

**واقع الحوكمة بالجامعات  
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠**

مها عبدالله محمد الشريف

**واقع الحوكمة بالجامعات  
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠  
مها عبدالله محمد الشريف**

**ملخص الدراسة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة والصعوبات التي تحدّ من توافر مبادئها بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الطائف، وجامعة الباحة، ممن هم على رتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، وبلغ مجتمع الدراسة (٨١٢٨)، وتكونت العينة من (٢٤٧) عضواً، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (٥٥) فقرة يتم الإجابة عنها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن واقع توافر مبادئ الحوكمة في الجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاءت بدرجة متوسطة، وأن الصعوبات التي تحد من توافرها جاءت بدرجة متوسطة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات: الجنس، والدرجة العلمية، والجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعات بتعزيز مفهوم الحوكمة لدى أعضائها، وتشكيل لجان مراجعة مستقلة من أصحاب المصلحة، وتفعيل نظام الانتخابات لاختيار أعضاء اللجان والمجالس العلمية.

## Reality of governance in Saudi Universities in the light of vision 2030

### Abstract

The aim of the current research is to identify the reality of the availability of governance in Saudi universities and the difficulties that limit the availability of governance in Saudi universities in the light of Vision 2030.

The descriptive survey method was used, and the study population consisted of faculty members in the University of Umm Al-Qura, King Abdulaziz University, Taif University and Al-Baha University, who are Professors, Associate Professors and Assistant Professors. The population of the study were (8128) and the sample consisted of (247) members. The questionnaire was used as a tool, and contained (55) questions to be answered using the Likert scale.

The research concluded that the availability of governance requirements in Saudi universities in the light of Vision 2030 is highly available in the principle of transparency, and that it is available to a medium level in the principle of participation, accountability, equality and independence. Also, the research found that the difficulties that limit the availability of governance requirements in Saudi universities in the light of the 2030 vision came to a medium level. Yet, there are differences of statistical significance depending on the variables of gender, degree and university.

In light of the findings of the research, Saudi universities should seek independence to support and facilitate the application of governance. Also, they should establish clear working standards for all employees in Saudi universities. Further, they should think of better ways of selecting an academic leadership and consider an election. Finally, they should work to develop clear working mechanisms for all employees in Saudi universities.

## مقدمة:

خطت المملكة العربية السعودية خطوات كبيرة في تطوير التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة، حيث سعت جاهدة إلى تحسين الخدمات التعليمية الجامعية المقدمة لكافة أفراد المجتمع؛ وذلك برصد الميزانيات الضخمة لها، وزيادة أعداد الجامعات على الصعيدين الكمي والكيفي لتغطي جميع مدن ومحافظات المملكة.

فمن الجانب الكمي حسب إحصاءات وزارة التعليم للعام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ، بلغ الجامعات والكليات في العام الحالي حوالي ٢٩ جامعة حكومية، و١٤ جامعة أهلية، و٢٩ كلية أهلية، ومن الجانب الكيفي فقد مثل إنشاء جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا (كاوست) نقلة نوعية في التعليم الجامعي في المملكة، فقد كانت هذه التطورات الكبيرة في التعليم الجامعي تؤكد حرص المملكة على الجانب التعليمي إيماناً منها بأهميته وأنه أساس نهضة الأمم وتقدمها.

وتعيش المملكة العربية السعودية نقلة نوعية غير مسبوقة في جميع مجالاتها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وذلك تزامناً مع إطلاق رؤيتها ٢٠٣٠، التي تقوم على ثلاث ركائز أساسية، هي مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح، حيث أسند مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وضع آليات لتحقيق هذه الرؤية، فقام المجلس بتطوير نظام حوكمة كامل لضمان رفع كفاءة قطاعات الدولة وتنسيق الجهود وصولاً لتحقيق الغاية الأساسية من رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تحديات كبيرة، حيث لم يعد من الممكن مواجعتها بالطرق التقليدية والتي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، ومع حدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية، إلا أن التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة لم يستجب لهذه التغيرات ليتواءم مع التغيرات الحديثة في العالم، حيث تفاعلت بشكل محدود بسبب الانشغال بالمشكلات اليومية التي تكاثرت مع ازدياد الطلب

على التعليم، فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون النظر للخطط المستقبلية لمواجهة القضايا التي تواجه التعليم الجامعي. (المنيح، ٢٠٠١، ص ٤)

والحوكمة للجامعات تُعد عنصراً رئيساً في التركيز على اصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، حيث إن مفهوم الحوكمة يتطرق لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها. ( World bank، ٢٠١٢، p12)

أكد الثويني وأبو عبد الكريم (٢٠١٤) على ضرورة إلزام كافة الجامعات في المملكة العربية السعودية بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها والعمل بموجبها، وجاءت نتائج معظم الدراسات مثل دراسة الفوزان (٢٠١٧)، والسوادي (٢٠١٥)، والفواز (٢٠١٥) بأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات وأنها تضمن حقوق جميع المستفيدين، وتوفر هياكل تنظيمية متزنة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، والوسائل التي تساعد على بلوغ هذه الأهداف من لوائح وقوانين تشريعية، وأدوات رقابة على الأداء.

وبناءً على ما سبق ورغبة في المساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، سعت الدراسة إلى البحث عن واقع الحوكمة في الجامعات السعودية.

### مشكلة الدراسة:

للحوكمة أهمية كبيرة للجامعات، حيث تمكنها من الحصول على الاستقلالية، وتحقيق فاعلية إدارتها في الكشف عن أوجه القصور، وتجنب انتشار الفساد المالي والإداري، فأصبح تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية ضرورة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهذا يتطلب تعديل القوانين والتشريعات الحالية، وإصدار قوانين ملزمة للجامعات من أجل تطبيق نظام الحوكمة (الفوزان، ٢٠١٧)

خلصت نتائج دراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية كان ضعيفاً، وأن متطلبات الحوكمة مهمة، وهي تتضمن بناء هيكل

تنظيمي تتحدد فيه السلطات، والصلاحيات، والمهام الوظيفية ووجوب تفعيل دور مجالس الكليات والأقسام في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالهيكل التنظيمية.

وبعد هذا الاستعراض للدراسات السابقة وتطرقها للمشكلات التي تواجه التعليم الجامعي، ولأهمية تطبيق الحوكمة لسد هذه الفجوة بين هذه المشكلات وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفي الإجابة عن السؤال التالي يمكن التغلب على مشكلة الدراسة وهي: ما واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع توافر مبادئ الحوكمة (الشفافية- المشاركة- المساءلة- المساواة- الاستقلالية) بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
- ٢- ما الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس - الجامعة - الدرجة العلمية)؟

### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٢- التعرف على الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٣- الكشف عن الفروق الإحصائية في درجة توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس - الجامعة - الدرجة العلمية).

## أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١- تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوكمة كونه من المواضيع الإدارية الحديثة التي لاقت انتشاراً وتطبيقاً واسعاً في معظم الدول المتقدمة، والتي تميزت مؤسسات التعليم فيها وحصلت على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، حيث إن من أهم أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أن تكون على الأقل خمس جامعات سعودية من بين أفضل ٢٠٠ جامعة بالعالم.

الأهمية التطبيقية:

١- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة؛ كونه يُعد الكفاءات البشرية لتلبية حاجات المجتمع، ودفع عجلة التنمية للدولة نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٢- ستزود نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي بمدى توافر مبادئ الحكومة في مؤسساتهم، والوقوف على أهم الصعوبات التي تواجههم وتقديم الحلول والمقترحات التي تساعدهم على التغلب عليها.

## حدود الدراسة:

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية برتبة (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد).

الحدود المكانية: (جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى - جامعة الطائف - جامعة الباحة).

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠.

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع الحوكمة والتعرف على مدى توافر مبادئها التالية (الشفافية - المشاركة - المساءلة - المساواة - الاستقلالية)، والصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة من النواحي (التنظيمية - المادية - البشرية).

### منهج الدراسة:

نهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كما عرفت عبيدات (٢٠٠٥م، ص ١٩١) بأنه: "أسلوب يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإجراء تغييرات جزئية أو أساسية فيه".

### مصطلحات الدراسة:

**الحوكمة:** عرفها البنك الدولي بأنها: السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة الجامعة ككل والإطار التنظيمي، والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي. (٢٠١٢، 23p)

وعرفتها نجم (٢٠١٧، ص ٨) بأنها: "نظام حماية ومناعة يحتوي على مبادئ وآليات وقوانين وطرق مختلفة للحفاظ على كافة الأنظمة الداخلية والخارجية".

وعرفها أبو النصر (٢٠١٥) بأنها: الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة بدون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى إقليمي أو دولي أو محلي.

وعرفتها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: نظام متكامل يضم حماية جميع المستخدمين في المنظمة، من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، المساواة، والاستقلالية) بالشكل الصحيح، وإزالة العقبات التي تحد من تطبيقها.

**مفهوم الشفافية:** عرفها البهجي (٢٠١٤) بأنها: التدفق الحر للمعلومات، وحرية الوصول إليها وما يقابلها من الإفصاح عنها، والعلنية في مناقشة المعلومات، وعرفتها الدراسة الحالية بأنها: الوضوح في التعاملات من خلال تقديم صورة حقيقة لكل ما يدور داخل المؤسسة ومناقشته مع المستخدمين.

**مفهوم المشاركة:** عرفها البنك الدولي (٢٠١٢، ص ١١) بأنها: توسيع الدور الذي يقوم به أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبيدها أصحاب المصلحة، مما يمكن من الوصول للقرارات الأكثر فاعلية وضمن سهولة تنفيذها، وعرفتها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: مساهمة جميع منسوبي الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرار.

**مفهوم المساءلة:** عرفها هلال (٢٠١٠، ص ٦٣) بأنها: "عملية تحمل الأفراد مسؤولية ما أسند اليهم من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق له الموافقة عليها، وعرفتها الدراسة الحالية بأنها: حق يضمن محاسبة أي تقصير (داخلي - خارجي) يصدر من أي فرد من أفراد المؤسسة، مما يؤدي الى خلل في الأنظمة والقوانين.

