

Principles and obstacles of e-governance in Saudi universities according to the requirements of the Kingdom's Vision 2030

Fahd Ahmed Al-Nughaymish

Associate Professor, Department of Educational Sciences,
College of Education, Majmaah University, Majmaah,
Saudi Arabia

مبادئ ومعوقات الحوكمة الالكترونية في الجامعات السعودية وفق

متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠

فهد أحمد النغميش

أستاذ مشارك بقسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة المجمعة، المجمعة، المملكة العربية
السعودية

Received:18/09/2025 Revised:07/01/2026 Accepted:08/01/2026

تاريخ التقديم: 2025/09/18 تاريخ ارسال التعديلات: 2026/01/07 تاريخ القبول: 2026/01/08

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الالكترونية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وفق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في الجامعات السعودية، وتحديد معوقات تطبيقها، وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمّ تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (٨٣) عضواً من قيادات الجامعات السعودية، والتي تمثلت في ثلاث جامعات سعودية (المجمعة، وشقراء، والملك سعود). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٦ من ٥)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقات) بالجامعات السعودية تبعاً لمُتغير (المنصب الإداري) لصالح فئة (رئيس قسم). كما أظهرت النتائج أن من أهم معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات: عدم وجود نظام موحد على مستوى الجامعة لتقييم أداء القيادات، وغياب مشاركة جميع الأطراف المعنية في لجان وضع الخطط والأنظمة، وكذلك محدودية الوعي بثقافة الحوكمة الإلكترونية لدى بعض القيادات الأكاديمية. وفي الختام، قدم الباحث تصوّراً مقترحاً لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وفقاً لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، مبادئ ومعوقات، تطوير الأداء، الجامعات السعودية، رؤية المملكة ٢٠٣٠

Abstract:

The study aimed to identify the role of e-governance in developing the performance of academic leaders in Saudi universities in accordance with the requirements of the Kingdom's Vision 2030 by revealing the reality of the application of e-governance principles in Saudi universities and identifying the obstacles to its application. To achieve these objectives, a descriptive methodology was employed, and a questionnaire was designed and administered to a random sample of 83 university leaders from three Saudi universities: Majmaah, Shaqra, and King Saud.

The study results showed that the level of implementation of e-governance in Saudi universities from the perspective of the leaders was (moderate), with the arithmetic mean reaching (3.16 out of 5). There were also statistically significant differences at the significance level of (0.05) between the responses of the sample members towards (the implementation of e-governance and its obstacles) in Saudi universities according to the variable of (administrative position) in favor of the category of (head of department). The results also indicated that the most significant obstacles to implementing e-governance in Saudi universities, from the leadership's perspective, include: the lack of a unified university-wide system for evaluating leadership performance; the absence of participation from all stakeholders in planning and system development committees; and limited awareness of e-governance culture among some academic leaders. In conclusion, the researcher presented a proposed framework for developing the performance of academic leaders in Saudi universities in accordance with the requirements of the Kingdom's Vision 2030.

Keywords: E-governance, principles and obstacles, performance development, Saudi universities, Kingdom Vision 2030.

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات كبرى بفعل التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي أسهم في إعادة تشكيل أنماط الحياة والعمل، وتحول المجتمعات إلى ما يعرف بـ مجتمع واقتصاد المعرفة. وقد دفع هذا التحول الدول والمؤسسات إلى تبني نخج التطوير المستمر، والسعي نحو تحديث أنظمتها وهياكلها بما يواكب متطلبات العصر الرقمي.

وفي ظل التوجهات الحديثة للحكومات نحو الإدارة الإلكترونية وتبني مفاهيم التحول الرقمي، ظهر مفهوم الحوكمة الإلكترونية كأداة حيوية لإحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، عبر تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة، والاستقلالية. (الراعي، 2021).

وتأتي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتؤكد أهمية هذا التوجه، إذ تضمنت مستهدفات واضحة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، وتحسين جودة مخرجاتها، وزيادة فاعليتها، من خلال التحول إلى نموذج حديث في الحوكمة، يعتمد على توظيف التقنية الرقمية، وتفعيل نظم الإدارة الإلكترونية، وتمكين القيادات من أدوات العمل العصري. (لجنة الخبراء في مجلس الوزراء، 2016).

وفي هذا الإطار، تعد القيادات الأكاديمية محورا رئيسا في تنفيذ خطط التطوير الجامعي، فقيادة مؤسسات التعليم العالي في العصر الرقمي تتطلب وعيا بمنظومة الحوكمة، وفهما عميقا لتكنولوجيا المعلومات، وإماتلا لمهارات اتخاذ القرار المبني على البيانات، إلى جانب الالتزام بالقيم التنظيمية (الحمود، 2020).

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف دور الحوكمة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، ويسهم في بناء مؤسسات تعليمية قادرة على المنافسة عالميا، والمساهمة بفاعلية في تنمية المجتمع.

مشكلة الدراسة

تعد القيادات الأكاديمية أحد المحاور الأساسية لنجاح عمليات التطوير والتغيير داخل الجامعات؛ فهي المحرك الرئيس في رسم السياسات وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات. وفي الواقع، تلعب "القيادة الرقمية" دورا محوريا في دفع الابتكار وتحقيق أهداف التحول الرقمي في التعليم العالي. ومع ذلك ما تزال التحديات المتعلقة بقدرتهم على إدارة التحول الرقمي وتطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية قائمة، كما أن كثيرا من القيادات ما تزال تمارس دورها بأساليب تقليدية لا تواكب المتغيرات التي فرضها العصر الرقمي ومتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 - مما يستدعي مراجعة جديدة للمهارات القيادية، السياسات التنظيمية، وخطط التحول داخل الجامعات (Alasqah & Noureldin, 2025).

وفي ضوء هذه المتغيرات، بات من الضروري الانتقال من النظم الإدارية التقليدية إلى نظم الحوكمة الإلكترونية، التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات في تعزيز مفاهيم الشفافية والمساءلة والمشاركة والاستقلالية، وتعد أداة فعالة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي والقيادي، كما أشارت إلى ذلك مجموعة من الدراسات المعاصرة، مثل دراسة الراعي (2021)، والشهري (2022)، والدهشان وجاد الله (2020)، ودراسة الحسيني والخيال (2013).

ورغم ما تبذله الجامعات السعودية من جهود نحو التحول الرقمي، فإن العديد من القيادات الأكاديمية ما تزال تفتقر إلى فهم متكامل لمنهجيات الحوكمة الإلكترونية كما بينت ذلك دراسة آل عباس (2009)، التي أكدت أن الجامعات السعودية لم تصل بعد إلى مرحلة إشراك أصحاب المصلحة بفعالية في عمليات اتخاذ القرار، أو تمكين القيادات غير التنفيذية.

كما أظهرت دراسة الشهري (2022) وجود فجوة بين المتطلبات الإدارية والتقنية والتنظيمية اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية، وبين الواقع الفعلي في الجامعات، ما يبرز الحاجة إلى مراجعة سياسات تمكين القيادات وتأهيلها لممارسة مهامها في ظل نظم حوكمة إلكترونية فعالة. وأشارت دراسة الحميدي (2017) إلى معوقات متعددة تحول دون تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، منها ضعف المشاركة في صنع القرار وغياب آليات القياس والتقييم، و بناء على ما سبق و لما يمتلك الباحث من خبرة سابقة في القيادة الأكاديمية و حاجة القادة الأكاديميين الى معرفة دور الحوكمة الالكترونية في تطوير أدائهم في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 ، فقد ظهرت الحاجة الى تسليط الضوء على مشكلة الدراسة و هي: ما مبادئ ومعوقات الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات

رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

أسئلة الدراسة

- ما واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030؟
- ما معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسط استجابات القيادات تعزي لمتغيري الدراسة (النوع، الخبرة، المنصب الإداري)؟
- ما المقترحات والتوصيات التي تسهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة

- سعت هذه الدراسة إلى:
- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية ومبادئها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030؟

مصطلحات الدراسة

الحكومة الإلكترونية (Electronic Governance):

تعرف بأنها: أسلوب حديث في إدارة شؤون المؤسسات يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف رفع كفاءة الأداء، وتيسير الإجراءات، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة (الشريف، 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها: استخدام تقنيات الاتصالات وتسخيرها في ضبط المهام وتقديم الخدمات بمستوى يساهم في استخدام مكونات وبرامج الجامعة وتقديم الخدمات إلى مختلف المستفيدين.

