

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية
المجلة التربوية

درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى
”دراسة ميدانية“

إعداد

د / منى بنت حسن الأسمر

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة أم القرى

DOI: ١٠.١٢٨١٦/EDUSOHAG. ٢٠٢٠

المجلة التربوية. العدد السابعون . فبراير ٢٠٢٠م

Print:(ISSN ١٦٨٧-٢٦٤٩) Online:(ISSN ٢٥٣٦-٩٠٩١)

المستخلص

هدفت هذه - بوجه عام -، وبعد المشاركة في صنع القرار، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية جاءت (متوسطة)، بينما جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة بعدي الرؤية الاستراتيجية، والأنظمة والقوانين - (عالية). ومن أبرز معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية: عدم وجود وحدة لحوكمة الجامعة، وضعف استقلالها مادياً وإدارياً، وصعوبة تفعيل الرقابة والإشراف بسبب تعدد فروعها وتضخم جهازها الإداري. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى للمتغيرات التالية: النوع، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة. وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات الهادفة لتطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية، والحد من معوقات تطبيقها بجامعة أم القرى.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية، المساءلة الإدارية، الرؤية الاستراتيجية، الشفافية الإدارية.

Abstract

This study aimed to identify the degree of practice of administrative governance dimensions at Umm Al-Qura University, and the obstacles of its application from the viewpoint of faculty members, and to identify the differences in their responses according to the study variables. To achieve the study objectives, the descriptive-analytical approach and adopted the questionnaire as a tool for this study, which was answered by (٣٤٦) male and female faculty members. The study found several most important results: the applications of administrative governance at the University of Umm Al-Qura in general and in participating in decision-making, administrative transparency, and administrative accountability were (medium). While the applications of strategic vision, and regulations and laws were (high). The main obstacles to implementation include the lack of a unit for the governance of the university, the weakness of the university's financial and administrative independence, and the difficulty of activating supervision due to the multiplicity of the university branches and the inflated administrative system. There were no statistically significant differences found between the mean scores of the responses of the study sample in determining the degree of practicing the dimensions of administrative governance at Umm Al-Qura University due to the gender, the academic degree, and the number of years of experience at the university. The study concluded with several recommendations aimed at applying the dimensions of administrative governance and reducing the obstacles of its application at Umm Al-Qura University.

Keywords: Administrative Governance, Obstacles to practicing Governance, Administrative Accountability, Strategic Vision, Administrative Transparency.

المقدمة :

واجهت الجامعات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي - بوجه عام - العديد من التحديات التي أفرزتها العولمة، وما ترتب عليها من تغييرات اقتصادية، واجتماعية وثقافية. وأيقنت - الجامعات - حينها حاجتها الماسة إلى تبني أساليب إدارية حديثة؛ لتتمكن من مواكبة هذه التغييرات، والقيام بوظائفها المناطة بها؛ وذلك لضمان بقائها واستمرارها. ونظرًا لما حققته الحوكمة من آثار إيجابية في المؤسسات الاقتصادية - كونها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على تحسين أدائها - بدأ إدراك المنظمات - على وجه العموم والجامعات على وجه الخصوص - لأهمية تطبيقها، خصوصًا بعد ما أكدت الدراسات على أهمية نظم الحوكمة كأسلوب للمعالجة، والوقاية من الأزمات التي مرّ بها الاقتصاد العالمي (بورقبة وغربي، ٢٠١٤م). وقد حدد UNDP (١٩٩٧) أربع مجالات للحوكمة؛ تمثلت في: الحوكمة الاقتصادية، والحوكمة السياسية، والحوكمة الإدارية، والحوكمة الشاملة. كما ركزت العديد من حركات الإصلاح الإداري على العوامل التي تعززها باعتبارها نظاماً يوجه أعمال المنظمات، ويحقق معايير المحاسبية والشفافية.

من هذا المنطلق، اكتسب مفهوم حوكمة الجامعات اهتماماً متزايداً، وأصبح التحول نحوها ضرورة ملحة؛ للنهوض بمستويات أدائها، وخوض المنافسة العالمية، وللحاق بركب الجامعات الرائدة. فالتجهت الجامعات العالمية إلى تطبيقها - أي الحوكمة -؛ وفي مقدمتها الجامعات الأمريكية، التي اعتبرت سر نجاحها، وريادتها عالمياً؛ فمن خلالها استطاعت بناء بيئة تنافسية ارتكزت على دعائم ورؤى استراتيجية واضحة، وآليات إدارية اتسمت بالمرونة والابتكار، مكنتها من استقطاب أفضل القيادات الإدارية والأكاديمية، وانتقاء أفضل الطلاب، فقد منحتها نظم الحوكمة حرية التعيين والانتخاب، وتحديد رواتب وامتيازات وحوافز منسوبيها، ومكافأة المتميزين منهم، وتحديث نظم قبول الطلاب. كما منحتها حرية تصميم برامجها وفقاً لمتغيرات السوق الدولية، وتبني برامج تمويل تنافسية، تفوقت بها على كافة الجامعات عالمياً (Wooldridge, etl., ٢٠٠٥م).

كما أثبتت العديد من الدراسات السابقة، التي أجريت على المستوى الإقليمي والمحلي - أن لتطبيق الحوكمة دوراً بارزاً في بناء مناخ تنظيمي ملائم في الجامعات، ساهم في تنمية رأس المال البشري، وعزز نظام المساءلة، ورفع مستوى الإنتاجية وحماية العاملين. كما

ضمنت -الحوكمة - للجامعات التمويل المناسب وفعالية الصرف؛ لتحقيق الأهداف والرؤى الموضوعية، وبالتالي رفعت مستوى جودة أدائها. كما أثبتت الحوكمة قدرتها على تحقيق العديد من المميزات؛ في مقدمتها رفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وتحقيق النزاهة الأكاديمية، وتعميق الانتماء للجامعة والوطن، ونشر القيم والممارسات الديمقراطية والمشاركة المجتمعية (الزهراني، ١٤٣٧هـ). وبذلك أصبح للحوكمة دور رئيس في التطوير الإداري للجامعات، من خلال التزام الإدارة العليا والتنفيذية بالقيم والأخلاقيات التي تحكّم الممارسات التي تقوم بها؛ والمتمثلة في: ترسيخ مبادئ النزاهة والمساءلة، والشفافية والوضوح، ومشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والمجتمع في تخطيط عملياتها وتطويرها والرقابة على أدائها، من خلال تقديم مقترحاتهم وآرائهم؛ لتطوير أدائها إلى جانب استقلاليتها. وأكد شلبي ومنهل (٢٠٠٨م) وجوده (٢٠٠٨م) على أن الاهتمام الإيجابي بتطبيق أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات قابله ارتفاع ملحوظ في مستويات الأداء المتوقعة.

ونظراً للدور المهم للحوكمة الإدارية، والتي عرّفت بأنها: نظام تطبيق السياسات بالمنظمات؛ لتتصف بالكفاءة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية (UNDP، ١٩٩٧) - فقد أكد الهدف الثالث والعشرون من أهداف خطة التنمية العاشرة في المملكة العربية السعودية على ترسيخ مبادئ المساءلة، والشفافية، والنزاهة، ومكافحة الفساد من خلال تطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على أجهزة الدولة (خطة التنمية العاشرة، ٢٠١٥م: ٢٣). وفي هذا السياق جاءت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) مؤكدةً على ضرورة تعزيز حوكمة العمل الحكومي، وتفعيل مسؤولية الجهات الحكومية في تسلم مهماتها بشكل يسمح لها بتنفيذها، ويُمكن من مساءلتها، ويضمن قياس كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام وتقويمها وتحليلها (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٨م).

ومن منطلق الإحساس بالمسؤولية، ولرغبة جامعة أم القرى في المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف خطة التنمية العاشرة، ورؤية المملكة ٢٠٣٠؛ كونها تخدم أهم أهداف الخطط التنموية والداعية إلى المساهمة في التنمية المجتمعية - فقد اختارت أن تكون رؤيتها "التميز محلياً وإقليمياً في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وريادة الأعمال" (الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى: ١٤٣٩-١٤٤١هـ). ولتحقيق هذه الرؤية، فهي بحاجة إلى

مواكبة التغيرات، وتلبية الجهود التي تبذلها وزارة التعليم؛ لتطوير أدائها الإداري والأكاديمي، وجعله قادرًا على المنافسة، والريادة العالمية، وذلك من خلال ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية، لاسيما وأنّ الحوكمة "تُعزّز من القدرة التنافسية للجامعات، وتُحقّق الرصانة العلمية، وتُجنّب الجامعات الفساد الإداري والمالي" (الزهراني، ٢٠١٠م: ٤٩). من هنا، جاءت هذه الدراسة كمساهمة في تحديد درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطورات الإيجابية التي امتاز بها التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، إلا أن هذه التطورات لم تلامس فلسفة التعليم العالي وحوكمتها، فالنظام الحالي للجامعات الذي صدر عام ١٩٩٣م جعلها متشابهة في هياكلها، ونظمها، وأقسامها، وممارساتها، وقيد الكثير من إجراءات التنوع والاختلاف (الفواز، ٢٠١٥م)؛ حيث اقتصر نظام مجلس التعليم العالي في أغلب المواد المتعلقة بمجالس الكليات والأقسام على حق الاقتراح دون أن يتيح لها إصدار القرار، مما يؤثر سلباً على مشاركتهم في صنع القرار. وهذا ما أكدته دراسة آل عباس (٢٠٠٥م)؛ حيث ذكرت أن الجامعات السعودية - بوجه عام - ما زالت تعاني من ضعف مشاركة أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار. واتفق معهم الخازم (٢٠١١م) في غياب مشاركة الطلاب فيما يخص تنظيم الجامعة والأمور الأكاديمية المتعلقة بجداولهم الدراسية، ومقرراتهم، وموعيد اختباراتهم. وأكد العمري (٢٠١٢م) على ضعف ممارسة الشفافية والوضوح. واتفقت معه العريني (٢٠١٤م) في أن هناك ضعفاً في آليات الإعلان عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل الجامعات السعودية، ولا توجد معايير واضحة لتعيين المنسوبين، ولشغل المناصب الإدارية والقيادية، بالإضافة إلى افتقارها إلى معايير واضحة لتقويم الأداء على المستويين المؤسسي والفردية. واتفق معهم السوادى (٢٠١٥م) في أن هناك ضعفاً في أنظمة المساءلة الإدارية في الجامعات السعودية. وأكدت الفواز (٢٠١٥م) على أنّ واقع تطبيق الحوكمة في بعض الجامعات السعودية ليس بالمستوى المأمول؛ إذ جاءت درجة تطبيقها متوسطة. ووجد آل مسلط (٢٠١٧م) في دراسته أن بعض الجامعات السعودية الناشئة تطبق كلاً من الشفافية والمساءلة، والمحاسبية والمشاركة بدرجة متوسطة. وكذلك أكدت دراسة الهباشي (١٤٣٣هـ) على أن الواقع الفعلي في تطبيق

مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية لا يلبي المأمول، ولم يصل إلى الحد الأدنى الذي يضمن تحقيق قيم المساواة، والنزاهة والشفافية، والمساءلة.

وقد أرجع Al-sharqi (٢٠١٤م) هذا الضعف إلى ضعف نظام الحوكمة في بعض الجامعات السعودية؛ فالجامعات ما زالت لا تمتلك القدرة على التصرف في توزيع مخصصات الميزانية بما يتفق مع أهدافها المنشودة. كما أنها لا تتحكم في توزيع السلطات والمهام على منسوبيها، وأن القائمين عليها يفتقدون للاستقلالية الإدارية، إضافة إلى أن هناك ضعفاً في: قابلية أعضاء الجامعة للمحاسبية، ومشاركة كل من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين والأكاديميين، والطلاب - في صياغة سياسات حوكمة الجامعة ولوائحها وتطبيقاتها. واتفقت معه العريني (٢٠١٤م) في أن هذا الضعف يعود إلى عدم وجود مجالس حوكمة مستقلة. وأرجعت الفواز (٢٠١٥م) ذلك الضعف إلى ضعف المساءلة المجتمعية لأداء الجامعات، ونقص التشريعات والقوانين الإدارية. وأرجع السوادي (٢٠١٥م) ضعف أنظمة المساءلة الإدارية في الجامعات السعودية إلى غياب الرقابة، وتهميش دور وحدات المراجعة الداخلية والخارجية.