**مفهوم المساواة:** مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات المستمدة من المهام المناطة بهم مسبقاً سواء في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل، دون النظر الى الجنسية أو المعتقد ولا حتى الأفكار التي يؤمنون بها. (أبو الهيجاء، ٢٠١٧) وعرفتها الدراسة الحالية بأنها: العدالة بين جميع أفراد المؤسسة في جميع الجوانب المادية والمعنوية، وفق أنظمة ولوائح محددة.

**مفهوم الاستقلالية:** حرية الجامعة في إدارة شؤونها الداخلية ورسم هيكلها وتشريعاتها وقوانينها ولوائحها وقواعدها المالية وصرفها بمرونة في كافة أبواب الميزانية وبنودها، وإتاحة الموارد المالية من خلال توفير مصادر تمويل ذاتية. (أبو حيمد، ٢٠٠٨، ص ٢٠)، وعرفت الدراسة الحالية بأنها: إدارة الجامعة لشؤونها من خلال رسم السياسات والقواعد الخاصة بها، والبحث عن مصادر تمويل بديلة، دون الاعتماد الكلي على الدولة.

### الإطار النظري:

#### مفهوم الحوكمة:

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي أثارت جدلاً واسعاً وتبايناً واضحاً، سواء من خلال ترجمتها الى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق؛ فقد تم طرح المفهوم تحت مسميات عربية مختلفة منها: (الحكم، الحوكمة، الحاكمية، الحاكمة والإدارة الرشيدة)، وقد يرجع ذلك الى حداثة المفهوم نسبياً، وإلى تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في تناولهم لهذا المفهوم، وبالرغم من تعدد المداخل إلا أن ما جمع بينها هو السعي الحثيث لفهم كيفية إدارة المؤسسات، وتنظيمها على نحو صحيح (السوادي، ٢٠١٥: ٢٢)

وعرفت عوض (٢٠١١، ص ٤٤٩) الحوكمة بأنها: "الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة، والشفافية، والمحاسبية، والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة".

#### أهمية الحوكمة:

تعد الحوكمة من أهم الممارسات التي تضمن الإدارة الجيدة للمؤسسات بأسلوب علمي وعملي حديث، وتتمحور أهميتها كما ورد في دراسة لليونيسكو (٢٠٠٩، ص ١٦) في تحقيق النزاهة والحيادية لجميع العاملين في المنظمة، ومحاربة الفساد الداخلي، ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، ورفع مستويات الأداء ودفع عجلة التنمية، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع، وزيادة الثقة بالمؤسسات من خلال الشفافية

والوضوح في كتابة التقارير السنوية والتي يتم الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات، ومنع الاستمرار في الأخطاء أو القصور في الأداء.

وبالنسبة لأهمية الحوكمة الجامعية فقد لخصها (مرزوق، ٢٠١٥، ص ٨٢) في أنها: تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها، ومساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وتكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للجامعات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وتأكيد مسؤوليات الإدارة ووضع ضوابط للمساءلة، وضمان موارد للجامعات، ووضع سبل الاستفادة المثلى منها، وضمان حقوق ومصالح العاملين من الهيئة الإدارية والأكاديمي، وتفعيل نظام الرقابة الداخلية والخارجية للجامعات، كما تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

### مبادئ الحوكمة:

تعددت مبادئ الحوكمة واختلفت من دراسة إلى أخرى ومن كاتب إلى آخر، فقد ذكرها مهيدات (٢٠١١، ص ٣-٤) أنها: الشفافية، والانضباط، والاستقلالية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية. واعتمدت السوادني (٢٠١٥) في دراستها على المبادئ التالية: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، واتخاذ القرار، والحرية الأكاديمية. وتناولت الفوزان في دراستها كلاً من، مبدأ المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والمساواة، بينما حددتها عسيري (٢٠١٩) من خلال التصور المقترح الذي توصلت إليه في: الفاعلية التنظيمية، والمشاركة، والشفافية، والمحاسبية (المساءلة) - والاستقلالية.

وبناءً على المبادئ التي تناولتها الكتب والدراسات السابقة في هذا المجال فقد استندت الدراسة الحالية على المبادئ التالية:

### الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة، والاستقلالية.

**الشفافية:** تعتبر الشفافية بمثابة قناة اتصال بين الجامعات وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والقيادات بها، لذا تبرز أهميتها في تحسين مستوى الأداء البشري المؤسسي وتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة في تقييم الأداء. (محمود، ٢٠١٤، ص ٣٠٧)

كما حدد أبو كريم (٢٠٠٥) أهم مؤشرات الشفافية بما يلي: الالتزام بالقيم والاخلاقيات الوظيفية العامة، توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين افراد الجامعة الداخليين والخارجيين وتوفير المعلومات اللازمة للمعنيين، واختيار القيادات الجامعية عن طريق وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب، وتطوير التعليمات والتشريعات بما يتناسب مع الشفافية.

وتتمثل أهم متطلبات الحوكمة في تطبيق مبدأ الشفافية كما ذكرتها الفوزان (٢٠١٧) فيما يلي:

- لتحقيق الشفافية في الجامعات لكي تواءم رؤية المملكة ٢٠٣٠ يتطلب الآتي:
- أن تعلن الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- أن تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة منسوبيها والمتعاملين معها.
- أن تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية.
- أن تفصح الجامعة عن نتائج الأداء.

**المشاركة:** تعد المشاركة إحدى أفضل المعايير التي تستخدمها الجامعة لتعبئة وحشد مواردها، ومن أهمها المورد البشري، إضافة الى قدرتها التنظيمية في استغلال إبداعات العاملين وأصحاب المصالح، والاستفادة من التنوع الكبير في المهارات المتوفرة لديهم، وذلك عن طريق ربطهم مباشرة بأهداف المؤسسة (النوشان، ١٤٣٧، ص ٧٠).

ومعيار المشاركة يهدف إلى قياس درجة مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وقرارات الخطط التطويرية ومضامين البرامج الأكاديمية، كما حددت عسيري (٢٠١٩، ص ٩٦-٩٧) مؤشرات المشاركة في: اختيار شاغلي المناصب القيادية وفق مبدأ الانتخاب، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الأكاديمية، ومشاركة الإداريين والطلاب في صنع القرارات الخاصة بهم، ومشاركة ممثلين الجامعة أصحاب المصلحة الخارجيين في وضع خطط الجامعة التطويرية.

لتحقيق المشاركة الفاعلة في الجامعات؛ لكي تواءم رؤية المملكة ٢٠٣٠ - كما ذكرتها الفوزان (٢٠١٧) - يتطلب الآتي:

- أن توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.
- استخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية.
- تقوم المنظمة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.
- تتيح الجامعة مناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.
- تبني الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.
- تتيح الجامعة لجميع منسوبي الجامعة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تتيح الجامعة لجميع المعنيين من خارج الجامعة المشاركة في صنع القرارات.
- تسمح الجامعة لجميع منسوبي الجامعة بتقييم شاغلي المناصب القيادية.

**المساءلة:** مبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق غيره بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتطبق على جميع الموظفين بدون تمييز. ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز على وجود حوافز تشغيلية للمسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة؛ فالمساءلة تُعدُّ مسؤولية مترامية؛ فأى شخص يُعدُّ مسؤولاً عن الوفاء بواجب معين يُسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسؤولياته (البحري، ٢٠٠٨، ص ١٠)

ولتحقيق المساءلة في الجامعات لكي تواءم رؤية المملكة ٢٠٣٠ - كما ذكرتها الفوزان (٢٠١٧) - يتطلب الآتي:

- أن توفر الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.
- أن توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير تقييم الأداء.
- قوانين واضحة تحدد دور جميع الإدارات التابعة لها.
- تطبيق المساءلة، لتفعيل الجودة.
- مساءلة جميع مكونات الجامعة دون استثناء سواء الكليات أو الإدارات أو الأقسام وغيرها بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.
- أن توفر الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.
- أن تكون الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن الأعضاء التنفيذيين ذوي العلاقة أو المصالح.

**المساواة:** تأتي المساواة في الحقوق والواجبات، ولا توجد امتيازات لأحد على غيرة بسبب اللون أو الجنس أو الطبقة الاجتماعية، ويأتي التمييز وفقاً للقدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد.

لتحقيق المساواة في الجامعات لكي تواءم رؤية المملكة ٢٠٣٠ يتطلب الاتي:

- أن توفر الجامعة لأعضائها معايير واضحة للحصول على الترقيات.
- أن تدعم الجامعة منسوبيها في جميع المستويات في عمليات صنع القرارات.
- أن تتيح الجامعة الفرصة المتساوية بين منسوبيها لتنمية وتطوير مهاراتهم.
- أن توفر الجامعة معايير واضحة للتعين على أساس من الكفاءة والجدارة.

الاستقلالية: تُعد الاستقلالية واحداً من أهم عشرة عوامل رئيسة حاسمة في تطوير منظومة عمل الجامعات خلال العقد القادم، حيث أكدت الرابطة الدولية للجامعات IAU (١٩٩٨، p11) على الحاجة الملحة إليها لتمكين من خدمة مجتمعها وضمان تطبيق أطر عمل تنظيمية ورقابية فعالة تمكن قادة الجامعات من تخطيط بنائها التنظيمية بكفاءة وفاعلية، واختيار أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، وتدشين البرامج الأكاديمية، وعقد الشراكات المحلية والعالمية، واستغلال الموارد المتاحة على أفضل نحو ممكن.

وحددت عسيري (٢٠١٩، ص ٩٥) مؤشرات قياس الاستقلالية في الآتي: أن تتمتع الجامعة بشخصية اعتبارية تتناسب مع بيئتها المحلية، وترسم سياستها ولوائحها المنظمة باستقلالية تامة، تفوض إدارة الجامعة وحداتها بالصلاحيات اللازمة لتقديم خدماتها، توّظف الجامعة فائض ميزانيتها بما يحقق خططها الإستراتيجية، تمتلك الجامعة الحق في المناقلة بين بنود الميزانية بما يحقق أهدافها، تمتلك الحرية في انشاء برامجها الأكاديمية وفق رؤيتها الإستراتيجية، وتحدد أولوياتها البحثية وفق رؤيتها المستقبلية، تحدد معايير القبول لطلابها باستقلالية تامة، تُبرم الجامعة شراكاتها المحلية والعالمية باستقلالية تامة، والقدرة على إنشاء كلياتها وأقسامها باستقلالية تامة.