تطوير الأداء (Performance Development):

يعرف بأنه: نهج إداري يركز على تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال التدريب، والتغذية الراجعة المستمرة، وتطوير بيئة العمل بما يعزز من الرضا والالتزام الوظيفي (Armstrong, 2020).

ويعرف إجرائياً: التحسين في كفاءة وفعالية القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من حيث التخطيط الاستراتيجي، والتفاعل مع الأنظمة الإلكترونية.

القادة الأكاديميين (Academic leaders):

تعرف إجرائياً: أشخاص يتمتعون بمهارات علمية وإدارية تمكنهم من قيادة التغيير والتطوير داخل المؤسسات الجامعية.

الإطار النظري للدراسة

تناول الإطار النظري الأسس النظرية للحكومة الإلكترونية، والأسس النظرية لتطوير الأداء، و رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويمكن عرض ذلك عن طريق ما يلي:

المحور الأول: الأسس النظرية للحكومة الإلكترونية:

أولاً: مفهوم الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية (E-Governance) أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات، وتهدف إلى تحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية. وفقاً للأمم المتحدة (2022)، يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز إدارة المؤسسات، وزيادة شفافية العمليات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. فالحكومة الإلكترونية ليست مجرد عملية رقمنة الخدمات، بل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحويل أساليب اتخاذ القرار لتحقيق الكفاءة والمساءلة والشفافية (Heeks, 2022).

الحكومة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتقاطع مع مفهوم الحكومة التقليدية، مثل المساءلة، الشفافية، المشاركة، وحسن استخدام الموارد. (UNESCO, 2021).

ومما سبق يتضح أن الحكومة الإلكترونية هي الإطار المنظم الذي توظف من خلاله المؤسسات والهيئات الحكومية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

- تحديد معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومعوقاتهما) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغيرات (النوع، الخبرة، المنصب الإداري).
- وضع بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في :

أولاً: الأهمية النظرية

- الإسهام في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تقديم إطار علمي يتناول العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وتطوير أداء القيادات الأكاديمية.
- تقديم مرجعية أكاديمية يمكن أن تستند إليها دراسات مستقبلية تبحث في تطبيقات الحكومة الرقمية وأثرها في تطوير أنظمة التعليم والإدارة الجامعية.
- استهداف القيادات الأكاديمية، فهم أحد أهم مدخلات العملية التعليمية والعنصر الفعال والرئيسي في جودة الإدارة على اختلاف أهدافها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- خدمة صانعي القرار في الجامعات السعودية من خلال تقديم بيانات وتحليلات تساعدهم في تقييم واقع الحكومة الإلكترونية.
- الاستجابة لمتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على رفع جودة الأداء الإداري والتعليمي، وتحقيق التنافسية.
- اقتراح تصور عملي لتنفيذ الحكومة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء القيادي، يمكن أن يطبق في مؤسسات التعليم العالي.

حدود الدراسة

تمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية:** تتمثل في التعرف على واقع الحكومة الإلكترونية في الجامعات السعودية ومعوقاتهما.
- الحدود المكانية:** تمثلت في جامعات المملكة العربية السعودية (الجمعة، شقراء، جامعة الملك سعود) وتم اختيارها لمناسبة موقعها الجغرافي وتنوعها بين الناشئة والقديمة.
- الحدود البشرية:** تمثلت في عينة من القيادات بالجامعات السعودية في كل من جامعة (الجمعة، شقراء، سعود).
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2024/2025م).

المعوقات إلى محاور تنظيمية، وبشرية، وتقنية، وتشريعية، وثقافية (سيلائي، 2018)، (Heeks, 2022):

أولاً: المعوقات التنظيمية والإدارية

تتمثل أهم المعوقات التنظيمية في ضعف الرؤية الاستراتيجية الواضحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وغياب التخطيط المؤسسي المتكامل الذي يربط التحول الرقمي بأهداف الجامعة ورسالتها. كما تعاني بعض الجامعات من البيروقراطية الإدارية، والمركزية المفرطة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يتعارض مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية القائمة على المرونة وسرعة الإنجاز وتفويض الصلاحيات.

ثانياً: المعوقات البشرية

تعد محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، حيث يعاني بعض القيادات الأكاديمية والإدارية من ضعف المهارات الرقمية وقلة الخبرة في إدارة النظم الإلكترونية. كما تمثل مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين عائقاً رئيساً، نتيجة الخوف من فقدان النفوذ الوظيفي أو زيادة الأعباء المهنية، فضلاً عن ضعف ثقافة العمل الرقمي والحوكمة المؤسسية داخل البيئة الجامعية.

ثالثاً: المعوقات التقنية

تشمل المعوقات التقنية ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض الجامعات، إضافة إلى الأعطال الفنية المتكررة وقصور أنظمة الحماية والأمن السيبراني. كما أن الاعتماد على أنظمة تقنية غير محدثة أو غير متوافقة مع المعايير العالمية للحوكمة الرقمية يقلل من كفاءة التطبيق ويحد من ثقة المستخدمين في هذه الأنظمة.

رابعاً: المعوقات التشريعية والقانونية

يعد غياب أو ضعف الأطر التشريعية المنظمة للحوكمة الإلكترونية أحد العوائق الجوهرية، حيث تفتقر بعض الجامعات إلى سياسات واضحة تتعلق بحماية البيانات، وتحديد المسؤوليات القانونية في التعاملات الإلكترونية. كما أن عدم وضوح اللوائح المنظمة للتوقيع الإلكتروني، وأرشفة الوثائق الرقمية، والمساءلة القانونية يحد من التوسع الآمن في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

خامساً: المعوقات المالية

تمثل التكلفة المالية المرتفعة لتصميم وتطوير الأنظمة الإلكترونية، وتوفير برامج الحماية والتدريب المستمر عائقاً أمام العديد من الجامعات، خاصة في ظل محدودية الموارد المالية أو غياب مخصصات مستقلة للتحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية.

سادساً: المعوقات الثقافية والمجتمعية

ترتبط بعض المعوقات بثقافة المؤسسة الجامعية نفسها، حيث يسود أحياناً ضعف الوعي بأهمية الحوكمة الإلكترونية، وقلة الثقة في المعاملات الرقمية،

بهدف تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة الإدارية.

ثانياً: أبعاد الحوكمة الإلكترونية في التعليم الجامعي

تعد الحوكمة الإلكترونية من الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي في التعليم الجامعي، فهي تساهم في تعزيز الكفاءة والشفافية والمشاركة والاستقلالية. تتجسد هذه الأبعاد في (عباس و داود، 2024):

المساءلة الإلكترونية Electronic accountability

تشير المساءلة الإلكترونية إلى قدرة المؤسسات التعليمية على متابعة وتقييم الأداء الإداري والأكاديمي باستخدام أدوات رقمية. وفقاً لدراسة أجريت على الجامعات التركية، تبين أن المساءلة الإلكترونية تحسن من جودة التعليم من خلال تمكين الإدارة من رصد الأنشطة واتخاذ التدابير التصحيحية عند الحاجة (Doğan & Arslan, 2025).

الشفافية الإلكترونية Electronic transparency

تعني الشفافية الإلكترونية توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالجامعة بشكل مفتوح ومتاح للجميع. أظهرت دراسة تحليلية للجامعات الإسبانية أن الشفافية الإلكترونية تعزز من ثقة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية، مما يساهم في تحسين بيئة التعليم (Alonso et al., 2023).

المشاركة الإلكترونية Electronic participation

تشير المشاركة الإلكترونية إلى تمكين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الجامعية من خلال منصات رقمية. دراسة تحليلية للحوكمة في التعليم العالي أظهرت أن المشاركة الإلكترونية تحسن من جودة التعليم من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات اتخاذ القرار (Hidayah et al., 2020).

