقاً لأهداف الدراسة ما يلي:

- **مبدأ الشفافية:** وتعني الوضوح لما يجري ويدور داخل قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف؛ مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة

- الوقوف على واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة).

- التعرف على أبرز التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة) تُعزى لاختلاف متغيرات: (طبيعة العمل، النوع)؟

أهمية الدراسة

- انسجام هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز في ثنائياها على حوكمة الأداء الحكومي ورفع مستوى جودة أدائه ومخرجاته.

- تأتي هذه الدراسة في وقت يشهد فيه التعليم الجامعي تحديات ضخمة تستوجب مراجعة أنظمتها وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات المحيطة، ويُحقق جودة الأداء.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة)، والتعرف على التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) التي تحد من تطبيقها.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وطلبة الدراسات العليا بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف لعام 1443هـ.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 1443هـ.

مصطلحات الدراسة

الأداء الإداري: عرفه نصر (2002) بأنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه " كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها الأفراد العاملين بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف، والتي

– **الصعوبات التنظيمية:** ومنها النظام البيروقراطي السائد، وعدم وضوح قنوات التواصل وخطوط الاتصال والسلطة، وغياب آليات المساءلة الإدارية، وعدم تحديد المهام والصلاحيات للعاملين، وغياب مفهوم ومبادئ الحوكمة الإدارية وأهمية تطبيقاتها.

– **الصعوبات المادية:** وتتمثل في ضعف ميزانية التعليم الجامعي وعدم تنوعها، وعدم تخصيص حوافز مادية ومعنوية للأفراد المتميزين، وضعف البنية التقنية ووسائل الاتصالات حديثة، وقلة وسائل المواصلات، وضعف تجهيزات المقرات.

– **الصعوبات البشرية:** وتتمثل في نقص عدد الموظفين في إدارات الجامعة، ونقص عدد أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام، وضعف الكفاءة المهنية، وكثرة الأعباء، ومقاومة التغيير، وعدم الحماس للتطوير المهني من بعض الأفراد.

الأداء الإداري

يعد الأداء الإداري المحرك الأساس لأعمال المؤسسات بمختلف أنشطتها، وذلك لتأثيره المباشر في تحقيق توجهها الاستراتيجي ونجاح خططها وأهدافها.

ويشير (Rothwell et, 2012:48) إلى أن التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أظهرت أن من أفضل ممارسات منظمات التعلم هي تخصيصها 40% من الدخل لتطوير الأداء.

وعرّف المحاسنة (2013، ص106) الأداء الإداري بأنه العمليات التي يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى اسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم ومدى تقدمها، بينما يرى العابدي وبوجلal (2016) أن الأداء الإداري إنما هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها.

عناصر الأداء الإداري

للأداء الإداري مكونات أساسية يقوم عليها وينبغي مراعاتها لكي يصبح الأداء ذا فاعلية وكفاءة ومنها:

– الكفايات الوظيفية: وتُعي بما يجب أن يمتلكه الفرد العامل من مهارات ومعرفة واتجاهات وقيم وسلوكيات.

– متطلبات العمل: وتعني المهام والمسؤوليات والأدوار المطلوب تنفيذها. – البيئة والثقافة التنظيمية: وتتضمن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل كالمناخ التنظيمي، وكفاءة الأفراد ودافعيتهم، والموارد المادية والبشرية، والإجراءات الإدارية ونمط القيادة (بجر وأبوسويح، 2010).

وأضاف الحسيني (2003) مقدار العمل المنجز ومستوى جودته كأحد أبرز عناصر الأداء الإداري.

العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء الإداري

يتأثر الأداء الإداري للمؤسسات بالعديد من العوامل، حيث يرى روبنز وكولتر (Robbins & Coulter, 2017) أن الرضا الوظيفي والاتجاهات

والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين، وهي تأكيد على مصداقية الأداء الإداري، من خلال تمكين الأطراف ذات العلاقة، واعتمادها على الإفصاح والقانونية.

– **مبدأ العدالة:** ويرتبط بنمط علاقات العاملين وقيمهم، ويؤثر بشكل مباشر على جهودهم ودوافعهم، خصوصاً وأن جودة العمل الإداري ترتبط برغبة ودافعية الأفراد للعمل والإنجاز، إضافة إلى أنها تحد من السلوكيات الغير مرغوبة نتيجة غياب العدالة وتطبيقها، وتتضمن العدالة كافة الأمور الإدارية والتنظيمية.

– **مبدأ المشاركة:** وتعكس المشاركة ثقة الإدارة في العاملين والمنتمين إليها، مما يعزز من جوانب المسؤولية المشتركة، ويولد لدى الأفراد نوعاً من الارتياح والالتزام الوظيفي الذي يسهم في الدافعية للإنجاز والقدرة على الابتكار والتجديد، وتقاس المشاركة من خلال تفويض الصلاحيات، ومدى المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الأفراد العاملين.

أهداف الحوكمة الإدارية

برزت في الأدبيات التربوية ذات الصلة العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها الحوكمة الإدارية بممارستها وتطبيقاتها، ومنها ما يلي: (المهدي، 2017، ص 248):

– رفع درجة الثقة بين الافراد العاملين.

– رفع كفاءة وجودة الأداء الفردي والمؤسسي.

– عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات ومنع الازدواجية.

– تدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي الإدارية والمالية.

ولخص الخطيب (2018) عددًا من أهداف تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات ومن أبرزها: الإفصاح عن المعلومات وسهولة تدفقها باستمرار وسيادة مبدأ الشفافية، وتقليل جوانب الهدر، وتحسين استثمار الموارد، وزيادة الإنتاجية، وتحسين أداء الجامعة ومخرجاتها.

ولذلك فإن الحوكمة الإدارية تسعى إلى بناء وتشكيل إطار عمل وثقافة تنظيمية أخلاقية تحقق للأفراد العاملين بيئة عمل آمنة وجاذبة تدفع للعمل والابداع والابتكار وتحمل المسؤولية وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية.

تحديات تطبيق الحوكمة بالجامعات

في ضوء الأبحاث والدراسات التي اهتمت بمفهوم الحوكمة فقد برزت بعض التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات، ويتفق الباحث مع ما ورد لدى قرواني (2016، ص221-222) نقلا عن Sheppard, (2011) وMohajeran, (2006) وKohansal, (2011) في تصنيف الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية إلى ثلاثة أبعاد كما يلي :

وسعت دراسة الزامل (2018) إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030م من وجهة نظر القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري بشكل عام متحقق بدرجة كبيرة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الكلية ومتغير القسم، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر.

وسعت دراسة الحميدي (2017) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية النسائية بالجامعة، وتوصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود معوقات بدرجة كبيرة تحد من تحقيقها، وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلن مناصب قيادية.

وأجرت أبو العلا (2017) دراسة هدفت إلى اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة بجامعة الطائف كانت بدرجة متوسطة إجمالاً، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة الرتبة الأعلى، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وأما دراسة المنيع والخنيزان (2017) فقد سعت إلى التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية ومعوقاتها ومقترحات تفعيلها في ضوء رؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي، وخلصت نتائجها إلى أن واقع تطبيق الحوكمة كان ضعيفاً، ومن أبرز المعوقات: قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة بالنسبة لمنسوبي الجامعة، وغياب المساءلة، وأوصت الدراسة بالعمل على إصدار العديد من القوانين والتشريعات التي تخدم نظام الحوكمة، وإزالة الروتين والبيروقراطية عبر تحسين إجراءات العمل فيها.

