

The reality of application the administrative governance at King Abdulaziz University from point of view of teaching faculty members

Mrs. Mona Mohammed Alzahrani*¹, Dr. Omar Mohammed Badawood¹

¹ King Abdulaziz University | KSA

Received:
07/05/2023

Revised:
19/05/2023

Accepted:
24/06/2023

Published:
30/09/2023

* Corresponding author:
mona1995mmo@gmail.com

Citation: Alzahrani, M. M., & Badawood, O. M. (2023). The reality of application the administrative governance at King Abdulaziz University from point of view of teaching faculty members. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(33), 66 – 88. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N070523>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The research aims to identify the reality of application the administrative governance represented in dimensions: (transparency, accountability and participation) at King Abdulaziz University from the point of view of teaching faculty members. The researcher applied the descriptive survey approach, and used the "questionnaire" as a tool to collect data, as it was applied to a random sample of (83) members of teaching faculty members of King Abdulaziz University, which represent (1.4%) of the original community, and the results of the research reached: The degree of application of administrative governance at King Abdulaziz University from the point of view of teaching faculty members came with a medium degree in all dimensions, and the research showed the existence of statistically significant differences in the degree of administrative governance application and in all dimensions are related to the gender variable in favor of females, and also the research showed that there are statistically significant differences in the degree of application of administrative governance in the two dimensions of accountability and participation, which are related to the degree variable in favor of a teaching faculty member in all dimensions except for the transparency dimension.

The research concluded with several recommendations, establish an Administrative Governance Unit at King Abdulaziz University and with an objective to develop and audit the governance systems in the sectors of the university and following up on their implementation.

Keywords: Administrative Governance, King Abdulaziz University, transparency, accountability, participation.

واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. منى محمد الزهراني*¹، د/ عمر محمد باداود¹

¹ جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية المتمثلة في أبعاد: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت "الاستبانة" أداة لجمع البيانات، إذ طُبِّقت على عينة عشوائية بلغ عددها (83) فردًا من أعضاء هيئة تدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وهي تمثل ما نسبته (1.4%) من المجتمع الأصلي. وتوصلت نتائج البحث إلى: أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة في جميع الأبعاد محل البحث، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جميع الأبعاد، تُعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بُعدي المساءلة والمشاركة، تُعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح عضو هيئة تدريس محاضر في جميع الأبعاد ما عدا بُعد الشفافية. وخُصص البحث إلى عدة توصيات، أهمها: إنشاء وحدة للحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز تعمل على تطوير ومراجعة أنظمة الحوكمة في قطاعات الجامعة ومتابعة تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، الشفافية، المساءلة، المشاركة.

المقدمة.

تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات في أي مجتمع، لدورها في تحقيق أهدافه التنموية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من المجالات، وذلك بإعداد أفراد هذا المجتمع وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم للنهوض بمجتمعهم، فتكمن أهمية إدارة تلك المؤسسات في كونها تعد العامل الحاسم في مدى تحديد قدرة النظام على تحقيق الرؤى والغايات المخطّط لها، ومدى قدرتها على الاستفادة القصوى من مواردها المالية والبشرية وتوجيهها لتمكين من أداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.

وقد أشارت الدراسات الحديثة حول موضوع الإدارة إلى أن الفجوة بين البلدان المتقدمة والصناعية وبين البلدان النامية هي فجوة إدارية في المستوى الأول، ويقصد بهذه الفجوة نقص الكوادر والقدرات الإدارية التي يمكنها ممارسة مهنة الإدارة ممارسة فعّالة ومنتجة، وقد يكون هذا الاعتراف هو السبب الذي حثّ العديد من خبراء العلوم الإدارية على الدعوة إلى ثورة إدارية لمواكبة الثورات المعلوماتية والتكنولوجية والعلمية والصناعية التي حدثت، وتبلورت هذه الثورة الإدارية في العديد من البلدان المتقدمة بواسطة تصميم استراتيجيات ونماذج حديثة للإدارة لتُعتمد في الإصلاح والتحسين الإداري (الخطيب، 2018).

ومن هذه النماذج الحديثة مفهوم الحوكمة الذي ظهر عالمياً في التسعينيات من القرن العشرين في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بعد الأزمات والانهارات التي شهدتها الاقتصاد العالمي، خاصة في أمريكا اللاتينية وروسيا وعدد من دول شرق آسيا، وأدت تلك الأزمة إلى ضائقة مالية كادت أن تطيح بالشركات العملاقة، ما ألزم هذه المؤسسات اللجوء إلى إرساء قواعد الحوكمة (مركز أبوظبي للحوكمة، 2019).

وتنبع أهمية الحوكمة من كونها تُعدّ حلاً للإجراءات والممارسات الإدارية السيئة، إذ إنها تمثل الاستخدام الفعّال للموارد البشرية، وتحسين الجودة والأداء الإداري، والعمل على إزالة الانحرافات والاختلالات التي تعوق تحقيق أهداف المؤسسة، بإشراك جميع الأطراف في عملية صنع القرار، وإظهار البيانات والمعلومات بشفافية للجميع، وبالتحديد الواضح للمسؤوليات والحقوق والواجبات، ما يؤدي إلى ضمان إدارة المؤسسة ومراقبتها مراقبةً صحيحة (عيد، 2017).

وبناء على ذلك فإن الحوكمة وسيلة للتحكم في اللوائح والقوانين والرقابة عليها، وهي تمثل السلوكيات الأخلاقية في جميع الإجراءات، مثل: مكافحة الفساد، وضمان النزاهة والإنصاف، ومنع الانحراف، وتحقيق الفاعلية الداخلية والخارجية (أبو كريم والثويني، 2014).

والحوكمة كما عرفها البنك الدولي، هي: "السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، إذ تركز على بنية مؤسسات التعليم الجامعي ككل وهيكلها ووظيفتها، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع" (السوادي، 2015).

يتبين مما سبق أن الهدف من الحوكمة هو بناء مؤسسة قوية يمكنها تحقيق أداء عالٍ، وجعلها تسهم في تشجيع جميع عناصرها ليكون لها رأي في عمليات تطوير تلك المؤسسة وتحسينها لتحقيق رسالتها (القرشي وبرقعان، 2012).

وتؤكد اليونيسكو (2009) أهمية الحوكمة في كونها تحقق النزاهة والعدالة بين جميع العاملين، ودورها المهم والفعال في مكافحة الفساد والانحرافات والحد منها، ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ودفع عجلة التنمية، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع، ما ينتج الثقة بهذه المؤسسة لاعتمادها على الوضوح والشفافية في تعاملاتها (المنيع والخيزران، 2017).

وفي المملكة العربية السعودية، واستناداً إلى تكليف مجلس الوزراء لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بوضع الآليات والترتيبات لتحقيق رؤية 2030، طوّر المجلس نظام حوكمة متكاملًا لضمان العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود (رؤية 2030). كما تبنت "رؤية 2030" نقطة تحول جذرية لأداء عمل مؤسسات التعليم العالي بتحقيق أعلى مستويات الحوكمة في التعاملات الإدارية والأكاديمية، وفي الإنفاق الاقتصادي، وهذا يعني أن حوكمة الجامعة أصبحت نموذجاً لتحديد جودة إدارة الجامعة والأداء الأكاديمي (آل مسلط، 2017).

والمصدق في رؤى الجامعات السعودية يرى أنها تسعى إلى التنمية، وذلك بتقديم تعليم ذي جودة عالية، يساعد في بناء مجتمع قائم على المعرفة، مع إنشاء نظام لا مركزي يدعم مشاركة المجتمع، ويعزز أساليب التحكم في صنع القرار، وإدارة الموارد، ويعزز الشفافية والإفصاح، والمساءلة (المفيز، 2018).

ويؤكد الشبل (2019) الحاجة لضرورة تبني المديرين والمسؤولين في الجامعة أساليب إدارية ومهارات قيادية حديثة لتحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي، وتطوير البرامج تطويراً أكثر فاعلية باستخدام مبادئ الحوكمة لأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة.

كما يمكن معرفة مدى تطبيق الحوكمة الإدارية في أي مؤسسة عن طريق قياس ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: بُعد الشفافية؛ ويقصد به الإفصاح عن المعلومات واستمرارية تدفقها لجميع الأطراف ذات المصلحة، وبُعد المساءلة؛ الذي يشير إلى أن الموظف أيًا كان

منصبه فهو مسؤول عن أعماله في المؤسسة، وتوجد جهة تحاسبه على أي نقص يبدر منه، وتُعد المشاركة: ويقصد به إشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات ووضع إجراءات وقواعد العمل (نزار، 2018؛ خليفة، 2017؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2010).

مشكلة البحث وأسئلته:

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بحوكمة الجامعات في العالم، وفي المملكة العربية السعودية، خصوصاً بعد ما جاء في الهدف الثالث والعشرين من خطة التنمية العاشرة للمملكة الذي يؤكد ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة، ومكافحة الفساد، بتطبيق أحدث معايير الحوكمة العالمية على المؤسسات الوطنية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2018). وبعد صدور رؤية المملكة 2030 التي تضمنت في برامجها تعزيز إطار الحوكمة الإدارية وتفعيله.