الاستقلالية Independence

تعني الاستقلالية قدرة المؤسسات التعليمية على اتخاذ قراراتها الخاصة بحرية ضمن إطار تنظيمي واضح. وفقاً لدراسة حول الحوكمة في التعليم العالي، تبين أن الاستقلالية تساهم في تحسين جودة التعليم من خلال تمكين الجامعات من تحديد سياساتها وتنفيذها بمرونة (Gornitzka et al., 2020).

من خلال ما سبق يتضح أن أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في المساءلة والشفافية والمشاركة والاستقلالية تشكل إطاراً متكاملًا لإدارة الجامعات الحديثة، وتساهم هذه الأبعاد مجتمعة في رفع كفاءة الإدارة الجامعية، وتحسين الجودة المؤسسية، وتعزيز قدرة الجامعات على مواجهة التحديات وتحقيق التميز والاستدامة.

خامساً: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات:

تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات يواجه جملة من المعوقات المتشابكة التي تحد من فاعليتها وتحقيق أهدافها المنشودة. ويمكن تصنيف هذه

القيادة التربوية في جامعة حائل. و تم استخدام المنهج الوصفي و أشارت النتائج إلى أن الجامعة حققت مستوى مرتفعاً في محور الشفافية (3.63) ومحور المساءلة (3.47)، وأن لهذه الأبعاد أثراً إيجابياً على العمليات الداخلية والتعلم والنمو في القيادة التربوية.

دراسة (Dei، 2024) بعنوان: "الحكومة الإلكترونية والقيادة الأكاديمية من أجل تعزيز الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، وهدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع الحكومة الإلكترونية ودور القيادة الأكاديمية في تبني هذا التحول الرقمي بهدف تحسين جودة التعليم العالي. وقد طبقت الدراسة ميدانياً في جامعة كيب كوست (University of Cape Coast) بجمهورية غانا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت النتائج أن دمج الحكومة الإلكترونية في منظومة التعليم العالي يعد أمراً ضرورياً لتعزيز الجودة المؤسسية، وأن القيادات الأكاديمية تتحمل مسؤولية تحفيز ودعم أعضاء هيئة التدريس لتبني هذا التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات أكاديمية ذات توجهات تحويلية، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية لدعم استراتيجيات الجودة القائمة على الحكومة الإلكترونية.

دراسة (عبد الجواد، 2023) بعنوان: "الحكومة الإلكترونية للتنمية المهنية في ضوء معايير الجودة"، هدفت إلى بناء موقع إلكتروني مقترح للتنمية المهنية في الحكومة الإلكترونية لمديري المؤسسات في ضوء معايير الجودة، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي ذي المجموعة الواحدة، وطبقت أدوات البحث على عينة قوامها (37) مديراً، وأظهرت نتائج البحث وجود ضعف في برامج التنمية المهنية الإلكترونية لمديري ووكلاء المؤسسات، وأوصت الباحثة بضرورة تنمية مهارات مديري المؤسسات في ضوء معايير الجودة.

دراسة نجوا (Ngwa، 2023) بعنوان: "الحكومة الإلكترونية وإدارة جامعات الكاميرون"، وتم استخدام المنهج المرحلي (النوعي والكمي) للكشف عن واقع الحكومة الإلكترونية على عينة مكونة من (816) موظفاً وإدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات المختلفة لديها استراتيجيات مختلفة لاعتماد سياسات وممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و أن السياسة الأفضل قد تكون البدء في استخدام الاتصالات الإلكترونية في الجامعات المختلفة بشكل مستمر، وأوصت هذه الدراسة بتعزيز دور الحكومة الإلكترونية والإدارة الفعالة في التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة يتبين أن الدراسات العربية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي قليلة قياساً إلى غيرها من البحوث والدراسات في المجالات التربوية الأخرى، وفيما يلي توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف وأوجه الاستفادة للدراسة الحالية:

وتفضيل الأساليب التقليدية في الإدارة والتواصل. كما أن ضعف المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الموظفين) في تصميم وتقييم نظم الحكومة الإلكترونية يقلل من فرص نجاحها واستدامتها.

المحور الثاني: الأسس النظرية لتطوير الأداء

أولاً: مفهوم تطوير الأداء

تعرض مفهوم الأداء للدراسة والبحث في وقت مبكر، وذلك لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديله له ومحاولة الباحثين تحديده بدقة ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه، حيث يعرف الأداء بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله، حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس وغير ذلك (الملا ولفتة، 1996).

ثانياً: أهداف تطوير الأداء

هناك العديد من الأهداف التي يمكن من خلالها تحسين الأداء وتطويره، ذكرها كل من (جميل وسفير، 2011، 37) في النقاط الآتية:

- إيجاد ثقافة تهم وتركز على العملاء من أجل تحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والفاعلية من أجل إرضاء العاملين.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وتنظيم وتحليل المشكلات.
- متابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.

وانطلاقاً مما سبق، فإن تطوير أداء القيادات يعد محورياً أساسياً في نجاح جهود تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك تطوير أدوات قياس أداء القيادات ومتابعتها بصورة مستمرة يساهم في ترسيخ ممارسات قيادية فاعلة قادرة على تحقيق التحسين المستدام.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الارتباط بموضوع الدراسة، والتي روعي في ترتيبها أن تكون من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة (الغامدي، 2025) بعنوان: "تفعيل الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل - تصور مقترح"، وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الحكومة الإلكترونية في إدارات التعليم بمجالل لتحقيق التميز المؤسسي وفق متطلبات رؤية 2030. وتم استخدام منهج التحليل المفاهيمي، من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة والنماذج المؤسسية الناجحة. أظهرت النتائج أن تفعيل الحكومة الإلكترونية يساهم في تحسين أنماط العمل الإداري ورفع جودة الأداء المؤسسي.

دراسة (بني هاني، 2024) بعنوان: "تطبيق متطلبات الحكومة وأثره على القيادة التربوية في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة حائل"، وهدفت إلى قياس أثر تطبيق متطلبات الحكومة (الشفافية، المساءلة) على تطوير

يمكن البناء عليها في تطوير ممارسات الحوكمة والقيادة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية. ووضع آليات لتطوير أداء القيادات في الجامعات السعودية من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الحوكمة الإلكترونية، وكذلك مفهوم الأداء، وأهداف تطويره، وكشف مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومواقفها) بالجامعات السعودية متمثلة في جامعة (المجمعة، شقراء، الملك سعود) من خلال الإطار الميداني للبحث تمهيداً لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتمّ تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية بالجامعات الثلاث.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بوصفها من أنسب الأساليب الإحصائية التي تضمن تمثيلاً موضوعياً لمفردات المجتمع الأصلي، ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ممثلة في (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام)، ويقدر عددهم بنحو (2000) قائد أكاديمي تقريباً، وفق البيانات الإحصائية الرسمية الصادرة عن مركز دراسات التعليم العالي للعام الجامعي 2025/2024م. (مركز دراسات التعليم العالي، 2025) ولغرض تحديد حجم العينة الملائمة، استعان الباحث بأسلوب الرابطة الأمريكية للبحوث التربوية، واعتمد على معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والتي تعد من أكثر المعادلات شيوعاً في البحوث التربوية والإدارية، وتنص على ما يلي:

$$\frac{\chi^2 \times N \times P(1 - P)}{d^2(N - 1) + \chi^2 \times P(1 - P)} = n$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة، بلغ الحد الأدنى لحجم العينة العشوائية الممثلة للمجتمع (72) مفردة. وبعد تطبيق أداة الدراسة ميدانياً، حصل الباحث على (83) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد يفوق الحد الأدنى المطلوب، مما يعزز من قوة النتائج ودقتها الإحصائية، ويعد هذا العدد هو عينة الدراسة النهائية.

وقد تم اختيار ثلاث جامعات سعودية هي جامعة (الملك سعود، شقراء، المجمعة)، وذلك لاعتبارات علمية ومنهجية، حيث تمثل: جامعة الملك سعود نموذجاً للجامعات العريقة ذات الخبرة المؤسسية الطويلة، وجامعة شقراء نموذجاً للجامعات المتوسطة من حيث النشأة والتوسع، وجامعة المجمعة نموذجاً للجامعات الناشئة نسبياً.