النموذج البيروقراطي لحوكمة الجامعات:

يُعدُّ النموذج البيروقراطي من أشهر النماذج التقليدية الشائعة الاستخدام عالمياً في مجال حوكمة الجامعات التي تعود بداياتها الى النظام الإداري شديد المركزية الذي وضع للجامعات، ومؤسسات التعليم العالي بفرنسا في أوائل القرن التاسع عشر. ( Sam& Sijde, 2014,p668)

وقد ركزت النظرية البيروقراطية على التسلسل الهرمي التقليدي الذي تتألف منه المؤسسات، حيث تعتمد على التسلسل الهرمي والرسمية في التعاملات العامة، وذلك في سبيل السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

أشار (Dobbins & Knill,2011) الى أن النموذج البيروقراطي يرى ان الجامعات جهات مملوكة للدولة، فالدولة هي التي تقوم بشكل مباشر في تنسيق كل أو معظم جوانب العمل في التعليم العالي، مثل تحديد متطلبات القبول وتصميم المناهج والاختبارات، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتحديد رواتبهم وعلاواتهم وامتيازاتهم، كما تحدد تشكيل مجالس الحوكمة في الجامعات.

والجامعات في ظل هذا النموذج تخضع للإدارة الرسمية المباشرة من الدولة، ولا تتمتع إلا بقدر قليل من الاستقلالية؛ فالحكومة تكون بمثابة المراقب والوسيط، وتؤثر

بشكل قوي في الشؤون الداخلية، خاصة ضمان الجودة وفاعلية الأداء وعلاقة الجامعة مع المجتمع الخارجي (عسيري، ٢٠١٩، ص ٥٧).

وأضاف Asiimwe (٢٠١٢، ص ٢٨-٣٢) أن النموذج البيروقراطي لحوكمة الجامعات يعتمد بشكل أساسي على اضطلاع رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والاداريين بالجامعات بأدوار محددة سلفاً. الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة:

تواجه الجامعات السعودية عدداً من التحديات والصعوبات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على سير العملية التعليمية والتربوية فيها، ويتضمن ذلك صعوبات الحوكمة والتنظيم المؤسسي، وصعوبات التمويل والاستقلالية وبيروقراطية الإجراءات، وصعوبات التواصل مع المجتمع. (الفواز، ٢٠١٥)

وفي هذا الصدد ذكر قرواني (٢٠١٤، ص ١٢١-١٢٢) نقلًا عن Sheppard, 2011 و Mohajeran, 2006، تصنيف الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في ثلاثة أبعاد، وهي كالتالي:

أولاً: الصعوبات التنظيمية: تتمثل في البيروقراطية، ونظام الإدارة السائد في المؤسسة، وعدم تحديد الصلاحيات للعاملين، وعدم وضوح قنوات التواصل وخطوط الاتصال السلطة، وغياب آليات المساءلة الإدارية.

ثانياً: الصعوبات المادية: تكون في ضعف ميزانية التعليم الجامعي والتي لا تفي بتكاليف متطلبات تطبيق الحوكمة، عدم تخصيص حوافز مادية للعاملين المتميزين العاملين في اللجان المختلفة، ضعف البنية التحتية من وسائل اتصالات حديثة، مكاتب، أدوات مكتبية، ووسائل مواصلات.

ثالثاً: الصعوبات البشرية: تشمل في نقص عدد الموظفين في إدارات الجامعة، نقص عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، مقاومة التغيير من بعض الموظفين ورفضهم للتطوير المهني.

كما ذكرها بعض الكتاب في صيغة معوقات الحوكمة في الجامعات، وهي الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، غياب الرؤية، واقتصار البحث العلمي على الماجستير والدكتوراه وأبحاث الترقية. (عزت، ٢٠٠٩، ص ٢-٣)

### محددات الحوكمة:

تشمل الحوكمة على محددات داخلية ومحددات خارجية، المحددات الداخلية تتضمن القواعد والأسس التي تحكم آلية اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة، ووحداتها الإدارية المختلفة في إطار المساءلة والنزاهة والعدالة، والتي تضمن الحد من التعارض بينها والصراع داخلها، وتقليل آثاره السلبية وتعظيم فوائده، والمحددات الخارجية فتشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المنظمة في الدولة، وآليات الرقابة عليها، بما فيها اطلاع الجمهور على ما يجري في هذه المنظمة بشفافية ووضوح، فضلاً عن البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية وهيئاتها في إحكام الرقابة. (برقعان والقرشي، ٢٠١٢، ص ٧-٨)

الحوكمة ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

تم الإعلان عن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في ٢٥ إبريل ٢٠١٦، وهدفت الرؤية إلى إعادة هيكلة قطاعات الدولة وتفعيل مبدأ الحوكمة في جميع مؤسساتها، حيث تم إطلاق برنامج التحول الوطني، وهو أحد البرامج المحققة للرؤية ومن أبرز برامجها، برنامج حوكمة العمل.

وفي إطار حرص المملكة على التعليم وتطوير برامجها، وحسب ماورد في وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في أهمية قطاع التعليم وعلاقته بتنمية الاقتصاد الوطني، إنه من القطاعات الحيوية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع، وله صلة وطيدة بدفع

عجلة التنمية، حيث يسعى التعليم في تحويل الاقتصاد من الاعتماد على مصدر واحد للدخل، إلى اقتصاد يعتمد على عقول ذات مهارة عالية وطاقات بشرية منتجة. ولبناء جيل واعد يمتلك مهارات متنوعة توائم متطلبات العصر وتحدياته، ظهر الاهتمام بالتعليم من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث هدفت في المجال التعليمي الى إعادة هيكلة قطاعات التعليم وتفعيل مبدأ الحوكمة، وبدأ الحراك في الجامعات والمؤسسات التعليمية من خلال وضع مكاتب لمتابعة تحقيق الرؤية، وإقامة المؤتمرات واللقاءات التي تبحث موضوع حوكمة الجامعات، وحث الباحثين على الدراسات المتعمقة بهذا الموضوع (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠).

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية.

دراسة القرشي وبرقعان (٢٠١٢) بعنوان: "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور حوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، ومساعدة إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيس في مواجهة التحديات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي في تحليل أدبيات البحث المرتبطة بهذا الموضوع، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن الجامعات تحتاج الى اللجوء للابتكار لضمان جودة مخرجاتها التعليمية القادرة على المنافسة في سوق العمل، وأن الحوكمة الجيدة تفعل الشفافية والمساءلة ومراقبة الأداء الإداري والمالي.

دراسة الثويني و أبو كريم (٢٠١٤) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم إستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود

يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة كان بدرجة متوسطة، وأوصى الباحثان بضرورة تطبيق مبادئ الديمقراطية في إدارة كليات التربية، والعمل على مشاركة عضوات هيئة التدريس على تطوير وتحسين العملية التعليمية في الكلية، وإلزام كافة الجامعات في المملكة العربية السعودية بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها والعمل بموجبها.

دراسة السوادى (٢٠١٥) بعنوان: "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية"، وهدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على القادة الأكاديميين في خمس جامعات حكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية يدركون بدرجة عالية مفهوم الحوكمة، وأهمية تطبيق الحوكمة، وأن هناك معوقات عديدة تواجه تطبيقها، حيث أثبتت النتائج أن واقع تطبيقها جاء بدرجة ضعيفة. وأوصت الدراسة بتبني وزارة التعليم بالتنسيق مع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي للتصور المقترح المقدم، وتشكيل مجلس تشريعي باسم مجلس أمناء الجامعة، وإنشاء مركز استشاري باسم مركز الحوكمة الأكاديمي، ومراجعة وتحديث اللوائح التنظيمية.

دراسة الفواز (٢٠١٥) بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تصور مقترح"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وكانت أداة بحثه الإستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة كانت متوسطة، أما درجة الأهمية كانت كبيرة جداً، وأن متطلبات مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ودرجة معوقاته كانت كبيرة، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام بحقوق القيادات الأكاديمية من خلال إشراكهم في

صياغة جدول أعمال المجالس والمعاملة العادلة من خلال الإفصاح عن أي تعاملات خاصة لهم داخل الجامعة، وتفعيل مقترح هيكله لجان المساءلة والمراجعة والتقييم الداخلية والخارجية.

دراسة قرواني (٢٠١٦) بعنوان: "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية بفلسطين بدرجة مرتفعة في مجال متطلبات ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة على كافة الأبعاد (الشفافية- المساءلة- التمكين- العدالة)، كما توجد ممارسة للحوكمة في مجال متطلبات ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة على كافة المتطلبات (التنظيمية - البشرية - المادية). وأوصت بضرورة تمكين مديري المدارس وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي، ومراعاة الالتزام بالنزاهة والعدالة والمساواة، وضرورة تحديد آليات واضحة لتطبيق مبدأ المساءلة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

دراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧) بعنوان: "حوكمة الجامعات الحكومية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، وهدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية ومعوقاتها ومقترحات تفعيلها، واستخدمت الباحثان المنهج الاستقرائي المكتبي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة كان ضعيفاً، وأن متطلبات الحوكمة مهمة ومناسبة، وتتضمن بناء هيكل تنظيمي تتحدد فيه السلطات، والصلاحيات، والمهام الوظيفية ووجوب تفعيل دور مجالس الكليات والأقسام في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالهيكل التنظيمية، ومن أبرز المعوقات: قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة بالنسبة لمنسوبي الجامعة، وغياب المساءلة، وكانت أبرز التوصيات:

وضع نظام للمساءلة، والعمل على إصدار العديد من القوانين والتشريعات التي تخدم نظام الحوكمة، وإزالة الروتين والبيروقراطية عبر تحسين إجراءات العمل فيها.