فأجريت العديد من الدراسات بشأن موضوع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات، كدراسة الفوزان (2017) والعلواني (2017) المقدمة لمؤتمر "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030" التي أكدت أن الجامعات السعودية ما زالت تحتاج إلى مزيد من الممارسات لتحقيق الحوكمة الإدارية، كما أوصت بضرورة تبنيها مبدأ المشاركة في صنع القرارات وتعزيز مبدأ المساءلة لتحقيق رؤية المملكة 2030.

وقد أظهرت تقارير التنمية البشرية التي ترعاها الأمم المتحدة وجود صعوبات كبيرة تقف أمام تحقيق الأهداف الرئيسة لمؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، ويرجع ذلك إلى أن نظام الحوكمة المستخدم في إدارة الجامعات قديم وليس فعالاً (الجراح، 2018، ص561)، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الشمري (2018) بأن مفهوم حوكمة الجامعات في الدول الغربية تبلور بوضوح، لكن تطبيقها في الجامعات العربية وخاصة السعودية لا يزال يواجه سلسلة من التحديات، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق الريادة العالمية بفاعلية الإدارة وكفاءتها.

وأكدت دراسة أبو كريم والثويني (2014) الحاجة إلى تطبيق المبادئ الديمقراطية في الجامعات بإلزام جميع الجامعات السعودية تعريف متطلبات الحوكمة وتحديدها، والسعي إلى تنفيذ هذه المتطلبات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطبيقها. كما أوصت دراسة كلٍّ من مقابلة (2016) والأحمري (2020) بنشر ثقافة الحوكمة بين منسوبي الجامعات، وتحديد أهدافها ومتطلباتها، وتعزيز مبادئ وأبعاد الحوكمة بإصدار لوائح وقوانين خاصة لتطبيقها، وأوصت دراسة العتيبي (2010) بإجراء المزيد من الدراسات لتقصي واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية.

وتأسيساً على ما سبق، ولكون جامعة الملك عبد العزيز أحد أهم صروح التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية ورؤية 2030، وما لموضوع الحوكمة من أهمية قصوى في ضبط كل الممارسات والتعاملات داخل الجامعة، فإن الباحثة ترغب بالتطرق إلى دراسة موضوع الحوكمة ومعرفة واقع تطبيقه في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية المتمثلة في الأبعاد الآتية: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز تُعزى لمتغيري: (النوع، والدرجة العلمية)؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى الآتي:

1. تحديد درجة تطبيق الحوكمة الإدارية المتمثلة في الأبعاد الآتية: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) في جامعة الملك عبد العزيز.
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز التي تتأثر بمتغيري: (النوع، والدرجة العلمية).

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية مؤسسات التعليم العالي، لكونها المسؤولة بدرجة كبيرة عن تنمية وتطوير المجتمعات، إذ تعد الحوكمة الإدارية توجهاً عالمياً ومدخلاً إصلاحياً لتحقيق جودة الأداء وكفاءة المخرجات. وتتلخص أهمية البحث فيما يأتي:

- يعد البحث استجابة لتوصيات العديد من المؤتمرات والدراسات المحلية التي توصي بأهمية تطبيق الحوكمة الإدارية بالجامعات.
- من الممكن أن تفيد نتائج هذا البحث المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التعليم وإدارة الجامعات، إذ إنها تكشف واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز، لكونها تعد نموذجًا للجامعات السعودية.
- من المؤمل أن تساعد نتائج هذا البحث في تقديم التغذية الراجعة لأصحاب القرار وواضعي السياسات في جامعة الملك عبد العزيز، حول واقع تطبيق الحوكمة لإصلاح العمل الإداري وتحسينه وتطويره، ما يساعد في تحقيق تصنيف متقدم واعتماد أكاديمي.
- في تطبيق الحوكمة الإدارية ما يضمن الحقوق والمصالح لأعضاء الهيئة الأكاديمية، ومن المؤمل أن يعرفهم هذا البحث بحقوقهم وواجباتهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي.
- من المؤمل أن تفيد توصيات هذا البحث ومقترحاته الباحثين في إجراء المزيد من الدراسات حول أبعاد الحوكمة الأخرى التي لم يتطرق إليها هذا البحث.
- يمكن أن يفيد هذا البحث في إثراء الأدب النظري في المكتبة العربية حول موضوع الحوكمة الإدارية في الجامعات.

حدود البحث:

تقتصر نتائج البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحديد واقع تطبيق الحوكمة الإدارية المتمثلة في الأبعاد الآتية: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة).
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.
- الحدود الزمانية: طُبِّقَ البحث ميدانيًا في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1442هـ/2021م.

مصطلحات البحث:

- الحوكمة: لغة: "يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة على قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير" (براج، 2018، ص31).
- اصطلاحًا: "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز" (أبو النصر، 2015، ص45).
- حوكمة الجامعات: "منظومة من المعايير والمبادئ والإجراءات التي تهدف تبنيها إلى تحسين أداء المؤسسة عن طريق تعزيز الشفافية والمساءلة وموازنة المسؤوليات والمهام بين الأعوان الإداريين، مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ كلَّ الحقوق" (قمري وجقطه، 2020).
- ويعرفها هذا البحث إجرائيًا بأنها: مدى تطبيق إدارة جامعة الملك عبد العزيز نظامًا إداريًا يُحقق الشفافية والمساءلة والمشاركة عن طريق جميع الإجراءات والعمليات في الجامعة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الشفافية: ويقصد بها: "ممارسة مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات التي تتضمن وضوح التشريعات والكشف المقصود عن المعلومات ووضوح الاتصالات والعلاقات التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها" (الطشة، 2014).
- وعرفها هذا البحث إجرائيًا بأنها: الوضوح في الإجراءات والتعاملات، وفي تطبيق اللوائح والقوانين، والإفصاح عن المعلومات المهمة لأصحاب المصلحة وسهولة تدفقها.
- المساءلة: يعرفها المحميد (2017) بأنها: "تعبير عن مسؤولية الأفراد عما يقترفون من أفعال، إذ إن كل فرد مسؤول عن أفعاله، سواء الرئيس أو المرؤوس، وهذه العملية يجب على الأفراد عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب بها، ويقدمون المبررات لقيامهم بممارسة هذه السلوكيات".
- ويعرفها هذا البحث إجرائيًا بأنها: وجود نظام رقابي فعال يعمل كأسس وقوانين ليُتحقق من نتائج الأداء للموظفين كافة، ومحاسبة المقصرين على ما يقترفونه من سلوك غير نظامي أو قانوني.
- المشاركة: عرفها البنك الدولي بأنها: "توسيع دور المرؤوسين في عملية صنع القرار، إذ يُؤخذ في الحسبان كل ما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات وآراء، وذلك لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية ولضمان سهولة تنفيذ هذه القرارات" (الأسمر، 2020).
- ويعرفها هذا البحث إجرائيًا بأنها: تمكين العاملين والمعنيين من المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها في الجامعة، وتكون آراؤهم وتوصياتهم محلَّ اهتمام المسؤولين.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1-نشأة الحوكمة:

نشأت الحوكمة نتيجة للجهود السياسية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة للمنظمات الدولية في مجال التنمية البشرية، إذ ظهرت الحوكمة لأول مرة في تقرير البنك الدولي الصادر حول موضوع التنمية في دول إفريقيا جنوب الصحراء sub-Saharan Africa عام 1989م، واستُخدمت للتركيز على المسألة المالية للحكومات (مرزوق، 2012، ص55). وبدأ الاهتمام جدياً بمفهوم الحوكمة عالمياً في التسعينيات من القرن الماضي، وذلك بعد سلسلة الانهيارات في عدد من المؤسسات والشركات العالمية في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، وأزمة شركة أرنون الأمريكية عام 2001م، وأزمة شركة ورلدكوم عام 2002م، وهذه الأزمات كان سببها الأساس انعدام النزاهة والفساد الإداري والمالي، وافتقار إدارة تلك المؤسسات للأنظمة السليمة في الرقابة والمحاسبية والإشراف، إضافةً إلى انعدام الشفافية في المؤسسة (غادر، 2012)، نتيجة لذلك أدت تلك الانهيارات إلى انعدام الثقة بالأسواق المالية المختلفة، وانصراف المستثمرين عنها، فضلاً عن انعدام الثقة بشركات المحاسبة والمراجعة بسبب عدم الثقة بالمعلومات المحاسبية الواردة في التقارير المالية للشركات المختلفة (دروش ومصطفى وعلي، 2020، ص8). أما على مستوى مؤسسات التعليم العالي فقد طور كلارك مفهوم "حوكمة الجامعات" كطريقة من طرق التصنيف الأولى في العالم، ليشير إلى الكيفية التي تقوم بها الجامعات لتحقيق أهدافها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ومراقبة إنجازاتها، وتعد الحوكمة جزءاً رئيساً في الاتجاه نحو إصلاح التعليم الجامعي في جميع دول العالم (البنك الدولي، 2012، ص14). وفي المملكة العربية السعودية، خصوصاً بعد صدور رؤية المملكة 2030 في عام 2014م، التي نصت على أهمية وجود نظام حوكمة متكامل لضمان العمل على تحقيق برامج الرؤية وتنسيق الجهود، لاحظت الباحثة بعد ذلك التوجه الكبير نحو موضوع الحوكمة في الأدبيات، إذ انتشرت الدراسات التي تدرس هذا المفهوم، فمنها من شرح المفهوم وأبعاده نظرياً، ومنها من درس واقع تطبيقه في قطاعات مختلفة كالبنوك أو الشركات أو الجامعات، ومنها من قارن نظم الحوكمة المعمول بها مع نظم الحوكمة في الدول المتقدمة.