وهدف دراسة طواي وموسى (2017)، TAWA& MUSA إلى فحص جودة التعليم ومعرفة مدى تطبيق الحوكمة الجامعية الرشيدة وتحليل دور وتأثير الحوكمة في الجامعات الخاصة في مكاसर، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة، والمقابلات، والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (200) فرد من العاملين في خمس جامعات في مكاसर، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية المتمثلة في: المشاركة، والمساءلة والمساواة، والكفاءة

التي يحملها الأفراد العاملين تؤثر بشكل كبير على الأداء الإداري للمؤسسة، بينما يتفق الحراشنة (2011)، وحمود (2002) على أن من أبرز العوامل التي تؤثر على جودة وكفاءة الأداء الإداري: الهياكل التنظيمية ومدى مرونتها، ونظم الاتصال والتواصل، ومدى مشاركة الأفراد في صنع القرارات، ونمط القيادة، وبيئة العمل، ونظام الحوافز.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الأسمر (2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الحوكمة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتوصلت لنتائج من أبرزها أن ممارسة الحوكمة بجامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد محل الدراسة، ولم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الجنس والدرجة العلمية.

وسعت دراسة الغامدي (2020) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والكشف عن متطلبات ومعوقات تطبيقها، واستخدام الباحث استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت لنتائج من أبرزها أن واقع تطبيق الحوكمة ظهر بدرجة متوسطة في أبعاد الشفافية والتمكين، بينما جاءت معوقات متطلبات تطبيق الحوكمة والمعوقات بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وأجرت أبريانتى (2020)، Apriyanti دراسة هدفت إلى تطوير مؤشرات حوكمة الجامعات الإسلامية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان والمناقشة الجماعية والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من قادة الجامعة والكليات وأعضاء هيئة التدريس وخبراء في الحوكمة، وتوصلت نتائجها إلى أهمية أبعاد الحوكمة الإدارية وأبرزت حاجة البحث المستقبلي إلى تطوير مؤشرات أكثر شمولاً لحوكمة الجامعات، من خلال النظر في السياسات واللوائح الحكومية، وحاجة سوق العمل.

وهدف دراسة عسيري (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق معايير حوكمة الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم أسلوب دلفاي والاستبانة لجمع المعلومات طبقت على عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيري جهة العمل والجنس، وجاءت الفروق لصالح القيادات الذكور.

والمشاركة. والمسواة، والمشاركة. (2020) Aprianti، في استخدامها للمناقشة الجماعية والمقابلة إلى جانب الاستبانة كأدوات للدراسة، ودراسة عسيري (2019) واستخدمت أسلوب دلفاي بالإضافة للاستبيان، ودراسة Tawe & MUSA، (2017) واستخدمت (الاستبانة، والمقابلات، والملاحظة) كأدوات للدراسة.

- تتفق الدراسة الحالية في مجتمعها وبيئتها مع مجمل الدراسات السابقة، بينما تختلف مع دراسة أبريانتى (2020). Apriant والتي طبقت على الجامعة الإسلامية بإندونيسيا، ودراسة Tawe & MUSA، (2020) وطبقت على الجامعات الخاصة في ماكاسار، ودراسة Johnson et al، (2017) في جامعة ميدويسترن.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة لتأكيد مشكلة الدراسة، ومدى الحاجة لإجرائها، وبلورة محاورها.
- تحديد المنهج المناسب والملائم لطبيعة الدراسة الحالية.
- تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات والتي تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية.
- اختيار مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات ونتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- هي الدراسة الأولى من نوعها - على حد علم الباحث - التي هدفت إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة)، والتعرف على التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) التي قد تحد من نجاح تطبيقها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملائمته لموضوعها وأبعادها.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وطلبة الدراسات العليا بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف لعام 1443هـ، والبالغ عددهم (152) فرداً وذلك حسب إحصائيات القسم لعام 1443هـ، ويبين الجدول (1) أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل والنوع.

والفاعلية، والشفافية جاءت بصورة متوسطة إلى عالية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات هي العدل والمسواة، والمشاركة.

بينما سعت دراسة جوهانسون وآخرون (2017)، Johnson et al إلى البحث في دوافع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة المشتركة من وجهة نظرهم في جامعة ميدويسترن، واستخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي، كما استخدم الاستبانة لاستطلاع رأي (39) عضواً من كلية التربية والخدمات الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة تعزيز الممارسات والإجراءات التي تتضمن المشاركة في الحوكمة، كما أن هيئة التدريس يشعرون بالنجاح عند إسهامهم في إدارة الجامعة ومشاركتهم في صنع القرارات.

وهدف دراسة العبدلي (2017) إلى الكشف عن مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مبادئ الحوكمة، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد الحوكمة ومستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت لنتائج من أبرزها أن درجة ممارسة أبعاد الحوكمة في جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد الحوكمة المحددة في الدراسة ومستوى جودة الأداء الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسة الحالية مفهوم الحوكمة الإدارية وهي بذلك تأتي متفقة مع مجمل الدراسات السابقة في تناولها لهذا المفهوم كأحد متغيرات الدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية في تناولها لأبعاد الحوكمة الإدارية المتمثلة في: (الشفافية، العدالة، المشاركة) مع دراسة كل من الأسمر (2020)، ودراسة الغامدي (2020)، ودراسة أبريانتى (2020)، Aprianti، ودراسة (2017)، Tawe & MUSA، بينما تختلف في ذلك عن بقية الدراسات السابقة.

- تتفق الدراسة الحالية في منهجها مع مجمل الدراسات السابقة، بينما تختلف مع دراسة العبدلي (2018) واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة المنيع والخنيزان (2017) واستخدمت المنهج الاستقرائي، ودراسة (2017)، Johnson et al المنهج الكمي والنوعي.

- تتفق الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بينما تختلف مع دراسة أبريانتى

أعضاء هيئة التدريس بنسبة (13.4%)، بينما كانت أقل نسبة للموظفين الإداريين حيث بلغت نسبتهم (4.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومن حيث النوع فبلغت نسبة الإناث النسبة الأكبر بنسبة (64.3%)، بينما بلغت نسبة الذكور (35.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تم بناء أداة الدراسة بالاستفادة من الإطار النظري والرجوع للدراسة السابقة كدراسة الأسمر (2020)، ودراسة الغامدي (2020)، ودراسة عسيري (2019)، ودراسة الزامل (2018)، ودراسة الحميدي (2017)، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في: (طبيعة العمل، النوع).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكونت من محورين هما:

المحور الأول: واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية، ويتكون من (21) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الشفافية، واشتمل على (7) عبارات.
- البعد الثاني: العدالة، واشتمل على (7) عبارات.
- البعد الثالث: المشاركة، واشتمل على (7) عبارات.

المحور الثاني: التحديات التي قد تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف ويتكون من (18) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

- الأول: التحديات التنظيمية، واشتمل على (6) عبارات.
- الثاني: التحديات البشرية، واشتمل على (6) عبارات.
- الثالث: التحديات المادية، واشتمل على (6) عبارات.