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتبار الحوكمة الإلكترونية مدخلاً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات. كما ركزت بعضها على التعليم العالي بوصفه البيئة الأساسية لتطبيق مفاهيم الحوكمة الإلكترونية (الغامدي، 2025؛ Dei, 2024). وأكدت على الدور القيادي الحوري في نجاح هذا التحول، وهو ما تبناه الدراسة الحالية. ومن حيث المنهجية، استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وأدوات البحث الكمي كالاستبيانات كما في دراسة كل من (Ngwa, 2023). وأخيراً، ربطت بعض الدراسات بين الحوكمة الإلكترونية والخطط الوطنية، وهو ما تنطلق منه الدراسة الحالية في ضوء رؤية السعودية 2030.

وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في

عدة أبعاد؛ فبينما تناولت بعض الدراسات بيانات محلية أو إقليمية متنوعة مثل السعودية ومصر والهند والكاميرون (Ngwa, 2023)؛ الغامدي، 2025، عبد الجواد، 2023)، فإن الدراسة الحالية تركز حصرياً على الجامعات السعودية في سياق وطني محدد. كما أن إحدى الدراسات السابقة عاجلت الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات التعليمية أو الحكومية بشكل عام (عبد الجواد، 2023)، دون تخصيص للقيادات الأكاديمية، بينما تنحصر الدراسة الحالية في هذه الفئة تحديداً بوصفها محور التطوير المستهدف. كذلك، فإن ارتباط الدراسة الحالية برؤية المملكة 2030 يمثل إطاراً مرجعياً شاملاً يوجه أهدافها وإجراءاتها، في حين أن العديد من الدراسات السابقة لم تبين على مرجعية استراتيجية وطنية بهذا المستوى من الشمول. أما أوجه الاستفادة التي يمكن أن يحققها الدراسة الحالية من هذه الدراسات، فتتمثل في الاستناد إلى ما قدمته من إطار نظري متين لتعريف الحوكمة الإلكترونية وتحديد أبعادها ومتطلباتها والعوامل المؤثرة في تطبيقها (بني هاني، 2024)، مما يثري الأساس النظري للدراسة. كما أن التجارب الدولية الواردة في الدراسات الأجنبية توفر نماذج يمكن استلهاها لتطوير آليات التطبيق في الجامعات السعودية، مع مراعاة خصوصية السياق المحلي (Ngwa, 2023؛ Dei, 2024). كما تدعم نتائج الدراسات التي أثبتت أثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء القيادي (بني هاني، 2024) الفرضيات التي تقوم عليها هذه الدراسة، وتؤكد ارتباط الحوكمة بتحسين كفاءة وفاعلية القيادات الأكاديمية. كما جاء في بعض الدراسات (الغامدي، 2025) يمثل مرجعاً مهماً لصياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ، بما يحقق الانسجام مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

يتضح مما سبق أن الدراسة الحالية تنطلق من إثراء متنوع، وتستند إلى دراسات ذات صلة، لكنها تتجاوزها في المجال، والمنهجية، والأهداف. وهو ما يجعل من هذه الدراسة مساهمة علمية متميزة

جدول 1: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

النوع	ذكر		أنثى		الإجمالي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	74	89.2	9	10.8	83	100
الخبرة	1-5 سنوات		5-10 سنوات		10 سنوات فأكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	67	80.7	10	12.0	6	7.2
المنصب الإداري	عميد		وكيل		رئيس قسم	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	20	24.1	40	48.2	23	27.7

يتضح من الجدول رقم (1) السابق أن متغير النوع تضمن فئتين، ومتغيرات (الخبرة، المنصب الإداري) تضمن كل منها ثلاث فئات. — تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين، اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: النوع، والخبرة، والمنصب الإداري، أما الجزء الثاني فتكون من (35) عبارة، كما في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول 2: وصف أداة الدراسة

إجمالي أداة الدراسة	عدد العبارات	المحاور
35	6	المحور الأول: المساءلة المؤسسية
	6	المحور الثاني: الشفافية والوضوح
	6	المحور الثالث: المشاركة والتمكين
	6	المحور الرابع: الاستقلالية في اتخاذ القرار
	11	المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

تألف أداة الدراسة — قام الباحث بإعداد استبانة لتحديد (واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات السعودية، والتي تعزى لمتغيرات (النوع، الخبرة، المنصب الإداري) وممرت الاستبانة بالخطوات الآتية: — أعد الباحث الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصل إليه في الإطار النظري، من أبعاد للحوكمة الإلكترونية، وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة. — تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على 11 محكماً من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من محاور ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول 3: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، وبين (إجمالي المحور الذي تنتمي له من وجهة نظر القيادات)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
1	.386**	1	.362**	1	.513**	1	.511**	1	.433**
2	.313**	2	.486**	2	.532**	2	.634**	2	.491**
3	.469**	3	.508**	3	.577**	3	.537**	3	.494**
4	.493**	4	.396**	4	.525**	4	.598**	4	.767**
5	.290**	5	.511**	5	.393**	5	.688**	5	.645**
6	.594**	6	.603**	6	.608**	6	.666**	6	.696**
								7	.775**
								8	.768**
								9	.797**
								10	.779**
								11	.772**

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط بالبحر الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (0.290) إلى (0.779)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول 4: معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة (واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات)، وبين (إجمالي المحاور الأخرى)

المحاور	المحور الأول: المساءلة المؤسسية	المحور الثاني: الشفافية والوضوح	المحور الثالث: المشاركة والتمكين	المحور الرابع: الشفافية والوضوح	المحور الخامس: إجمالي المعوقات
المحور الأول: المساءلة المؤسسية	معامل الارتباط	1	0.97	0.90	0.83
المحور الثاني: الشفافية والوضوح	معامل الارتباط	معامل الارتباط	1	0.93	0.87
المحور الثالث: المشاركة والتمكين	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	1	0.85
المحور الرابع: الشفافية والوضوح	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	1
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط

لكل محور من محاور الاستبانة والتي تراوحت فيما بين (0.991)، و(0.954).

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفريغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

– معامل ألفا كرونباخ α - cronbach coefficient واستخدمه البحث لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق الذاتي حيث إن (الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات).

– تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (Statistical Package of the Social Sciences) (SPSS) الإصدار العشرون للعام 2013م.

– التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الخمس حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة كبيرة جداً من 4.2 إلى 5، ولاستجابة كبيرة من 3.4 إلى 4.2، ولاستجابة متوسطة من 2.6 إلى 3.4، ولاستجابة ضعيفة من 1.8 إلى 2.6، ولاستجابة غير متوفرة من 1 إلى 1.8.

– اختبار مربع كاي Chi square test، للمقارنة بين (التكرارات) لاستجابات عينة البحث حول عبارات أداة البحث، واستخدمه الباحث لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الخماسي (غير متوفر – ضعيفة – متوسطة – كبيرة – كبيرة جداً)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني، فيما يتعلق بعبارات كل محور.

– اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-way ANOVA Test بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم حساب القيمة الفاتية F ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (0.05)

يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن جميع محاور الاستبانة ترتبط بالبحر الأخرى، بمعامل ارتباط دال إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (0.97) إلى (0.66)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Johnson & Larry, 2013) (Cronbach Alpha)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي، كما هو موضح في الجدول رقم (5) الآتي:

جدول 5: ثبات وصدق أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق الذاتي	مستوى الثبات والصدق
المحور الأول: المساءلة المؤسسية	6	0.982	0.991	مرتفع
المحور الثاني: الشفافية والوضوح	6	0.910	0.954	
المحور الثالث: المشاركة والتمكين	6	0.982	0.991	
المحور الرابع: الاستقلالية في اتخاذ القرار	6	0.950	0.975	
إجمالي محاور الحوكمة الإلكترونية	24	0.910	0.954	
المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	11	0.970	0.985	
إجمالي الاستبانة	35	0.960	0.980	

يتضح من الجدول رقم (5) السابق أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة حيث تراوحت فيما بين (0.982)، و(0.910)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي، وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (0.60 إلى 0.70) يكون عالياً (أبو سمرة، والطيطي، 2020)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الممارسة الحالية غير مرضٍ ويتطلب مزيداً من الجهود للارتقاء به إلى مستوى أعلى. كما أظهرت النتائج أن جميع محاور الحوكمة الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء المحور الأول، ويعزى ذلك إلى ضعف تطبيق مفاهيم الشفافية والمشاركة الإلكترونية والاستقلالية في اتخاذ القرار، إلى جانب الحاجة إلى وقت وجهد وتكاليف إضافية لتنفيذ المهام إلكترونياً بكفاءة.