2-1-2- مفهوم الحوكمة:

الحوكمة لغةً: عرفها قاموس المورد لمخير البعلبكي (2014) Governance بالحاكمة، وترجع لفعل Govern بمعنى سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط (أبو النصر، 2015، ص39). كما صدرت عن مجمع اللغة العربية بالقاهرة عام 2003م نشرة نصت على أن الترجمة العربية لمصطلح "الحوكمة" Governance، ترجمةٌ صحيحةٌ مبيّنةٌ ومعنى، فقد جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحاظتها على الجذر والوزن، كما أنها تؤدي المعنى المقصود باللغة الإنجليزية (المحاري، 2018، ص83). الحوكمة اصطلاحاً: عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: "الهيكل والعمليات التي بها تُوجَّه الشركات وتُحكَّم فيها". كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (دروش، مصطفى، وعلي، 2012، ص8). و ترى الباحثة أن الحوكمة أسلوب إداري حديث يتحكم ويضبط الأداء في جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة وفق قوانين ولوائح محددة، ويسير نحو تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة على المدى القريب لتحقيق رؤيتها ورسالتها على المدى البعيد. أما مفهوم الحوكمة في الجامعات فقد تناولته العديد من الدراسات بما يناسب دورها، فعرفته العريني (2014) بأنه: "قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عالٍ من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة عن طريق الإدارة الرشيدة". ويرى الزميتي (2019) بأنه: "قدرة الجامعة على إدارة كليتها وأقسامها وأنشطتها، وذلك بصياغة خطتها الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ومتابعة أليائها وتقييم أساليب أدائها، وتطوير هيكلها الإداري والتنظيمي، وفق مجموعة من المبادئ". ويمكن القول إن الحوكمة في الجامعات تقوم على مجموعة من المبادئ أو المعايير التي تكون بمثابة المحدد أو الضابط لأداء جميع العاملين، كما أن ترسيخ هذه المبادئ يساعد في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بجودة عالية.

3-1-2- أهداف حوكمة الجامعات

- تهدف الحوكمة عامةً إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء، وذلك بمكافحة الفساد أو التجاوزات الممنوعة بتطبيق القوانين واللوائح على كل العاملين بموضوعية، وتحسين الممارسات الأكاديمية والإدارية وضمان فاعلية القرارات في الجامعة.
- وقد لخصت العريبي (2014) والخطيب (2018) عددًا من أهداف تطبيق الحوكمة في الجامعات، تتمثل في:
1. سيادة مبدأ الشفافية، بالإفصاح عن المعلومات وسهولة تدفقها باستمرار، بما يمنح العاملين في الجامعة ممارسة أعمالهم كاملةً.
 2. تعمل الحوكمة على تقليل تكلفة رأس المال، وتقليل الهدر، وتحسين استثمار الموارد.
 3. تهدف الحوكمة إلى التطور والتنمية المستدامة وزيادة الإنتاجية.
 4. تهدف الحوكمة إلى تحسين أداء الجامعة ومخرجاتها، بالتحقق من عملية الرقابة والإشراف عليها، ومنح حق المساءلة لجميع أصحاب المصالح في الجامعة.
 5. تعزيز الفاعلية في الجامعة، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الداخلية والخارجية.
 6. تعزيز فاعلية القرار، وذلك بمشاركة جميع الأطراف المعنية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين في عملية صنع القرار واتخاذها.
 7. التزام تطبيق اللوائح والقوانين بموضوعية، وأن تكون بمنزلة دليل يسترشد به جميع العاملين في الجامعة، لتحقيق المساواة والإنصاف لجميع الأطراف.

4-1-2- أهمية حوكمة الجامعات

- تعد الحوكمة من الوسائل التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية، وترسيخ قيم الديمقراطية والعدالة وتكافؤ الفرص، فضلاً عن ضمان النزاهة وتعزيز الشفافية في المجتمع، وسيادة الأنظمة، ورسم الحدود بين المصالح الخاصة والمصالح العامة لمنع إساءة استخدام السلطة والنفوذ (أبو النصر، 2015، ص50)، لكونها أسلوبًا واستراتيجية إدارية وقائية، تعمل على التحليل والتشخيص المستمر للمنظمة منعًا لحدوث المشكلات، بتحديد نقاط الضعف والقوة، ووضع الخطط والبدائل الوقائية.
- كما أن الحوكمة الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة، التي تهدف إلى محاربة الفساد وإرساء قواعد النزاهة بتمكين أصحاب المصلحة في المؤسسات من المشاركة في صنع القرار، وهذا يتطلب قدرًا عاليًا من الشفافية للسماح بالتواصل الفعال، ونشر المعلومات، واتخاذ القرارات، وكل ذلك يتطلب بذل جهود لتبني الحوكمة في المؤسسات لكونها أداة فعالة لمكافحة الفساد قبل حدوثه (أبو كريم، والثويبي، 2014).
- كما ترى الفوزان (2017) الحاجة الماسة إلى وجود هياكل إدارية يمكنها مساءلة ومحاسبة المسؤولين، وأن تمتلك تلك الهياكل صلاحيات تمكن العاملين من الامتثال للقوانين والأحكام، والإشراف الفعال، فإن المنظمات في الوضع الراهن تتطلب الكفاءة لمواجهة العديد من التحديات التي من أهمها: الفجوة بين المتطلبات والواقع الملموس، وقد يعود السبب نتيجة انخفاض مستوى الجودة وعدم التطبيق الحقيقي للحوكمة الإدارية وإساءة استخدام السلطة.
- بناء على ذلك، فإن عملية النهوض بمؤسسات التعليم العالي تتطلب نظامًا متكاملًا للحوكمة، لكونها مفتاح الجامعات للوصول إلى تعليم ذي قيمة وعالي الجودة (ناصر الدين، 2012)، كما أكد الزميتي (2019) أن ترسيخ قواعد الحوكمة في الجامعات عامل أساسي في مسألة جودة التعليم، وأن لهذه القواعد دورًا بارزًا في تطوير نوعية التعليم الجامعي.
- ومن زاوية أخرى حدد الفرا (2013) المشار إليه عند بركات ورحال (2018)، أهمية الحوكمة في الجامعات، وصنفها حسب كلٍّ من إدارة الجامعة، والمجتمع، والعاملين.

أهمية تطبيق الحوكمة بالنسبة لإدارة الجامعة:

1. تعزيز قدرة الجامعة ورسالتها العلمية.
2. مكافحة الفساد الإداري والمالي.
3. زيادة الثقة بين الأطراف المعنية.
4. تطوير الأداء الجامعي وتحسينه.
5. مساعدة الإدارة في الجامعة في بناء استراتيجية ملائمة، وتضمن فاعلية اتخاذ القرارات وصولاً إلى الكفاءة.

أهمية تطبيق الحوكمة بالنسبة للمجتمع:

1. حماية حقوق أبناء المجتمع.
2. الرضا المجتمعي عن الجامعة.
3. تحسين سمعة الجامعة في المجتمع.

أهمية تطبيق الحوكمة بالنسبة للعاملين:

1. حماية حقوقهم ومصالحهم وحفظها دون تمييز.
2. حوكمة أداء العاملين في الجامعة لتكشف عن الحاجة إلى البرامج التدريبية.

5-1-2-5-1-2 متطلبات تطبيق الحوكمة

لتطبيق الحوكمة توجد العديد من المتطلبات أو الركائز التي يجب الاستناد إليها، ومن ذلك ما أشار إليه عطوه وعلي (2012) بضرورة توفر:

1. القيادة الفاعلة: تتطلب الحوكمة القيادة الإدارية الفاعلة لتتبنى أهداف المنظمة وتفهمها وتسعى لتحقيقها، كما أنه لم يعد ينظر إلى الإدارة بأنها تنفيذ العمل عن طريق الآخرين، بل إن القيادة الفعالة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه جهودهم مع موارد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، فمن الضروري أن يكون اختيار القادة وفق مبدأ الخبرة والكفاءة لما له من فاعلية في الأداء.
 2. إصلاح الهياكل الإدارية: الإصلاح الإداري يعد مدخلاً رئيساً في تنفيذ أي سياسة في مجال التنمية الإدارية، وما يترتب عليها من تنمية شاملة.
 3. فاعلية الأنظمة الرقابية: وذلك بالمراجعة والمتابعة المستمرة للأداء ومسار تنفيذ الخطط ومقارنته بالنتائج المتوقعة، وسرعة المساءلة والتقييم.
 4. الشفافية في التعاملات الإدارية: الشفافية والتصرفات الأخلاقية في أداء الإدارة تشغل بال المجتمع دولياً، لما لها من انعكاسات إيجابية.
 5. التخطيط: يجب أن نضع خطة تتضمن رؤية شاملة لما سوف نقوم به مع مراعاة السياسات المتبعة في الدولة، ومراعاة احتياجات المجتمع، والاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال، وتأهيل الأفراد في المنظمة.
- في حين تشير الزامل (2018) إلى متطلبات نظام الحوكمة في الجامعات، وتتمثل في: وضع خطة الجامعة الاستراتيجية وتوزيعها على جميع العاملين سواء أعضاء هيئة التدريس والإداريون، وتقويم الأداء المتزن لها، ومراقبة الأداء عن طريق وضع المؤشرات للإدارة التنفيذية، وإنشاء نظام لمراقبة أداء المديرين ووضع الحوافز لهم، ما يساعد في تحقيق الأهداف، وتبني أسلوب الانتخاب في الجامعة، وضمن اتخاذ القرارات بشفافية، للتمكن من مساءلة الإدارة عن أي قصور أو ضعف.
- كما يشير حافظ (2011، ص7) إلى سمات الحوكمة بأنها: عملية إدارية مخطط لها مسبقاً، وأنها عملية إيجابية لكونها تسعى لمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، كما أنها تركز على الكيفية أو السلوك الذي يمارسه الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، إضافةً إلى أنها عملية مستمرة، وإن كانت نتائجها تظهر على مراحل متباعدة.
- وترى الباحثة أن الحوكمة عملية شاملة لجميع الأنشطة والعمليات في الجامعة، تحكمها بمجموعة من القوانين واللوائح، كما أنها عملية وقائية لكونها تشخص المشكلات قبل وقوعها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- 1- هدفت دراسة الأسمر (2020). إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الحوكمة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى وفقاً لمتغيرات الدراسة: (النوع، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطُوِّرت استبانة لقياس درجة ممارسة أبعاد الحوكمة، وتكونت من (50) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: (الرؤية والاستراتيجية، والأنظمة والقوانين، والمشاركة في صنع القرار، والشفافية الإدارية، والمسألة الإدارية): والجزء الآخر من الاستبانة تضمن مقياساً لتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية، وتكونت من (14) فقرة. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بلغ عددهم (1049) عضواً (ذكور وإناث)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن ممارسة الحوكمة بجامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد محل الدراسة، ولم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير نوع الجنس والدرجة العلمية.

- 2- وهدفت دراسة محمد (2020). إلى التعرف على واقع تطبيق قواعد الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والخبرة التدريسية، ونوع الكلية)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة مكونة من (30) فقرة لقياس درجة تطبيق قواعد الحوكمة المتمثلة في: (المساءلة، والشفافية، والمشاركة في صنع القرار)، واستطلع فيها رأي جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة جرش البالغ عددهم (120) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تطبيق الحوكمة عمومًا في جامعة جرش جاء بدرجة متوسطة، وأن تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة جاء بدرجة متوسطة، وأن تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرارات جاء بدرجة منخفضة، ولتظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير نوع الجنس.
- 3- أما دراسة الزميقي (2019). فهدفت إلى وضع إطار مفاهيمي للحوكمة، وتصوير مقترح لتطوير الحوكمة، والتعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة العريش من وجهة نظر الإداريين بالمستويات العليا بجامعة العريش وفقاً لمتغيرات الدراسة: (النوع، والحالة الوظيفية)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لقياس مبادئ الحوكمة المتمثلة في: (الرؤية والاستراتيجية، والكفاءة والفاعلية، والعدالة والمساواة، والمشاركة الفاعلة، والشفافية والمصاحرة، والمساءلة والمحاسبة). واستطلع الباحث رأي (90) فردًا اختيروا عشوائيًا من الإداريين بالمستويات العليا بجامعة العريش، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تطبيق جميع مبادئ الحوكمة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين.
- 4- هدفت دراسة ربابعة والشمران (2017). إلى تحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقها، والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي، وطوّرتا استبانة مكونة من (47) فقرة لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في: (الأنظمة والقوانين، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة الإدارية، والتمكين الإداري)، وطبقت الدراسة على (390) عضو هيئة تدريس، و(38) من قادة جامعة اليرموك، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة في كل أبعاد الدراسة، وظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير نوع الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما اختلفت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية (الرتبة الأكاديمية)، في جميع المجالات ما عدا مجال المشاركة.
- 5- هدفت دراسة الشبل (2017) إلى التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيقها من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح بالوقوف على أبرز توجهات الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الوظيفة القيادية، والجامعة، والنوع)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكذلك منهج البحث النوعي الوثائقي، كما استخدم الاستبانة لمعرفة واقع الحوكمة في الجامعات محل الدراسة، وتكونت الاستبانة من ستة محاور تمثلت في مبادئ الحوكمة: (الإدارة والسلطة، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، والفاعلية والكفاءة)، وطبقت الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة: (24) عميداً، و(784) عضو هيئة تدريس من ست جامعات أهلية سعودية، أظهرت نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق الحوكمة في جميع المبادئ محل الدراسة جاء بدرجة ضعيفة.
- 6- هدفت دراسة (Tawe & MUSA, 2017). الدراسة إلى فحص جودة التعليم ومعرفة مدى تطبيق الحوكمة الجامعية الرشيدة، وتحليل دور وتأثير الحوكمة في الجامعات الخاصة في مأكاسار، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، و(الاستبانة، والمقابلات، والملاحظة) أدوات لجمع البيانات، وتضمنت الدراسة الأبعاد الآتية: (المشاركة، والمساءلة، والمساواة، والكفاءة والفاعلية، والشفافية)، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (200) فرد من العاملين في خمس جامعات في مأكاسار، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مأكاسار جاءت بصورة جيدة (متوسطة إلى عالية)، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات هي: العدل، والمساواة، والمشاركة.
- 7- هدفت دراسة (Johnson et al, 2017). إلى البحث في دوافع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة المشتركة من وجهة نظرهم في جامعة ميدويسترن، اعتمد الباحث المنهج الكمي والنوعي، كما استخدم الاستبانة لاستطلاع رأي (39) عضواً من كلية التربية والخدمات الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة تعزيز الممارسات والإجراءات التي تتضمن المشاركة في الحوكمة، كما أن هيئة التدريس يشعرون بالنجاح عند إسهامهم في إدارة الجامعة ومشاركتهم في صنع القرارات.
- 8- هدفت دراسة أبو العلا (2016). إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير القيادة بتطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف، وذلك بتحديد واقع تطبيق أبعاد الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم تحديد أهمية استخدام الحوكمة في القيادة بجامعة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة: (النوع، والرتبة الأكاديمية)، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة مكونة من

(42) فقرة لقياس أبعاد الحوكمة المتمثلة في: (الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة، والعدل والمساواة، والفاعلية التنظيمية). واستطلعت فيها رأي أفراد العينة البالغ عددهم (407) اختيروا عشوائيًا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، أظهرت نتائج الدراسة: أن ممارسة القيادة بالحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد محل الدراسة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير نوع الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية (الرتبة الأكاديمية) وذلك لصالح فئة (أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وأستاذ). وفي الأبعاد الآتية: الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة واستجابة العينة لأداة الدراسة ككل.

9- هدفت دراسة (Lougheed, 2016). إلى معرفة فاعلية مجلس الجامعة في عملية صنع القرار، والإجراءات التي يمكن اتباعها لزيادة فاعلية المجلس من وجهة نظر أعضاء المجلس أنفسهم، اعتمد الباحث المنهج النوعي والمنهج التحليلي الموضوعي، والمقابلة أداة لجمع البيانات، إذ تراوحت مدة كل مقابلة (30-60) دقيقة، وطُبقت الدراسة على عينة عددها (98) فردًا من العاملين في مجلس الجامعة، وصُيِّفت النتائج الإجمالية المتعلقة بالتصورات حول فاعلية مجلس الجامعة إلى: إيجابية، وسلبية، ومتوسطة، كما حُدِّدت الموضوعات الرئيسية بـ أسباب فاعلية مجلس الجامعة أو عدم فاعليته، أظهرت نتائج الدراسة أن 56.25% من أعضاء المجلس يرون أن مجلس الجامعة غير فعال في صنع القرارات بسبب أن المشاركة في الحوكمة بمجلس الجامعة كانت محدودة للغاية، بالمقابل 43.75% من أعضاء المجلس يرون أن مجلس الجامعة يؤدي دوره في المشاركة بالحوكمة بفاعلية، لأنه يناقش العديد من القضايا والمشكلات مع مجموعة متنوعة من الأفراد، والجماعات، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين.

10- هدفت دراسة مسلم (2016). إلى التعرف على مبادئ الحوكمة الأساسية في الجامعات ومؤثراتها، والكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية وفقًا لمتغيرات الدراسة: (الجنس، ونوع الوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وتكونت الاستبانة من (56) فقرة موزعة على ستة مبادئ كالتالي: (مجالس الحوكمة، والمسؤولية والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والإفصاح والشفافية، وميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، وأجريت الدراسة على (75) فردًا من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة عمومًا جاء بدرجة عالية، حيث جاء تطبيق مبدأ المسؤولية والمساءلة ومبدأ الإفصاح والشفافية بدرجة عالية، وأن تطبيق مبدأ المشاركة جاء بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير نوع الجنس.