وبناءً على ما أكدته الدراسات السابقة نستنتج أن الحوكمة بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة لا تمارس بالمستوى المأمول في بعض الجامعات السعودية، مما يؤثر على تطوير عملياتها الإدارية؛ الأمر الذي يحول دون تقدم هذه الجامعات، ويُضعف من دورها في عمليات التنمية المستدامة، في الوقت الذي تسعى فيه الجامعات السعودية عامة وجامعة أم القرى خاصة إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م؛ التي تهدف إلى الوصول لمراكز متقدمة في التصنيفات العالمية. وبالرجوع إلى متطلبات التصنيفات العالمية نجد ارتباطها الوثيق بعدة عوامل؛ في مقدمتها: الحوكمة؛ لدورها الفاعل في تحقيق الاستقرار، ورفع مستوى جودة الجامعات؛ لذا فإنّ على الجامعات السعودية إعادة النظر في ممارستها لأبعاد الحوكمة. من هنا انبثقت فكرة هذه الدراسة، والتي تلخصت مشكلتها في ندرة الدراسات التقييمية لتحديد درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى؛ والمتمثلة في: الأنظمة والقوانين، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، والرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

السؤال الثاني: ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير النوع.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآتي:

1. درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. أبرز معوقات تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تليبيتها لتوصيات بعض المؤتمرات والدراسات السابقة، وفي مقدمتها توصية مجلس حوكمة الجامعات العربية (٢٠١٧م) المنعقد في عمان، ومؤتمر دور الجامعات في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م المنعقد في جامعة القصيم (صحيفة المواطن الإلكترونية، ٢٠١٧م)، اللذين أوصيا بضرورة تعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة ومجالاتها في الجامعات العربية، واعتبارها واحدة من متطلبات جودتها واعتمادها. كما تلبي هذه الدراسة توصيات دراسة كل من: (Wang, et al.)، (٢٠١٣م)، وربابعة والشرمان، (٢٠١٧م)، اللتين أوصاتا بضرورة إجراء دراسات متعقة؛ لتقييم واستقصاء واقع الحوكمة الإدارية في الجامعات. كما ستفيد الدراسة الحالية الباحثين في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية؛ لتتناول بعض المحاور التي لم تتناولها هذه الدراسة، كما ستسهم في إثراء الأدب النظري بما تضمنته من إطار نظري لموضوع الحوكمة الإدارية في الجامعات باعتباره من الموضوعات الحديثة المطلوبة لمكتبات الإدارة التربوية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل فيما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات، يتوقع أن تسهم في تعريف أصحاب القرار، والمخططين، والمسؤولين بوكالة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال، والقيادات الجامعية بجامعة أم القرى على وجه الخصوص - لاتخاذ القرارات اللازمة؛ لتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية، ومعوقات تطبيقها. ومن ثم دعم نقاط القوة، والحد من نقاط الضعف، والحد من تلك المعوقات؛ الأمر الذي سيسهم في رفع مستوى فاعلية الحوكمة الإدارية، خاصة وأن من أولويات جامعة أم القرى تعزيز قدرتها التنافسية؛ تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة الإدارية Administrative Governance: عرفها يريقي وعبد الصمد (٢٠١١م) بأنها: القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة ورصد العمليات داخل الجامعة. وعرفتها هذه الدراسة إجرائياً بأنها: اللوائح، والأنظمة، والإجراءات، والقرارات، والتي تحدد درجة ممارسة القيادات الجامعية (الإدارية والأكاديمية) بجامعة أم القرى لأنظمة والقوانين، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، والرؤية الاستراتيجية؛

لتحقق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى؛ والمتمثلة في: الأنظمة والقوانين، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، والرؤية الاستراتيجية. كما اقتصرت على معرفة معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع رأي عينة من أعضاء، وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى المتواجدين على رأس العمل فترة توزيع الأداة.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شطري الطلاب بالعابدية، والطالبات بالزاهر بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

الإطار النظري:

١. مفهوم الحوكمة:

أثار مفهوم الحوكمة جدلاً واسعاً؛ سواء في ترجمة الكلمة إلى اللغة العربية، أو في تعريفها، فقد ظهرت بعدة مسميات؛ كالحكم، أو الحاكمية أو الحكمانية أو الحوكمة الإدارية، وكلها مصطلحات معربة لكلمة (*Governance*). ورغم اختلاف مسمياتها إلا أنها تدل على معنى واحد؛ فعرفت الحوكمة بأنها: الإدارة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير الرقابة الداخلية والخارجية (أبو النصر، ٢٠١٥م). أما عطوة والسيد (٢٠١٢م) فعرفا الحوكمة الإدارية بأنها: كل ما تمارسه الإدارة من إجراءات وسياسات وأساليب، تدار بها عملياتها الإدارية بكفاءة؛ حيث تضع الحوكمة الإطار العام لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى الإجراءات الأخلاقية القائمة على أساس الشفافية والمحاسبية والأدوار المحددة للعاملين. كما تؤكد الحوكمة على الأداء، مستخدمة الرصد، والإفصاح، والتطوير، وتحسين العمليات، وإجراءات العمل. وعرفها الزعانين (٢٠١٥م) بأنها: مجموعة من القواعد، والنظم، والقرارات،

التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وذلك عن طريق تطبيق الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والكفاية، والفاعلية، وسيادة القانون. وعرفها المليجي (٢٠١٣م) بأنها: أدوار ومسؤوليات القياد الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بالجامعة، والتي تضع الأهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله الجامعة. وعرفها المعهد الكندي المشار إليه عند الداغور (٢٠٠٨م) بأنها: العمليات والهيكل التي تستخدمها المؤسسات؛ لتوجيه وإدارة عملياتها وأنشطتها وبرامجها.

مما سبق، نستنتج أن الحوكمة الإدارية هي مجموعة من القواعد، والسياسات، والأنظمة، يتم بموجبها إدارة الجامعة من خلال جهاز إداري، يمارس الوظائف الإدارية المسندة إليه بكفاءة وفعالية. ويمتاز هذا الجهاز باستقلاله عن السلطة السياسية والاقتصادية، ويمارس السياسات والإجراءات وفق القانون والنظام دون تمييز أو خضوع لأي اعتبارات أخرى؛ تحقيقاً للعدالة والمساواة؛ لذا فهو يعمل بنزاهة وشفافية، ويكافح الفساد من خلال الرقابة والمساءلة والمحاسبية وفق هيكل تنظيمي معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات.

هذا وقد كانت البداية الحقيقية لظهور مفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدر مجلسا التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية لحوكمة المؤسسات في ديسمبر ١٩٩٢م تقريراً بعنوان: الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات، وفي نهاية عام ٢٠٠١م أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية، وإفلاس العديد من المؤسسات، والفضائح المالية في بعض المؤسسات الأمريكية. وعلى المستوى الدولي، يُعد التقرير الصادر عن *Development Organization for – Economic Co-Operation and* (٢٠٠٤)، بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم الحوكمة. ولقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة الإدارية بعد تدني مستوى الرقابة في المؤسسات، وضعف الخبرة والمهارة، ونقص الإفصاح والشفافية (غادر، ٢٠١٢م)، بالإضافة إلى قصور الإدارة في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وما واجه المؤسسات من تحديات خارجية؛ كالعولمة، وثورة المعلومات، وتحديات داخلية؛ كالتنافس، والفقر، والبطالة، إضافة إلى نقص الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهنة، بما يُحقق مصالح العاملين (درويش، ٢٠٠٧م). وقد حدد برنامج *UNDP* (١٩٧٧) أربع مجالات للحوكمة.

٢. مجالات للحوكمة ؛ وهي كالآتي:

- ١) الحوكمة الاقتصادية (*Economic Governance*): وتتضمن عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في النشاط الاقتصادي للدولة، وتؤثر في القضايا الاجتماعية، مثل: تحقيق العدالة، ومحاربة الفقر، وتحسين نوعية الحياة.
- ٢) الحوكمة السياسية (*Political Governance*): ترتبط بطبيعة السلطة السياسية، والشرعية، وتمثل: جميع أطراف المجتمع.
- ٣) الحوكمة الإدارية (*Administrative Governance*): وهي نظام تطبيق السياسات بالمنظمات؛ لتتصف بالكفاءة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية.
- ٤) الحوكمة الشاملة (*The Overall Governance*): تشمل عمليات وهياكل المجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية، والمحافظة على بيئة تضمن مستوى عالياً من تقديم الخدمات والشعور بالأمان. وتعمل الحوكمة بكافة أنواعها على تعميق الإحساس بالواجب، وزيادة الشعور بالمسؤولية، وتنمية روح المشاركة المسؤولة بين جميع الأطراف، وبالتالي يتحول الجميع إلى شركاء في صنع النجاح (عطوة والسيد، ٢٠١٢: ٥٠٣).

٣. أهداف الحوكمة الإدارية:

يسهم تطبيق الحوكمة الإدارية كأسلوب إداري حديث في تحقيق أهداف عدة للتعليم الجامعي، لخصتها *Oxford University of* (٢٠٠٦) في تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية والإدارية؛ لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتيسير، ولضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات. كما أنها تساعد في صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع من وجهات النظر على مستوى الجامعة، والكلية، وتقوية استراتيجيات النقاش الأكاديمي المستمر بينهما. بالإضافة إلى تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية. وأخيراً توسع الخبرة الإدارية على مستوى المجالس واللجان؛ لضمان المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحديد المخاطر والفرص والتهديدات. ولخصها الغالبي والعامري (٢٠٠٨م) في أنها: تحقق حماية لأصحاب

المصالح لما تقدمه من دقة المعلومات المتعلقة بأنشطة الجامعة وشفافيتها؛ ليتخذوا قراراتهم بناءً عليها؛ مما يساهم في استمرارية الجامعات. وتساهم في التقليل من الأخطاء والتجاوزات غير المشروعة، وذلك بتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية. وتؤدي إلى زيادة قدرة الجامعات على المنافسة، وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها. كما أنها توفر بيئة صحية للعمل من خلال تعزيز جوانب المساءلة، واحترام القوانين والتعليمات، وتقييم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح. أما Chan (٢٠٠٧) فحددت أهداف حوكمة الجامعات في كونها تفصل بين الملكية التنظيمية، والإدارة، والرقابة على الأداء. كما إنها تحسن من سمعة الجامعة في المجتمع، وتطور أداءها، وتحسن من ممارساتها الإدارية والأكاديمية، وتساعد إدارة الجامعات في صياغة وبناء استراتيجيتها، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها وعملياتها، وتضمن اتخاذ قرارات فعالة، تساهم في رفع مستوى كفاءة أدائها، كما أنها تحد من حدوث أي مخاطر أو صراعات تعيق جودة الأداء.

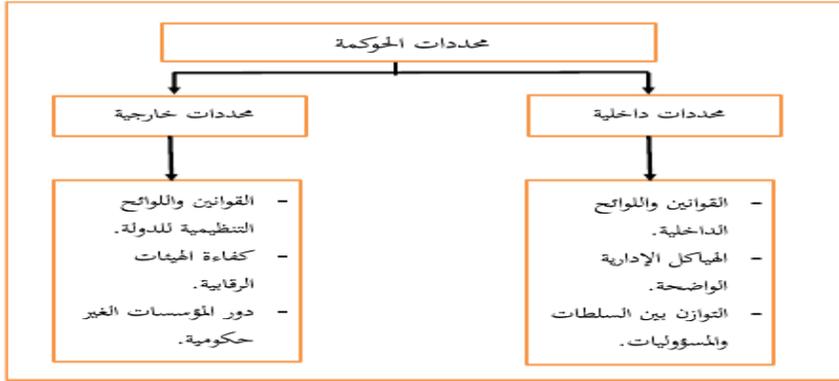
٤. أهمية الحوكمة الإدارية:

وللحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها توفر لها هيكلًا تنظيميًا، يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وتضمن - الحوكمة - لها - أي الجامعة - موارد مالية متجددة، وتحقق لها الاستثمار الأمثل؛ مما يساهم في استقلالها مادياً وإدارياً، فتصبح لها مجالس، وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي. وتعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وبالتالي التأكد من فعالية إدارتها، والكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، فهي بذلك تضمن التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى. كما أنها تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية والعاملين دون تمييز؛ مما يحقق رضا المجتمع عن الجامعات ومستوى أدائها (حافظ، ٢٠١١م) و(مرزوق، ٢٠١٢م). إن إرساء قواعد الحوكمة الإدارية في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة - سيساهم في الارتقاء بأنظمتها الإدارية والتعليمية إلى مستويات أفضل.