وفيما يتعلق بمعوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية، فقد جاءت أيضاً بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي موزون (3.23)، ويفسر ذلك بتقديم بعض الجامعات في مجال التحول الرقمي، وارتفاع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة الإلكترونية، وتتفق هذه النتائج مع دراساتي المفيضة (2019) والغامدي (2025) اللتين أشارتا إلى وجود معوقات تنظيمية وتقنية ومركزية إدارية، دون أن ترقى إلى مستوى العجز الكامل.

النتائج التفصيلية الخاصة بتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات:

لتكملة الإجابة عن السؤال الأول، ولتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات بطريقة تفصيلية، قام الباحث بحساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

نتائج عبارات المحور الأول: مستوى تطبيق المساءلة المؤسسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور المساءلة المؤسسية كما هو موضح بالجدول (7) الآتي:

أو التي أقل منها أساساً للحكم بوجود فرق أو عدمه ويتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى.

- اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent samples t test، وهو مثل الاختبار السابق إلا أنه يتم حساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي، وقد استخدمه الباحث في المقارنة بين استجابات القيادات حسب متغير النوع (ذكر – أنثى)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني فيما يتعلق بهذه المتغيرات من متغيرات البحث.
- استخدم الباحث الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوى (0.05) أو أقل في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.

خامساً: نتائج البحث وتفسيرها:

- 1- النتائج الإجمالية الخاصة بتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية من وجهة القيادات: للإجابة عن السؤال الأول، ولتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية من وجهة القيادات، قام الباحث بحساب الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة كما بالجدول رقم (6) الآتي:

جدول 6: الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة

المحاور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الترتيب
المحور الأول: المساءلة المؤسسية	0.53	3.57	كبيرة	1
المحور الثاني: الشفافية والوضوح	0.58	3.09	متوسطة	3
المحور الثالث: المشاركة والتمكين	0.67	3.16	متوسطة	2
المحور الرابع: الاستقلالية في اتخاذ القرار	0.74	2.76	متوسطة	4
المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	0.62	3.23	متوسطة	

جدول 7: الأوزان النسبية لعبارات المحور الأول: واقع تطبيق المساءلة المؤسسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
1	تلتزم القيادة الأكاديمية بتطبيق الأنظمة والسياسات الإلكترونية بشفافية.	4.03	0.63	كبيرة	1
2	تفعل الجامعة نظاماً إلكترونياً مخصصاً لتلقي الشكاوى والملاحظات	3.88	0.86	كبيرة	2
3	يتم الإعلان عن اللوائح والمسؤوليات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بوضوح.	3.83	0.76	كبيرة	3
4	توفر الجامعة آليات الحماية للموظفين الذين يبلغون عن مخالفات إدارية.	3.17	0.93	متوسطة	5
5	تُحاسب القيادات الأكاديمية إلكترونياً وفق مؤشرات أداء محددة.	3.03	0.95	متوسطة	6
6	تعلن الكلية لأعضاء هيئة التدريس لائحة حقوقهم وواجباتهم بوضوح.	3.50	0.78	متوسطة	4
المحور الأول ككل		3.57	0.53	كبيرة	

إلى حضور متوسط لهذه الممارسة، ويعزى ذلك إلى محدودية تفعيل أنظمة قياس الأداء الإلكترونية بشكل موحد. وتشير النتائج عموماً إلى وجود وعي بأهمية المسألة المؤسسية، مع حاجة واضحة إلى تطوير آليات المحاسبة الإلكترونية والإفصاح الدوري، وهو ما يتفق مع دراسة برقان والقرشي (2022) التي أكدت دور الحوكمة في تعزيز الشفافية واتخاذ القرار الرشيد داخل الجامعات.

نتائج عبارات المحور الثاني: مستوى تطبيق الشفافية والوضوح بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الشفافية والوضوح كما هو موضح بالجدول (8) الآتي:

يبين جدول (7) أن متوسط استجابات أفراد العينة على محور تطبيق المسألة المؤسسية بلغ (3.57) بانحراف معياري (0.53)، وهو ما يدل على تحقق هذا المحور بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.036-4.036). وقد جاءت العبارة المتعلقة بالتزام القيادة الأكاديمية بتطبيق الأنظمة والسياسات الإلكترونية بشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.036)، مما يعكس وعي القيادات الجامعية بأهمية الشفافية والالتزام التنظيمي، مدعوماً باللوائح الصادرة عن وزارة التعليم.

في المقابل، جاءت العبارة الخاصة بمحاسبة القيادات الأكاديمية إلكترونياً وفق مؤشرات أداء محددة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.036)، مما يشير

جدول 8: الأوزان النسبية لعبارات المحور الثاني: واقع تطبيق الشفافية والوضوح

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
7	تنشر الجامعة معايير اختيار وتقييم القيادات الأكاديمية.	2.65	0.94	متوسطة	5
8	تتيح الجامعة الوصول إلى تقارير الأداء والخطط الاستراتيجية عبر المنصات الإلكترونية.	3.51	0.90	كبيرة	2
9	يتم الإعلان عن نتائج تقييم أداء القيادات بشكل دوري وواضح.	2.39	1.05	ضعيفة	6
10	تتوفر معلومات مالية وإدارية تتعلق بالقيادة الأكاديمية بشفافية عبر المواقع الرسمية.	2.71	0.93	متوسطة	4
11	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالعدالة في تطبيق السياسات القيادية.	3.096	0.72	متوسطة	3
12	تطبق الكلية الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز	4.20	0.67	كبيرة	1
عبارات المحور الثاني ككل		3.09	0.58	متوسطة	

كما حلت العبارة رقم (3) "يتم الإعلان عن نتائج تقييم أداء القيادات بشكل دوري وواضح" في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها (2.39) وهو ما يعكس أن هذه الممارسة متوسطة الحضور. وقد يرجع ذلك إلى محدودية الإفصاح العلني عن نتائج التقييم الإداري، أو إلى تحفظ بعض

الجامعات في نشر تفاصيل الأداء القيادي لأسباب تتعلق بالسرية أو الحساسية الإدارية.

(3 - 3) نتائج عبارات المحور الثالث: مستوى تطبيق المشاركة والتمكين بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور المشاركة والتمكين كما هو موضح بالجدول (9) الآتي:

يوضح جدول (8) أن متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني الخاص بالشفافية والوضوح بلغ (3.09)، وانحراف معياري (0.58) بدرجة (متوسطة)، وقد تراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور بين (2.39 - 4.20). كما يتبين من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تطبق الكلية الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ المتوسط (4.20) بما يعكس تحققها بدرجة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى حرص الجامعات السعودية على إظهار العدالة الأكاديمية وتكريس مبدأ المساواة بين الطلاب، استجابة للتوجهات الوطنية نحو تعزيز النزاهة والشفافية في المؤسسات التعليمية.

جدول 9: الأوزان النسبية لعبارات المحور الثالث: واقع تطبيق المشاركة والتمكين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
13	تشارك القيادة الأكاديمية منسوبي الكلية في اتخاذ القرار.	3.61	0.94	كبيرة	1
14	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط التطويرية عبر أدوات إلكترونية.	3.30	0.92	متوسطة	4
15	تؤسس الجامعة منصات إلكترونية للحوار بين القيادة والعاملين.	3.01	1.00	متوسطة	6
16	تستطلع آراء منسوبي الكلية بشأن البرامج الأكاديمية عبر أنظمة إلكترونية	3.38	1.02	متوسطة	2
17	تشارك القيادة المجتمعات الأكاديمية الخارجية في تطوير الخدمات الجامعية.	3.28	0.84	متوسطة	5
18	يتضمن تشكيل المجالس في الكلية أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.	2.37	1.26	متوسطة	3
عبارات المحور الثالث ككل		3.16	0.68	متوسطة	

طبيعة الهياكل التنظيمية وغياب أطر واضحة لذلك.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن المشاركة والتمكين ما يزالان في مرحلة التطوير، مع تركيز أكبر على المشاركة الداخلية، مقابل حاجة واضحة لتعزيز آليات التمكين الأوسع والانفتاح على الخبرات الخارجية.