11- هدفت دراسة العريبي (2014). إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعًا لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، والخبرة، والوظيفة الحالية)، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وتكونت الاستبانة من (45) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة، والمساواة، والفاعلية التنظيمية)، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (650) من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة وفي جميع الأبعاد محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

12- هدفت دراسة (Lee & Land, 2010). الدراسة إلى البحث في الاتجاهات والقضايا المتعلقة بإدارة الجامعات في تاوان، والبحث في حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة، اعتمد الباحث المنهج الذي يبحث في الدراسات السابقة ذات الصلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإصلاحات في إدارة الجامعات التايوانية تلبى الاتجاهات العالمية في حوكمة الكليات والجامعات، لكنها واجهت صعوبة في تحقيق التوازن بين الديمقراطية والكفاءة. ومن ناحية أخرى فإن تاريخ الجامعات في الولايات المتحدة المبني على ثقافة الحوكمة المشتركة من قبل أعضاء هيئة التدريس ومجلس الجامعة أدى إلى نشأة قدر كبير من المعرفة الجديدة التي أسهمت في تحسُّن كبير في المجتمعات ككل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- اختلف البحث الحالي مع دراسة الأسمر (2020)، ومحمد (2020)، والزميتي (2019)، وأبو العلا (2016)، ومسلم (2016)، التي استخدمت المنهج الوصفي (التحليلي)، واختلف مع دراسة الشبل (2017) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والمنهج البحث النوعي الوثائقي، واختلف مع دراسة Lougheed (2016) التي استخدمت المنهج النوعي والمنهج التحليلي الموضوعي، واختلف مع دراسة Johnson et al (2017) التي استخدمت المنهج الكمي والنوعي، واختلف مع دراسة Lee, Land (2010) التي أتتبع المنهج الذي يبحث في الدراسات السابقة.

- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات من حيث الهدف، وهو التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، مثل: الأسمر (2020)، ومحمد (2020)، وربابعة والشمران (2017)، والزميتي (2019)، والشبل (2017)، وأبو العلا (2016)، ومسلم (2016)، وLougheed (2016)، وTawe MUSA (2017)، والعريبي (2014). واختلف مع دراسة Johnson et al (2017) التي هدفت إلى البحث في دوافع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة، واختلف مع دراسة Lee, Land (2010) التي هدفت إلى البحث في الاتجاهات والقضايا المتعلقة بإدارة الجامعات في تايوان، والبحث في حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة.
- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث أداة البحث، إذ استخدمت جميعها الاستبانة، ما عدا دراسة Tawe وMUSA (2017) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة والملاحظة، واختلف مع دراسة Lougheed (2016) التي استخدمت المقابلة، كما اختلف مع دراسة Lee, Land (2010) التي اعتمدت في جمع المعلومات على الدراسات السابقة.
- اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات من حيث عينة البحث، إذ طبق هذا البحث على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مثل: دراسة الأسمر (2020)، وأبو العلا (2016)، ومحمد (2020) وJohnson et al (2017)، واختلف مع دراسة الزميتي (2019) التي كانت عينتها الإداريين، واختلف مع دراسة ربابعة والشمران (2017)، ودراسة الشبل (2017)، ومسلم (2016)، والعريبي (2014) التي كانت عينتها أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، واختلف مع دراسة Tawe وMUSA (2017) التي كانت عينتها جميع العاملين بالجامعة، واختلف مع دراسة Lougheed (2016) التي كانت عينتها العاملين في مجلس الجامعة.
- أوجه التميز في البحث الحالي: يعد هذا البحث الأول من نوعه- حسب علم الباحثة- الذي تناول واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

3-منهجية البحث واجراءاته.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لأنه أكثر مناهج البحث ملاءمة لطبيعة هذا البحث، إذ سٌجمع المعلومات حول تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية المتمثلة في: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، في جامعة الملك عبد العزيز بقصد التعرف على واقعها للاستفادة من نتائج البحث في عمليات التطوير والتحسين.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، البالغ عددهم (6000) عضو، حسب الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من (عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز، 2021)

عينة البحث:

وزعت الأداة إلكترونياً على عينة عشوائية من مجتمع البحث، تمثلت في (83) عضواً وعضوة، ونظراً للظروف العالمية والمحلية بسبب جائحة كورونا وضيق الوقت بسبب تقديم الاختبارات، اكتُفي بتوزيع الاستبانة إلكترونياً واقتصر على هذا العدد، وبما أن تلقي الاستجابات كان إلكترونياً فإن جميع الاستجابات خضعت للتحليل الإحصائي.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

- توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع:

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	50	60.20
أنثى	33	39.80
المجموع	83	100.0

يبين الجدول (1) أن معظم افراد عينة البحث هم من الذكور ويمثلون ما نسبته (60.20%)، أما نسبة الاناث تمثل (39.80%).

- توزيع أفراد العينة وفق متغير الدرجة العلمية:

جدول (2) توزيع أفراد العينة وفق متغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة العلمية
6.0	5	معيد
21.7	18	محاضر
34.9	29	أستاذ مساعد
12.0	10	أستاذ مشارك
25.3	21	أستاذ
100.0	83	المجموع

يبين الجدول السابق أن (29) من أفراد العينة ويمثلون ما نسبته (34.9%) من إجمالي أفراد العينة درجتهم العلمية أستاذ مساعد وهم الأغلبية، يليهم (21) ويمثلون ما نسبته (25.3%) درجتهم العلمية أستاذ، يليهم (18) ويمثلون ما نسبته (21.7%) درجتهم العلمية محاضر، يليهم (10) ويمثلون ما نسبته (12.0%) درجتهم العلمية أستاذ مشارك، وفي النهاية (5) ويمثلون ما نسبته (6.0%) درجتهم العلمية معيد.

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث طورت الباحثة أداة البحث "الاستبانة" بالرجوع لعدد من الدراسات السابقة؛ كدراسة العربي (2014)، ودراسة الأسمر (2020)، اللتين تناولتا موضوع الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وللإجابة عن فقرات الاستبانة سوف تستخدم الباحثة مقياس ليكرت الخماسي "Likert scale": (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

قامت الباحثة بتطوير استبانة البحث في صورتها الأولية، وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تكون من البيانات الأولية لعينة البحث، واشتمل على متغيري: (النوع، والدرجة العلمية).

القسم الثاني: استبانة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية، وتكونت من (28) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي:

البُعد الأول: "الشفافية" واشتمل على (10) فقرات، والبُعد الثاني: "المساءلة" واشتمل على (9) فقرات، والبُعد الثالث: "المشاركة" واشتمل على (9) فقرات.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة، استخدمت الباحثة طريقة الصدق الظاهري، ثم الاتساق الداخلي للاستبانة.

أولاً- الصدق الظاهري للاستبانة:

صممت الباحثة استبانة إلكترونية وعرضتها على لجنة التحكيم المكونة من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة التربوية، لإبداء ملاحظاتهم حول مدى ملاءمة العبارات ووضوحها، ثم أُجريت التعديلات المناسبة وفق آراء المحكمين لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

سُحِسَب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة البحث، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً- صدق الاتساق الداخلي لمحور الشفافية:

معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (الشفافية) بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (الشفافية) بالدرجة الكلية

المسلسل	معامل الارتباط
1	**0.801
2	**0.571
3	**0.678
4	**0.725

معامل الارتباط	المسلسل
**0.784	5
**0.795	6
**0.832	7
**0.414	8
**0.769	9
**0.791	10

** دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)

يظهر الجدول (3) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عبارات المحور (الشفافية) والدرجة الكلية للمحور، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، ما يدل على توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور، وبذلك تعد فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيًا- صدق الاتساق الداخلي لمحور المساءلة:

معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (المساءلة) بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (المساءلة) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	المسلسل
**0.891	1
**0.863	2
**0.855	3
**0.925	4
**0.811	5
**0.836	6
**0.832	7
**0.828	8
**0.899	9
**0.890	10

** دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)

يظهر الجدول (4) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عبارات المحور (المساءلة) والدرجة الكلية للمحور، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، ما يدل على توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور، وبذلك تعد فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثًا- صدق الاتساق الداخلي لمحور المشاركة:

معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (المشاركة) بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (المشاركة) بالدرجة الكلية

معامل الارتباط	المسلسل
**0.645	1
**0.829	2
**0.844	3
**0.882	4
**0.865	5
**0.843	6
**0.842	7
**0.838	8

المسلسل	معامل الارتباط
9	**0.846

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يظهر الجدول (5) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عبارات المحور (المشاركة) وبين الدرجة الكلية للمحور، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، ما يدل على توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور، وبذلك تعد فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً- صدق الاتساق البنائي لمحاور البحث:

وتم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور البحث والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور البحث والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط
الأول	الشفافية	**0.896
الثاني	المساءلة	**0.945
الثالث	المشاركة	**0.940

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يبين الجدول (6) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة كل محور من محاور البحث والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لمقاييس البحث.

ثبات الأداة

1- ثبات أداة البحث باستخدام (معامل ألفا كرونباخ):

تم عمل اختبار ثبات البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور البحث وللبحث ككل، وذلك على عينة البحث.