٥. محددات الحوكمة:

تحتاج حوكمة الجامعات إلى إدارة التغيير، فالجامعات لديها مجموعة من الأنظمة والقوانين بحاجة إلى التفعيل والتطبيق
بشفافية ضمن سياسة تعظيم الإنجاز، ومبدء المساءلة، ومراقبة سير الأداء؛ وذلك من أجل تطوير التعليم الجامعي بمنهج رشيد، تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته؛ لذا فإنه من الأهمية بمكان النظر إلى محددات الحوكمة والتي تبين مستوى التطبيق الجيد للحوكمة وجودتها. وقد حدد غادر (٢٠١٢م) تلك المحددات في محددات داخلية، ومحددات خارجية كما جاءت في الشكل (١):

شكل (١) محددات الحوكمة



المصدر غادر (٢٠١٢م)

وتشمل المحددات الخارجية التشريعات التي تنظم النشاط الاقتصادي بجميع أشكاله، والبيئة العامة للاستثمارات في الدولة، والهيئات الرقابية والتي بدورها تساهم في ضمان تنفيذ الأنظمة والقوانين وبالتالي إدارة الجامعة بشكل جيد (غادر، ٢٠١٢م). أما المحددات الداخلية فتتمثل في: القواعد والأسس التي تحدد كيفية تصميم واتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل الجامعة؛ مما يساهم في تقليل التعارض بين مصالح أصحاب المصالح المختلفة (الحازمي، ٢٠١١م).

٦. أبعاد الحوكمة الإدارية:

اتفقت العديد من الأدبيات الإدارية على إمكانية نقل مفهوم الحوكمة من مجال الشركات وقطاع الأعمال إلى الجامعات، إلا أنها اختلفت في تحديد الأبعاد التي من خلالها يتم فحص

الحوكمة الإدارية للجامعات. وحدد شبلي ومنهل (٢٠٠٨م) المنظور الاستراتيجي للحوكمة الإدارية في ثلاثة أبعاد؛ وهي أولاً: البعد الهيكلي: وتضمن هيكل الملكية، ومجلس الإدارة من حيث الدور والمستويات، وحقوق أصحاب المصالح وعلاقاتهم، والتعاون والمشاركة، وهيكل مكافآت الإدارة العليا، والسياسات والتعليمات، والحوافز والمكافآت، ونظم تقويم الأداء. ثانياً: البعد القيمي: وتضمن الشفافية المالية والإفصاح، وجودة ومحتوى الإفصاح، والمسؤولية، والمساءلة، وسهولة الاطلاع على الوثائق والسجلات، والنزاهة، والالتزام القانوني، وضوابط السلوك الأخلاقي. ثالثاً: البعد الرقابي: وتضمن التشريعات والقوانين، ولجان المراقبة الدائمة، ومراجعة العقود، وضوابط التدقيق الداخلي، وضمان استقلالية المدقق الخارجي، وضوابط تعيين المدققين، والرقابة المالية للمكافآت والتعويض.

بينما حدد حاكم (٢٠٠٨م) الأبعاد التي ينبغي على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياستها الإدارية في الآتي:

- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة: إذ إن ضمان هذه الحقوق سيكون حافزاً لأعضاء المجلس لإدارة مهامهم بكفاءة.
- المساواة في التعامل: ويقصد بها التعامل من قبل إدارة مجلس الجامعة مع الجميع بشكل متساوٍ دون تحيز.
- ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة: إذ إن من مسؤوليات إدارة الجامعة ضمان حقوق أفراد ومؤسسات المجتمع الذي تتواجد فيه الجامعة، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الذين يعملون بها من أكاديميين، وطلاب، وموظفين.
- الإفصاح والشفافية: الإفصاح هو توضيح السياسات العلمية، والتربوية، والتشغيلية على مستوى مجلس الجامعة،
- ولمنسوبيها، وعدم إخفاء أي معلومات عنهم. أما الشفافية فهي تعني أن تطرح الآراء والأفكار، وتناقش بروح التعاون بين الأعضاء.
- تحديد مسؤولية مجلس الجامعة: وذلك عن طريق تحديد مهامهم ومسؤولياتهم.
- تجنب تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة: وذلك بتحقيق التوازن في الحقوق والمصالح.

وأكد برنامج *UNDP* (١٩٧٧) على أن أبعاد الحوكمة تتمثل في: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة والمساواة، والقواعد القانونية، والاستجابة، والتوجيه والإجماع، والكفاءة والفاعلية، والرؤية الاستراتيجية. واتفق معهم كل من الداعور (٢٠٠٨م)، ومطير (٢٠١٣م)، ودياب (٢٠١٤م). أما ربابعة والشمران (٢٠١٧م) فقد حدداها في الأنظمة والقوانين، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة الإدارية، والتمكين الإداري. بينما اقتصرها *Huque* (٢٠١١) على المساءلة، والرؤية الاستراتيجية. أما الدهدار وآخرون (٢٠١٧م) فقد حدداها في وضوح الرؤية للإدارة العليا، والتوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة، والمشاركة، والأنظمة والقوانين، والشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، والمساءلة والمحاسبة، بالإضافة إلى أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية. واقتصرها السوادي (٢٠١٥م) في الإفصاح، والرقابة، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفاعلية الاتصال. هذا وقد اقتصرت هذه الدراسة على دراسة خمسة أبعاد من أبعاد الحوكمة الإدارية؛ وهي: الأنظمة والقوانين، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، والرؤية الاستراتيجية، التي عرفت على النحو الآتي:

١) الأنظمة والقوانين: عرفت بأنها: وجود أنظمة وقوانين عادلة، تنفذ بنزاهة، وتنظم العلاقات والصلاحيات بين الأفراد، وتطبق بشكل متساو ومنصف على الجميع (*Morita & Zaelke*، ٢٠٠٧).

٢) الشفافية الإدارية: وهي سهولة تدفق المعلومات والحصول عليها، وأن تكون آليات صنع القرار والمساءلة والرقابة معلنة ومعروفة (أبو قاعود، ٢٠١١م).

٣) المساءلة الإدارية: عرفت بأنها: وضع آليات داخلية، تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين؛ للتأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين *Huque* (٢٠١١).

٤) المشاركة في صنع القرار: وعرفها *world bank* (٢٠١٢م، p١١) بأنها: توسيع الدور الذي يقوم به أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، فيؤخذ باقتراحاتهم، وتوصياتهم، وآرائهم الفردية والجماعية؛ للوصول لقرارات أكثر فاعلية، ولضمان سهولة تنفيذها.

٥) الرؤية الاستراتيجية: وتعرف بأنها: تطور في سياق الفكر الاستراتيجي، يعبر القادة

من خلالها عن طموحاتهم بعبارات واضحة ودقيقة، تحدد ملامح المستقبل الذي يريدونه لجامعتهم، وتحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس من خلال خطة استراتيجية تعتمد التقسيم الزمني للأهداف، وتوزيعها على مراحل تتسم بالمرونة التي تعطي للرؤية الاستراتيجية قدرةً على التكيف مع المتغيرات والمفاجآت غير المنتظرة (الربابعة والشهران، ٢٠١٧م).

٧. مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية:

لخص عزت (٢٠٠٩م) والمليجي (٢٠١١م) مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية في خمس مراحل متتالية؛ تمثلت في:

- مرحلة التعريف بالحوكمة الإدارية وتكوين رأي عام مؤيد لها: وفي هذه المرحلة يتم نشر ثقافة الحوكمة، وتوضيح طبيعتها، ومفاهيمها وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، ومناهجها، ونظرياتها، وأدواتها، ورسالتها، والتفرقة بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، والحوكمة كأساس للمعاملات النزيهة.
 - مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: وفي هذه المرحلة تتولى إدارة الجامعة بناء بنية أساسية قوية قادرة على فهمها، وعلى التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها. وتتمثل البنية الأساسية للحوكمة في: (أ) الكيان المؤسسي التنظيمي: ويتكون من مجلس الحوكمة، والجهات المشرفة على تطبيقها على مستوى الجامعة. (ب) الأساس القاعدي الأخلاقي القيمي.
 - مرحلة إعداد برنامج قياسي لتطبيق الحوكمة الإدارية وتوقيتها: في هذه المرحلة يعد برنامج زمني محدد المهام والمسؤوليات؛ ليسهل متابعة التقدم في التطبيق، وفي الوقت ذاته تحدد المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل ومعالجة كلٍ منها.
 - مرحلة تطبيق الحوكمة الإدارية: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية؛ لقياس مستوى استعداد ورغبة الأطراف للتطبيق الفعال، فالحوكمة كما أن فيها حريات تمارس، فإن فيها أيضًا قيودًا وضوابط متحكمة. ويتطلب التطبيق الفعال ما يلي:
- تحليل أكبر قدر من استقلالية السلطة في الجامعة والمحاسبية والشفافية.

- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع الجامعة.
- تفعيل نظام الثواب والعقاب.

▪ مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: وتعد من أهم المراحل التي يتم فيها ضمان وتأكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، وتعد الرقابة، والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية المستخدمة. وتتطلب هذه المرحلة تعيين مراقب، تكون مهمته مراقبة ومتابعة تنفيذ الحوكمة، وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.

٨. معوقات تطبيق حوكمة الجامعات:

يواجه تطبيق حوكمة الجامعات بعضاً من المعوقات، لخصها عزت (٢٠٠٩م) في: الثقافة السائدة في المجتمع، ونمط الإدارة الجامعية، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية. وأضافت مديحة محمد (٢٠١١م) إلى تلك المعوقات: ضعف استقلال الجامعات؛ سواء كان استقلالاً مالياً أو إدارياً، وهو ما يحد من قدرتها على المشاركة في اتخاذ القرار، والمساءلة الإدارية. أما قريطم (٢٠١٤م) فقد أضاف إليها: سياسة القبول، وأسلوب إدارة الجامعة، والجودة والتقييم، والتمويل. أما *Yirdaw* (٢٠١٤) فصنفتها إلى: معوقات الخدمات الإدارية والقيادية، ومعوقات ثقافة العمل، ومعوقات الموارد والقدرات. وحددها خورشيد ويوسف (٢٠٠٩م) بصعوبة تحقيق اللامركزية، واستقلالية الجامعات، وضعف ملاءمة الهياكل التنظيمية لوظائف الإدارة العليا والأقسام العلمية للاحتياجات العلمية والبحثية، وضعف استجابة نظم إدارة الوظائف الجامعية للمستجدات المختلفة، وضعف قدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وضعف قدرة نظم الترقى على تشجيع البحث العلمي، وضعف مستوى التفاعل مع الجامعات العربية والأجنبية، وقلة إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس؛ للمشاركة الفعالة في إدارة الجامعة ومتابعة أدائها. وصنفتها الزهراني (١٤٣٧هـ) إلى: معوقات ثقافية؛ تمثلت في: ثقافة كل من المجتمع والجامعة. ومعوقات سياسية؛ وتمثلت في: سياسة كل من الدولة والجامعة. أما *Leach* المشار إليه عند نجم (٢٠١٧م) فحددها في: ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة، وتزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي وطبيعته الديناميكية، وسيادة ثقافة مقاومة التغيير، وجمود الثقافة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي الجامعة.

الدراسات السابقة

أجرى حرب (٢٠١١م) دراسة هدفت إلى تحديد واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد استطلعت رأي عينة تكونت من (٢٠٥) قادة إداريين وأكاديميين بكل من الجامعة الإسلامية، وغزة والأزهر. وأظهرت النتائج وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة، ووجد أن تقديم مبررات حول ما يتخذ من قرارات الإدارية، ومد جسور التواصل بين الجامعات ومؤسسات المجتمع لتحسين خدماتها أكثر ممارسة، في حين أن اتباع الجامعة لسياسات توظيف مبنية على أسس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة أقل ممارسة، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الحوكمة بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. بينما ظهرت فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لهم أقل من ٣ سنوات خبرة في الجامعة.

ولتحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة أجرت النباتي (٢٠١١م) دراسة استطلعت فيها رأي عينة تكونت من (٢١٣) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المساءلة من قبل القيادات الإدارية بالجامعة جاءت "عالية"، في حين جاءت درجة معوقات ممارسة المساءلة "متوسطة"، ومن أبرزها "غموض الوصف الوظيفي للموظف"، كما ظهرت فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المساءلة لصالح الذكور والحاصلين على المؤهلات العليا؛ سواء ماجستير، أو دكتوراه.

ولاستقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط بوجه عام، وفي بعد المشاركة، والشفافية، والمساءلة بوجه خاص، أجرى ناصر الدين (٢٠١٢م) دراسة استطلع فيها رأي عينة تكونت من (١١٣) فرداً؛ منهم (٦٤) عضو هيئة تدريس، و(٤٩) إدارياً. وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحوكمة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من سنتين.

وللتعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أجرت العريني (٢٠١٤م) دراسة استطلعت فيها رأي

(٣٦٢) عضواً. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق أبعاد الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والمتمثلة في: الفعالية التنظيمية، والمساءلة، والعدالة، والشفافية، والمشاركة - مُحققّة جميعها بدرجة (متوسطة)، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة تُعزى لمُتغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم عشرون سنة فأكثر.

ولتحديد معوقات الحوكمة في جامعات أوغندا أُجريت كل من *Asiimwe & Steyn* (٢٠١٣) دراستهم، واستخدموا المنهج المختلط. وقد استطلعوا فيها رأي عينة تكونت من (٨٠) فرداً من أعضاء هيئة تدريس، وطلاباً بخمس جامعات؛ هي: (جامعتان حكوميتان، وثلاث جامعات خاصة). وخلصت النتائج إلى أن المعوقات الرئيسة لحوكمة الجامعات في أوغندا تمثلت في تدخل الحكومة في الجامعات، والبيروقراطية، وعدم الالتزام، ونقص التمويل. وللكشف عن درجة إدراك وتطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة والمتمثلة في الإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفعالية الاتصال في الجامعات السعودية، أُجريت السوادي (٢٠١٥م) دراسة استطلع فيها رأي عينة تكونت من (٤٥٥) قائداً أكاديمياً في خمس جامعات هي: جامعة أم القرى، والملك سعود، والملك فيصل، والملك خالد، وجامعة تبوك. وأظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية تدرك مفهوم الحوكمة الرشيدة بدرجة عالية جداً، ولكن درجة تطبيقها لأبعاد الحوكمة جاءت بدرجة ضعيفة. كما توصلت النتائج إلى أن من أهم معوقات الحوكمة قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة، والاعتقاد بأن الشفافية تؤدي إلى كشف عيوب الجامعة، وتمركز السلطة في يد القيادات العليا بالجامعة، وضعف تفويضها إلى المستويات الوسطى والدنيا، وضعف تجاوب الجامعة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوى الطلاب.

وللتعرف على واقع وأهمية ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة، أُجريت الفواز (٢٠١٥م) دراسة استطلعت فيها رأي عينة تكونت من (٤٨٧) من القيادات الأكاديمية الذكور في جامعة الملك عبد العزيز، وأم القرى، والطائف. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، والمتمثلة في: دور أصحاب المصالح، ومسؤوليات مجالس الجامعة، والإفصاح والشفافية، والمعاملة العادلة للمساهمين، وضمان حقوقهم. وظهرت فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح من درجتهم العلمية (أستاذ)، ولمن خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات.

وللكشف عن واقع تطبيق الحوكمة بأبعادها المتمثلة في: المساءلة، والشفافية، والمشاركة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيقها من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، أجرت النوشان (١٤٣٧هـ) دراسة استطلعت فيها رأي جميع القيادات الأكاديمية في الجامعة؛ وهن عميدات الكليات ووكيلاتهن، وعميدات الكليات المساندة ووكيلاتهن، ورئيسات الأقسام العلمية، والبالغ عددهن (١٦٢) قائدة. وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بأبعادها الثلاثة جاء بدرجة متوسطة.

ولتحديد درجة تطبيق مجالات الحوكمة الإدارية والمتمثلة في الأنظمة والقوانين، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة الإدارية، والتمكين الإداري، أجرت ربابعة والشمران (٢٠١٧م) دراسة استطلعت فيها رأي عينة تكونت من (٣٩٠) عضو هيئة تدريس، و(٣٨) قائداً أكاديمياً. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق جميع الأبعاد جاءت متوسطة باستثناء بعد الأنظمة والقوانين؛ إذ جاءت درجة ممارسته مرتفعة، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والرتبة الأكاديمية في جميع المجالات باستثناء مجال الأنظمة والقوانين. وجاءت الفروق لصالح الذكور، والحاصلين على درجة أستاذ، ولصالح الأستاذ المساعد في مجال المشاركة.

وللتعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة ممثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة، أجرى آل مسلط (٢٠١٧م) دراسة استطلع فيها رأي عينة تكونت من (٥٥) عميداً في أربع جامعات سعودية ناشئة؛ وهي جامعة: حفر الباطن، وتبوك، وبيشة، وشقراء. وتوصلت النتائج إلى أن الجامعات الناشئة تطبق معايير الحوكمة بدرجة متوسطة.

ولتحديد درجة ممارسة أبعاد الحوكمة والمتمثلة في: المشاركة في صنع القرار، والشفافية والوضوح، والمساءلة، والعدالة والمساواة بجامعة أم القرى، وعلاقتها بمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، أجرت العبدلي (١٤٣٨هـ) دراسة استطلعت فيها رأي عينة تكونت من (٣٤٢) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد

عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة جاءت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجاباتهم تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وظهرت الفروق لصالح الإناث، ولهم ١٥ سنة فأكثر في العمل الإداري. وللتعرف على درجة تطبيق معايير حوكمة الجامعات المتمثلة في: الفاعلية التنظيمية، والمشاركة، والشفافية، والمحاسبية، والاستقلالية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بكل من جامعة أم القرى، والملك عبد العزيز، والملك سعود، والملك خالد، والملك فهد، وتبوك، أجرت عسيري (١٤٤٠هـ) دراسة استطلعت فيها رأي (٣٨٤) قائداً وقائدة، ومن ثم اقترحت استراتيجيات لحوكمة الجامعات السعودية بالاستناد إلى نتائج الدراسة وآراء الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي. وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الحوكمة بالجامعات السعودية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحوكمة بالجامعات السعودية وفقاً لمتغيري الجنس، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ومن هم على رتبة أستاذ مساعد، ولهم بلغت عدد سنوات خبرتهم في الجامعة من ٥ إلى ١٠ سنوات.

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

يتبين من تحليل الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً واضحاً بموضوع حوكمة الجامعات؛ فعلى الرغم من اختلاف البيئات وتنوع أنشطة وثقافة الجامعات التي أجريت فيها، إلا أنها في مجملها أجمعت على اتفاق أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والأكاديمية على أهمية الحوكمة عامة، والإدارية خاصة، كمدخل يسهم في استقلالية الجامعات وحصولها على الاعتماد الأكاديمي، وتحقيق فوائد جمة للجامعات والموظفين والطلاب والمجتمع؛ لذا سلطت غالبيتها الضوء على مفهومه وأهميته ونماذجه وأبعاده، واختلف بعضها عن هذه الدراسة في أهدافها ومجتمعها، وبعدها المكاني والزمني. هذا وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وإثراء الخلفية النظرية، واختيار المنهج الملائم، وبناء أدواتها، وتوجيهها إلى العديد من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة. ولعل من الأهمية التأكيد على أن هذه الدراسة سلطت الضوء على تحديد درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء

هيتها التدريسية باختلاف تخصصاتهم، ودرجاتهم العلمية، وعدد سنوات خبرتهم في الجامعة، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية؛ مما يساهم في تكثيف الجهود؛ للحد من تلك المعوقات. كما أنها حلت النتائج على المستويين النظري والميداني، وربطت بين مدلولاتهما، واقترحت الآليات المناسبة لتفعيل ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية وفق الواقع الحالي والإمكانات المتاحة، وهذا يُعدُّ تميزاً انفردت به هذه الدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة: للكشف عن درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية والمتمثلة في: الأنظمة والقوانين، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، والرؤية الاستراتيجية - استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة، أو مشكلة محددة، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها" (ملحم، ٢٠١٧م، ٣٧٠).

ثانياً: عينة الدراسة: نظراً لأن عدد أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى بشطري الطلاب بالعابدية والطالبات بالزاهر بمدينة مكة المكرمة - بلغ (٢٩٤٧) عضواً وعضوة - حسب إحصاءات إدارة شؤون الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس -؛ فقد وزعت الأداة على عينة طبقية نسبية عشوائية، بلغت ٤٠% من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور؛ أي (٦٩٣) عضواً، و ٤٠% من إجمالي عدد عضوات هيئة التدريس الإناث؛ أي (٤٥٦) عضوة، بالتالي فإن عدد أفراد عينة الدراسة الذين وزعت عليهم الأداة بلغ (١٠٤٩) عضواً وعضوة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٧٨)، استبعد منها (٣٢) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك تكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (٣٦٤) استبانة، والجدول (١) يعرض البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.

أ. وصف أفراد عينة الدراسة:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة ن = (٣٦٤)		
المتغيرات	التكرارات	النسبة %
النوع	ذكر	١٩٤
	أنثى	١٧٠
العدد الكلي	٣٦٤	١٠٠%

١٧,٦	٦٤	أستاذ	الدرجة العلمية
١٩,٨	٧٢	أستاذ مشارك	
٦٢,٦	٢٢٨	أستاذ مساعد	
%١٠٠	٣٦٤	العدد الكلي	
٢٢,٥	٨٢	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة
٣٦,٣	١٣٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٤١,٢	١٥٠	من ١٠ سنوات فأكثر	
%١٠٠	٣٦٤	العدد الكلي	

بالنظر إلى الجدول (١)، نجد أن (٥٣,٣%) من أفراد عينة الدراسة "ذكور"، وعددهم (١٩٤) عضواً، في حين بلغ عدد "الإناث" (١٧٠) عضوة؛ أي ما يعادل نسبة (٤٦,٧%). وبلغ عدد الأعضاء الذين يحملون درجة "أستاذ مساعد" (٢٢٨) عضواً، ما يعادل نسبة (٦٢,٦%) كأعلى نسبة مشاركة، بينما بلغ عدد الأعضاء الذين بلغت "عدد سنوات خبرتهم في العمل بالجامعة أقل من ٥ سنوات" (٨٢) عضواً، مثلوا نسبة (٢٢,٥%) كأقل نسبة مشاركة في الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، تم بناء أدواتها بالرجوع للأدبيات التي تناولت موضوع الحوكمة الإدارية في الجامعات، ومن أبرز الدراسات التي تمت الاستفادة منها في بناء الأداة هي دراسة ربابعة والشمران (٢٠١٧م)، وعسيري (١٤٤٠هـ)؛ لأنهما الأكثر ارتباطاً بالدراسة. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ اشتمل الجزء الأول منها على: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وتضمن متغيرات النوع، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة. والجزء الثاني: مقياس درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية، وبلغ عدد عباراته (٥٠) فقرة، وزعت على خمسة أبعاد؛ هي: الأنظمة والقوانين، وتكون من (٩) عبارات، وبعد الشفافية الإدارية، وتكون من (١٣) عبارة، وبعد المساءلة الإدارية، وتكون من (٩) عبارات، وبعد المشاركة في صنع القرار، وتكون من (١١) عبارة، وبعد الرؤية الاستراتيجية، وتكون من (٨) عبارات. وللإجابة على العبارات استخدم مقياس متدرج من أربعة مستويات (تمارس بدرجة عالية = ٤، تمارس بدرجة متوسطة = ٣، تمارس بدرجة منخفضة = ٢، لا تمارس = ١)، مثل (٤) أعلى قيمة، و(١) أقل قيمة. أما الجزء الثالث فتضمن مقياساً لتحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية، ووجه

سؤال مفتوح نصه: (ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظرك؟). ولمعرفة مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة تم التأكد من صدقها وثباتها على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة:

أ) الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي، والاختبارات والمقاييس؛ لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الأداة. وفي ضوء مقترحاتهم أُجريت التعديلات المطلوبة.