نتائج عبارات المحور الرابع: مستوى تطبيق الاستقلالية في اتخاذ القرار بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الاستقلالية في اتخاذ القرار كما هو موضح بالجدول (10) الآتي:

يوضح جدول (9) أن متوسط استجابات أفراد العينة على محور المشاركة والتمكين بلغ (3.16) بانحراف معياري (0.68)، وهو ما يدل على تحقق هذا المحور بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية. وقد تراوحت المتوسطات بين (2.37–3.61)، بما يعكس تفاوتاً في ممارسات المشاركة.

وجاءت أعلى الممارسات في إشراك منسوبي الكلية في اتخاذ القرار بمتوسط (3.61)، مما يشير إلى تنامي وعي القيادات بأهمية المشاركة الداخلية. في المقابل، سجلت ممارسة تضمين أعضاء مستقلين من خارج الجامعة في المجالس أدنى متوسط (2.37)، وهو ما يعكس ضعف هذه الآلية بسبب

جدول 10: الأوزان النسبية لعبارات المحور الرابع: واقع تطبيق الاستقلالية في اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
19	تتمتع القيادات الأكاديمية باستقلالية في اتخاذ قراراتها التنظيمية.	3.15	0.87	متوسطة	1
20	تمتلك الكلية أو القسم صلاحية تصميم الموازنات التشغيلية الخاصة بها.	2.75	1.13	متوسطة	3
21	تُمنح القيادات صلاحيات في التوظيف والترقيات وفق أنظمة الحوكمة.	2.72	1.00	متوسطة	4
22	تضع الأقسام والكليات موازناتها الخاصة.	2.50	0.99	ضعيفة	6
23	تتمتع القيادة بحرية توجيه الموارد وفق أولويات تطوير الأداء.	2.61	0.98	متوسطة	5
24	تتاح حرية اتخاذ قرارات النشر العلمي والمشاركات الخارجية دون قيود غير مبررة.	2.83	1.04	متوسطة	2
عبارات المحور الرابع ككل		2.76	0.74	متوسطة	

وسجلت أعلى الممارسات عبارة تمتع القيادات الأكاديمية باستقلالية تنظيمية بمتوسط (3.16)، وهو ما يشير إلى وجود هامش نسبي لاتخاذ القرار، لكنه يظل مقيداً بالسياسات المركزية لوزارة التعليم. في المقابل، جاءت أدنى الممارسات في استقلالية الأقسام والكليات في وضع موازناتها بمتوسط (2.51)، بما يعكس ضعف الاستقلالية المالية واعتماد الجامعات على الإدارة المركزية للموارد.

يظهر جدول (10) أن متوسط استجابات أفراد العينة على محور الاستقلالية في اتخاذ القرار بلغ (2.77) بانحراف معياري (0.75)، مما يدل على تحقق هذا المحور بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية. وقد تراوحت المتوسطات بين (2.51–3.16)، مما يعكس تفاوتاً في مستويات الاستقلالية بين الجوانب المختلفة.

للإجابة عن السؤال الثاني، ولتحديد مستوى (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات بطريقة تفصيلية، قام الباحث بحساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك بالجدول (11) الآتي:

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعات السعودية ما تزال محدودة نسبياً، نتيجة الإطار التنظيمي المركزي، رغم أن تعزيزها يعد مدخلاً مهماً لتحسين كفاءة الأداء والمرونة والقدرة التنافسية للجامعات.

النتائج التفصيلية الخاصة بتحديد مستوى (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات:

جدول 11: الأوزان النسبية لعبارات المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
25	مقاومة التغيير والتحول الرقمي لدى بعض القيادات.	3.04	0.78	متوسطة	8
26	غموض بعض اللوائح المنظمة لدور القيادة الأكاديمية.	3.37	0.89	متوسطة	5
27	محدودية الوعي بثقافة الحوكمة الإلكترونية لدى بعض القيادات الأكاديمية.	3.38	1.12	متوسطة	4
28	غياب مشاركة جميع الأطراف المعنية في لجان وضع الخطط والأنظمة.	3.61	1.05	كبيرة	1
29	عدم وجود نظام موحد على مستوى الجامعة لتقييم أداء القيادات.	3.42	0.99	كبيرة	2
30	ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الكليات يعوق تنفيذ الحوكمة الإلكترونية.	3.12	1.01	متوسطة	6
31	عدم إشراك القيادات الأكاديمية في تصميم الأنظمة الإلكترونية.	3.40	0.93	كبيرة	3
32	غياب الربط الإلكتروني بين الكليات والإدارات المركزية يؤثر على تكامل القرارات.	2.96	0.87	متوسطة	10
33	ضعف الدعم الإداري والتقني في تفعيل نظم الحوكمة الإلكترونية.	3.12	0.81	متوسطة	6
34	البطء في تحديث الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الإدارة الجامعية.	3.08	0.84	متوسطة	7
35	ضعف الموارد المالية المخصصة للتحويل الرقمي.	3.00	0.71	متوسطة	9
	عبارات المحور الخامس ككل	0.62	3.23	متوسطة	

النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغيرات (النوع، الخبرة، والمنصب الإداري):

للإجابة عن السؤال الثالث، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغيرات (النوع، الخبرة، والمنصب الإداري)، قام الباحث بحساب القيمة الفائية، والقيمة التائية لمحاور الاستبانة كما بالبند التالية:

النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغير النوع:

يوضح الجدول رقم (12) فيما يلي الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغير النوع:

يبين جدول (11) أن متوسط استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بلغ (3.23) بانحراف معياري (0.63)، وهو ما يشير إلى أن مستوى إدراك القيادات الأكاديمية لهذه المعوقات جاء بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات بين (2.96–3.61)، مما يدل على تفاوت تأثير المعوقات.

وتصدر غياب مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع الخطط والأنظمة قائمة المعوقات بمتوسط (3.61)، تليه عدم وجود نظام موحد لتقييم أداء القيادات، ثم ضعف إشراك القيادات في تصميم الأنظمة الإلكترونية. في المقابل، جاء غياب الربط الإلكتروني بين الكليات والإدارات المركزية كأقل المعوقات تأثيراً نسبياً.

وتوضح النتائج أن المعوقات التنظيمية والثقافية، ولا سيما ضعف المشاركة والتقييم المؤسسي، تمثل التحدي الأبرز أمام تطبيق الحوكمة الإلكترونية، أكثر من المعوقات التقنية أو المالية، مما يستدعي تعزيز الثقافة التشاركية وتطوير أنظمة التقييم إلى جانب دعم البنية الرقمية.

جدول 12: الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية تبعا لمتغير النوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المسألة المؤسسية	ذكر	74	21.18	3.24	3.49	0.003
	أنثى	9	23.66	1.80		
المحور الثاني: الشفافية والوضوح	ذكر	74	18.72	3.65	3.11	0.31
	أنثى	9	17.33	1.32		
المحور الثالث: المشاركة والتمكين	ذكر	74	19.21	4.19	2.44	0.27
	أنثى	9	17.00	2.29		
المحور الرابع: الاستقلالية في اتخاذ القرار	ذكر	74	16.01	4.32	5.040	0.33
	أنثى	9	21.33	2.78		
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	ذكر	74	110.18	11.44	1.69	0.47
	أنثى	9	119.00	9.00		
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	ذكر	74	35.04	6.65	2.68	0.29
	أنثى	9	39.66	7.85		

النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغير الخبرة:

يوضح الجدول رقم (13) فيما يلي الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغير الخبرة:

يتضح من جدول (12) وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومعوقاتها تبعا لمتغير النوع، إلا أن هذه الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05)، حيث بلغت قيمة (ت) (1.69) بدلالة غير معنوية. ويشير ذلك إلى أن إدراك الذكور والإناث لواقع الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية متقارب، ولا يعزى الاختلاف إلى النوع بقدر ما يرتبط بعوامل أخرى كطبيعة العمل والخبرة والمستوى الوظيفي، فضلا عن تطبيق الجامعات سياسات حوكمة متشابهة على جميع منسوبيها، إضافة إلى محدودية تمثيل الإناث في العينة.