جدول (7) معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور البحث وللبحث ككل

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بُعد (الشفافية)	10	0.898
بُعد (المساءلة)	10	0.961
بُعد (المشاركة)	9	0.941
معامل الثبات للدراسة ككل	29	0.971

4- عرض النتائج ومناقشتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: "ما واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز؟" جدول (8) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو درجة تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية

أبعاد الحوكمة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة التطبيق	الترتيب
الشفافية	3.207	0.813	64.14	متوسطة	1
المساءلة	2.936	0.985	58.72	متوسطة	2
المشاركة	2.733	1.006	54.66	متوسطة	3
متوسط إجمالي الحوكمة الإدارية	2.967	0.866	59.34		

يوضح الجدول (8) أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.967).

ورُتبت أبعاد البحث من حيث درجة تطبيقها في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على النحو الآتي: إن أول هذه الأبعاد تطبيقاً هو بُعد (الشفافية)، وكان رأي عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة تقوم بتطبيق الشفافية

بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه (3.207)، وثاني هذه الأبعاد تطبيقًا بُعد (المساءلة)، وكان رأي عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة تقوم بتطبيق المساءلة بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه (2.936)، ثم ثالث هذه الأبعاد تطبيقًا بُعد (المشاركة)، وكان رأي عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة تقوم بتطبيق المشاركة بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه (2.733). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة الملك عبد العزيز تسعى لتطبيق الحوكمة لغايات كثيرة، أهمها تحقيق رؤية المملكة 2030، والحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي وتحقيق التصنيفات المتقدمة عربيًا وعالميًا، وقد حققت جامعة الملك عبد العزيز المركز الأول عربيًا بحسب تصنيف التايمز للجامعات العالمي لعام 2021م ولست مرات على التوالي منذ عام 2016م، وبحسب تصنيف كيو-إس للجامعات العالمية عام 2021م، فإن جامعة الملك عبد العزيز حققت المركز الأول عربيًا والـ(143) عالميًا، كما احتلت المركز الأول عربيًا ومحليًا والمرتبة الـ(51) عالميًا في تصنيف "U.S.NEWS" الأمريكي من بين (1500) جامعة عالمية (جامعة الملك عبد العزيز، 2021). وعلى الرغم من حرص الجامعة على تطبيق الحوكمة الإدارية فإنه من وجهة نظر أفراد العينة يوجد بعض جوانب القصور في التطبيق الكامل للحوكمة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كُلي من الأسمر (2020)، ومحمد (2020)، والزميتي (2019)، وربابعة والشرفان (2017)، وأبو العلاء (2016)، والعريبي (2014)، التي أظهرت نتائجها أن تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة الشيل (2017) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق الحوكمة جاء بدرجة ضعيفة، كما اختلفت مع دراسة TAWA و MUSA (2017)، ودراسة مسلم (2016) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق الحوكمة جاء بدرجة عالية.

• نتيجة السؤال الأول: ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية المتمثلة في الأبعاد الآتية: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات كل بُعد من الأبعاد كالتالي:

أولاً- بُعد الشفافية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق بُعد الشفافية

ترتيب البنود	درجة التطبيق	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	متوسطة	66.80	1.242	3.34	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على جميع العاملين فيها.
1	عالية	82.80	0.885	4.14	تعلن الجامعة إنجازاتها وقراراتها على موقعها الإلكتروني دوريًا.
3	متوسطة	66.80	1.096	3.34	توفر الجامعة قاعدة بيانات عن جميع العاملين فيها.
5	متوسطة	66.00	1.090	3.30	توفر الجامعة كتيبًا خاصًا باللوائح والأنظمة والقوانين.
7	متوسطة	58.00	1.175	2.90	تعلن الجامعة معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم.
10	ضعيفة	49.40	1.183	2.47	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب الإدارية.
9	متوسطة	54.20	1.215	2.71	توفر الجامعة أدلة توضح حقوق وواجبات كل وظيفة.
2	عالية	80.40	0.962	4.02	توفر الجامعة نظامًا خاصًا بالإعلام يُفصح عن المستجدات من قرارات وتعاميم.
6	متوسطة	60.00	1.249	3.00	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين بها.
8	متوسطة	56.80	1.099	2.84	تلزم الجامعة مجالسها الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
	متوسطة	64.14	0.813	3.207	متوسط إجمالي المحور

يتبين من الجدول (9) أن تطبيق بُعد الشفافية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات أفراد العينة (3.207). وتراوح المتوسطات الحسابية الموزونة لاستجابات أفراد العينة في عبارات بُعد الشفافية بين (2.47) و(4.14).

وزُيِّت العبارات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية من الدرجة الأعلى إلى الدرجة الأدنى، ما يشير إلى أن أعلى العبارات التي تقيس مدى تطبيق الشفافية تتمثل في: (تعلن الجامعة إنجازاتها وقراراتها على موقعها الإلكتروني دورياً)، إذ جاءت بدرجة تطبيق عالية، ومتوسط حسابي بلغ (4.14).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص جامعة الملك عبد العزيز على الوضوح تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع، بإطلاعهم على المستجدات من قرارات وتعاميم وإنجازات عن طريق تحديث موقعها الإلكتروني لنشر ما يستجد.

أما أدنى العبارات التي تقيس مدى تطبيق الشفافية فتتمثل في: (تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب الإدارية)، إذ جاءت بدرجة تطبيق ضعيفة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.47).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة رتماً إلى سوء فهم أفراد العينة حول طبيعة المعايير التي تتبعها الجامعة في تعيين شاغلي المناصب الإدارية، إذ إن الإعلان الوظيفي عادة ما يكون متضمناً هذه المعايير، ولكن بالنظر إلى طبيعة عمل الجامعة توصي الباحثة بأن تقوم الجامعة بالإفصاح عن قوائم المرشحين ودرجات تقويمهم لضمان تفسير وبيان نزاهة عملية التعيين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من الأسمر (2020)، ومحمد (2020)، والزميتي (2019) وربابعة والشрман (2017)، وأبو العلا (2016)، والعريبي (2014)، في أن درجة تطبيق بُعد الشفافية جاءت متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة الشبل (2017) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق بُعد الشفافية جاء بدرجة ضعيفة، كما اختلفت مع دراسة مسلم (2016)، وTAWE وMUSA (2017)، التي أظهرت نتائجها أن بُعد الشفافية يطبق بدرجة عالية.

ثانياً- بُعد المساءلة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق بُعد المساءلة

الترتيب	درجة التطبيق	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	متوسط الآراء	العبارات
3	متوسطة	61.20	1.172	3.06	1 تتبع الجامعة أنظمة رقابية واضحة وفعالة.
1	متوسطة	63.80	1.283	3.19	2 تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة والوصول على الاعتماد الأكاديمي.
2	متوسطة	61.40	1.156	3.07	3 تسأل الجامعة مجالس الكليات عن الأداء والنتائج المتوقعة.
4	متوسطة	58.40	1.181	2.92	4 توفر الجامعة أسساً وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء عاملها.
8	متوسطة	56.80	1.174	2.84	5 توفر الجامعة معايير واضحة لتقويم أعضاء هيئة التدريس.
6	متوسطة	58.40	1.050	2.92	6 يوجد في الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.
9	متوسطة	56.00	0.921	2.80	7 تُكوّن الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن أعضائها التنفيذيين.
5	متوسطة	58.40	1.128	2.92	8 توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقويم الأداء.
7	متوسطة	57.40	1.135	2.87	9 تطبق الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة الإدارية.
10	متوسطة	55.60	1.210	2.78	10 تعزز الجامعة ثقافة المساءلة بين العاملين.
	متوسطة	58.72	0.985	2.936	متوسط إجمالي المحور

يتبين من الجدول السابق أن تطبيق بُعد المساءلة بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات أفراد العينة (2.936). وتراوح المتوسطات الحسابية الموزونة لاستجابات أفراد العينة في عبارات بُعد المساءلة بين (2.78) و(3.19).

وَرُتِبَتِ العبارات تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية من الدرجة الأعلى إلى الدرجة الأدنى، ما يشير إلى أن أعلى العبارات التي تقيس مدى تطبيق المساءلة في الجامعة تتمثل في: (تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي)، إذ جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.19).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جامعة الملك عبد العزيز تدرك أهمية تفعيل الجودة، وذلك بإنشائها عمادة للجودة والاعتماد الأكاديمي تمكن الجامعة من المنافسة محليًا ودوليًا، كونها تحرص على تطبيق الجودة في كل كليات الجامعة وأقسامها، عن طريق تقديم البرامج الاستشارية والتنفيذية والتعليمية. والعمل على تحسين أداء الجامعة في مختلف المجالات، وإنشاء أنظمة لتحديد كيفية أداء العمل بأفضل كفاءة وجودة، وتقويم قياس الأداء وفق معايير محددة (جامعة الملك عبد العزيز، 2018)، إذ إنه من وجهة نظر أفراد العينة لا بد أن تبدل قطاعات الجامعة مزيدًا من الجهد لتحقيق الجودة، وهذا ما أكدته الفوزان (2017) بأن من أهم متطلبات المساءلة أن تنشر الجامعة ثقافة المساءلة بين جميع كلياتها وإداراتها للحصول على الجودة.