دراسة الفوزان (٢٠١٧) بعنوان: "إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات حوكمة الجامعات ومدى موائمتها لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وذلك بمراجعة الأدبيات في هذا المجال. وكانت نتائج الدراسة أن للحوكمة أهمية كبيرة للجامعات حيث تمكن الجامعات من الحصول على الاستقلالية، وفعالية إدارتها والكشف عن أوجه القصور، وتجنب انتشار الفساد المالي والإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الحوكمة بالجامعات لتتوافق متطلبات الحوكمة مع التنفيذ الفعلي للرؤية، وهذا يتطلب تعديل القوانين والتشريعات الحالية بإصدار قوانين جديدة تلزم الجامعات بتطبيق الحوكمة، وتحديد معايير للمساءلة والإفصاح عنها، وإعادة هيكلة جميع قطاعات الجامعة وزيادة صلاحيات القيادات الأكاديمية والإدارية.

دراسة نجم (٢٠١٧) بعنوان: "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"، وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الإستبانة كأداة للدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة جاء بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ الحوكمة ككل، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

دراسة الشمري (٢٠١٨) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض" المعوقات وسبل التطوير"، وهدفت الى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، ومعوقات تطبيقها، والمقترحات التطويرية لتطبيقها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء إستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة، ومن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة عدم وضوح الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية في الكليات، وضعف تطبيقها، وعدم مشاركة منسوبي الكليات في اتخاذ القرارات. ومن أبرز المقترحات تفعيل مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإقامة دورات تدريبية.

دراسة عسيري (٢٠١٩) بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لحوكمة الجامعات السعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير حوكمة الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت أسلوب دلفاي لتصميم الإستراتيجية لحوكمة الجامعات، و الإستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٣٨٤) قائداً وقائدة خلال العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ. وتوصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء معيار المشاركة على أقل درجة في التطبيق، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيري جهة العمل والجنس، وجاءت الفروق لصالح القيادات الذكور، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام الحوكمة بالجامعات السعودية وتبني تطبيق الإستراتيجية المقترحة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية.

دراسة موك (Mok, 2008) بعنوان: "سبل تغيير حوكمة وإدارة التعليم في آسيا"، وتهدف الدراسة إلى تغيير حوكمة وإدارة التعليم في آسيا، وتقديم أهم السبل الكفيلة بتحقيق التغيير لحوكمة التعليم في آسيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على مراجعة الأدبيات والمقالات المتعلقة بالموضوع مع الاعتماد على الخبرة العملية للباحث، وطبق الباحث دراسته على عينة من أصحاب المؤسسات التعليمية. وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد فجوة بين التعليم الأكاديمي وبين آليات وطرائق وحوكمة الإدارة للمدارس والجامعات، وتوصلت إلى أن آليات المساءلة الداخلية غير فعالة، ويعود ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأوصت بضرورة العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الأحكام الصحيحة.

دراسة اندرس (Enders, et al., 2010) بعنوان: "الاستقلال الذاتي والأداء التنظيمي: إعادة اصلاح التعليم العالي"، وهدفت بالتحرف على واقع الحوكمة في الجامعات الألمانية ممثلة في الاستقلالية وعلاقته بأدائها في 13 جامعة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم إجراء المقابلة مع (26) قائداً لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الألمانية تملك قدرًا متوسطًا من الاستقلالية؛ حيث تقرر الوظائف الأكاديمية دون قيود أو تدخل حكومي، وتدير المنح الحكومية المقدمة لها بالطريقة التي تراها، ولكنها لا تملك الحق في تحديد المرتبات والعلاوات ومكافآت المتميزين، ولا تملك الصلاحية في تحديد عدد المقبولين في برامجها، وأنها مطالبة بإصدار تقارير عن الميزانية وسبل الانفاق.

دراسة جاكوبس (Jacobs, 2011) بعنوان: "نموذج إعادة كمدخل جديد للحوكمة في المدارس العامة في ولاية نيو أورلاينز الأمريكية"، وهدفت الدراسة إلى تطوير رؤية جديدة للحوكمة على شكل نموذج للحوكمة يمكن الاعتماد عليه وتبنيته كالمركزية، وإعادة المدارس إلى مجلس الإدارة التقليدي. وتوصلت الدراسة إلى تطوير

نموذج الإعادة الذي يتضمن استعادة مجلس الإدارة المنتخب للسلطة السياسية على المدارس بالولاية، ودعم الحكم الذاتي للمدارس، وإيجاد هيكلية للحكومة من حيث التركيز على جودة المدارس ونوعيتها. وأظهرت النتائج أن نظام الحوكمة الذي طور من خلال قوة العمل يقوم على توزيع الصلاحيات والمهام بوضوح بين الهيئة المنتخبة، وتعيين هيئات رقابية لمراقبة العمل داخل المدارس.

دراسة جيمس (James. 2014) هدفت إلى: التعرف على اتجاهات الحوكمة في إدارة مدارس في إنجلترا، وسعى إلى تحديد موضوع تغيير الحوكمة في المدارس وتطوره في الأربعين سنة الماضية، واستخدمت الموضوعات لتحسين الأداء المدرسي، وتحصيل الطلبة وفصل البعد السياسي عن إدارة المدرسة، وتطوير المدرسة باعتباره عملاً إدارياً، وتطور دور مدير المدرسة في الحوكمة. واستخدم الباحث التحليل الكيفي المرتبط بتحليل ادبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك توتراً بشكل عام بين محيط المدرسة والحكومة المركزية من ناحية التوجيه والرقابة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي جاءت أبرز أوجه التشابه بين جميع الدراسات والدراسة الحالية في تناولها لموضوع الحوكمة كمدخل إداري.

### أوجه الشبه:

من حيث الهدف مع دراسة كل من المنيع والخنيزان (٢٠١٧)، و الفوزان (٢٠١٧) من حيث تناولها واقع ومتطلبات الحوكمة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ومع دراسة كل من الفواز (٢٠١٥)، والثويني وأبو كريم (٢٠١٤) و Enders, et al. (٢٠١٠) في واقع ودرجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

ومن حيث المنهج تشابه الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسات كل من عسيري (٢٠١٩)، والشمري (٢٠١٨)، ونجم (٢٠١٧)، ودراسة

قرواني (٢٠١٦)، ودراسة السوادبي (٢٠١٥)، ودراسة الفواز (٢٠١٥)، ودراسة الثويني وأبو كريم (٢٠١٤).

ومن حيث مجال التطبيق فقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في تناولها الحوكمة في قطاع التعليم العالي، واختلفت دراسة قرواني (٢٠١٦)، ودراسة جيمس (James.2014)، ودراسة جاكوبس (2011, Jacobs) في أنها ناولت التعليم العام.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تشكيل منظور شامل عن موضوع الدراسة ودعم المشكلة وبناء الإطار النظري وكذلك في بناء أداة الدراسة.

بينما تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت موضوع الحوكمة وتحقيقها لرؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال استخدامها للمنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيقها على جامعات عريقة (جامعة أم القرى - الملك عبدالعزيز)، وجامعات ناشئة (جامعة الطائف - الباحه) حيث لم تتناولها الدراسات السابقة، حيث إن جميع الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة وفق رؤية المملكة العربية السعودية اعتمدت على المنهج النوعي وتحليل الكتب والدراسات السابقة.

#### إجراءات الدراسة:

تناولت الإجراءات المنهجية للبحث منهج البحث، وتحديد المجتمع والعينة، وأداة البحث من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهي على النحو التالي:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في البحث الحالي، والذي هو كما ذكر العساف (٢٠١٢، ص ١٩٣) من أن البحث الوصفي المسحي يطبق لتحقيق واحد أو أكثر من الأغراض التالية: معرفة بعض الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة، مما يمكن

من تشخيص ذلك الواقع، وتحديد المشكلات أو تقديم أدلة لتبرهن على سلوكيات واقعية وأوضاع راهنة أو إجراء مقارنات بين واقعين أو أكثر، أو إصدار أحكام تقويمية على واقع معين، أو تحليل تجارب معينة بهدف الاستفادة منها عند اتخاذ قرار بشأن أمور مشابهة لها.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع البحث من (٨١٢٨) من أعضاء هيئة التدريس ممن هم على رتبة (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد) في كل من الجامعات الآتية: جامعة الملك عبد العزيز- جامعة أم القرى- جامعة الطائف - جامعة الباحة، وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجامعة	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		النسبة
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
أم القرى	٣٣٩	٥٨	٤٨٢	١٦٨	٨٧٦	٥٥٨	٣٠,٥٢%
الملك عبد العزيز	٣٣٦	١٢٦	٤٩١	٣٠٤	١١٨٨	٩٤٨	٤١,٧%
الطائف	١٠٨	٢١	٢٧٨	٦٠	٦١٨	٣٥٦	١٧,٧%
الباحة	٥٠	٣	٨٧	٩	٤٨١	١٨٣	١٠%
المجموع	٨٣٣	٢٠٨	١٣٣٨	٥٤١	٣١٦٣	٢٠٤٥	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (١) العدد الفعلي لأفراد مجتمع الدراسة بناءً على الإحصاءات المتوفرة على موقع وزارة التعليم العالي بلغ (٨١٢٨)، ويتضح أن جامعة الملك عبدالعزيز تمثل العدد الأكبر لأفراد المجتمع حيث بلغ عددهم (٣٣٩٣) عضواً أي بنسبة (٤١,٧%)، ويليهام جامعة أم القرى بعدد (٢٤٨١) عضواً بنسبة (٣٠,٥٢%)، وفي المرتبة التالية جاءت جامعة الطائف حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة فيها (١٤٤١) وبنسبة (١٧,٧%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت جامعة الباحة حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (٨١٣) عضواً وبنسبة (١٠%).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) من أعضاء هيئة التدريس في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ.

### أداة الدراسة:

يشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة): تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تُعدُّ الإستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخدامًا وشيوعًا في البحوث الوصفية المسحية، - كما أوضح عبد الحميد (٢٠٠٥، ص ٣٥١) - بأنها: أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهد والنفقات وتوفر على الباحث التدخل ثانية في مراحل التطبيق.