وقد صيغت جميع عبارات المحورين بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الخصائص السيكومترية للاستبانة

صدق المحتوى

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للتأكد من درجة مناسبة الفقرة، ووضوحها وانتماؤها للبعد الذي تقيسه، وسلامة الصياغة، واعتمد الباحث نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آرائهم معياراً لقبول العبارة حتى أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي وصالحة للتطبيق.

جدول 1: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل والنوع:

م	طبيعة العمل	الذكور		الإناث		المجموع	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
1	أعضاء هيئة التدريس	8	16.3%	10	9.7%	18	11.8%
2	طلبة الدراسات العليا	38	77.6%	88	85.4%	126	82.9%
3	الموظفين الإداريين	3	6.1%	5	4.9%	8	5.3%
	المجموع	49	100%	103	100%	152	100%

المصدر: إحصائيات موقع جامعة الطائف لعام 1443هـ.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الإحاطة به ما تبين من الجدول (1) السابق؛ فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة الكترونية عن طريق موقع (Google Drive) لأفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستجابات (112) استبانة، وجميعها صالحة للتحليل، وهي تمثل ما نسبته (73.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة وعددًا مناسباً للتطبيق وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012, 59).

خصائص أفراد عينة الدراسة: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (طبيعة العمل، النوع) ويوضح نتائجها الجدول (2):

جدول 2: التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للمتغيرات الشخصية

م	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة%
3	طبيعة العمل	عضو هيئة تدريس	15	13.4%
		طالب دراسات عليا	92	82.1%
		موظف إداري	5	4.5%
4	النوع	ذكر	40	35.7%
		انثى	72	64.3%
	المجموع الكلي		112	100%

تبين من الجدول (2) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف بنسبة (82.1%)، يليهم

تبين من جدول (4) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد التي يتكون منها محوري بالاستبانة بالمجموع الكلي جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.901 - 0.955)، ودالة إحصائية مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لكلا من محوري الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

ويوضح نتائجها الجدول (5):

جدول 6: معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: الشفافية	7	0.90
2	البعد الثاني: العدالة	7	0.90
3	البعد الثالث: المشاركة	7	0.89
	المجموع الكلي	21	0.95
1	البعد الأول: التحديات التنظيمية	6	0.89
2	البعد الثاني: التحديات البشرية	6	0.91
3	البعد الثالث: التحديات المادية	6	0.91
	المجموع الكلي	18	0.96

اتضح من الجدول (5) السابق أن جميع قيم معاملات الثبات كانت قيم عالية حيث تراوحت قيم معامل الثبات الكلي للمحورين الأول والثاني بين (0.95) و(0.96)، وتشير هذه القيم العالية إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول ونصه: "ما واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها (الشفافية، والعدالة، المشاركة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول كما في الجدول (6):

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول من الاستبانة، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
2	العدالة	3.05	0.666	1	متوسطة
1	الشفافية	2.96	0.751	2	متوسطة
3	المشاركة	2.30	0.561	3	منخفضة
	المجموع الكلي	2.77	0.600	---	متوسطة

صدق الاتساق الداخلي

يوضح نتائجه الجدول (3):

جدول 3: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكلا المحورين:

واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية					
البعد الأول: الشفافية		البعد الثاني: العدالة		البعد الثالث: المشاركة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.743	8	**0.857	15	**0.527
2	**0.822	9	**0.809	16	**0.864
3	**0.779	10	**0.776	17	**0.821
4	**0.764	11	**0.677	18	**0.822
5	**0.884	12	**0.773	19	**0.763
6	**0.708	13	**0.786	20	**0.801
7	**0.846	14	**0.819	21	**0.818
التحديات التي قد تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف					
البعد الأول: التحديات التنظيمية		البعد الثاني: التحديات البشرية		البعد الثالث: التحديات المادية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.696	7	**0.819	13	**0.748
2	**0.806	8	**0.808	14	**0.838
3	**0.929	9	**0.902	15	**0.850
4	**0.800	10	**0.854	16	**0.876
5	**0.812	11	**0.852	17	**0.821
6	**0.799	12	**0.802	18	**0.840

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

تبين من الجداول (3) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط لكلا المحورين تراوحت بين (0.527 - 0.929)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وهو ما يؤكد على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

الصدق البنائي

ويوضح نتائجه الجدول (4):

جدول 4: معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه من الاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: الشفافية	**0.901
2	البعد الثاني: العدالة	**0.917
3	البعد الثالث: المشاركة	**0.916
1	البعد الأول: التحديات التنظيمية	**0.955
2	البعد الثاني: التحديات البشرية	**0.950
3	البعد الثالث: التحديات المادية	**0.935

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

البعد الأول: الشفافية

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الشفافية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تتمتع أنظمة العمل في القسم بالوضوح والشفافية.	3.19	0.886	1	متوسطة
2	يتيح رئيس القسم تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.	3.10	0.949	2	متوسطة
7	يتسم أداء القيادات بالنمط الديمقراطي.	3.08	0.998	3	متوسطة
3	يتم تقييم الأداء الوظيفي بكل موضوعية ووضوح.	3.05	0.948	4	متوسطة
6	يوفر القسم للمستفيدين الفرصة في تتبع الإجراءات التي تتخذ تجاه طلباتهم أو شكاويهم.	2.90	0.995	5	متوسطة
5	يحرص القسم على الإجابة عن استفسارات المعنيين حول أنظمة وإجراءات القبول لبرامجهم.	2.83	0.958	6	متوسطة
4	يمكن القسم كافة المتضمنين إليه من الحصول على المعلومات المطلوبة بكل شفافية.	2.57	0.824	7	منخفضة
	المجموع الكلي للبعد الأول: الشفافية	2.96	0.751	---	متوسطة

وتبين من جدول (7) السابق أن الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في بعد (الشفافية) جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري بلغ (0.751).

وجاء في الترتيب الأول العبارة: (تتمتع أنظمة العمل في القسم بالوضوح والشفافية) بمتوسط حسابي (3.19) ودرجة موافقة (متوسطة)، وربما يعزى ذلك إلى أن الممارسات الإدارية في القسم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لا يزال يشوبها نوع من الغموض في اللوائح والسياسات والإجراءات المتبعة عند توزيع المهام والأدوار المطلوبة من الأفراد المنتسبين له، مما يتطلب ذلك مزيداً من المراجعات والتحسين والتطوير في هذا الجانب بما يحقق مبدأ الشفافية.