كما أن أدنى العبارات التي تقيس مدى تطبيق المساءلة في الجامعة تتمثل في: (تعزز الجامعة ثقافة المساءلة بين العاملين). إذ جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.78).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه وعلى الرغم من جهود الجامعة في تطبيق المساءلة فإنه من وجهة نظر أفراد العينة يوجد قصور في نشر ثقافة المساءلة بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى حساسية ثقافة المساءلة التي دائمًا ما يساء فهمها بأنها أسلوب لتصيد الأخطاء أو التخليط. وتوصي الباحثة بأن تُعلن أنظمة المساءلة وآلياتها وأن تكون رصينة مبنية على معلومات دقيقة، وأن تُعمل برامج تدريبية لنشر هذه الثقافة نشرًا صحيحًا بأنها قائمة لحفظ المصلحة العامة وليست لتصيد الأخطاء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الأسمر (2020)، ومحمد (2020)، والزميتي (2019)، وربابعة والشمران (2017)، وأبو العلا (2016)، والعريبي (2014)، في أن درجة تطبيق بُعد المساءلة جاءت متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة مسلم (2016)، وTAWA ومUSA (2017)، التي أظهرت نتائجها أن بُعد المساءلة يطبق بدرجة عالية، كما اختلفت مع دراسة الشبل (2017) التي أظهرت نتائجها أن المساءلة تطبق بدرجة ضعيفة.

ثالثًا- بُعد المشاركة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق بُعد المشاركة

الترتيب	درجة التطبيق	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	متوسط الأراء	العبارات
1	متوسطة	65.40	1.211	3.27	توفر الجامعة نظامًا لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.
2	متوسطة	57.60	1.141	2.88	تتعامل الجامعة بمهنية عالية مع المقترحات والشكاوى المقدمة لها.
3	متوسطة	57.80	1.220	2.89	تشكّل الجامعة لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.
4	متوسطة	57.20	1.149	2.86	تسمح الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.
5	متوسطة	55.60	1.190	2.78	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة.
6	ضعيفة	45.80	1.264	2.29	تسمح الجامعة لجميع العاملين بتقويم شاغلي المناصب الإدارية.
7	ضعيفة	41.40	1.247	2.07	تتبنى الجامعة أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء مجالسها.
8	متوسطة	54.40	1.364	2.72	تُشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة برؤيتها المستقبلية.
9	متوسطة	56.80	1.184	2.84	تُشرك الجامعة مؤسسات المجتمع في صنع القرارات الخاصة برؤيتها المستقبلية.
		54.66	1.006	2.733	متوسط إجمالي المحور

يتبين من الجدول السابق أن تطبيق بُعد المشاركة بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات أفراد العينة (2.733)، وتراوح المتوسطات الحسابية الموزونة لاستجابات أفراد العينة في عبارات بُعد المشاركة بين (3.27) و(2.07).

وَوُتِّبَت العبارات تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية من الدرجة الأعلى إلى الدرجة الأدنى، ما يشير إلى أن أعلى العبارات التي تقيس مدى تطبيق المشاركة في الجامعة تتمثل في: (توفر الجامعة نظامًا لاستقبال الاقتراحات والشكاوى)، فجاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.27).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تدرك أهمية مشاركة آراء ومقترحات منسوبيها وفعاليتها في عمليات التطوير والتحسين، ولكن من وجهة نظر أفراد العينة يوجد قصور في التعامل الفعال مع هذه المشاركات، وذلك يرتبط بما ذكره ماضي (2015) في فاعلية تلقي المشاركات والأفكار الإبداعية والمبتكرة للموظفين التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. أما أدنى العبارات التي تقيس مدى تطبيق المشاركة فتتمثل في: (تتبنى الجامعة أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء مجالسها)، فجاءت بدرجة تطبيق ضعيفة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.07).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه وعلى الرغم من إدراك جامعة الملك عبد العزيز لأهمية المشاركة فإنه ليس لديها نظام انتخابي في اختيار أعضاء مجالسها، ومن وجهة نظر أفراد العينة قد تكون هناك حدود في مشاركة العاملين في قرارات الجامعة، وذلك يرتبط بما ذكرته الفوزان (2017) في تصنيفها لعناصر المشاركة "مدى المشاركة" المعني بها إشراك العاملين في شؤون أو قضايا استراتيجية مصيرية أو في أمور مهمة أو أمور ثانوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من الأسمر (2020)، والزميتي (2019)، وربابعة والشمران (2017)، وأبو العلا (2016)، ومسلم (2016)، والعريبي (2014)، في أن درجة تطبيق بُعد المشاركة جاءت متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة و TAWE و MUSA (2017)، التي أظهرت نتائجها أن بُعد المساءلة يطبق بدرجة عالية، كما اختلفت مع دراسة الشيل (2017)، ومحمد (2020)، التي أظهرت نتائجها أن المشاركة تطبق بدرجة ضعيفة.

نتيجة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز تُعزى لمتغيري: (النوع، والدرجة العلمية).

أولاً- الفروق وفق متغير النوع:

للإجابة عن هذا الشق من السؤال استُخدم اختبار (Independent Samples T Test) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وأجري اختبار ليفين لمعرفة تساوي التباين.

1- نتائج اختبار ليفين:

جدول (12) نتائج اختبار ليفين لاختبار تساوي التباين

Levene's Test		
محور محل البحث	قيمة F	.sig (P. value)
الشفافية	1.003	0.319
المساءلة	0.461	0.499
المشاركة	0.001	0.972
تطبيق الحوكمة الإدارية	0.147	0.703

من نتائج اختبار ليفين يتضح الآتي: أن قيمة المعنوية p-value = (0.319) لبُعد الشفافية، و(0.499) لبُعد المساءلة، و(0.972) لبُعد المشاركة، وللحوكمة ككل (0.703)، وجميعها أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً على ذلك فإنّه يوجد تساوي التباين، لذلك سنأخذ نتائج اختبار T-test على أساس تساوي التباين.

2- نتائج اختبار (Independent Samples T Test):

جدول (13) نتائج اختبار (T Test) بافتراض تساوي التباين للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع

المحور محل البحث	نوع الجنس	عدد القراءات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة (sig) P.value	حجم الأثر Partial Eta Squared	الدلالة
الشفافية	ذكر	50	3.06	0.848	2.040	0.044	0.049	دال
	أنثى	33	3.43	0.715				

المحور محل البحث	نوع الجنس	عدد القراءات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة (sig) P.value	حجم الأثر Partial Eta Squared	الدلالة
المساءلة	ذكر	50	2.72	0.942	2.564	0.012	0.075	دال
	أنثى	33	3.27	0.972				
المشاركة	ذكر	50	2.51	0.985	2.533	0.013	0.073	دال
	أنثى	33	3.07	0.959				
تطبيق الحوكمة الإدارية	ذكر	50	2.77	0.844	2.592	0.011	0.077	دال
	أنثى	33	3.26	0.828				

يتضح من الجدول (13) أن قيمة (ت) دالة إحصائياً في كل بُعد من أبعاد البحث (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) وفي الحوكمة ككل، لأن قيمة (ت) المحسوبة في هذه الأبعاد جاءت أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبناء على ذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير نوع الجنس، إذ إن أعضاء هيئة التدريس الإناث يرين أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز أعلى مما يراه أعضاء هيئة التدريس الذكور. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة لطبيعة الإناث التي تكون ملتزمة بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل في الجامعة، فأفراد العينة الإناث يطبقون أنظمة الحوكمة بالجامعة ويرين أنها مطبقة في محيط عملهم أكثر مما يراه أفراد العينة الذكور. لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الأسمر (2020)، ومحمد (2020)، وأبو العلا (2016)، ومسلم (2016)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع الجنس، كما اختلفت مع دراسة ربابعة والشمران (2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

ثانياً- الفروق وفق متغير الدرجة العلمية:

ولاختبار ذلك استُخدم الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار تحليل التباين (One-Way ANOVA). عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة والحوكمة الإدارية ككل، ومتغير الدرجة العلمية.

جدول (14) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مجال المحور	الدرجة العلمية	عدد القراءات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	قيمة (sig) P.value	حجم الأثر Partial Eta Squared	الدلالة
بُعد الشفافية	معيد	5	3.34	0.953	1.110	0.357	0.053	غير دال
	محاضر	18	3.50	0.922				
	أستاذ مساعد	29	3.05	0.646				
	أستاذ مشارك	10	3.35	0.530				
	أستاذ	21	3.07	0.976				
بُعد المساءلة	معيد	5	3.52	0.931	3.663	0.009	0.158	دال
	محاضر	18	3.58	0.920				
	أستاذ مساعد	29	2.70	0.825				
	أستاذ مشارك	10	2.68	0.761				
	أستاذ	21	2.70	1.118				
بُعد المشاركة	معيد	5	3.11	0.946	3.433	0.027	0.103	دال
	محاضر	18	3.26	1.320				
	أستاذ مساعد	29	2.49	0.757				
	أستاذ مشارك	10	2.39	0.803				

مجالات المحور	الدرجة العلمية	عدد القراءات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	قيمة (sig) P.value	حجم الأثر Partial Eta Squared	الدلالة
تطبيق الحوكمة الإدارية ككل	أستاذ	21	2.69	0.986	3.245	0.045	0.111	دال
	معيد	5	3.33	0.905				
	محاضر	18	3.45	1.011				
	أستاذ مساعد	29	2.76	0.670				
	أستاذ مشارك	10	2.82	0.554				
	أستاذ	21	2.80	0.968				

يتضح من الجدول (14) أن قيمة (ف) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد الحوكمة والحوكمة ككل، دالة إحصائيًا حسب متغير الدرجة العلمية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما عدا بُعد الشفافية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية في جميع الأبعاد وفي الحوكمة ككل ما عدا بُعد الشفافية.