حيث تم بناء الإستبانة بناء على ما تم جمعه من الأدب النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، واشتملت أداة الدراسة على قسمين رئيسيين وهما:  
أولاً: البيانات الأولية لأفراد الدراسة وهي: الجنس، الرتبة العلمية، والجامعة.

ثانياً: محاور الدراسة وتتمثل في الآتي:

- ١- واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتم تحديد خمسة مبادئ للحوكمة (الشفافية - المشاركة - المساواة - المساواة - الاستقلالية).
- ٢- الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتم تحديدها في (الصعوبات التنظيمية - المادية - البشرية).

وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة من حيث متغيرات الدراسة:  
توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة:

جدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة

النسبة	العدد	الجامعة
٢٤,٣ %	٦٠	جامعة أم القرى
٢٧,٩ %	٦٩	جامعة الملك عبد العزيز
٣٢,٤ %	٨٠	جامعة الطائف
١٥,٤ %	٣٨	جامعة الباحة
١٠٠ %	٢٤٧	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٢) أعداد أعضاء هيئة التدريس الذين أجابوا عن الإستبانة، وهم كالتالي: جامعة أم القرى بلغ (٦٠) عضواً بنسبة (٢٤,٣%) من عينة الدراسة، جامعة الملك عبد العزيز بلغ (٦٩) بنسبة (٢٧,٩%) من مجتمع الدراسة، وجامعة الطائف بلغ (٨٠) بنسبة (٣٢,٤%) من مجتمع الدراسة، وجامعة الباحة بلغ (٣٨) بنسبة (١٥,٤%) من مجتمع الدراسة.

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
٤٣,٣ %	١٠٧	ذكور
٥٦,٧ %	١٤٠	إناث
١٠٠ %	٢٤٧	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٣) أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور بلغ (١٠٧) بنسبة (٤٣,٣%) من مجتمع الدراسة، أما عدد أعضاء هيئة التدريس الإناث بلغ (١٤٠) بنسبة (٥٦,٧%) من مجتمع الدراسة.

## توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية:

جدول (٤) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ	٣٩	١٥,٨ %
أستاذ مشارك	٥٠	٢٠,٢ %
أستاذ مساعد	١٥٨	٦٤,٠ %
المجموع	٢٤٧	١٠٠ %

يتبين من الجدول رقم (٤) أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين أجابوا على أداة الدراسة على رتبة أستاذ (٣٩) بنسبة (١٥,٨%)، والذين هم على رتبة أستاذ مشارك (٥٠) بنسبة (٢٠%)، والذين هم على رتبة أستاذ مساعد (١٥٨) بنسبة (٦٤%).

### صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

#### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في جامعة أم القرى، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وتم دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات، وآراء المحكمين. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي لمجاور أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور أداة الدراسة من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لجميع الأبعاد الذي ينتمي إليها، والتأكد

من عدم التداخل بينها، وتم التحقق من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥)، الاتساق الداخلي لأبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة

معامل الارتباط بيرسون	الأبعاد	محاور أداة الدراسة
.917**	الشفافية	واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
.919**	المشاركة	
.927**	المساءلة	
.929**	المساواة	
.901**	الاستقلالية	
.865**	الصعوبات التنظيمية	الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
.710**	الصعوبات المادية	
.862**	الصعوبات البشرية	

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط محاور أداة الدراسة تراوحت بين (٠,٧١ - ٠,٩٣) وجميع معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.

### ثبات الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، وكانت معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويوضحها الجدول التالي.

جدول رقم (٦) معاملات الثبات لأبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة

معامل الثبات الفاكرونباخ	الأبعاد	محاور أداة الدراسة
٠,٨٧٣	الشفافية	واقع توافر مبادئ الحوكمة
٠,٩١٧	المشاركة	
٠,٨٩٣	المساءلة	
٠,٨٧٨	المساواة	
٠,٨٧٩	الاستقلالية	

معايير الثبات الفاكرونيباخ	الأبعاد	مخاور أداة الدراسة
٠,٩٢٣	الثبات الكلي	الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية
٠,٨٦٢	الصعوبات التنظيمية	
٠,٨٢٢	الصعوبات المادية	
٠,٨٣٠	الصعوبات البشرية	
٠,٨٠	الثبات الكلي	

يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي لمخوار واقع توافر متطلبات الحوكمة بلغ (٠,٩٢٣)، أما الثبات الكلي لمخوار الصعوبات التي تحد من توافر متطلبات الحوكمة بلغ (٠,٨٠)، وتعد جميع معاملات ثبات مخاور أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراضها.

#### الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له، وتضمنت فقرات الإستبانة التي استخدمت للتعرف على واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والصعوبات التي تحد من توافرها، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (٥٥) فقرة، ويستجاب عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحويلها إلى إستبانة إلكترونية على برنامج قوغل درايف.

#### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

##### تم اتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- ١- توزيع أداة الدراسة على العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة.
- ٢- توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، وإعلام المستجيبين بأن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتم إيضاح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.
- ٣- جمع أداة الدراسة بعد تطبيقها وحصرها من خلال موقع قوغل درايف.
- ٤- تصدير البيانات على برنامج الاكسل ثم نقلها الى برنامج ال SPSS.
- ٥- إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### المعالجات الإحصائية:

تم تحويل الاستجابات على فقرات الاستبانة الى (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي، ولتحديد معيار الحكم تم استخدام القانون التالي: طول الفئة= المدى / عدد الفئات، حيث إن المدى = (٤-١=٥) وبما ان عدد الفئات ٥ فان طول الفئة = (٥ / ٤=١,٢٥) والجدول التالي يوضح تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة.

جدول (٧) معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

معيار الحكم للمحور الثاني	معيار الحكم للمحور الأول	المتوسطات الحسابية
بدرجة كبيرة جداً	متوفر بدرجة كبيرة جداً	من ٤,٢٠ الى ٥
بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة كبيرة	من ٣,٤٠ الى أقل من ٤,٢٠
بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة متوسطة	من ٢,٦٠ الى أقل من ٣,٤٠
بدرجة منخفضة	متوفر بدرجة منخفضة	من ١,٨٠ الى أقل من ٢,٦٠
لا أوافق	غير متوفر	أقل من ١,٨٠

- وتم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:
- معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي.
  - معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - تم استخدام الطرق الإحصائية التحليلية باختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (Anova) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك وفقاً للآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ الشفافية (N=247)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢	إعلان رؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها.	٤,٢٠	٠,٨٣٥	عالية جداً
٢	١	وضوح رؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها.	٣,٩٨	١,١٥٦	عالية
٣	٣	الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة الجامعية.	٣,٨٦	١,٠٤٤	عالية
٤	٨	أن تفسح الجامعة عن كافة المعلومات التي تحتاجها هيئة الاعتماد والجودة.	٣,٦٢	١,٠٤٣	عالية
٥	١٠	تُفصح الجامعة عن معايير التعيين لمنسوبيها.	٣,٦٠	١,٢٨٣	عالية
٦	٧	إعلان الجامعة عن الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل بشكل دوري.	٣,٤٥	٠,٩٤٨	عالية
٧	٤	وجود معايير لشغل المناصب القيادية.	٣,٣١	١,٣٦٠	متوسطة
٨	٥	إعلان نتائج الأداء للجامعة بشكل دوري.	٣,٢٩	١,٣٠٠	متوسطة
٩	٦	تمكين أصحاب المصالح من إبداء آرائهم بكل شفافية.	٣,١٨	١,١٢٧	متوسطة
١٠	٩	توافر وصف وظيفي واضح لكل وظيفة.	٣,١٧	١,١٣٨	متوسطة
		المتوسط العام	٣,٥٧	٠,٨١٥	عالية

يتبين من الجدول (٨) أن متوسطات عبارات واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في مبدأ الشفافية تراوحت بين (٤,٢٠ - (٣,١٧)، واعتماداً على المحك للتدرج الخماسي فقد بلغ المتوسط العام (٣,٥٧) والانحراف المعياري (٠,٨١٥) وهذا يدل أن مبدأ الشفافية متوفر بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجم (٢٠١٧)، وقرواني (٢٠١٦) حيث إن تطبيق مبادئ الحوكمة كان بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة الشمري (٢٠١٨) وعسيري (٢٠١٩) حيث توصلت إلى أن الشفافية تطبق بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، واحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ٢ بمتوسط (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٣٥) والتي تنص على إعلان رؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها وتقدير عال جداً، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم ٢ بمتوسط (٣,٩٨) وانحراف معياري (١,١٥٦) والتي تنص على "وضوح

رؤية الجامعة وأهدافها ورسالتها، بينما احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ٩ بمتوسط (٣, ١٧) وانحراف معياري (١, ١٣٨) والتي تنص على "توافر وصف وظيفي واضح لكل وظيفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عسيري (٢٠١٩) حيث جاءت عبارة "يتوافر وصف وظيفي واضح لمهام كل وظيفة" بدرجة متوسطة.