ب) صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة ودلالاتها إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). كما أُجريت دراسة استطلاعية لـ (٤٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى - من خارج عينة الدراسة-؛ بغرض تقنين أداة الدراسة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة كما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس

قيمة الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة مستوى	أبعاد الحوكمة الإدارية
٠,٩١١	**٠,٠٠٠	البعد الأول: الأنظمة والقوانين
٠,٩٣٢	**٠,٠٠٠	البعد الثاني: الشفافة الإدارية
٠,٨٩٩	**٠,٠٠٠	البعد الثالث: المساءلة الإدارية
٠,٨٨٦	**٠,٠٠٠	البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار
٠,٩٠٨	**٠,٠٠٠	البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية

** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)*.

يتضح من الجدول (٢) وجود ارتباط معنوي عال بين درجة كل بعد من أبعاد الحوكمة الإدارية والدرجة الكلية للمقياس؛ ف جاء معامل الارتباط لجميع الأبعاد دالاً إحصائياً؛ أي أن المقياس يتمتع بدرجة صدق داخلي، وقادر على قياس ما صمم من أجله.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل Alpha Cronbach's لاتساق الفقرات مع أبعادها؛ وجاءت على النحو التالي: بعد الأنظمة والقوانين (٠,٨٨)، وبعد الشفافية الإدارية (٠,٨٩)، وبعد المساءلة الإدارية (٠,٩٠)، وبعد المشاركة في إتخاذ القرار (٠,٩٢)، وبعد الرؤية الاستراتيجية (٠,٩٤)، وجاءت درجة الثبات الكلي للمقياس (٠,٩٤)، وبمقارنة هذه القيم بقيم مقاييس الاتجاهات يتبين أنها قيم عالية؛ أي أن فقرات الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

رابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

وَزَعَت أداة الدراسة على أفراد عينتها البالغ عددهم (١٠٤٩) عضو وعضوة هيئة التدريس بجامعة أم القرى بشطري الطلاب بالعبدية، والطالبات بالزاهر، خلال العام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، وتضمنت الأداة تعليمات الإجابة، مع التأكيد على سرية البيانات؛ وصولاً للموضوعية.

خامساً: المعالجة الإحصائية:

خُلِّت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، واستخرجت التكرارات والنسب المئوية؛ لتحليل البيانات الأولية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد القيمة التي يعطيها أفراد العينة لكل عبارة، وظهرت النتائج في الجداول (٤-١٠)، وأجري اختبار

(Independent-Samples T-Test)؛ لاختبار الفرضية الأولى، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لاختبار فرضيتي الدراسة الثانية، والثالثة. وظهرت النتائج في الجداول (١٣-١١). وُحدت درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بناء على قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المستجيبين بتطبيق معادلة المدى بتقسيم البيانات التي تم الحصول عليها إلى فئات تبعاً للخطوات التالية:

١. حساب المدى لقيم المقياس = أكبر قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس = ٤ - ٣ = ١.

٢. حساب عدد الفئات اللازمة لتفسير المتوسطات الحسابية للاستجابات (بما أن المقياس ثلاثي) = ٣.

٣. حساب طول الفئة = مدى قيم المقياس ÷ عدد الفئات = ٤ ÷ ٣ = ١,٣٣.

٤. استخدام المعيار في الجدول (٣) لتحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي للحكم.

جدول (٣): المحك المعتمد لتفسير معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

متوسط الحسابي	درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية
من ١ إلى أقل من ١,٧٥	لا تمارس
من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥٠	تمارس بدرجة منخفضة
من ٢,٥٠ إلى أقل من ٣,٢٥	تمارس بدرجة متوسطة
من ٣,٢٥ إلى ٤,٠٠	تمارس بدرجة عالية

سادساً: عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

إجابة السؤال الأول: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ ونصه: "ما درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى والمتمثلة في: الأنظمة والقوانين، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، والرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" - تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، كما في الجدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	الرؤية الاستراتيجية	٣,٣١	٠,٧١	عالية
٢	الأنظمة والقوانين	٣,٢٦	٠,٦٤	عالية
٣	المشاركة في صنع القرار	٣,٠٧	٠,٦٠	متوسطة
٤	الشفافية الإدارية	٣,٠٥	٠,٨٣	متوسطة
٥	المساءلة الإدارية	٢,٩٢	٠,٥٩	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام = ٣,١٣		

تُبين من الجدول (٤) أن تقديرات المستجيبين لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى جاءت (متوسطة) بوجه عام؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٩٢ - ٣,٣١)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٣)، وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية؛ حيث جاءت ما بين درجة (عالية ومتوسطة). وتتواءم هذه النتائج مع اهتمام إدارة الجامعة، وتطلعاتها، وحرصها على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وتطبيق الأنظمة والقوانين؛ استجابة لتوجهات وزارة التعليم في دعم مسار الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية؛ إذ جاءت درجة ممارستهما "عالية"، وهذه النتيجة مشجعة؛ إذ تدل على أن إدارة الجامعة تتبنى رؤية استراتيجية واضحة؛ للارتقاء بأدائها الإداري والأكاديمي تحقيقاً للحوكمة الإدارية التي ستؤهلها للحصول على مراتب عليا ضمن التصنيفات العالمية. إلا أن درجة ممارسة بعد المشاركة في صنع القرار، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية جاءت "متوسطة". وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أنه ما زالت هناك بعض الممارسات البيروقراطية، وإحجام بعض القيادات عن إشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب وأصحاب المصالح الخارجية في صنع القرارات والشفافية في تقديم المعلومات؛ مما يترتب عليه ضعف مستوى المساءلة الإدارية. ونجد أن هناك اتفاقاً جزئياً مع نتائج الدراسات السابقة؛ كدراسة كل من: العريني (٢٠١٤م)، والفواز (٢٠١٥م)، والنوشان (٢٠١٦م)، وآل مسلط (٢٠١٧م)، والعبدي (١٤٣٨هـ)، وعسيري (١٤٤٠هـ) - التي خلصت نتائجها إلى أن درجة تطبيق أبعاد الحوكمة جاءت متوسطة. في حين لا تتفق هذه النتائج مع دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة كان مرتفعاً. ودراسة السوادي (٢٠١٥م) التي أكدت أن درجة تطبيق أبعاد الحوكمة جاءت

بدرجة ضعيفة.

أولاً: بُعد الأنظمة والقوانين:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد الأنظمة والقوانين (ن = ٣٦٤)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تلتزم إدارة الجامعة بنظام الجامعات السعودية الموحد.	٣,٦٩	٠,٨٧	عالية
٢	تنشر إدارة الجامعة جميع الأنظمة والقوانين على موقعها الإلكتروني.	٣,٥٧	٠,٨٠	عالية
٣	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة بالوضوح.	٣,٤٤	٠,٧٧	عالية
٤	تتبنى إدارة الجامعة أنظمة واضحة للمساعدة الإدارية.	٣,٣٨	٠,٩٢	عالية
٥	تحدد إدارة الجامعة القوانين المتبعة في نظام العقوبات تفادياً للتجاوزات.	٣,٣٠	٠,٧٥	عالية
٦	يوجد في الجامعة نظام شكاوى مكتوب ومعلن لجميع منسوبيها.	٣,٢٧	٠,٦٩	عالية
٧	تطبق الأنظمة والقوانين بعدالة على جميع منسوبي الجامعة بدون استثناء.	٣,٢٦	٠,٨١	عالية
٨	توفر الأنظمة والقوانين الحماية الكاملة لحقوق منسوبي الجامعة.	٢,٨٠	٠,٧٩	متوسطة
٩	تطور إدارة الجامعة باستمرار الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.	٢,٦٠	٠,٥٦	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام = ٣,٢٦			عالية

تُبين من الجدول (٥) أن تقديرات المستجيبين لدرجة ممارسة بُعد الأنظمة والقوانين بجامعة أم القرى جاءت "عالية"؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٦٠ - ٣,٦٩)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٢٦)، وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا البُعد؛ حيث جاءت بدرجة (عالية/متوسطة). وتتوافق هذه الدرجة مع تطورات إدارة الجامعة وقياداتها الإدارية والأكاديمية لتطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية؛ مما يدل على التزام إدارة الجامعة بنظام الجامعات السعودية الموحد، ونشر الأنظمة والقوانين على موقعها الإلكتروني، وتحديد قوانين العقوبات تفدياً للتحيزات؛ إذ جاءت درجة ممارستها عالية. وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين؛ استجابة لجهود وزارة التعليم في دعم مسار الحوكمة في الجامعات السعودية، فجعلت الالتزام بالأنظمة والقوانين ضمن أهدافها الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها. وعلى

الرغم من ممارسة الأنظمة والقوانين، إلا أنها لا توفر الحماية الكافية لحقوق منسوبي الجامعة، كما أنها لا تطور باستمرار حسب متغيرات ومتطلبات العصر بالمستوى الذي يطمح إليه أفراد عينة الدراسة؛ إذ حصلت على أقل متوسط حسابي؛ الأمر الذي يتطلب من إدارة الجامعة وقياداتها تطوير الأنظمة والقوانين الداخلية؛ للوصول إلى ترتيب متميز ضمن التصنيف العالمي للجامعات.

ثانياً: بُعد الشفافية الإدارية:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد الشفافية الإدارية (ن=٣٦٤)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تنشر إدارة الجامعة وثائق حول رسالتها ورويتها وأهدافها وفلسفتها وخطتها الاستراتيجية.	٣,٨٨	٠,٨٣	عالية
٢	تتوافر سياسة واضحة للقبول بالجامعة.	٣,٨٢	٠,٥٥	عالية
٣	يتضمن الموقع الإلكتروني للجامعة تقارير دورية حول إنجازاتها باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية.	٣,٧٩	٠,٧٦	عالية
٤	ترسخ إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح.	٣,٧٤	٠,٨٠	عالية
٥	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافر لجميع منسوبيها.	٣,٧٠	٠,٩٦	عالية
٦	تحل المشكلات في إدارة الجامعة وأقسامها بشفافية.	٣,٦٥	٠,٧٥	عالية
٧	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الإلكتروني بشكل دوري.	٣,٥٥	٠,٦٦	عالية
٨	يطلع الموظفون عن كثب على الأهداف التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها في المستقبل.	٣,٣٧	٠,٤٩	عالية
٩	تتوافر أدلة توضح حقوق وواجبات كل وظيفة.	٣,٢٤	٠,٧٤	متوسطة
١٠	تعلن إدارة الجامعة عن معايير التكاليف والتعيين لشغل المناصب القيادية الإدارية والأكاديمية.	١,٧٥	٠,٦٨	لا تمارس
١١	تعلن إدارة الجامعة عن معايير اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	١,٧٣	٠,٧٠	لا تمارس
١٢	توفر إدارة الجامعة إحصائيات عن جهودها في إلحاق خريجها بسوق العمل.	١,٧٠	٠,٩١	لا تمارس
١٣	تعلن إدارة الجامعة عن ممارساتها المالية للمستفيدين الداخليين والخارجيين.	١,٦٨	٠,٨٨	لا تمارس
المتوسط الحسابي العام = ٣,٠٥				متوسطة

تُبين من الجدول (٦) أن تقديرات المستجيبين لدرجة ممارسة بُعد الشفافية الإدارية

جامعة أم القرى جاءت "متوسطة"؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (١,٦٨ - ٣,٨٨، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠٥)، وهذه المتوسطات تشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة هذا البُعد؛ حيث جاءت بدرجة (عالية/متوسطة/لاتمارس)؛ مما يؤكد إدراك إدارة الجامعة لأهمية الشفافية الإدارية باعتبارها بُعد مهماً من أبعاد الحوكمة الإدارية، والذي أكدت عليه أدبيات الإدارة كمتطلب رئيس للوصول إلى المراتب العليا في التصنيف العالمي للجامعات؛ لذا جاءت درجة نشر إدارة الجامعة لوثائق حول رسالتها ورؤيتها وأهدافها وفلسفتها وخطتها الاستراتيجية، وتوافر سياسة واضحة للقبول، واشتمال الموقع الإلكتروني للجامعة على تقارير دورية حول إنجازاتها باستمرار باللغتين العربية والانجليزية، وترسيخ ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح، وأنها تعلن عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع منسوبيها - بدرجة ممارسة (عالية)، وهذه النتيجة مشجعة؛ إذ تؤكد على حرص إدارة الجامعة على الشفافية في تعاملاتها. كما ينضح من الجدول أن أقل العبارات ممارسة المتعلقة بأمر خاصة لا ترغب إدارة الجامعة بالإفصاح عنها للمستفيدين الداخليين والخارجيين، مثل: ممارساتها المالية، ومعايير التكاليف والتعيين لشغل المناصب القيادية الإدارية والأكاديمية، ومعايير اختيار وتعيين منسوبيها، وإحصائيات جهودها في إلحاق خريجها بسوق العمل. وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى غياب اللوائح التي تجبر الجامعات بالشفافية الإدارية والإفصاح عن أدائها الإداري والمالي ضمن نظام التعليم العالي وسياساته، فما تقدمه الجامعات من تقارير تركز على الإنجازات فقط دون التطرق إلى القصور في أداء الجامعات.