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة: (يمكن القسم كافة المتضمنين إليه من الحصول على المعلومات المطلوبة بكل شفافية) بمتوسط حسابي (2.57) ودرجة موافقة (منخفضة)، وقد يعود السبب في ذلك إلى غياب المعلومات الكافية بشأن بعض القرارات والإجراءات الإدارية المتبعة في القسم، الأمر الذي ظهرت نتائجه وفق هذا المبدأ بدرجة منخفضة تستلزم إعادة النظر في ذلك، وتوفير أدوات وأساليب تساهم في تسهيل وصول الأفراد المنتسبين للقسم إلى المعلومات المطلوبة بسهولة وشفافية ينعكس أثرها إيجاباً على الأداء المؤسسي وبشكل عام، وتتفق النتيجة الحالية في حصول بعد الشفافية

تبين من جدول (6) السابق أن الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في أبعادها (الشفافية، والعدالة، المشاركة) بشكل عام جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي (2.77)، وانحراف معياري قدره (0.600) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (0.561 - 0.751) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يتبين من الجدول السابق حصول بُعد (العدالة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.05) ودرجة توافر (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى تحقق قيم العدالة وتوافرها بالقسم بمستوى ممارسة لا يزال دون المأمول من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يتطلب الأمر من قيادات القسم بذل مزيداً من الجهود لتحقيق هذا المبدأ لرفع مستوى رضا الأفراد بما يحقق من الالتزام والمسؤولية لدى كافة منسوبي القسم.

وبأبي في الترتيب الثاني بعد (الشفافية) بمتوسط حسابي (2.96) ودرجة تطبيق (متوسطة)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى تدني ثقافة الوضوح والإفصاح عن السياسات والإجراءات التي تسيّر العمل وتعزيز مبدأ الشفافية، مما يؤكد إلى حاجة القسم لمزيد من المراجعات والتصحيح في هذا الجانب، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (المشاركة) بمتوسط حسابي (2.30)، بدرجة (منخفضة) وقد يعزى ذلك إلى ضعف جانب مشاركة الأفراد في القرارات التي تحتم المصلحة العامة للقسم، وتدني مستوى الاهتمام بكفاءة وقدرات الأفراد وتمكينهم.

ويشير حصول واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية على درجة تحقق (متوسطة) بشكل عام إلى وجود بعض ممارسات الحوكمة الإدارية في القسم ولكنها لا تزال دون المستوى المأمول، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية هذا المفهوم ومبادئه وآليات تطبيقها والاستفادة من مضامينها في تسيير الأعمال الإدارية ودعم الأفراد وزيادة دافعيتهم وتحقيق التزامهم وولائهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الأسمر (2020)، وعسيري (2019)، والحيميدي (2017)، والعبدي (2017)، وأبو العلا (2017)؛ بينما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة المنيع والخيزران (2017) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة كان ضعيفاً، ودراسة الزامل (2018) والتي أظهرت واقع الحوكمة بدرجة كبيرة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية لكل كما يلي:

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة: (يتم تقسيم المهام والأعمال على الجميع دون تمييز) بمتوسط حسابي (2.54) ودرجة موافقة (منخفضة)، ولربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف السياسات والإجراءات التي تسهم في توفير الظروف الملائمة للأفراد للاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم لصالح العمل المؤسسي؛ مما يعكس لدى بعض منسوبي القسم الشعور بعدم التقدير والثقة مما ينتج عن ذلك ضعف ولائه الوظيفي والعمل بطاقة وقدرة أقل، وهذه النتيجة وفق هذا البُعد تتطلب من القسم مزيداً من إجراءات التحسين والتطوير للاستفادة من الأفراد وتمكينهم وحفز قدراتهم وكسب ثقتهم وبما يمكنهم من الابداع والابتكار لصالح العمل المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة والتزام.

وتتفق النتيجة الحالية في حصول بعد العدالة على درجة تطبيق متوسطة مع دراسة كل من الغامدي (2020)، وطاوي وموسى (2017)، TAW& MUSA، وأبو العلا (2017)؛ بينما تختلف النتيجة الحالية مع دراسة المنيع والخنيزان (2017) والتي أظهرت أن واقع تطبيق مبدأ العدالة ظهر بدرجة ضعيفة.

البعد الثالث: المشاركة

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في بعد (المشاركة)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
19	يتوفر لدى العاملين بالقسم المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.	3.01	0.833	1	متوسطة
20	نمط القيادة السائد في القسم يشجع الافراد على البذل والعطاء والابداع.	2.96	0.890	2	متوسطة
16	يتوفر بالقسم الصلاحيات والإمكانات اللازمة لتفعيل التمكين الإداري.	2.71	0.755	3	متوسطة
18	يشجع القسم على تشكيل فرق العمل لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة	2.58	0.706	4	منخفضة
17	يحرص القسم على العمل بمبدأ المسؤولية الجماعية	2.57	0.835	5	منخفضة
15	يوفر القسم فرصة مشاركة الجميع في صناعة واتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة العمل.	2.51	0.838	6	منخفضة
21	تتبنى قيادات القسم آراء ومقترحات الافراد، وتعمل بها.	2.27	0.805	7	منخفضة
	المجموع الكلي للبعد الثالث: المشاركة	2.30	0.561	---	منخفضة

على درجة تطبيق متوسطة مع دراسة الغامدي (2020)، والعبدلي (2017)، وأبو العلا (2017)، وطاوي وموسى (2017)، TAW& MUSA، بينما تختلف النتيجة الحالية مع دراسة الزامل (2018)، والتي ظهر واقع ممارسة الشفافية بدرجة كبيرة، والمنيع والخنيزان (2017) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الشفافية كان بدرجة ضعيفة.

البعد الثاني: العدالة:

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في بعد (العدالة)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
14	تحرص قيادات القسم على توفير أجواء من الثقة المتبادلة بين الجميع.	3.37	0.816	1	متوسطة
12	تتسم إجراءات القبول والتسجيل بالوضوح والعدالة.	3.26	0.744	2	متوسطة
10	عند تقييم الأداء تتم مراعاة الجهود التي بُذلت.	3.23	0.910	3	متوسطة
8	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين دون تمييز.	3.09	0.865	4	متوسطة
9	يتم مناقشة الأفراد حول الآثار المترتبة على القرارات التي قد تُتخذ تجاههم.	2.99	0.925	5	متوسطة
13	تتبع قيادات القسم مبدأ المساواة في المعاملة بين جميع العاملين.	2.84	0.833	6	متوسطة
11	يتم تقسيم المهام والأعمال على الجميع دون تمييز.	2.54	0.837	7	منخفضة
	المجموع الكلي للبعد الثاني: العدالة	3.05	0.666	---	متوسطة

تبين من جدول (8) السابق أن الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في بعد (العدالة) جاء بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.05) بانحراف معياري بلغ (0.666). كما يتبين من الجدول السابق أن أعلى عبارة وفي الترتيب الأول العبارة: (تحرص قيادات القسم على توفير أجواء من الثقة المتبادلة بين الجميع) بمتوسط حسابي (3.37) ودرجة موافقة (متوسطة)، وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود بعض الافتراضات السلبية في التعامل بين منسوبي القسم، وسيادة بعض الممارسات التي تغطي عليها الرسمية في التعامل، وقلة مشاركة الأفراد في اللجان والمسؤوليات، وضعف التمكين والإجراءات التي تعزز من الثقة في قدرات وكفاءة منسوبي القسم.

تبين من جدول (9) السابق أن الأداء الإداري يقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية في بعد (المشاركة) جاء بدرجة (منخفضة) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (2.30) بانحراف معياري بلغ (0.561).

وجاء في الترتيب الأول العبارة: (يتوفر لدى العاملين بالقسم المرنة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم) بمتوسط حسابي (3.01) ودرجة موافقة (متوسطة)، ولربما يعزى ذلك إلى جوانب القصور في مجال تمكين الأفراد بصلاحيات وحرية أكبر في الأعمال المناطة بهم وتحمل مسؤوليتها.

وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (تتبنى قيادات القسم آراء ومقترحات الأفراد، وتعمل بها) بمتوسط حسابي (2.27) بدرجة موافقة (منخفضة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف جوانب الاتصال والتواصل بين قيادات القسم والأفراد العاملين، وقلة توافر المقاييس ذات الفاعلية لقياس رضا وآراء العاملين وسماع مقترحاتهم والاستفادة من نتائجها لأغراض التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية.

وتتفق النتيجة الحالية في حصول واقع بعد العدالة على درجة منخفضة مع دراسة المنيع والخنيزان (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الزامل (2018)، وطاوي وموسى (2017)، TAW& MUSA والتي أظهرت نتائجها تطبيق مبدأ العدالة بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (2020)، وأبو العلا (2017)، والتي أظهرت واقع تطبيق مبدأ العدالة بدرجة متوسطة.

وتتفق النتيجة الحالية في حصول واقع بعد العدالة على درجة منخفضة مع دراسة المنيع والخنيزان (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الأقسام والمقرات التابعة، وضعف قنوات الاتصال الفاعلة والحديثة، وتدني مستوى الحوافز المشجعة على الابداع والتميز في الأداء.

وربما يعود السبب في حصول التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) على درجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى دورها الرئيس والمؤثر في توجيه وتنظيم العمل المؤسسي وهئية المناخ الملائم للأداء وإنجاز الأعمال والمهام بكفاءة، وقد يفسر ذلك نتيجة واقع الأداء الإداري للقسم والتي ظهرت بدرجة (متوسطة) ودون المستوى المأمول، مما يتطلب من القسم مزيداً من أساليب التحسين والتطوير والعناية بتوافر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، وتحديد التوجه الاستراتيجي في ضوء هذه المبادئ، وتسخير الجهود والإمكانات وتحفيز الأفراد لتحقيق ذلك.

وتأتي النتيجة الحالية لظهور التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) بدرجة عالية متفقة مع دراسة الغامدي (2020)، والحميدي (2017)، والمنيع والخنيزان (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الأسمر (2020)، والتي أظهرت وجود تحديات بدرجة متوسطة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحديات التي قد تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية لكل بعد على كما تبينه نتائج الجداول التالية:

وتتفق النتيجة الحالية في حصول واقع بعد العدالة على درجة منخفضة مع دراسة المنيع والخنيزان (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الزامل (2018)، وطاوي وموسى (2017)، TAW& MUSA والتي أظهرت نتائجها تطبيق مبدأ العدالة بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (2020)، وأبو العلا (2017)، والتي أظهرت واقع تطبيق مبدأ العدالة بدرجة متوسطة.

وتتفق النتيجة الحالية في حصول واقع بعد العدالة على درجة منخفضة مع دراسة المنيع والخنيزان (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الزامل (2018)، وطاوي وموسى (2017)، TAW& MUSA والتي أظهرت نتائجها تطبيق مبدأ العدالة بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (2020)، وأبو العلا (2017)، والتي أظهرت واقع تطبيق مبدأ العدالة بدرجة متوسطة.

وتتفق النتيجة الحالية في حصول واقع بعد العدالة على درجة منخفضة مع دراسة المنيع والخنيزان (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الزامل (2018)، وطاوي وموسى (2017)، TAW& MUSA والتي أظهرت نتائجها تطبيق مبدأ العدالة بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (2020)، وأبو العلا (2017)، والتي أظهرت واقع تطبيق مبدأ العدالة بدرجة متوسطة.

وتتفق النتيجة الحالية في حصول واقع بعد العدالة على درجة منخفضة مع دراسة المنيع والخنيزان (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الزامل (2018)، وطاوي وموسى (2017)، TAW& MUSA والتي أظهرت نتائجها تطبيق مبدأ العدالة بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (2020)، وأبو العلا (2017)، والتي أظهرت واقع تطبيق مبدأ العدالة بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني ونصه: " ما التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني كما في الجدول (10):

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أبعاد المحور الثاني (التحديات التي قد تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية يقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
1	التحديات لتنظيمية	3.95	0.690	1	عالية
2	التحديات البشرية	3.72	0.704	2	عالية
3	التحديات المادية	3.57	0.605	3	عالية
المجموع الكلي					عالية
		3.75	0.631	---	

البعد الأول: التحديات التنظيمية:

جدول 11: للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحديات التنظيمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	ضعف ملائمة الهياكل التنظيمية لممارسات الحوكمة الإدارية	4.25	0.800	1	عالية جداً
2	عدم ملائمة اللوائح والأنظمة لمبادئ الحوكمة الإدارية	4.16	0.766	2	عالية
4	تُخذ القرارات بشكل فردي	4.10	0.880	3	عالية
3	ضعف التزام الإدارة العليا بمبادئ الحوكمة الإدارية	3.96	0.914	4	عالية
6	غياب الرقابة والمساءلة الإدارية	3.93	0.946	5	عالية
5	صعوبة الوصول إلى المعلومات والخدمات	3.29	0.812	6	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول : التحديات التنظيمية	3.95	0.690	---	عالية

تبين من جدول (11) السابق أن (التحديات التنظيمية) جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.95) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.690).

وجاء في الترتيب الأول العبارة: (ضعف ملائمة الهياكل التنظيمية لممارسات الحوكمة الإدارية) بمتوسط حسابي (4.25) ودرجة موافقة (عالية جداً)، وربما يعود السبب في ذلك إلى تعدد وتداخل المستويات الإدارية وكثرتها في الهيكل التنظيمي؛ الأمر الذي يتطلب من القسم تصميم هيكل تنظيمي يحد من ممارسات المركزية، ويتسم بمرونة الاتصال والتواصل مع الوحدات التابعة بما يتلاءم مع متطلبات مبادئ الحوكمة الإدارية، وجاء في الترتيب الأخير العبارة: (صعوبة الوصول إلى المعلومات والخدمات) بمتوسط حسابي (3.29) بدرجة موافقة (متوسطة)، وربما يعزى ذلك إلى قلة توافر الأدوات والوسائل التي تساعد على الوصول إلى المعلومات والخدمات المطلوبة بشكل يُرضي المستفيدين ومنسوبي القسم ويلبي طموحاتهم، وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من الغامدي (2020)، ودراسة المنيع والخيزران (2017)؛ والتي أظهرت وجود تحديات تنظيمية بدرجة عالية.

البعد الثاني: التحديات البشرية:

جدول 12: للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحديات البشرية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
8	ضعف توافر الوعي الكافي بالحوكمة الإدارية ومتطلباتها	4.34	0.692	1	عالية جداً
12	عدم الأخذ بمقترحات المعنيين من (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الإداريين)	4.05	0.899	2	عالية
7	سيادة النمط البيروقراطي في إدارة القسم	3.99	1.009	3	عالية
9	غموض معايير اختيار أعضاء مجلس	3.37	0.920	4	متوسطة
10	غموض اللوائح المنظمة لحقوق وواجبات الأفراد العاملين والطلاب	3.35	0.846	5	متوسطة
11	ضعف توافر بيئة العمل الجاذبة والأمنة	3.24	0.661	6	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثاني: التحديات البشرية	3.72	0.704	---	عالية

أظهرت النتائج في جدول (12) السابق أن (التحديات البشرية) جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.72) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.704).