ربما يعود ذلك إلى وجود رسالة ورؤية الجامعة بشكل واضح على موقع الجامعة وتم نشرها في المرافق العامة، بينما الوصف وظيفي ربما أنه لا يوجد، أو أنه موجود ولا يطبق فعلياً، وهي نتيجة مثيرة للاهتمام حيث إنها تتعارض مع سياسات الجامعة وتوجهاتها نحو الجودة والاعتماد، كما أنها لا تتفق مع مبادئ نموذج الحوكمة البيروقراطية الذي يؤكد ضرورة توافر وصف دقيق وواضح لمهام كل وظيفة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى سيطرة الممارسات المركزية على سير العمل في الجامعات، حيث أكد (2012) Asimwe أن النموذج البيروقراطي لحوكمة الجامعات يعتمد بشكل أساسي على معرفة رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بأدوارهم المحددة سلفاً.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ المشاركة (N=247)

الترتيب	العبارة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٣	وجود لجان مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	٣, ١٧	١, ٤٤١	متوسطة
٢	١١	وجود إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.	٢, ٨٥	١, ٤٥٣	متوسطة
٣	١٥	تبنى مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.	٢, ٧٠	١, ٣٨١	متوسطة
٤	١٤	إتاحة المجال لمناقشة القرارات قبل اعتمادها.	٢, ٥٧	١, ٤٧٣	منخفضة
٥	١٧	أن يستطيع المنسوين تقييم شاغلي المناصب القيادية.	٢, ٤٨	١, ٤٤٥	منخفضة
٦	١٦	إتاحة الفرصة لجميع منسوبي الجامعة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٢, ٣١	١, ٤٠٢	منخفضة

الترتيب	العبرة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٧	١٢	استخدام نظام الانتخابات لاختيار أعضاء اللجان والمجالس العلمية.	٢,٢٢	١,٤٨٢	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٦١	١,١٨٨	متوسطة

يتبين من الجدول (٩) بأن متوسطات عبارات واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في مبدأ المشاركة تراوحت بين (١٧, ٣) - (٢, ٢٢) أي أن درجة التوافر لمبدأ المشاركة جاء بدرجة متوسطة ومنخفضة، وقد بلغ المتوسط العام (٢, ٦١) والانحراف المعياري (١, ١٨٨) وتقدير متوسط، وهذا يدل أن مبدأ المشاركة متوفر بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفواز (٢٠١٥) حيث توصلت إلى أن مبدأ المشاركة متوفر بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، بينما تختلف مع دراسة عسيري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مبدأ المشاركة متوفر بدرجة منخفضة بالجامعات السعودية وربما يعود السبب لحداثة دراسة عسيري وأنها طبقت بعد الإعلان عن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وإدراك المنسوين لمفهوم الحوكمة بشكل واسع، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ١٣ بمتوسط (٣, ١٧) وانحراف معياري (١, ١٤٤) والتي تنص على "وجود لجان مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ١٢ بمتوسط منخفض (٢, ٢٢) وانحراف معياري (١, ١٨٨). والتي تنص على "استخدام نظام الانتخابات لاختيار أعضاء اللجان والمجالس العلمية". وهذا يتفق مع دراسة الشمري (٢٠١٨) حيث احتلت المرتبة الأخيرة في محور المشاركة عبارة "تختار الكلية أعضاء المجالس بالانتخاب"، وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود عملية استئثار لجهة معينة في عملية المشاركة في وضع الخطط التطويرية في الجامعات، حيث لا يكون هناك مشاركة سوى من القيادات الأكاديمية وبقية المستفيدين لا يحظون بأي مشاركة سواء من الإداريين أو الطلاب أو أرباب العمل والمائحين وأرباب الصناعة، وقد يعود في الأساس إلى استناد نظام حوكمة الجامعات على النموذج البيروقراطي.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ المساءلة (N=247)

الترتيب	العبرة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٨	وجود إدارة خاصة بالرقابة الداخلية.	٣,١٨	١,١٩٤	متوسطة
٢	٢٢	تمتلك إدارات المتابعة بالجامعة صلاحيات الاستجواب وإيقاع العقوبة.	٣,١٣	١,٢٠٠	متوسطة
٣	١٩	وجود معايير واضحة للرقابة الداخلية.	٣,٠٦	١,٢١٤	متوسطة
٤	٢١	تطبيق المساءلة من أجل تحقيق الجودة.	٣,٠٥	١,٢٧٢	متوسطة
٥	٢٤	يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للعاملين داخل الجامعة.	٢,٨٠	١,٢٤٧	متوسطة
٦	٢٠	توفير مراجعين خارجيين لمراجعة تقييم الأداء.	٢,٧٢	١,٢٣٢	متوسطة
٧	٢٣	تشكيل لجنة مراجعة من أصحاب المصالح (المنجم الخارجي)	٢,٥١	١,١٧١	منخفضة
المتوسط العام					
			٢,٩٢	١,٠٩٢	متوسط

يوضح الجدول (١٠) أن متوسطات عبارات واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في مبدأ المساءلة تراوحت بين (٣, ١٨) - (٢, ٥١) أي أن درجة توافر مبدأ المساءلة جاءت بدرجة متوسطة ومنخفضة، وقد بلغ المتوسط العام (٢, ٩٢) والانحراف المعياري (١, ٠١٢) وهذا يدل أن مبدأ المساءلة متوفر بدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة الفواز (٢٠١٥)، والشمري (٢٠١٨)، وعسيري (٢٠١٩)، ويختلف مع نتائج دراسة قرواني (٢٠١٦) حيث توصلت إلى أن مبادئ الحوكمة في مبدأ المساءلة كان بدرجة عالية، وربما يعود السبب إلى أن تطبيق الدراسة كان على المدارس في التعليم العام واختلاف مكان تطبيق الدراسة حيث طبقت في فلسطين، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ١٨ بمتوسط (٣, ١٨) وانحراف معياري (١, ١٩٤) والتي تنص على "وجود إدارة خاصة بالرقابة الداخلية"، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أنه يوجد نظام خاص للرقابة الداخلية بدرجة متوسطة، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ٢٣ بمتوسط منخفض (٢, ٥١) وانحراف معياري (١, ١٧١)، والتي تنص على "تشكيل لجنة مراجعة من

أصحاب المصالح (المجتمع الخارجي)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٨)، وعسيري (٢٠١٩) التي توصلتا إلى أنه يتم تعيين مراجعين خارجيين جاء بدرجة متوسطة، وهذا هو ما ينبغي أن يكون إذا ما أرادت الجامعات الرقي إلى مستويات متقدمة عالمياً في تطبيق معايير الحوكمة وأن تتبنى نظاماً فعالاً للحوكمة، وهذا يؤكد وجود قصور يجب أن يتم علاجه في تشكيل لجان مراجعة مستقلة من أصحاب المصلحة، ووجود أسس ومعايير واضحة لتقييم دور المسؤولين في الجامعات ومحاسبتهم في ضوءها، وهذا ما أكده مرزوق (٢٠١٥) أن للحوكمة دوراً كبيراً في تأكيد مسؤوليات الإدارة ووضع ضوابط للمساءلة، وأنه يجب تفعيل نظام الرقابة الداخلية والخارجية للجامعات، كما تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ المساواة (N=247)

الترتيب	العبرة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢٥	وجود معايير واضحة للحصول على الترتيبات.	٣,٧٦	١,٢٠٤	عالية
٢	٢٨	توفير معايير واضحة للتعين على أساس الكفاءة والجدارة.	٣,٠٨	١,٤٢٦	متوسطة
٣	٢٧	تساوي الفرص بين منسوبي الجامعة في تطوير مهاراتهم.	٢,٨٩	١,١٣٣	متوسطة
٤	٢٩	مراعاة العدالة في توزيع الأعمال بين المنسوين.	٢,٨٦	١,٢٧٤	متوسطة
٥	٢٦	دعم الجامعة لمنسوبيها في عملية صنع القرارات.	٢,٨٤	١,٠٩٨	متوسطة
٦	٣٠	تأخذ الجامعة آراء جميع المنسوين قبل اتخاذ أي قرارات.	٢,٢١	١,١٨٨	منخفضة
المتوسط العام					متوسطة

يتبين من الجدول (١١) أن متوسطات عبارات واقع مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في مبدأ المساواة تراوحت بين (٣,٧٦ - ٢,٢١)، أي أن درجة التوافر تراوحت بين عالية ومنخفضة، وقد بلغ المتوسط العام (٢,٩٤) والانحراف المعياري (١,٠٢٥)، وهذا يدل ان مبدأ المساواة متوفر بدرجة متوسطة، وتتفق هذه

النتيجة مع نتائج دراسة الفواز (٢٠١٥)، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ٢٥ بمتوسط (٣,٧٦) وانحراف معياري (١,٢٠٤) والتي تنص على "وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ٣٠ بمتوسط (٢,٢١) وانحراف معياري (١,١٨٨). والتي تنص على "تأخذ الجامعة آراء جميع المنسوين قبل اتخاذ أي قرارات"، ويعود السبب إلى وجود لائحة منظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم تشمل جميع البنود الخاصة بالترقيات وغيرها، بينما يوجد قصور في مشاركة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات المهمة على مستوى الجامعة، وهذا يدعو للأخذ بمبدأ الانتخاب والتصويت في القرارات الجامعية.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ الاستقلالية (N=247)

الترتيب	العبارة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٥	أن يكون للجامعة شخصية اعتبارية مستقلة.	٣,٤٨	١,١٧٥	عالية
٢	٣٦	أن تضع الجامعة سياستها ولوائحها المنظمة باستقلالية.	٣,٤١	١,١٥٠	عالية
٣	٣٧	أن تحدد الجامعة أولوياتها البحثية وفق رؤيتها المستقبلية.	٣,٣٨	١,٢٣٦	متوسطة
٤	٣٣	تنشئ إدارة الجامعة اقسامها وكلياتها باستقلالية تامة.	٣,٢٧	١,١٩٤	متوسطة
٥	٣٤	تفويض الصلاحيات الكاملة للوحدات لتقديم الخدمات.	٣,١٣	١,١٥٢	متوسطة
٦	٣٢	حرية التصرف بفائض الميزانية بما يحقق خطط الجامعة الاستراتيجية.	٣,٠٩	١,١٩٧	متوسطة
٧	٣١	يحق للجامعة إدارة الشراكات (المحلية-العالمية) باستقلالية تامة.	٢,٩٨	١,٣٤٦	متوسطة
المتوسط العام					متوسط
			٣,٢٥	١,٠٢٨	

يتبين من الجدول (١٢) أن متوسطات عبارات واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في مبدأ الاستقلالية تراوحت بين (٣,٤٨) - (٢,٩٨) أي أن درجة توافر مبدأ الاستقلالية تراوحت بين عالية ومنخفضة، وقد بلغ المتوسط العام (٣,٢٥) والانحراف المعياري (١,٠٢٨)، وهذا يدل أن مبدأ الاستقلالية متوفر بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من عسيري (٢٠١٩)،

والفواز (٢٠١٥)، والثويني وعبدالكريم (٢٠١٤) و Enders, et al. (٢٠١٠)، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ٣٥ بمتوسط (٣, ٤٨) وانحراف معياري (١, ١٧٥) والتي تنص على "أن يكون للجامعة شخصية اعتبارية مستقلة"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ٣١ بمتوسط (٢, ٩٨) وانحراف معياري (١, ٣٤٦). والتي تنص على "يحق للجامعة إدارة الشراكات (المحلية- العالمية) باستقلالية تامة"، وربما يُعزى السبب في ذلك إلى أن الجامعات السعودية تستند على نظام موحد يحكمها جميعاً صادر من جهة عليا لا يمكنها من الاستقلال والتميز بهوية خاصة تتفق وبيئتها المحلية وما تتطلبه من جهود للنهوض بها تنموياً لأن الدولة تقوم بتنسيق كل أو معظم جوانب التعليم.