وهذا الأمر يدل على أن الجامعة تمتاز بالشفافية في الجانب الإداري على عكس الجانب المالي، وآلية تولي المناصب القيادية؛ مما يتطلب من إدارة الجامعة - ممثلة في وكلائها وقياداتها - البدء في وضع هذه الممارسات ضمن أولوياتها الاستراتيجية. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة كل من: الفواز (٢٠١٥م)، والعريني (٢٠١٤م)، والنوشان (٢٠١٦م)، وربابعة والشمران (٢٠١٧م) وآل مسلط (٢٠١٧م)، والعبدي (١٤٣٨هـ)، وعسيري (١٤٤٠هـ) - في أن درجة ممارسة بعد الشفافية جاء بدرجة متوسطة. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات السوادي (٢٠١٥م) التي أكدت أن درجة تطبيق بعد الشفافية جاءت ضعيفة، كذلك لا تتفق مع نتائج دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) التي أكدت على أن

ممارسة بعد الشفافية جاءت مرتفعة.

ثالثاً: بُعد المساءلة الإدارية:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد المساءلة الإدارية (ن=٣٦٤)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تشكل إدارة الجامعة لجنة مكونة من ممثلين للمستفيدين الخارجيين لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.	٣,٩٦	٠,٨٩	عالية
٢	تطبق إدارة الجامعة المساءلة الإدارية لكل من يقصر في أداء مهامه على المستوى الفردي والجماعي.	٣,٢٣	٠,٩٧	متوسطة
٣	يوفر فريق المراجعة الداخلية تقارير دورية.	٣,٢١	٠,٧٠	متوسطة
٤	تطبق إدارة الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة الإدارية.	٣,١٨	٠,٨١	متوسطة
٥	تركز آليات المساءلة الإدارية في الجامعة على مستوى النتائج المتحققة.	٣,١٦	٠,٧٣	متوسطة
٦	تتم المساءلة الإدارية بناء على التقارير الدورية التي توفرها لجان المراجعة الداخلية.	٣,١١	٠,٦٢	متوسطة
٧	تتم مساءلة مجالس الكليات والأقسام بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة بصورة دورية.	٣,٠٩	٠,٧٧	متوسطة
٨	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على معلومات دقيقة وموثقة.	١,٧٠	٠,٩٠	لا تمارس
٩	تعلن إدارة الجامعة القواعد المطلوب الالتزام بها وآليات المساءلة الإدارية في موقعها الإلكتروني.	١,٦٥	٠,٨٩	لا تمارس
		المتوسط الحسابي العام = ٢,٩٢		
		متوسطة		

تبين من الجدول (٧) أن تقديرات المستجيبين لدرجة ممارسة بُعد المساءلة الإدارية بجامعة أم القرى جاءت "متوسطة"؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (١,٦٥ - ٣,٩٦)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٩٢)، وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا البُعد؛ حيث جاءت بدرجة (عالية/متوسطة/لا تمارس). فعلى الرغم من حرص إدارة الجامعة وقياداتها على تطبيق بُعد المساءلة الإدارية من خلال تشكيل لجنة مكونة من ممثلين للمستفيدين الخارجيين لمراجعة التقارير وتقييم الأداء - إذ حصلت هذه العبارة على درجة ممارسة "عالية" -، إلا أن هناك ست عبارات حصلت على درجة ممارسة "متوسطة"؛ إذ يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لا تشمل كل من يقصر في أداء مهامه على المستوى الفردي

والجماعي، كما أن نظام المراجعة الداخلية، وتطبيق عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة لا تمارس بالمستوى الذي يطمحون إليه؛ لذا جاءت درجة تقديراتهم لهذه الممارسات "متوسطة". وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى انخفاض دور إدارة المراجعة الداخلية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية وإيضاح قوانينها. كما أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه ما زالت هناك حاجة إلى مزيد من أنظمة المساءلة الإدارية التي تُعد أساساً لمحاربة الفساد بكافة أشكاله، مما يتطلب اعتماد المساءلة الإدارية على معلومات دقيقة وموثقة، والإعلان عن القواعد المطلوب الالتزام بها وآلياتها في موقع الجامعة الإلكتروني، إذ يؤكد أفراد عينة الدراسة عدم ممارستها؛ الأمر الذي يتطلب من إدارة الجامعة الاهتمام بمؤشرات هذا البعد الذي يشكل بعداً مهماً من أبعاد نظام الحوكمة الإدارية، فلن تحقق الجامعة أهدافها ما لم يتوافر نظام حوكمة إدارية يتضمن المساءلة الإدارية الذي يتطلب المزيد من الحرية والاستقلالية التي تمنحها الحق في اختيار الآليات المناسبة لمساءلة المقصرين في أداء مهامهم على الوجه الأكمل، ومن ثم تكون هذه فرصة حقيقية لمحاسبة الجامعة من السلطات العليا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: العريني (٢٠١٤م)، والنوشان (٢٠١٦م)، وربابعة والشрман (٢٠١٧م)، وآل مسلط (٢٠١٧م)، والعبدي (١٤٣٨هـ) - التي أظهرت أن بعد المساءلة الإدارية يطبق بدرجة متوسطة. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات النباتي (٢٠١١م)، وناصر الدين (٢٠١٢م)، والزهراني (٢٠١٠) في أن درجة ممارسة المساءلة جاءت "عالية". كما لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السوادي (٢٠١٥م) التي أفادت بأن هناك ضعفاً في أنظمة المساءلة الإدارية في الجامعات السعودية.

رابعاً: بُعد المشاركة في صنع القرار:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد المشاركة في صنع القرار (ن=٣٦٤)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تدعم إدارة الجامعة أسلوب العمل الجماعي.	٣,٨٨	٠,٨٤	عالية
٢	تدعم إدارة الجامعة مبدأ التشاور والمشاركة في الرأي لجميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية.	٣,٨٦	٠,٧١	عالية
٣	يوجد نظام لتلقي مشاركات منسوبي الجامعة؛ من مقترحات أو شكاوى.	٣,٧٤	٠,٥٩	عالية
٤	توظف إدارة الجامعة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة لصنع واتخاذ القرار.	٣,٢٢	٠,٨٢	متوسطة
٥	تسمح القيادات الجامعية لجميع أعضاء المجالس الجامعية للمشاركة في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة.	٣,١٦	٠,٧٧	متوسطة
٦	يشارك ممثلون من أصحاب المصلحة الخارجيين (المانحين - أرباب العمل - قادة الصناعة) في عملية صنع القرارات في الجامعة.	٣,١٤	٠,٩٦	متوسطة
٧	يشارك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات في الجامعة.	٣,١٠	٠,٩١	متوسطة
٨	يشارك الإداريون في عملية صنع القرارات في الجامعة.	٣,٠٥	٠,٦٣	متوسطة
٩	يشارك الطلاب في عملية صنع القرارات في الجامعة.	٢,٤٧	٠,٧٢	منخفضة
١٠	تشارك إدارة الجامعة مؤسسات المجتمع في صنع القرارات الخاصة برويتها المستقبلية.	٢,٤٥	٠,٨٠	منخفضة
١١	يتم اختيار شاغلي المناصب القيادية والإدارية وفق مبدأ الانتخاب.	١,٧٠	٠,٩٩	لا تمارس
المتوسط الحسابي العام = ٣,٠٧		متوسطة		

تبين من الجدول (٨) أن تقديرات المستجيبين لدرجة ممارسة بُعد المشاركة في صنع القرار بجامعة أم القرى جاءت "متوسطة"؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (١,٧٠ - ٣,٨٨)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠٧)، وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا البُعد؛ حيث جاءت بدرجة (عالية/متوسطة/منخفضة/ لا تمارس) على التوالي؛ مما يدل على أن مستوى مشاركة إدارة الجامعة لأصحاب المصلحة أو ممثليهم، وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في صنع واتخاذ القرارات - ليس بالمستوى الذي يطمح إليه أفراد عينة الدراسة؛ فعلى الرغم من دعم إدارة الجامعة وقياداتها لأسلوب العمل الجماعي، ومبدأ التشاور والمشاركة في الرأي لجميع

الأنشطة الإدارية والأكاديمية، واعتمادها لنظام تلقى مشاركات منسوبي الجامعة من مقترحات أو شكاوى - حيث جاءت درجة ممارستها "عالية" - إلا أنها ما زالت بحاجة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، ومؤسسات المجتمع في صنع القرارات الخاصة برؤيتها المستقبلية؛ إذ حصلت على درجة ممارسة "متوسطة"، كما أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجامعة لا تطبق مبدأ الانتخابات لاختيار شاغلي المناصب القيادية والإدارية. وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى تبعية الجامعة لوزارة التعليم بالشكل الذي يحد من حريتها في ممارسة بعض الصلاحيات، خاصة وأنه ما زالت هناك بعض القيادات التي يحكم ممارساتهم النمط البيروقراطي المتمتت، الذي يلتزم حرفياً بنظام التعليم العالي، والذي يعد أحد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الإدارية. ونجد أن هناك توافقاً بين هذه النتيجة ونتائج دراسات كل من: العريني (٢٠١٤م)، والنوشان (٢٠١٦م)، وربابعة والشرفان (٢٠١٧م)، وآل مسلط (٢٠١٧م)، والعبدي (١٤٣٨هـ)، وعسيري (١٤٤٠هـ) - التي أكدت على أن درجة ممارسة بُعد المشاركة في صنع القرار كانت متوسطة. في حين لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م)، التي أكدت على أن درجة ممارسة بُعد المشاركة في صنع القرار كانت مرتفعة. كما لا تتفق مع نتائج دراسة السواوي (٢٠١٥م)؛ إذ جاء تطبيق بُعد المشاركة في صنع القرار بدرجة ضعيفة.

خامساً: بُعد الرؤية الاستراتيجية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بُعد الرؤية الاستراتيجية (ن=٣٦٤)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	توجد خطة استراتيجية واضحة للجامعة مرتبطة برويتها.	٣,٧٧	٠,٦٠	عالية
٢	تترجم رسالة ورؤية وأهداف الجامعة بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني محدد.	٣,٦٩	٠,٩٤	عالية
٣	توجد رؤية استراتيجية توحد منظور الجامعة والمجتمع للتنمية الإنسانية.	٣,٥٤	٠,٨٠	عالية
٤	توجد خطة تشغيلية واضحة للجامعة منبثقة من خطتها الاستراتيجية.	٣,٣٦	٠,٦٣	عالية
٥	تتبنى إدارة الجامعة تحليل البيئة التعليمية الداخلية والخارجية.	٣,٢٨	٠,٧٩	عالية
٦	تتبنى إدارة الجامعة استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية مرنة.	٣,٢٤	٠,٨٨	متوسطة
٧	توظف إدارة الجامعة الميزانية بفاعلية وفق خطة التحسين والتطوير.	٣,١٧	٠,٧٥	متوسطة
٨	توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة الفساد.	٢,٤٠	٠,٦٨	منخفضة
	المتوسط الحساب العام = ٣,٣١			عالية

تبين من الجدول (٩) أن تقديرات المستجيبين لدرجة ممارسة بُعد الرؤية الاستراتيجية بجامعة أم القرى جاءت "عالية"؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٤٠ - ٣,٧٧)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣١). وتُشير هذه المتوسطات إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة هذا البُعد؛ حيث جاءت بدرجة (عالية/متوسطة/منخفضة) على التوالي؛ مما يؤكد استجابة إدارة جامعة أم القرى لجهود وزارة التعليم واهتمامها بوضع رؤية استراتيجية واضحة تتناغم مع رسالتها، وتتناسب مع واقع التعليم الجامعي في المملكة، فهي من أوائل الجامعات التي بدأت في وضع خططها الاستراتيجية منذ ظهور الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، كما يتضح أن هناك اهتماماً بتأمين بيئة عمل إيجابية على مستوى الجامعة، والكليات، والأقسام، وذلك من خلال ممارسة مدخل الرؤية المشتركة القائم على ارتباط خططها الاستراتيجية برويتها المستقبلية، وترجمة كل من رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها التشغيلية وفق برنامج زمني محدد، وتركيز رؤيتها المستقبلية على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الداخلي والخارجي، إضافة إلى اهتمامها بتحليل البيئة التعليمية الداخلية والخارجية. وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى وجود القدرات، والطاقات، والخبرات الإدارية والأكاديمية في الجامعة التي تدرك أهمية الخطة الاستراتيجية

للجامعة، وما تتضمنه من رؤية استراتيجية، وهذا يوحي بوضوح رؤية الجامعة ومسارها وإجراءات تحقيقها. كما يتبين من الجدول أن أقل العبارات ممارسة التي تتعلق بأمر مهمة، وهي تبني الجامعة لاستراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية مرنة، وتوظيف الميزانية بفاعلية وفق خطة التحسين والتطوير، وتوافر خطة واضحة لمكافحة الفساد؛ إذ جاءت درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستها لا يرقى إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه؛ الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في هذه الممارسات؛ لما لها من أهمية في تحقيق ما تصبوا إليه إدارة الجامعة من رؤى استراتيجية. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من رابعة والشريمان (٢٠١٧م)، التي وجدت أن درجة ممارسة بعد الرؤية الاستراتيجية جاءت متوسطة.