وجاء في الترتيب الأول العبارة: (ضعف توافر الوعي الكافي بالحوكمة الإدارية ومتطلباتها) بمتوسط حسابي (4.34) ودرجة موافقة (عالية جداً)، وربما يعزى ذلك إلى بعض جوانب القصور في تبني مفهوم الحوكمة الإدارية ومتطلباتها، لاسيما وأن التوجه الحالي لاستقلالية الجامعات السعودية يعزز من مبادئ الحوكمة الإدارية ويدعمها بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، وهذا الأمر يتطلب مزيداً من المراجعات والتحسين والتطوير ونشر ثقافة الحوكمة الإدارية ومبادئها وتضمينها في الرؤية والرسالة والتوجه الاستراتيجي.

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة: (ضعف توافر بيئة العمل الجاذبة والأمنة) بمتوسط حسابي (3.24) بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود السبب في ذلك إلى تدني مستوى الاهتمام باحتياجات ورغبات الأفراد وطموحاتهم، وتدني مستوى رضاهم عن السياسات والإجراءات المحفزة على التميز في الأداء، لما للأفراد من دور مؤثر وحاسم في الوفاء بمتطلبات الحوكمة الإدارية، وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من الغامدي (2020)، والمنيع والخيزران (2017) وبرزت فيها التحديات البشرية بدرجة عالية.

البعد الثالث: التحديات المادية:

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحديات المادية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
15	ضعف توافر الحوافز المادية والمعنوية	4.02	0.759	1	عالية
18	عدم توافر قنوات اتصال فاعلة لسماع آراء وشكاوى المستفيدين	3.94	0.797	2	عالية
16	قلة توافر المنصات الإلكترونية التي تسهل الوصول للخدمات والمعلومات	3.39	0.662	3	متوسطة
17	ضعف المستوى التقني واستخدامه بالقسم	3.38	0.738	4	متوسطة
13	ضعف التجهيزات والأدوات في المقرات والقاعات الدراسية	3.37	0.671	5	متوسطة
14	ضعف توافر الدعم المادي الملائم لمتطلبات الحوكمة الإدارية	3.31	0.748	6	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثالث: التحديات المادية	3.57	0.605	---	عالية

وتبين من جدول (13) السابق أن (التحديات المادية) جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.57) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.605).

وظهر في الترتيب الأول العبارة: (ضعف توافر الحوافز المادية والمعنوية) بمتوسط حسابي (4.02)، وبدرجة موافقة (عالية)، وقد يعزى ذلك إلى قلة الاهتمام بأساليب التشجيع والتحفيز للأفراد لكسب ولائهم الوظيفي وحفز طاقاتهم لتحقيق كفاءة وجودة الأداء الفردي والمؤسسي إجمالاً، وما تحققه أساليب التحفيز من الموازنة بين أهداف القسم والأفراد العاملين والمصلحة المشتركة.

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة: (ضعف توافر الدعم المادي الملائم لمتطلبات الحوكمة الإدارية) بمتوسط حسابي (3.31) بدرجة موافقة (متوسطة)، وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد الجامعات بشكل كبير على الدعم الحكومي، وضعف التخطيط المالي لتنوع الموارد المالية من خلال تحويل الأنشطة والبرامج إلى منتجات تسهم في الدعم المادي لقسم القيادة والسياسات التعليمية كمجالات التدريب وتقديم الدبلومات المهنية والاستشارات التربوية أو الخدمات البحثية وغيرها، وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من الغامدي (2020)، والمنيع والخيزان (2017) والتي أظهرت نتائجها درجة عالية للتحديات المادية والأهمية العالية لدعم الجامعات للقيام بأدوارها المأمولة بكفاءة.

نتائج السؤال الثالث

للإجابة على السؤال الثالث ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ

الحوكمة الإدارية في أبعادها: (الشفافية، والعدالة، والمشاركة) تُعزى لاختلاف متغيرات: (النوع، طبيعة العمل)؟" تم تطبيق الاختبارات المعلمية، وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة في ذلك:

الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري والتي تعزى لاختلاف النوع:

تم استخدام اختبار (ت) لعيتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية والتي تعزى لاختلاف النوع، ويوضح نتائجها الجدول (14):

جدول 14: نتائج اختبار (ت) لعيتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري والتي تعزى لاختلاف النوع

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة	ذكر	40	2.87	0.729	-0.897	0.372
	أنثى	72	3.01	0.764		
البعد الثاني: الشفافية	ذكر	40	3.05	0.499	0.090	0.928
	أنثى	72	3.04	0.746		
البعد الثالث: المشاركة	ذكر	40	2.30	0.524	-0.046	0.963
	أنثى	72	2.30	0.584		
المجموع الكلي	ذكر	40	2.74	0.518	-0.354	0.724
	أنثى	72	2.78	0.645		

تبين من جدول (14) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية تعزى لاختلاف النوع، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لواقع الأداء الإداري (-0.354) وتراوح قيم (ت) للأبعاد الثلاث بين (0.046 - 0.879) وجميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الأمور الإدارية والتنظيمية تُدار وفق سياسات ولوائح وأنظمة واحدة ملموسة ويديرها منسوبي القسم بمختلف أنواعهم، ولعل ذلك ساهم في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأسمر (2020)، ودراسة أبو العلا (2017)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة عسيري (2018)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع.

الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري والتي تعزى لاختلاف طبيعة العمل:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء

ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة ما يلي:

- أن واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية جاء بدرجة (متوسطة) بشكل عام.
- أن واقع الأداء الإداري بقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف في بُعدي (الشفافية، العدالة) جاء بدرجة (متوسطة)، بينما جاء بعد (المشاركة) بدرجة منخفضة.
- ظهرت التحديات (التنظيمية، البشرية، المادية) التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في قسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف بدرجة (عالية) إجمالاً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (واقع الأداء الإداري) وكانت الفروق تبعاً لمتغير طبيعة العمل ولصالح (أعضاء هيئة التدريس).

توصيات الدراسة

- تحديد التوجه الاستراتيجي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030م من خلال:
 - تصميم استراتيجية مرنة تتناسب مع متطلبات تحقيق الحوكمة الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030.
- بناء لوائح تنظيمية وإجرائية متكاملة لأهم المعايير التي تُسهم في حوكمة العمل الإداري بالقسم ومتابعتها من خلال:
 - توفير مقاييس ومؤشرات فاعلة لتحديد أولويات التحسين والتطوير في الأداء الإداري.
 - الاستفادة من النتائج لزيادة فرص التحسين والتطوير في ضوء متطلبات الحوكمة.
- تنمية الوعي بمفهوم الحوكمة الإدارية وأهميتها من خلال:
 - التزام القيادات العليا بمبادئ الحوكمة الإدارية ودعم تحقيق متطلباتها.
 - التنوع في أساليب التشجيع والتحفيز التي تدفع الأفراد للالتزام والمشاركة في تحقيق متطلبات الحوكمة الإدارية.
- توفير الدعم المادي والمعنوي الكافي لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف؛ بما يعزز من استقلاليتها ويساعد في تحقيق أهدافه وتنفيذ خطته.
- توسيع مشاركة أصحاب المصلحة من (أعضاء هيئة التدريس، والموظفون، وطلبة الدراسات العليا، والمستفيدين من خارج القسم) في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية التي تحقق المصلحة العامة للجميع.