### إجابة السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني فإنه تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التنظيمية (N=247)

الترتيب	العبارة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٤٣	عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	٣, ٤٨	١, ٢٧١	عالية
٢	٣٩	عدم وضوح الصلاحيات للعاملين.	٣, ١١	١, ٢٥٥	متوسطة
٣	٤٢	غياب توصيف الوظائف.	٣, ٠٨	١, ٢٥٧	متوسطة
٤	٣٨	النظام السائد في إدارة الجامعة.	٢, ٩٩	١, ٢٢٩	متوسطة
٥	٤٠	عدم وضوح قنوات التواصل والاتصال.	٢, ٨٦	١, ١٨٣	متوسطة
٦	٤١	غياب آليات المساءلة الإدارية.	٢, ٨٠	١, ٢٩١	متوسطة
		المتوسط العام	٣, ٠٦	٠, ٩٩٠	متوسط

يتبين من الجدول (١٣) أن متوسطات عبارات المحور الثاني والذي يتناول الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وفي بعد الصعوبات التنظيمية، تراوحت بين (٣, ٤٨ - ٢, ٨٠) أي أن درجة الصعوبة

تراوحت بين عالية ومتوسطة، وقد بلغ المتوسط العام (٣, ٠٦) والانحراف المعياري (٠, ٩٩)، وهذا يدل ان الصعوبات التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ٤٣ بمتوسط (٣, ٤٨) وانحراف معياري (١, ٢٧١) والتي تنص على "عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات". واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٨)، ونجم (٢٠١٧)، وقرواني (٢٠١٦). واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ٤١ بمتوسط (٢, ٨٠) وانحراف معياري (١, ٢٩١). والتي تنص على "غياب آليات المساءلة الإدارية" وهذا يتناقض مع نتائج دراسة (Mok, ٢٠٠٨) حيث كانت نتیجتها انه توجد آليات للمساءلة الداخلية ولا كنها غير فعالة، وذكر أن السبب يعود إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات الإدارية (N=247)

الترتيب	العبارة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٤٥	ضعف الحوافز المادية المقدمة للمتميزين في اللجان المختلفة.	٣, ٤٤	١, ٣٤٢	عالية
٢	٤٧	قلة توافر التجهيزات الكافية في قاعات التدريب بالجامعة.	٣, ٢٥	١, ٣٩٢	متوسطة
٣	٤٦	ضعف البنية التحتية من مباني ووسائل اتصال.	٣, ١٥	١, ٤١٨	متوسطة
٤	٤٤	ضعف ميزانية التعليم الجامعي والتي لا تفي بتحقيق متطلبات الحوكمة.	٢, ٨٣	١, ٤٨٨	متوسطة
		المتوسط العام	٣, ١٧	١, ٢١٥	متوسط

يتبين من الجدول (١٤) أن متوسطات الصعوبات الإدارية التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، تراوحت بين (٣, ٤٤) – (٢, ٨٣) أي أن درجة الصعوبة تراوحت بين عالية ومتوسطة، وقد بلغ المتوسط العام (٣, ١٧) والانحراف المعياري (١, ٢١٥) وهذا يدل أن الصعوبات الادارية جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ٤٥ بمتوسط (٣, ٤٤) وانحراف معياري (١, ٣٤٢) والتي تنص على "ضعف الحوافز المادية المقدمة للمتميزين في اللجان

المختلفة"، حيث تتفق هذه العبارة مع نتائج دراسة الشمري (٢٠١٨)، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ٤٤ بمتوسط (٢, ٨٣) وانحراف معياري (١, ٤٨٨) والتي تنص على "ضعف ميزانية التعليم الجامعي والتي لا تفي بتحقيق متطلبات الحوكمة، وتشير هذه النتيجة الى أن ميزانية الجامعات التي تقدمها الدولة مجزية وتفي بالمتطلبات ولكن يوجد ضعف في توظيفها بشكل جيد مثل صرف المكافآت والحوافز التشجيعية للقيام بمتطلبات الحوكمة.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل صعوبات البشرية (N=247)

الترتيب	العبارة في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٥٣	قلة الوعي بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها.	٣, ٥٦	١, ٢١١	عالية
٢	٥٤	الخوف من تحمل المسؤولية.	٣, ٤٧	١, ٢٨٤	عالية
٣	٥٢	عدم القدرة على مواجهة ضغوط المحسوبية.	٣, ٣٤	١, ٢٦١	متوسطة
٤	٤٨	نقص عدد أعضاء هيئة التدريس.	٣, ٣٣	١, ٢٠٨	متوسطة
٥	٥٥	وجود صراعات بين منسوبي الجامعة.	٣, ٢٧	١, ٣٤٤	متوسطة
٦	٥٠	مقاومة بعض منسوبي الجامعة للتطوير المهني.	٣, ٢٣	١, ٣٢٨	متوسطة
٧	٥١	رفض بعض أصحاب المصالح للتطوير.	٣, ٢١	١, ٣٨٩	متوسطة
٨	٤٩	نقص عدد الموظفين الإداريين في إدارة الجامعة.	٢, ٧٠	١, ٤٦٢	متوسطة
		المتوسط العام	٣, ٢٦	٠, ٩٩١	متوسط

يتبين من الجدول (١٥) أن متوسطات الصعوبات البشرية في محور الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، تراوحت بين (٣, ٥٦ - ٢, ٧٠) أي أن درجة الصعوبة تراوحت بين عالية ومتوسطة، وقد بلغ المتوسط العام (٣, ٢٦) والانحراف المعياري (٠, ٩٩)، وهذا يدل على أن الصعوبات البشرية جاءت بدرجة متوسطة. حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم ٥٣ بمتوسط (٣, ٥٦) وانحراف معياري (١, ٢١١)، والتي تنص على "قلة الوعي بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها"، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المنيع والخنيان (٢٠١٧)، والشمري (٢٠١٨)، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم ٤٩ بمتوسط (٢, ٧٠) وانحراف

معياري (٤٦٢, ١). والتي تنص على "نقص عدد الموظفين الإداريين في إدارة الجامعة" وهذا يدل على اكتفاء الجامعات محل الدراسة من الموظفين الإداريين الذي يؤهلها لتحقيق متطلبات الحوكمة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة قرواني (٢٠١٥) وربما يعود الاختلاف لمكان تطبيق الدراسة حيث طبقت في مدارس التعليم العام في فلسطين.

### إجابة السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في واقع توافر مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس - الجامعة - الدرجة العلمية)؟  
- الجنس:

جدول (١٦) نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجنس (N= 249)

المحاور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة
واقع توافر مبادئ الحوكمة	ذكور	١١٧,٢١٢	٣٣,٩٥٧٢	٣,٢٨٢	٢٤٥	٠,٩٣٢	٠,٣٥٢
	إناث	١١٣,١٦٢	٣٣,٨٦٢٠	٢,٩٦١			
الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة	ذكور	٥٣,٨٨٧٩	١٤,٢٧٩٧	١,٣٨٠	٢٤٥	٣,٠٥٩	* ٠,٠٠٣
	إناث	٥٩,٦٨٥٧	١٥,٣٧١٢	١,٢٩٩			

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يُظهر الجدول السابق ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٩٣٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (١١٧,٢١)، أما المتوسط الحسابي للإناث (١١٣,١٦)، وهذه

النتيجة تختلف مع دراسة الشمري (٢٠١٨) وعسيري (٢٠١٩)، حيث توصلت إلى أن هناك فروقاً في تطبيق معايير الحوكمة لصالح الذكور على الإناث، ربما يعود السبب لاختلاف الجامعات المطبق بها الدراسة.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٣,٠٥٩)، وهي قيمة دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح الإناث على الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٥٩,٦٨)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٥٣,٨٨).
- الجامعة:

جدول (١٧) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجامعة (N=247)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع توافر مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	١٣٣٦٣,٢٠٥	٣	٤٤٥٤,٤٠٢	٤,٠٢٠	* ٠,٠٠٨
	داخل المجموعات	٢٦٩٢٤٦,٠١٠	٢٤٣	١١٠٨,٠٠٨		
	المجموع الكلي	٢٨٢٦٠٩,٢١٥	٢٤٦			
الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	٢٢٧٧,٧١٣	٣	٧٥٩,٢٣٨	٣,٤٠٣	* ٠,٠١٨
	داخل المجموعات	٥٤٢١٧,٨٠١	٢٤٣	٢٢٣,١١٩		
	المجموع الكلي	٥٦٤٩٥,٥١٤	٢٤٦			

\* دالة عند مستوى (٠,٠٥ =  $\alpha$ ).