إجابة السؤال الثاني: للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ ونصّه: "ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم توجيه سؤال مفتوح (ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظرك؟) وقد أجاب عن هذا السؤال (١٦٢) عضو وعضوة هيئة تدريس؛ أي ما يعادل (٤٤,٥٠٪) من أفراد عينة الدراسة، وتظهر النتائج في الجدول (١٠).

جدول (١٠): أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية (ن=٣٦٤)

م	المعوقات	التكرارات	% لجميع أفراد العينة	% للمشاركين في إجابة السؤال
١	عدم وجود وحدة لحوكمة الجامعة.	١٢٨	٣٥,١٦	٧٩,٠١
٢	ضعف استقلال الجامعة مادياً وإدارياً.	١٢٠	٣٢,٩٦	٧٤,٠٧
٣	صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف المباشر بسبب تعدد فروع الجامعة وتضخم الجهاز الإداري.	١١٥	٣١,٥٩	٧٠,٩٨
٤	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب وأصحاب المصالح والمجتمع المحلي في إدارة الجامعة ومتابعة أداؤها.	١١٢	٣٠,٧٦	٦٩,١٤
٥	ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي للحوكمة الإدارية.	١١١	٣٠,٤٩	٦٨,٥٢
٦	سيادة ثقافة مقاومة التغيير.	١٠٨	٢٩,٦٧	٦٦,٦٧
٧	ضعف مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمنسوبي الجامعة لإنجاح تطبيق الحوكمة الإدارية.	١٠٣	٢٨,٣٠	٦٣,٥٨
٨	غموض ثقافة الحوكمة الإدارية.	٩٧	٢٦,٦٥	٥٩,٨٧
٩	قلة المصادر المالية المتجددة التي تمكن الجامعة من تطبيق الحوكمة الإدارية.	٩٤	٢٥,٨٢	٥٨,٠٢
١٠	التغيرات المفاجأة في أنظمة وسياسات الجامعة الداخلية.	٨٨	٢٤,١٨	٥٤,٣٢
١١	سيادة النمط البيروقراطي في إدارة الجامعة.	٧٢	١٩,٧٨	٤٤,٤٤
١٢	تكليف القيادات الإدارية والأكاديمية بأكثر من منصب مما يحول دون مبادراتهم لتطبيق الحوكمة الإدارية	٧٠	١٩,٢٣	٤٣,٢٠
١٣	عدم وجود أدلة خاصة بنظم الحوكمة الإدارية	٦٥	١٧,٨٦	٤٠,١٢
١٤	غياب معايير واضحة وشفافة في اختيار القادة الأكاديمين والإداريين.	٥١	١٤,٠١	٣١,٤٨

يتضح من الجدول السابق أن أبرز معوق يحد من تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هو "عدم وجود وحدة لحوكمة الجامعة"؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (٧٩%) من إجمالي المشاركين في إجابة السؤال. وجاء في المرتبة الثانية "ضعف استقلال الجامعة مالياً وإدارياً" بنسبة مئوية بلغت (٧٤%)، وفي المرتبة الثالثة "صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف المباشر بسبب تعدد فروع الجامعة وتضخم الجهاز الإداري" بنسبة مئوية بلغت (٧٠,٩٨%). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من: العريني (٢٠١٤م)، والفواز (٢٠١٥م)، والسوادي

(٢٠١٥م)، و (٢٠١٣) *Asiimwe & Steyn* ، في أن عدم الاستقلالية، ونقص التمويل، والبيروقراطية من أبرز المعوقات التي تعيق تطبيق الحوكمة في الجامعات.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية الأولى، والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير النوع"، استخدم اختبار *T-test* ؛ للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة، وتظهر النتائج في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبار (T-test) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسطات الحسابية	اختبار (ت)	
				الحرية	الدلالة
الأنظمة والقوانين	ذكور	١٩٤	٣,٣٠	٣٦٢	١,٨٩
	إناث	١٧٠	٣,٢٢		
الشفافية الإدارية	ذكور	١٩٤	٣,١٠	٣٦٢	١,٦٠
	إناث	١٧٠	٣,٠٠		
المساءلة الإدارية	ذكور	١٩٤	٣,٠٠	٣٦٢	١,٥٣
	إناث	١٧٠	٢,٩٤		
المشاركة في صنع القرار	ذكور	١٩٤	٣,٠٩	٣٦٢	٠,٩٣
	إناث	١٧٠	٣,٠٥		
الرؤية الاستراتيجية	ذكور	١٩٤	٣,٣٢	٣٦٢	١,٠٣
	إناث	١٧٠	٣,٢٩		

** مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

تُبين من الجدول (١١) أن قيم (ت) لقياس مستوى دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جميع أبعاد الحوكمة الإدارية سواء الأنظمة والقوانين، أو الشفافية والإدارية، أو المساءلة الإدارية، أو المشاركة في صنع القرار، أو الرؤية الاستراتيجية تبعاً لمتغير النوع - جاءت جميعها قيماً غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة ذكوراً وإناثاً، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى اتفاقهم في وجهات نظرهم؛ كونهم يعملون في نفس البيئة، وحرص إدارة الجامعة على ممارسة الأنظمة والقوانين، ومبدأ الشفافية والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، وإعداد رؤيتها الاستراتيجية بموضوعية وعدالة على كافة منسوبيها؛ وذلك رغبة منها في تمكين

القيادات النسائية تحقيقاً لأهداف الرؤية ٢٠٣٠م؛ لذا فالقيادات النسائية على اطلاع، ويشاركون في كل ما يمارسه القادة الذكور من أبعاد الحوكمة الإدارية بنفس المستوى تقريباً؛ سواء فيما يخص الأنظمة والقوانين، والمشاركة في صنع القرار، والمساءلة الإدارية، والشفافية الإدارية والرؤية الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حرب (٢٠١١م)، كما تتفق مع نتائج دراسة الربابعة والشهران (٢٠١٧م)، التي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات المستجيبين تبعاً لمتغير النوع. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: العبدلي (١٤٣٨هـ)، وعسيري (١٤٤٠هـ)؛ اللتين أكدتا على وجود فروق تبعاً لمتغير النوع؛ لذا يمكن قبول فرضية الدراسة الأولى؛ التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير النوع".

الفرضية الثانية: لاختبار الفرضية الثانية، والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير الدرجة العلمية" - استخدم تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*)؛ لاختبار دلالات الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية. وتظهر النتائج في الجدول (١٢).

جدول (١٢): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	١,٤٧	٢	٠,٧٢	١,٦٨	٠,١٩
	داخل المجموعات	٣٦٠,٧٣	٣٦١	٠,٣٦		
المجموع		٣٦٢,٢٠	٣٦٣			
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	١,٦٩	٢	٠,٦٨	١,٩٠	٠,١٥
	داخل المجموعات	٣٢٨,٥٥	٣٦١	٠,٣٦		
المجموع		٣٣٠,٢٤	٣٦٣			
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	٢,٣٢	٢	٠,٥٣	١,١٢	٠,٣٣
	داخل المجموعات	٢٩٩,٥٤	٣٦١	٠,٤٦		
المجموع		٣٠١,٨٦	٣٦٣			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	٩,٧٥	٢	١,٠٣	٢,٥١	٠,١٦
	داخل المجموعات	٣٢٣,٠٠	٣٦١	٠,٤٦		
المجموع		٣٣٢,٧٥	٣٦٣			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	١٦,١٠	٢	٢,٠١	١,٩١	٠,٢٣
	داخل المجموعات	٣٢٠,٣	٣٦١	٠,٦٢		
المجموع		٣٣٦,٤	٣٦٣			

** مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

تبين من الجدول (١٢) أن قيم (ف) لقياس دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية - جاءت جميعها قيماً غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف درجتهم العلمية، واتفقهم على درجة الممارسة قد يعود إلى معرفتهم بالأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية، وخطة الجامعة الاستراتيجية، وهذا ما فرضه عليهم إحساسهم

بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم؛ رغبة في حصول الجامعة على الاعتماد الأكاديمي، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م مع اختلاف درجاتهم العلمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ربابعة والشمران (٢٠١٧م)، التي أظهرت عدم وجود فروق حول درجة ممارسة بُعد المشاركة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. بينما لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: السواوي (٢٠١٥م)، وعسيري (١٤٤٠هـ) التين أكدتا وجود فروق تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكذلك لا تتفق نتائج دراسة ربابعة والشمران (٢٠١٧م) في بعض جزئياتها؛ إذ أكدت وجود فروق ذات دلالة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية المتمثلة في: الشفافية، والأنظمة والقوانين، والمساءلة الإدارية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية؛ لذا يمكن قبول فرضية الدراسة الثانية؛ التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير الدرجة العلمية".

الفرضية الثالثة: لاختبار الفرضية الثالثة، والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة" - أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لاختبار دلالات الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة. وتظهر النتائج في الجدول (١٣).

جدول (١٣): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	٤٢,٧٥	٢	,٣٧	,٨٦ ٢	,٢٣
	داخل المجموعات	٣٢٠,٢٥	٣٦١	,٧٩		
المجموع		٣٦٢,٢٠	٣٦٣			
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	٣١,٤٥	٢	١,٢٨	,٩٠ ١	,١٦
	داخل المجموعات	٣٣١,٥٥	٣٦١	,٦٦		
المجموع		٣٣٠,٢٤	٣٦٣			
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	٢٦,٠٩	٢	,٩٣	١, ٦٨	,١٣
	داخل المجموعات	٣٣٦,٩١	٣٦١	,٤٧		
المجموع		٣٠١,٨٦	٣٦٣			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	١,٠٥	٢	١,٥٣	١, ٥٠	,١٩
	داخل المجموعات	٣٦١,٩٥	٣٦١	,٩٨		
المجموع		٣٣٢,٧٥	٣٦٣			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	١,٦٤	٢	١,٣٠	٢, ٠٩	,١٠
	داخل المجموعات	٣٦١,٣٦	٣٦١	,٧١		
المجموع		٣٦٣,٠٠	٣٦٣			

** مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

تبين من الجدول (١٣) أن قيم (ف) لقياس دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة - جاءت جميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تسعى جاهدة إلى ترسيخ ثقافة الحوكمة، ومشاركة الجميع باختلاف عدد سنوات خبراتهم؛ لذا اتفقت آرائهم. ولا تتفق هذه

النتيجة مع نتائج دراسة كل من: حرب (٢٠١١م)، وناصر الدين (٢٠١٢م)، والعريني (٢٠١٤م) والفواز (٢٠١٥م)، وعسيري (١٤٤٠هـ) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات خبرتهم في الجامعة؛ لذا يمكن قبول فرضية الدراسة الثالثة التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة".

ملخص نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى بوجه عام، وفي: بعد المشاركة في صنع القرار، والشفافية والوضوح، والمساءلة الإدارية بوجه خاص - جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة بعدي الرؤية الاستراتيجية والأنظمة والقوانين بدرجة (عالية).
٢. أن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي "عدم وجود وحدة لحوكمة الجامعة"، و"ضعف استقلال الجامعة مادياً وإدارياً"، و"صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف بسبب تعدد فروع الجامعة وتضخم الجهاز الإداري" على التوالي.
٣. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير الجنس، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.

توصيات الدراسة :

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بالسعي نحو الاهتمام بممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية؛ كونها تشكل منطلقاً مهماً لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وتضع الجامعة على خريطة الجامعات العالمية، وذلك من خلال:

أولاً: توصية خاصة بالمسؤولين بمواقع اتخاذ القرار بوزارة التعليم العالي:

منح الجامعات السعودية الاستقلالية الإدارية والمالية في تصميم واعتماد برامجها وأنظمتها الداخلية، وتنويع مصادر تمويلها من خلال تبنيها لشراكات متنوعة مع القطاع الخاص والجامعات الإقليمية والعالمية، تضمن من خلالها ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بفاعلية.