مقترحات الدراسة

- متطلبات تطبيق الحوكمة الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التميز المؤسسي.
- معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة الإدارية.

مبادئ الحوكمة الإدارية والتي تعزى لاختلاف طبيعة العمل، وذلك بعد التحقق من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبار كلمجروف سيمرنوف والتي جاءت جميع قيمها غير دالة إحصائياً مما يؤكد أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وكذلك تم التحقق من شرط التجانس باستخدام اختبار ليفين وبالتالي تتحقق شروط استخدام الاختبار ويوضح نتائجه الجدول (15):

جدول 15: نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق حول واقع الأداء الإداري والتي تعزى لاختلاف طبيعة العمل

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: العدالة	بين المجموعات	7.55	2	3.78	7.474	**0.001
	داخل المجموعات	55.07	109	0.51		
	الكلية	62.62	111			
البعد الثاني: الشفافية	بين المجموعات	4.95	2	2.48	6.093	**0.003
	داخل المجموعات	44.28	109	0.41		
	الكلية	49.23	111			
البعد الثالث: المشاركة	بين المجموعات	7.37	2	3.69	14.601	**0.000
	داخل المجموعات	27.52	109	0.25		
	الكلية	34.90	111			
المجموع الكلي	بين المجموعات	6.47	2	3.24	10.518	**0.000
	داخل المجموعات	33.55	109	0.31		
	الكلية	40.02	111			

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

تبين من جدول (15) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري لقسم القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الطائف تعزى لاختلاف طبيعة العمل، ولتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والتي أظهرت نتائج أن هذه الفروق لصالح (أعضاء هيئة التدريس) مقابل كلاً من (طلاب الدراسات العليا، والموظفين الإداريين)، وربما يعود السبب في ذلك إلى الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس وإلمامهم الكافي بمفهوم الحوكمة الإدارية ومبادئها وسبل نجاح تطبيقها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عسيري (2019)، ودراسة الحميدي (2017)، ودراسة أبو العلا (2017) والتي أظهرت نتائجها فروقاً لصالح أعضاء هيئة التدريس، بينما تختلف مع دراسة الأسمر (2020)، ودراسة الحميدي (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير طبيعة العمل الحالي.

الإفصاح والتصريحات

تضارب المصالح: ليس لدى المؤلف أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

الوصول المفتوح: هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص اسناد الابداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح بالاستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

المراجع

- الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4)، 223-247
<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=237027>
- الزائدي، احمد. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة أم القرى*، 11(1)، 1-45.
<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=252027>
- الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر: القاهرة.
- العابدي، جميلة وبوجلal، عائشة. (2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.
- العبدلي، عفاف. (2017) الحوكمة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عسيري، فاطمة زكري. (2019): استراتيجية مقترحة الحوكمة الجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- العوهلي، محمد وعبد القادر، عبد الله. (2010). التعليم العالي والجامعات السعودية: التحديات وبرامج التطوير. (ورقة عمل)، المؤتمر الثالث: الجامعات العربية والتحديات والآفاق. المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر. 223-283.
- الغامدي، علي. (2020). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*. 21(2)، 1-41. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=261063>
- قرواني، خالد نظمي. (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 14 (4)، 111-157.
https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1185&context=aaru_jep
- الكنعان، نوال. (2018). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- كورتل، فريد. (2008). حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي. (ورقة بحثية)، المؤتمر الأول الاقتصادي بجامعة دمشق.
- محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. *مجلة مستقبل التربية العربية*. 18(73)، 45-
<https://search.mandumah.com/Record/465947>
- المفيز، خولة بنت عبد الله (2018) تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية تصور مقترح، *مجلة العلوم التربوية*، 15(1)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. 199-294. <https://www.imamjournals.org/index.php/joes/article/view/198>
- الملحم، سامي. (2015). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط7، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو العلا، ليلي. (2017). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس، 11(1)، 17-35.
- الأسممر، منى حسن. (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى "دراسة ميدانية"، *المجلة التربوية: سوهاج*، 70(70)، 906-957.
https://edusohag.journals.ekb.eg/article_67484.html
- آل مسلط، محمد. (2017). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 482-
<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=280907>
- الحراشنة، حسين محمد (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ط1، دار مجلس الزمان للنشر والتوزيع: الأردن.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- الحميدي، منال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*، 1(110)، 154-
https://jfeb.journals.ekb.eg/article_62465_d7ab8fe408.21242d835a96a2b8685a8aac9.pdf
- الحطيط، أحمد (2018) تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي* 38(2) 1-
<https://arabgovernance.net/wp-content/uploads/2021/04.15>
- الزامل، مها عثمان. (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارة بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030. *مجلة الجامعة*