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ =  $\alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر مبادئ الحوكمة

بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤, ٠٢٠) وهي قيمة دالة إحصائياً. - أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣, ٤٠٣) وهي قيمة دالة إحصائياً. ولتحديد اتجاه الفروق الدالة استخدم اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٨) نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاه الفروق الدالة بين المتوسطات وفقاً لمتغير الجامعة (N=247)

المحور	الجامعة	المتوسط	أم القرى	الملك عبد العزيز	الطائف	الباحة
واقع توافر مبادئ الحوكمة	جامعة أم القرى	١١٢,٣٣	-	-	-	-
	جامعة الملك عبد العزيز	١٠٧,٦٢	-	-	-	-
	جامعة الطائف	١٢٥,٢٥	*١٢,٩٢	*١٧,٦٣	-	*١٤,٧٨
	جامعة الباحة	١١٠,٤٧	-	-	-	-
الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة	جامعة أم القرى	٦٢,٠٧	-	*٥,٢٧	*٦,٢٠	*٩,٢٢
	جامعة الملك عبد العزيز	٥٦,٧٨	-	-	-	-
	جامعة الطائف	٥٥,٨٧	-	-	-	-
	جامعة الباحة	٥٢,٨٩	-	-	-	-

(\* = الفروق دالة عند مستوى ٠,٠٥)

يتضح من النتائج في الجدول السابق ما يلي: - أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة الطائف على بقية الجامعات في عينة الدراسة، ربما يعود السبب لأنها جامعة ناشئة ولها فروع متعددة او ربما لارتفاع نسبة الاستجابات من جامعة الطائف

حيث بلغت (32%) من المجتمع الأصلي، وهي أعلى من الجامعات نظيراتها محل الدراسة، و لحصول جامعة الطائف مؤخراً على الاعتماد الأكاديمي، حيث تفردت هذه الدراسة بتناول هذه الجامعة بالدراسة.

– أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تبعاً لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة أم القرى على بقية الجامعات في عينة الدراسة، وربما يعود السبب لقدم الجامعة وقدم بعض المنسوبين ومقاومتهم للتغيير.

#### – الدرجة العلمية

جدول (19) مُلخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (N=247)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع توافر مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	10781,613	2	5390,806	4,839	*,009
	داخل المجموعات	271827,602	244	1114,048		
	المجموع الكلي	282609,215	246			
الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	399,633	2	199,817	0,869	0,421
	داخل المجموعات	56095,881	244	229,901		
	المجموع الكلي	56495,514	246			

\* دالة عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ).

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

– أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4,839) وهي قيمة دالة إحصائياً.

– أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحد من توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0,869) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ولتحديد اتجاه الفروق الدالة أُستخدِم اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٢٠) نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاه الفروق الدالة بين المتوسطات وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (N=247)

المحور	الجامعة	المتوسط	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
واقع توافر مبادئ الحوكمة	أستاذ	١١٩,١٢	-	-	* ١٩,٣٨
	أستاذ مشارك	١١٧,٣٣	-	-	* ١٧,٥٩
	أستاذ مساعد	٩٩,٧٤	-	-	-

(\* = الفروق دالة عند مستوى 0,05)

يتضح من النتائج في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت الفروق لصالح الذي درجتهم العلمية أستاذ وأستاذ مشارك على الذين درجتهم العلمية أستاذ مساعد، ربما يعود السبب لكثرة تعاملهم مع اللوائح والقوانين الجامعية من حيث رفع طلبات الترقيات والإجازات العلمية، وهذه النتيجة وهذا يختلف مع دراسة عسيري (٢٠١٩) حيث توصلت إلى أن الفروق لصالح الذين درجتهم العلمية أستاذ مساعد.

### ملخص نتائج الدراسة:

١- واقع توافر مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاء مبدأ الشفافية بدرجة عالية،

- ويليه كل من مبدأ الاستقلالية، ومبدأ المساواة، ومبدأ المساءلة، ومبدأ المشاركة بدرجة متوسطة.
- ٢- وجود قصور في تشكيل لجان مراجعة مستقلة من أصحاب المصلحة، وفي تحديد أسس ومعايير واضحة لتقييم دور المسؤولين في الجامعات ومحاسبتهم في ضوءها.
- ٣- وجود قصور في استخدام نظام الانتخابات لاختيار أعضاء اللجان والمجالس العلمية، ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات.
- ٤- إن الصعوبات التي تواجه تطبيق متطلبات الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، وكانت أبرز الصعوبات: عدم اشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، وعدم وجود حوافز مجزية للمتميزين في اللجان المختلفة، وقلة الوعي بأسس الحوكمة ومبادئها، والخوف من تحمل المسؤولية.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت الفروق لصالح الذي درجتهم العلمية أستاذ وأستاذ مشارك.
- ٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة الطائف.
- ٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحد من توافر متطلبات الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث على الذكور.

٨- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحد من توافر متطلبات الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة أم القرى.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تم إيراد عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهي كما يأتي:

- ١- ضرورة تشكيل لجان مراجعة مستقلة من أصحاب المصلحة، وتحديد أسس ومعايير واضحة لتقييم دور المسؤولين في الجامعات ومحاسبتهم في ضوءها.
  - ٢- تفعيل نظام الانتخابات لاختيار أعضاء اللجان والمجالس العلمية، ومشاركة أعضاء الجامعات في اتخاذ القرارات.
  - ٣- ضرورة قيام إدارة الجامعات السعودية بتعزيز مفهوم الحوكمة لدى أعضائها، وتفعيله من خلال الخطط الإستراتيجية والبرامج التي تعدها.
  - ٤- تزويد إدارة الجامعات بالأدوات والأساليب التي تمكنهم من التعامل مع متطلبات الحوكمة، من خلال وجود إستراتيجيات محددة ودقيقة يتم وضعها، ومشاركة جميع العاملين في صياغتها لكي يتم تنفيذها على أفضل وجه.
  - ٥- وضع حوافز مجزية للمتميزين في اللجان المختلفة المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- وتقترح الباحثة إجراء دراسة تناول واقع الحوكمة في جامعة الملك عبد الله (كاوست) - دراسة حالة-، وكذلك إجراء دراسة مقارنة بين متطلبات الحوكمة بين الجامعات الحكومية والجامعات الناشئة أو الجامعات الأهلية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو حيمد، ندى عبدالرحمن (٢٠٠٨م): الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو الهيجاء، محمد إبراهيم. (٢٠١٧): حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات. دراسة مقدمة الى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم، مجلس حوكمة الجامعات العربية، في الفترة ١١-١٣ آذار، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الثويني، طارق وأبو كريم، أحمد. (٢٠١٤): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١٥(٣)، ص ٩٣-٥٥.
- السوادي، علي محمد. (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشمري، فاطمة. (٢٠١٨): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض "المعوقات وسبل التطوير". مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٣(٣٠) ص ٣٩٩-٤٢٦.
- عبيدات، ذوفان. (٢٠٠٥): البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه. عمان. دار الفكر.
- عزت، أحمد. (٢٠٠٩): مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان: الأردن.
- عسيري، فاطمة زكري. (٢٠١٩): استراتيجية مقترحة لحوكمة الجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عوض، أسماء. (٢٠١١): حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة للتعليم قبل الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. ٣٠(٣٠). كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان: لقاهرة.
- الفواز، نجوى. (٢٠١٥): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تصور مقترح. (رسالة دكتوراه منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الفوزان، الجوهرة. (٢٠١٧): إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠م. مؤتمر دور الجامعة السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. في الفترة ١١-١٢ يناير ٢٠١٧. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- القرشي، عبد الله و البرقعان، أحمد. (٢٠١٢): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. في الفترة ١٥-١٢/١٧ جامعة الجنان، لبنان.
- قرواني، خالد نظمي. (٢٠١٦): مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. ١٤(٤)، ص ص ١١١-١٥٧.
- مرزوق، فاروق. (٢٠١٥): حوكمة التعليم المفتوح. منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونيسكو). (٢٠٠٩): أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم. نسخة الكترونية على موقع المنظمة الرسمي. <https://en.unesco.org> تاريخ الرجوع ١١/١٢/٢٠١٨ الساعة ١٠م
- المنيع، محمد. (٢٠٠١): تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية الأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد: الجامعة العربية المفتوحة كنموذج. ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- البحيري، السيد. (٢٠١٥): نموذج الجامعة المتميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، ١(١٥٠)، ص ص ١٣-١٣٤.
- العساف، صالح. (٢٠١٢): المدخل في البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- محمود، السيد. (٢٠١٤): تحليل العلاقة بين الشفافية الإدارية وتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، (١)، ص ص ٣٠١٤-٣٤٤.
- النوشان، منيرة. (١٤٣٧): واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- المنيع، نورة والخنيزان، تهاني. (٢٠١٧م): حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعة السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. في الفترة ١١-١٢ يناير ٢٠١٧. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

- مهيدات، عبد الرحمن. (٢٠١١): الحاكمة الرشيدة. قسم الدراسات والبحوث في هيئة مكافحة الفساد. عمان: الأردن. <http://www.jacc.gov.jo> / تاريخ الرجوع ٦/١٢/٢٠١٨ الساعة ٣م
- البهجي، عصام. (٢٠١٤): الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- هلال، محمد. (٢٠١٠): مهارات مقاومة الفساد. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة.
- نجم، نورة. (٢٠١٧): درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير، غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Asiimwe, S. (2012). Developing and sustaining effective governance of universities in Uganda. PhD dissertation, University of South Africa, Pretoria, South Africa.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vogtle, E.M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. Higher Education, 62(5), 665-683.
- Enders, j., Boer, H. & Weyer, E. (2010). Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited, Published on line: 16 October 2012
- International Association of Universities (IAU). (1998). Statement on Academic Freedom, University Autonomy and Social Responsibility. Paris, France: The Author.
- Jacobs, Leslie (2011). The Return Model: A New Approach to Governance for Public School in New Orleans. Cowen, Institute for Public Education Initiatives. Tulane University. New Orleans. LA, USA
- James, Chris (2014). Trends in the Governance and Governing of Schools in England's. University of Bath. Bath. UK.
- Mok, Ka Ho. (2008). " Changing education governance and management in Asia", International Journal of Education Management" 22(6).462-463.
- Sam, C., & Sijde, Van der P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. Higher Education, 68(6), 891-908

- World Bank (WB). (2012). Universities through Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA. Washington, DC: The Author.

ثالثاً: المراجع الالكترونية:

- موقع وزارة التعليم السعودي، إحصاءات الجامعات

<https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/Pages/default.aspx>

- موقع وزارة التعليم، التعليم ورؤية المملكة ٢٠٣٠

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>