جدول 13: الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية تبعا لمتغير الخبرة

المحاور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المسألة المؤسسية	1 إلى 5 سنوات	67	21.17	3.36	2.650	0.077
	5 إلى 10 سنوات	10	23.60	2.06		
	10 فأكثر	6	21.00	1.09		
المحور الثاني: الشفافية والوضوح	1 إلى 5 سنوات	67	18.97	3.67	2.732	0.071
	5 إلى 10 سنوات	10	16.30	1.70		
	10 فأكثر	6	18.00	2.19		
المحور الثالث: المشاركة والتمكين	1 إلى 5 سنوات	67	19.31	4.28	1.253	0.291
	5 إلى 10 سنوات	10	17.30	1.25		
	10 فأكثر	6	18.00	4.38		
المحور الرابع: الاستقلالية في اتخاذ القرار	1 إلى 5 سنوات	67	15.89	4.44	8.329	0.001
	5 إلى 10 سنوات	10	17.40	2.22		
	10 فأكثر	6	23.00	2.19		
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	1 إلى 5 سنوات	67	110.04	11.49	2.024	0.139
	5 إلى 10 سنوات	10	113.80	12.37		
	10 فأكثر	6	119.00	6.57		
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	1 إلى 5 سنوات	67	34.68	6.83	2.791	0.067
	5 إلى 10 سنوات	10	39.20	7.55		
	10 فأكثر	6	39.00	3.28		

النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغير المنصب الإداري :

يوضح الجدول رقم (14) فيما يلي الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية التي تعزى لاختلاف متغير المنصب الإداري :

جدول 14: الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بالجامعات السعودية تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المساءلة المؤسسية	عميد	20	21.65	8.763	0.000
	وكيل	40	20.22		
	رئيس قسم	23	23.43		
المحور الثاني: الشفافية والوضوح	عميد	20	18.55	1.856	0.0163
	وكيل	40	17.95		
	رئيس قسم	23	19.69		
المحور الثالث: المشاركة والتمكين	عميد	20	17.15	6.601	0.002
	وكيل	40	18.57		
	رئيس قسم	23	21.26		
المحور الرابع: الاستقلالية في اتخاذ القرار	عميد	20	14.55	4.215	0.018
	وكيل	40	16.57		
	رئيس قسم	23	18.39		
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	عميد	20	109.30	1.884	0.159
	وكيل	40	109.82		
	رئيس قسم	23	115.04		
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	عميد	20	37.40	3.982	0.022
	وكيل	40	36.50		
	رئيس قسم	23	32.26		

ومعوقاتها تعزى لمتغيري النوع والخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المنصب الإداري، جاءت لصالح فئة رؤساء الأقسام. - تبين أن من أهم معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية غياب نظام موحد على مستوى الجامعة لتقييم أداء القيادات الأكاديمية. - كشفت الدراسة عن ضعف مشاركة جميع الأطراف المعنية في لجان إعداد الخطط والأنظمة المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية. - أوضحت النتائج محدودية الوعي بثقافة الحوكمة الإلكترونية لدى بعض القيادات الأكاديمية، مما ينعكس سلباً على فاعلية التطبيق وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

التوصيات

انطلاقاً من نتائج الدراسة التي كشفت أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، فإن ذلك يبرر الحاجة الملحة إلى إرساء معايير دقيقة وشفافة لاختيار القيادات الأكاديمية،

يتضح من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لإجمالي محاور تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات السعودية بحسب متغير الخبرة، ما عدا المحور الرابع، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية، جاءت لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي أعلى (23.00). ويعزى ذلك إلى ما يتمتع به أصحاب الخبرة الطويلة من فهم أعمق للأنظمة والإجراءات الجامعية ومراحل التحول الرقمي، إضافة إلى مشاركتهم في تطبيق سياسات الحوكمة عبر مراحل زمنية متعددة، مما مكّنهم من تقييمها بدرجة أعلى مقارنة بالفئات الأقل خبرة.

يتضح من الجدول رقم (14) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لإجمالي محاور تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات السعودية بحسب متغير (المنصب الإداري) ما عدا المحور الثاني، وجاءت الفروق لصالح فئة رؤساء الأقسام، حيث بلغ متوسطهم الحسابي (115.04) وهو أعلى من نظرائهم من العمداء والوكلاء.

وقد يرجع ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يحكم موقعهم الوظيفي هم الأكثر احتكاكاً بالعمليات الإدارية اليومية المباشرة، وهذا يجعلهم أكثر إدراكاً لأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وفعاليتها في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

نتائج الدراسة

- جاء مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16 من 5). - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية

المراجع

- أبو سمرة، محمود؛ الطبطبي، محمد (2020). *مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين*، دار البازوردي، عمان.
- آل عباس، خالد (2009). *حوكمة الجامعات السعودية: مدخل لتحسين جودة الأداء الجامعي*. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 23(2)، 45-87.
- البلتاجي، إيمان (2022). *معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها*. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 1(37)، 163-240. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=337002>
- بني هاني، سليم (2024). *تطبيق متطلبات الحوكمة وأثره على القيادة التربوية في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة حائل*. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 16(3)، 538-545.
- جميل، علي؛ سفير، محمود (2011). *إدارة الأداء وتطويره*. دار وائل للنشر، عمان.
- الحسيني، محمد؛ الخيال، سعاد (2013). *الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز*. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 33(4).
- الحمود، فاطمة (2020). *الحوكمة والتميز المؤسسي في الجامعات الأردنية*. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 14(3).
- الحميدي، خالد (2017). *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف ومعوقاتها*. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 29(3)، 160-206. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=305614>
- الدهشان، جمال (٢٠٢٠). *تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة العربية: المبررات والمتطلبات، التحديات، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجيا والتربية الخاصة، ٢(٢)*. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=278181>
- الراعي، أسماء (2021). *الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري في الجامعات: دراسة ميدانية على جامعة الطائف*. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الطائف، 5(2)، 1-27.
- سيلاطي، عبد القادر علي. (2018). *الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية*. مجلة الإدارة الحديثة، 10(2)، 45-78.
- الشريف، عادل (2016). *الحوكمة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات*. دار المسيرة. عمان.
- الشهري، عبد الرحمن (2022). *متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود في ضوء الحوكمة الإلكترونية*. المجلة التربوية السعودية، 33(4)، 89-126.
- عباس، محمد؛ داود، السيد (2024). *الحوكمة الإلكترونية مدخل لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة*. مجلة التربية (الأزهر)، 43، 136-202. ج1. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=353330_6c525942eb24d74e1508905b525edaee.pdf
- عبدالجواد، وداد (2023). *الحوكمة الإلكترونية للتنمية المهنية في ضوء معايير الجودة*. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 4(4)، 140-10.77

- وتعزيز برامج التدريب المستمر في مجالات القيادة الحديثة والحوكمة والتحول الرقمي، بما يساهم في رفع مستوى التطبيق من الإطار الإجرائي إلى المستوى الاستراتيجي المتكامل، بالإضافة إلى التوصيات التالية:
- تنوع مصادر التمويل لتطوير القيادات الأكاديمية عبر شراكات مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي.
 - ربط الحوافز والمكافآت بالإنجازات القيادية الفعلية ومدى الإسهام في تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجيتها.
 - تطوير الهياكل الإدارية لتصبح أكثر مرونة بما يحد من البيروقراطية ويفتح المجال أمام الإبداع والابتكار.
 - إجراء تقييم دوري شامل للأداء القيادي باستخدام أدوات إلكترونية وأنظمة متابعة دقيقة وموضوعية.
 - تعزيز بيئة العمل الجامعي القائمة على التعاون والعمل الجماعي عبر تشجيع المشاركة الفعالة لجميع الأطراف.
 - إدماج مبادئ التحول الرقمي والحوكمة الذكية في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية، بما يعزز الكفاءة والشفافية.