- Al-Manī', Nūrah wālkhnyzān, Tahānī. (2017). Hawkamāt al-jāmi'āt al-ḥukūmiyah li-taḥqīq ru'yah al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah 2030, (Waraqah 'amal), Mu'tamar Dawr al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah fi Taf'īl ru'yah 2030, Jāmi'at al-Qaṣīm, al-Sa'ūdīyah. 7-44.
- Almfyz, Khawlah bint 'Abd Allāh (2018) taṭbīq al-Ḥawkamah fi al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah al-ḥukūmiyah Taṣawwur muqtarah ", Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah, (15), Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah. 199-294. <https://www.imamjournals.org/index.php/joes/article/view/198>
- Al-Mulḥīm, Sāmī. (2015). Manāhij al-Baḥth fi al-Tarbiyah wa-'ilm al-nafs, 7, 'Ammān : Dār al-Masirah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Alshmyly, 'Ā'ishah. (2017). al-Idārah al-Istirātījiyah al-ḥadīthah, T1, Dār al-Fajr lil-Nashr : al-Qāhirah.
- Al-Zā'idī, Aḥmad. (2019). wāqi' taṭbīq Mabādi' al-Ḥawkamah bmkāb al-Ta'līm bi-Muḥāfazat Jiddah min wjhat nazar almshrfyn al-Tarbawīyīn. Majallat Jāmi'at Umm al-Qurā, 11 (1). 1-45. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=252027>
- Al-Zāmil, Mahā 'Uthmān. (2018). wāqi' al-adā' al-idārī ll'qsām al-Akādīmīyah wa-al-idārīyah bi-al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah fi ḍaw' Mabādi' al-Ḥawkamah wa-ru'yah 2030. Majallat al-Jāmi'ah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 26 (4), 223-247. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=237027>
- Apriyanti, H (2020). Measurement and Assessment of the Developmental Status of Islamic University Governance: Indonesia Perspective. International Journal of Management and Accounting, 2(1).
- Asīrī, Fāṭimah Zikrī. (2019) : istirātījiyah muqtarahah al-Ḥawkamah al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah. (Risālat duktūrāh ghayr manshūrah). Qism al-Idārah al-Tarbawīyah wa-al-takhfīt, Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Umm al-Qurā.
- Ḥammūd, Khuḍayr Kāzīm (٢٠٢٠). al-sulūk al-tanzīmī, Dār al-Safā' lil-Nashr wa-al-Tawzī' : 'Ammān.
- Johnson Roxanne S. DuVivier (2017). Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership Adrienne.
- Kan'ān, Nawāl. (2018). Taṣawwur muqtarah li-taṭbīq al-Ḥawkamah fi al-jāmi'āt al-nāshī'ah fi al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. (Risālat duktūrāh ghayr manshūrah). Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah, al-Riyāḍ.
- Kwrft, Farīd. (2008). Hawkamāt al-sharikāt Manhaj al-qādah wālmadrā' li-taḥqīq al-tanmiyah al-mustadāmah fi al-waṭan al-'Arabī. (Waraqah baḥthīyah), al-Mu'tamar al-Awwal al-iqtisādī bi-Jāmi'at Dimashq.
- Muḥammad, Madīḥah. (2011). dirāsah taḥlīliyah li-mafhūm al-Ḥawkamah al-rashīdah wa-mutaṭallabāt taṭbīqih fi al-jāmi'āt al-Miṣrīyah. Majallat Mustaqbal al-Tarbiyah al-'Arabīyah. 18 (73). 45 – 142. <https://search.mandumah.com/Record/465947>
- Nāshir al-Dīn, Ya'qūb 'Ādil. (2017). itār nazarī muqtarah li-ḥawkamāt al-jāmi'āt wa-mu'ashirāt taṭbīqihā fi ḍaw' Mutatallabāt al-jawdah al-shāmilah. (Waraqah 'amal) muqaddimah lil-Mu'tamar al-dawli llhwkmh fi Mu'assasāt al-Ta'līm al-'Ālī Jāmi'at al-Sharq al-Awsat bi-'Ammān fi 11-13 Mārs 2017, 85-103.
- Naṣr, Muḥammad. (2002). taṭwīr Barāmij i'dād al-Mu'allim wtdrybh fi ḍaw' Mafhūm al-adā', al-Mu'tamar al-rābi' 'ashar : Mafhūm al-Ta'līm fi ḍaw' Mafhūm al-adā', al-mujallad al-Awwal, Jāmi'at 'Ayn Shams Shams University: Cairo, 92-112.
- Qrwāny, Khālid Nazmī. (2016). Madā mumārasat al-Ḥawkamah fi al-Madāris al-thānawīyah fi Filastīn min wjhat nazar al-Mu'allimīn wa-al-mu'allimāt. Majallat Ittiḥād al-jāmi'āt al-'Arabīyah lil-Tarbiyah wa-'ilm al-nafs, المنبع، نوره والخنيزان، تحاني.(2017). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، (ورقة عمل)، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم، السعودية. 7-44.
- ناصر الدين، يعقوب عادل.(2017). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. (ورقة عمل) مقدمة للمؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي جامعة الشرق الأوسط بعمان في 13-11 مارس 2017، 85-103.
- نصر، محمد.(2002). تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر الرابع عشر: مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس: القاهرة، 92-112.

Reference

- Abū al-'Ulā, Laylā. (2017). istirātījiyah taṭwīr mumārasat al-Qiyādah min khilāl al-Ḥawkamah al-rashīdah Ḥasab taṣawwurāt a'dā' Hay'at al-tadrīs fi Jāmi'at al-Tā'if. Majallat al-Dirāsāt al-Tarbiyah wa-al-nafsīyah, Jāmi'at al-Sulṭān Qābūs, 1 (11), 17-35.
- Āl Musallat, Muḥammad. (2017). mumārasat Mabādi' al-Ḥukūmah fi al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah al-nāshī'ah wa-al-su'ūbāt allatī tuwājīhuhā min wjhat nazar 'Umadā' al-Kullīyāt wāl'mādāt al-Musānidah. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Asyūt, 482-519. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=280907>
- Al-'Abdalī, 'Afāf. (2017) al-Ḥawkamah wa-'alāqatuhā binstwā Jawdah al-adā' al-idārī lil-qiyādāt al-Akādīmīyah bi-Jāmi'at Umm al-Qurā. (Risālat duktūrāh ghayr manshūrah). Qism al-Idārah al-Tarbawīyah wa-al-takhfīt, Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Umm al-Qurā.
- Al-'Ābidī, Jamīlah wbwjlāl, 'Ā'ishah. (2016). Dawr Idārat al-taghyr al-tanzīmī fi Taḥsīn al-adā' al-mu'assasī (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Kullīyat al-'Ulūm al-iqtisādīyah, Jāmi'at al-Jilālī bwn'āmh, al-Jazā'ir.
- Al-Asmar, Munā Ḥasan. (2020). darajat mumārasat al-Ḥawkamah al-Idārīyah bi-Jāmi'at Umm al-Qurā "dirāsah maydānīyah", al-Majallah al-Tarbawīyah : Sūhāj, 70 (70), 906-957. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_67484.html
- Al-'Awhalī, Muḥammad wa-'Abd al-Qādir, 'Abd Allāh. (2010). al-Ta'līm al-'Ālī wa-al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah : al-taḥaddiyāt wa-barāmij al-taṭwīr. (Waraqah 'amal), al-Mu'tamar al-thālīth : al-jāmi'āt al-'Arabīyah al-taḥaddiyāt wa-al-āfāq. al-Munazzamah al-'Arabīyah lil-Tanmiyah wa-al-idārah, Miṣr. 223-283.
- Al-Ghāmīdī, 'Alī. (2020). taṭbīq al-Ḥawkamah fi Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah min wjhat nazar a'dā' Hay'at al-tadrīs. Majallat al-Baḥth al-'Ilmī fi al-Tarbiyah. 21 (2), 1-41. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=261063>
- Al-Ḥarāhīshah, Ḥusayn Muḥammad (٢٠١١) Idārat al-jawdah al-shāmilah wa-al-adā' al-wazīfī T1, Dār Jalīs al-Zamān lil-Nashr wa-al-Tawzī' : al-Urdun.
- Al-Ḥumaydī, Manāl. (2017). wāqi' taṭbīq al-Ḥawkamah al-rashīdah wa-mu'awwiqātihā bi-Jāmi'at al-Tā'if min wjhat nazar a'dā' al-Hay'ah al-Akādīmīyah. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah Banhā, 1 (110), 154-212. https://jfeb.journals.ekb.eg/article_62465_d7ab8fe40842d835a96a2b8685a8aac9.Pdf
- Al-Khaṭīb, Aḥmad (2018) taqḍīr darajat taṭbīq ma'āyīr al-Ḥawkamah al-rashīdah fi al-jāmi'āt al-Urdunīyah, Majallat Ittiḥād al-jāmi'āt al-'Arabīyah lil-Buḥūth fi al-Ta'līm al-'Ālī 38 (2) 1-15. <https://arabgovernance.net/wp-content/uploads/2021/24>

Sita Yubelina SABANDAR; Amiruddin TAWA; Chalid Imran MUSA, (2017). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia), Revista ESPACIOS. ISSN 1015 0798Vol. 39 (N° 02) Year .2018

Thompson, Steven K (2012) Sampling, USA, John Wiley & Sons· Inc.

14 (4), 111-157. https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1185&context=aaru_jep

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). Management (13ed). Pearson Education, India.

Rothwell, W. J. & Honne, C. K. & King, S. B. (2012). Human performance improvement practitioner performance. Routledge.