ثانياً: توصيات خاصة بالمسؤولين بمواقع القرار والقيادات الجامعية بجامعة أم القرى:

١ - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة، وبناءه وفق أسس علمية، بحيث يؤخذ في الاعتبار حجم الجامعة وتوجهاتها واهتماماتها، ويمتاز بالمرونة، ويحدد من خلاله صلاحيات ومسؤوليات ومهام كل مستوى من مستوياته، ويتضمن توصيفاً واضحاً للوظائف في جميع مستوياته، على أن تدرج وحدة خاصة للحوكمة الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تحت مظلة وكالة الجامعة للشؤون الإدارية، على أن تهتم بتطوير الإجراءات واللوائح والأنظمة الجامعية ومتابعة ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية؛ لضمان الاستقلال الحقيقي للجامعة مادياً وإدارياً.

٢ - عقد الاجتماعات الدورية، والندوات واللقاءات العلمية، وتوفير نشرات وكتيبات وأدلة إجرائية؛ ليدرك منسوبي الجامعة تفاصيل الحوكمة الإدارية وآليات ممارستها؛ الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الارتقاء بأداء الجامعة وكفاءتها، بهدف نشر ثقافة الحوكمة الإدارية بين القيادات الإدارية والأكاديمية بما تتضمنه من أبعاد ك: الأنظمة والقوانين، والشفافية الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صنع القرارات، والرؤية الاستراتيجية.

٣ - مراجعة الأنظمة والقوانين الداخلية، وسن وإصدار قوانين جديد تُطور باستمرار، والتي من شأنها أن تضمن لمنسوبي الجامعة حقوقهم؛ والتي تؤكد على قيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها، وإلزام القيادات الإدارية والأكاديمية بتطبيقها.

٤ - اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية على أسس علمية معلنة للجميع، تعتمد على معايير محددة، تركز على الكفاءة وتوافر خصائص مهنية وشخصية. والاهتمام بتنمية كفايات الإدارة الديمقراطية، وكفايات ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية لديهم، وخاصة كفايات المساءلة والشفافية الإدارية، وصنع واتخاذ القرار من خلال إلحاقهم بورش عمل أو برامج تدريبية.

٥- توفير قاعدة بيانات متكاملة عن الجامعة، تتضمن سياساتها، وأنشطتها، وبرامجها، وخططها، وأنظمتها ولوائحها الداخلية والعقوبات المترتبة على الإخلال بها، بالإضافة إلى إنجازاتها، وما ترتب عليها من وثائق وتقارير إدارية وأكاديمية ومالية، وإتاحتها لأصحاب المصالح والعاملين بالجامعة وأفراد المجتمع، والإفصاح عن التعثرات التي تواجهها.

٦- مشاركة كافة الأطراف المستفيدة داخل الجامعة وخارجها في القرارات، وبناء شراكات تطوعية واستثمارية معهم؛ لتبادل المنافع ومتابعة أداء الجامعة.

٧- بناء نظام كامل للمساءلة مبني على معايير خاصة للرقابة الداخلية، والاعلان عن القواعد المطلوب الالتزام بها، وآليات المساءلة الإدارية في موقعها الإلكتروني.

ثالثاً: توصيات خاصة بالباحثين والمهتمين بقضايا التعليم العالي:

استكمالاً لما قدمته هذه الدراسة من نتائج، وتواصلاً مع رؤيتها المستقبلية في معالجة الجوانب التي لم تتطرق إليها، فإن الدراسة توصي بإجراء دراسة واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية بالجامعات العالمية، وأساليب الاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

المراجع

- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥م). *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو قاعد، غازي. (٢٠١١م). أثر أبعاد الحوكمة في الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية - دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة في الأردن. *مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢٦ (٧). ص ص ٢٥٥-٣٠٤.
- آل عباس، محمد عبد الله. (٢٠٠٥م). *حوكمة الجامعات دراسة تحليلية*. ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. أبعها في ١٢-١٤ نوفمبر. ص ص ٣-٤٢.
- آل مسلط، أحمد. (٢٠١٧). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. *مجلة التربية بجامعة أسيوط*، ٣٣(١٠)، ص ص ٤٨٣-٥٢٠.
- بورقبة، شوقي، وغربي، عبد الحليم. (٢٠١٤م). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، ١(١). ص ص ١١١-١٢٠.
- جودة، محفوظ. (٢٠٠٨م). *إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي*، بحث مقدم للمؤتمر السنوي العام التاسع، الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة، والمقام في نوفمبر ٢٠٠٨م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.
- حافظ، محمد. (٢٠١١م). *حوكمة القوى العاملة (ط٢)*. دار الفجر للنشر والتوزيع: مصر.
- حاكم، محمد. (٢٠٠٨م). *ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية*. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح، المنعقد في أبريل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: المغرب.
- الحازمي، محمود. (٢٠١١م). مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء (المشاكل - العقبات - الحلول الممكنة): دراسة تطبيقية تحليلية مقارنة. *International Virtual University*.
- حرب، نعيمة. (٢٠١١م). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.

الخازم، محمد. (٢٠١١م). *اختراق البرج العاجي - قراءة التحولات الجيوسياسية والتأثير الأيديولوجي في بنية وسياسة التعليم العالي السعودي*. لندن: دار طوى للنشر والثقافة والإعلام.
خطة التنمية العاشرة. (٢٠١٥م). الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م)،
تم استرجاعها بتاريخ ٢٠/٩/٢٠١٨م من موقع
https://drive.google.com/file/d/٠BwprDK٨_evUuVzZWaGpvR١p١OWM/vi
ew

الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى ١٤٣٩-١٤٤١هـ. (١٤٣٩هـ)، تم استرجاعها بتاريخ
<https://uqu.edu.sa/main/App/FILES/٤١٢٠٧> من موقع ١٤٣٩/٩/٢٠هـ.

خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (٢٠٠٩م). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*. مكتبة الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.
الداعور، إسلام. (٢٠٠٨م). *مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية*. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا: فلسطين.

درويش، عدنان. (٢٠٠٧م). *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة*. تم استرجاعها بتاريخ
[http://iefpedia.com/arab/wp-](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/٢٠١١/٠٧/%D٨%AD%D٩%٨٨%D٩%٨٣%D٩%٨٥%D٨%A٩-%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٨%B٤%D٨%B١%D٩%٨٣%D٨%A٧%D٨%AA١.pdf)

الدهدار، مروان، وكحلة، كريم، والفرا، ماجد. (٢٠١٧م). *واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية*. *IUG Journal of Economics & Business* (Islamic University of Gaza) / CC BY. ص ٢٥، (١)، ص ص ٦٢-٨٨.

دياب، رنا. (٢٠١٤م). *واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة: فلسطين.
ربابعة، سهى والشمران، منيرة. (٢٠١٧م). *درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات، والحلول المقترحة*. مجلة العلوم التربوية، ٣، (٢)، ص ص ٤٦٨-٥٠٢.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م. تم استرجاعها بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٨م من
موقع: <http://vision٢٠٣٠.gov.sa/ar/node/١٢٥>

- الزحانين، رامز. (٢٠١٥م). دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.
- الزهراني، خديجة. (٢٠١٠م). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الزهراني، فاطمة. (١٤٣٧هـ). الحوكمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي غير منشورة. جامعة تبوك: المملكة العربية السعودية.
- شليبي، مسلم، ومنهل، محمد. (٢٠٠٨م). بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه: دراسة استطلاعية في جامعة البصرة. جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال: العراق.
- السوادي، علي. (٢٠١٥م). الحوكمة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- صحيفة المواطن الإلكترونية. (٢٠١٧م). ثلاثون توصية تخص دور الجامعات في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠م، مسترجع بتاريخ ١٥ شعبان ١٤٣٩هـ. <https://www.almowaten.net>
- العبدلي، عفاف. (٢٠١٨م). الحوكمة وعلاقتها بجودة الأداء الإداري بجامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- العريني، منال. (٢٠١٤م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣، (١٢). ص ص ١١٤-١٤٨.
- عزت، أحمد. (٢٠٠٩م). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان: الأردن.
- عطوة، محمد، والسيد، فكري. (٢٠١٢م). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية، ١، (٧٩)، ص ص ٤٥١-٥٣٢.
- عسيري، فاطمة. (١٤٤٠هـ). استراتيجية مقترحة لتطبيق معايير الحوكمة في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العمرى، مشرف. (٢٠١٢م). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

غادر، محمد. (٢٠١٢م). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان: لبنان.

الغالبى، ظاهر، والعامري صالح. (٢٠٠٨م). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

الفواز، نجوى. (٢٠١٥م). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

قريطم، جلال. (٢٠١٤م). تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل للتنمية المجتمعية: دراسة ميدانية بالجامعات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأزهر. القاهرة: كلية العلوم الإدارية.

مجلس حوكمة الجامعات العربية. (٢٠١٧م). توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

محمد، مديحة. (٢٠١١م). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٨، (٧٣)، ص ٤٥-١٤٢.

مرزوق، فاروق. (٢٠١٢م). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي (ط٢). مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.

مطير، سمير. (٢٠١٣م). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة: فلسطين.

ملحم، سامي. (٢٠١٧م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للطباعة والنشر: عمان ، الأردن.

المليجي، رضا. (٢٠١١م). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

المليجي، رضا. (٢٠١٣م). الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس: مدخل لحوكمة الجامعات المصرية. المؤتمر العلمي العربي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية: التعليم

وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي. المنعقد في بنها خلال الفترة من ١-٢ يوليو-٢٠١٣م.
ص ص ١٢٦٧-١٣٣٨.

ناصر الدين، يعقوب. (٢٠١٢م). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر
أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٦٢)، ص
ص ٣٤١ - ٣٧٤.

النباتي، عواطف. (٢٠١١م). درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم
القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة
العربية السعودية.

نجم، نورة. (٢٠١٧م). 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: غزة.

النوشان، منيرة. (١٤٣٧هـ). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. رسالة
ماجستير غير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية:
الرياض.

الهباشي، مريع. (١٤٣٣هـ). حوكمة الجامعات. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثالث للتعليم
العالي، الرياض.

يرقي، حسين، وعبد الصمد، عمر. (٢٠١١م). واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها.
جامعة المدينة

Bensaidamine.yolasite.com

Mahfooz, Ansari & , Daisy Kee Mui Hung & Rehana Aafaqi.

(٢٠٠٧). Leader- -member exchange and attitudinal
outcomes: role of procedural justice climate. *Leadership &
Organization Development Journal*. ISSN: ٠١٤٣-٧٧٣٩

Organization For Economic Cooperation and Development (OECD).

(٢٠٠٤). *Principles of Corporat Governance*, online,
www.oecd.Org. March ٢٠١٩.

Al-Sharqi, L. (٢٠١٤). The Evolving Governance Of An Expanding
University: A case study of King Abdul-Aziz University's
proposed governance assessment framework. *International
Journal of Modern Business Issues of Global Market*, vol. ٢
Jan, pp ٦٧-٧٩. (online available) www.cri.ideainfinity/ last seen
at ١٥-٨-٢٠١٨.

Asiimwe, S., & Steyn, G.M. (٢٠١٣). The Effective Governance of

- Universities in Uganda Obstacles Hindering, *Journal of Social Sciences*. Vol. ٣٤. No.١, pp. ١٧-٢٧.
- Chan, K.W. (٢٠٠٧). *Misconceptions and Complexities in the Study of China's Cities: Definstatistics*
- Huque, Ahmed. (٢٠١١). Accountability and Governance. Strengthening Extra- Bureaucratic Mechanisms. *International Journal of productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited*, Vol. ٦٠, NO. ١.
- Morita, S. & Zaelke, D. (٢٠٠٧). *Rule of Law, Good Governance*. Norton, S.W. Poverty, Property Rights and Human Well-Being.
- UNDP. (١٩٩٧). *Governance for Sustainable Human Development*. Network: USA.
- University of Oxford (٢٠٠٦). *White Paper on University Governance*. P.٢: document (online available) <http://www.admin.ox.ac.uk/gwp/whitepaper.pdf>. last seen at ١٢-١٠-٢٠١٨.
- Wang, Q., Cheng, Y., & Liu, N. (Eds.). (٢٠١٣). *Building World-Class Universities: Different Approaches to a Shared Goal*. Boston: the Center for International Higher Education at Boston College.
- Wooldridge, A., Palfreyman, D. & Tapper, T. (٢٠٠٥). *The brains business: A survey of higher Education Structuring Mass Higher Education: The Role of Elite Institutions*. London & New York: Routledge.
- World Bank. (٢٠١٢). *Universities Through Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA*. Washington, DC: The Author.
- Yirdaw, A. (٢٠١٤). *The Role of Governance in Quality of Education in Private Higher Education Institutions: Ethiopia As a Case Study*, Unpublished Doctoral Dissertation. Fielding Graduate University: USA.