مقترحات بحوث ودراسات مستقبلية

- دراسة دور التحول الرقمي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الحوكمة الذكية.
- دور برامج التدريب القيادي المستمر في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والأكاديمية للقيادات الجامعية.

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 إسناد الإبداع 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>

- Dirāsa maydāniyya 'alā Jāmi'at al-Ṭā'if. Majallat al-'Ulūm al-Insāniyya wa-al-Idāriyya, Jāmi'at al-Ṭā'if, 5(2), 1–27.*
- Al-Shahri, Abdulrahman. (2022). *Mutaṭallabāt taḥqīq al-quḍra al-tanāfusiyya bi-Jāmi'at al-Malik Sa'ūd fī ḍaw' al-ḥawkama al-iliktrūniyya. Al-Majalla al-Tarbawiyya al-Sa'ūdiyya, 33(4), 89–126.*
- Al-Sharif, Adel. (2016). *Al-ḥawkama al-iliktrūniyya: Al-mafāhīm wa-al-taṭbīqāt. Amman: Dār al-Masīra.*
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance.* London: Kogan.
- Bani Hani, Salim. (2024). *Taṭbīq mutaṭallabāt al-ḥawkama wa atharuhū 'alā al-qiyāda al-tarbawiyya fī al-jāmi'āt al-sa'ūdiyya: Dirāsa ḥāla Jāmi'at Ḥā'il.* Majallat Jāmi'at Umm al-Qurā lil-'Ulūm al-Tarbawiyya wa-al-Nafsiyya, 16(3), 538–545.
- Clobas. (2022). How E-governance system works for universities. Retrieved from <https://www.clobas.com/how-e-governance-system-works-for-universities/>
- Dar, S. A. (2022). Role of E-governance in Higher Education in Jammu and Kashmir. *Journal of Psychology and Political Science (JPPS) ISSN 2799-1024, Vol. 2, No.4.*
- Dei, D. G. J. (2024). E-governance and academic leadership for enhancing quality in higher education institutions. *International Journal of Educational Management, 38(2), 245–260.*
- Doğan, M., & Arslan, H. (2025). Graduate student engagement and digital governance in higher education. *Education Sciences, 15(6), 682.* <https://doi.org/10.3390/educsci15060682>
- Fallatah, Y. & Dickins, D. (2012). Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia ' *African Journal of Business Management, Vol.6, No. 36.*
- Freeland, C. (2016). Basel Committee Guidance on Electronic Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development , a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.
- Gornitzka, Å., Maassen, P., & Stensaker, B. (2020). The governance and management of higher education in Europe. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20288-4>
- Heeks, R. (2022). *Implementing and managing eGovernment: An international text.* London: SAGE Publications.
- Hidayah, N., Kurniawan, A., & Suryani, E. (2020). The governance and management of higher education in Indonesia. ERIC. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1402630.pdf>
- الغامدي، أماني (2025). تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية 2030 ومفهوم الجامعة المبتكرة: تصور مقترح. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 12(2)، 212–254.
- لجنة الخبراء في مجلس الوزراء (2016) رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مركز تحقيق الرؤية. وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- الملا، مصطفى؛ لفقة، عبد السلام (1996): قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة في مصرف الراجحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (4)، ع10.
- ## References
- Al-Baltāji, Iman. (2022). *Mu'awwiqāt taṭbīq al-ḥawkama al-iliktrūniyya bi-Jāmi'at al-Minūfiyya wa subul al-taghallub 'alayhā. Majallat Kuliyat al-Tarbiyya, Jāmi'at al-Minūfiyya, 1(37), 163–240.*
- Al-Dahshān, Jamal. (2020). *Taṭbīq al-ḥawkama al-iliktrūniyya bi-jāmi'āt al-'arabiyya: Al-mubarrirāt, al-mutaṭallabāt, wa-al-taḥaddiyāt. Al-Majalla al-'Ilmiyya lil-'Ulūm al-Tarbawiyya wa-al-Ṣiḥḥa al-Nafsiyya, 2(2).*
- Al-Ghamdi, Amani. (2025). *Taṭwīr al-jāmi'āt al-sa'ūdiyya fī ḍaw' al-ru'ya al-waṭaniyya 2030 wa mafhūm al-jāmi'a al-mubtakira: Taṣawwur muqtarah.* Majallat Jāmi'at Umm al-Qurā lil-'Ulūm al-Tarbawiyya wa-al-Nafsiyya, 12(2), 212–254.
- Al-Hamoud, Fatimah. (2020). *Al-ḥawkama wa al-tamayyuz al-mu'assasī fī al-jāmi'āt al-urdunniyya. Majallat Dirāsāt Tarbawiyya wa-Nafsiyya, 14(3).*
- Al-Humaidi, Khalid. (2017). *Wāqī' taṭbīq al-ḥawkama al-rashīda fī Jāmi'at al-Ṭā'if wa mu'awwiqātihā. Majallat Dirāsāt Tarbawiyya wa-Nafsiyya, 29(3), 160–206.*
- Al-Husseini, Mohammed, & Al-Khayyal, Souad. (2013). *Al-idāra al-iliktrūniyya wa atharuhā fī taṭwīr al-adā' al-idārī fī Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz. Al-Majalla al-'Arabiyya lil-Idāra, 33(4).*
- Ali, H., & Al-Khalifa, H. (2019). E-Governance in higher education: Concepts, applications, and challenges. *International Journal of Educational Technology, 16(2).*
- Al-Mulla, Mustafa, & Lafta, Abdul-Salam. (1996). *Qiyās wa dirāsāt al-'alāqa bayna al-riḍā al-waṣīfī wa-al-adā' al-tanzīmī wa-al-idāra fī Maṣrif al-Rāfidain. Majallat al-'Ulūm al-Iqtisādiyya wa-al-Idāriyya, 4(10).*
- Alonso, M., García, S., & Rodríguez, J. (2023). Main factors influencing the digital transparency in higher education institutions. *REDC, 42(1), 11–25.* Retrieved from <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/1384>
- Al-Ra'i, Asma'. (2021). *Al-ḥawkama al-iliktrūniyya wa al-tamkīn al-idārī fī al-jāmi'āt:*

- Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya International Journal of Business & Law Research, Vol. 6, No. 3.
- Ngwa, P. (2023). E-Governance and Cameroon Universities' Management. International Journal of Scientific Advances, Vol. 4, No. 2.
- NRI Institute of Technology. (n.d.). E-Governance. Retrieved from <https://nriit.edu.in/e-governance/>
- Schneide Solutions. (2022). Impact of E-governance in education. Retrieved from <https://www.schneideit.com/blogs/impact-of-e-governance-in-education/>
- Silālti, Abdelkader Ali. (2018). *Al-ḥawkama al-iliktrūniyya wa dawruhā fī taḥsīn al-adā' al-mu'assasī: Dirāsa taḥlīliyya*. Majallat al-Idāra al-Ḥadītha, 10(2), 45–78.
- UNESCO. (2021). Digital governance in education: Enhancing quality and accessibility. Paris: UNESCO Publishing.
- United Nations Development Programme. (2022). E-Governance in education: Pursuit of education excellence. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1097413.pdf>
- Jamil, Ali, & Safir, Mahmoud. (2011). *Idārat al-adā' wa taṭwīruh*. Amman: Dār Wā'il lil-Nashr.
- Lajnat al-Khubarā' bi-Majlis al-Wuzarā'. (2016). *Ru'yat al-Mamlaka al-'Arabiyya al-Sa'ūdiyya 2030. Wizārat al-Iqtisād wa-al-Takhṭīṭ*.
- Lipman, F.D. & Lipman, L.K. (2016). "Corporate governance best practices: Strategies for Public, Private, and Not-for-Profit Organizations" John Wiley and Sons.
- Mahbubur, Md. Rahman (2012). An Effective Framework for Implementing Electronic Governance in Developing Countries: Bangladesh Perspective", IJCIT, Vol. 3, Issue 1.
- Marguerite G., et al. (2006). Methods in educational research: from theory to practice, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ndou, V. (2004). E-Government for developing countries: Opportunities and challenges. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 18(1), 1–24.
- Nginyo, J. M.; Ngui, T. K. & Ntale, J. F. (2018). Cooperate Governance Practices and