ولتحديد الدرجة العلمية التي أدت إلى اختلاف آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق المساءلة، والمشاركة والحوكمة الإدارية ككل، في جامعة الملك عبد العزيز، استُخدم اختبار شيفيه (Scheffe).

جدول (15) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة والتي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية

المجال	الدرجة العلمية (أ)	الدرجة العلمية (ب)	فروق المتوسطات (ب) - (أ)	الخطأ المعياري	قيمة (sig) P.value
آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق المساءلة	محاضر	أستاذ مساعد	*0.88	0.278	0.049
		أستاذ مشارك	*0.90	0.366	0.016
		أستاذ	*0.88	0.298	0.004
آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق المشاركة	محاضر	أستاذ مساعد	*0.77	0.293	0.011
		أستاذ مشارك	*0.87	0.385	0.027
آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز	محاضر	أستاذ مساعد	*0.69	0.251	0.007
		أستاذ	*0.65	0.269	0.022

* دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (15) وجود فروق معنوية بين آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ذوي درجة علمية (محاضر) وبين أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) نحو مستوى تطبيق كُلي من: المساءلة والمشاركة والحوكمة ككل، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس ذوي درجة علمية (محاضر) يرون أن المساءلة والمشاركة والحوكمة ككل في الجامعة تطبق بدرجة أعلى مما يراه أعضاء هيئة التدريس ذوو الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ). وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنها قد تكون للصلاحيات الممنوحة لأفراد العينة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ، فالأستاذة من الممكن أن يكونوا من شاغلي المناصب الإدارية والقيادية في الجامعة، فهم من يلامسون حقيقة تطبيق أبعاد الحوكمة أكثر من أفراد العينة المحاضرين.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة رابعة والشهران (2017) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية في بُعد المساءلة وتطبيق الحوكمة ككل، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الأسمر (2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية في جميع أبعاد دراستها، كما أنها لا تتفق مع دراسة أبو العلا (2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة (أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وأستاذ).

ملخص النتائج:

توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- 1- أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.
- 2- أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بُعد الشفافية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.
- 3- أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بُعد المساءلة في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.
- 4- أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بُعد المشاركة في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير "النوع" نحو مستوى تطبيق جميع الأبعاد لصالح الإناث.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير "الدرجة العلمية" نحو مستوى تطبيق كُلي من: المساءلة والمشاركة والحوكمة ككل، بين عضو هيئة التدريس فئة (محاضر) وأعضاء هيئة التدريس فئة (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)، لصالح فئة عضو هيئة التدريس (محاضر)

التوصيات والمقترحات.

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- إنشاء وحدة للحوكمة الإدارية بالجامعة على أن تعمل على تطوير ومراجعة أنظمة الحوكمة في قطاعات الجامعة ومتابعة تطبيقها.
 - 2- إنشاء كتيبات تتضمن دليلاً وظيفياً لكل وظيفة، لتعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم الوظيفية، وسياسة منح المكافآت، ونظام العقوبات.
 - 3- إعلان قوائم المرشحين للوظائف الأكاديمية والإدارية ودرجات تقويمهم، لضمان نزاهة عملية الاختيار والتعيين، وتعزيز ثقة العاملين بالجامعة.
 - 4- تعيين أعضاء لجان للمراجعة الداخلية بشكل مستقل عن أعضاء الجامعة التنفيذيين، لضمان تحقيق النزاهة في اتباع معايير التقويم.
 - 5- عمل دورات تدريبية ولقاءات علمية لنشر ثقافة المساءلة والتوعية بأهميتها في حفظ حقوق العاملين وحفظ المصلحة العامة، وبيان آلياتها وقواعدها التي يجب اتباعها.
 - 6- دعم وتعزيز مشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار واتخاذها في الجامعة، وتبني أسلوب الانتخابات في اختيار القادة الإداريين.
 - 7- كما تقترح الباحثة للباحثين المهتمين بموضوع الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز، والتي ترى أنها قد تكون مكملة لما توصل إليه البحث الحالي، وهي كما يأتي:
1. إجراء دراسة عن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الإداريين.
 2. إجراء دراسة عن مدى تطبيق أبعاد الحوكمة الأخرى التي لم يتطرق لها البحث الحالي في جامعة الملك عبد العزيز.
 3. إجراء دراسة عن معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز.
 4. إجراء دراسات عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات العالمية وإمكانية الاستفادة من تطبيق أنظمة الحوكمة المعمول بها في تلك الجامعات.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو العلاء، ليلى محمد (2016). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، مجلة الدراسات التربوية والنفسية: المجلد 22، العدد 1.

- أبو النصر، مدحت محمد (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو كريم، أحمد والثويني، طارق (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين: المجلد 15، العدد 3، 55-93.
- الأحمري، عبد الله بن مشيب (2020). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية: العدد 22.
- الأسمر، منى حسن (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية: العدد 70، ص931-983.
- آل مسلط، محمد بن أحمد (2017). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط: المجلد 33، العدد (10)، ص483-520.
- برايج، حمزة (2018). الحوكمة ودورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي ومتطلبات التطبيق "الجزائر نموذجًا"، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- برقعان، أحمد والقرشي، عبد الله (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي "عولة الإدارة في عصر المعرفة" المنعقد في (15-17) ديسمبر 2012م، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- البنك الدولي (2012)، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تم استرجاعها بتاريخ 3-1-2021م، من الموقع https://www.pnowb/docs/690710revised00ernance0report0ar010_b78c4ca887cdcc.
- جامعة الملك عبد العزيز (2018)، نبذة تاريخية لعمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي، تم استرجاعها بتاريخ 17/4/2021م، من الموقع <https://dqa.kau.edu.sa/Default-723-AR>.
- جامعة الملك عبد العزيز [@Kauweb] (22 أكتوبر، 2020). قائمة تصنيف يو إس نيوز، (تويت)، تم استرجاعها بتاريخ 16/4/2021م من الموقع <https://twitter.com/kauweb/status/1319257999890939904?s=24>.
- جامعة الملك عبد العزيز [@Kauweb] (8 أغسطس، 2020). تحقق المركز الأول عربيًا، (تويت)، تم استرجاعها بتاريخ 16/4/2021م من الموقع <https://twitter.com/kauweb/status/1292135686695522305?s=24>.
- جامعة الملك عبد العزيز [@Kauweb]، (20 ديسمبر، 2020). تصنيف جامعة الملك عبد العزيز، (تويت)، تم استرجاعها بتاريخ 16/4/2021م من الموقع <https://twitter.com/kauweb/status/1340618542551580672?s=24>.
- حافظ، محمد عبدة (2011). حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- الخطيب، أحمد (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: المجلد 38، العدد 2، ص1-15.
- خليفة، مسعودة على (2017). المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: المجلد 8، ص618-646.
- دروش، سعد زناد ومصطفى، مصطفى أحمد وعلي، محمد موسى (2020). الحوكمة منهج إداري للإصلاح ومحاربة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ربابعة، سهى عبد الوهاب والشمران، منيرة محمود (2017). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس: المعوقات والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية: المجلد 25، العدد 3.
- رحال، إيمان وبركات، سارة (2018). استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، ص343-366.
- رؤية 2030، إطار حوكمة تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تم استرجاعها بتاريخ 1/2/2020م، رابط الموقع <https://vision2030.gov.sa/ar/governance>.
- الزامل، مها عثمان (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030، مجلة الدراسات التربوية والنفسية: العدد 4، ص223-247.
- الزميتي، أحمد فاروق (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية: العدد 25، ص1-62.
- السوادي، علي بن محمد (2015). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن (2019). حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد "تصور مقترح"، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية: العدد 5، ص 461-505.
- الشمري، عادل بن عايد (2018). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية: المجلد 30، العدد 3.
- الطشة، غنيم حمود (2014). الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية: المجلد 2، العدد 38، ص 936-975.
- العتيبي، عبد الله (2010). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسات العلوم التربوية: المجلد 45، ص 687-673.
- العريبي، منال عبد العزيز (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة: المجلد 3، العدد 12، ص 114-148.
- عطوه، محمد إبراهيم، وعلي، فكري محمد السيد (2012). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة-كلية التربية، المجلد 2، العدد 79، ص 449-532.
- العلياني، غرم الله بن دخيل (2018). حوكمة القرار الأكاديمي بالجامعات في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (تصور مقترح)، مجلة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية: العدد 2، ص 15-36.
- عيد، هالة فوزي (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي: العدد 37.
- غادر، محمد ياسين (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" المنعقد في (15-17) ديسمبر 2012م، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الفوزان، الجوهر بنت سليمان (2017). إطار تفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030، أحد الأبحاث المقدمة لمؤتمر "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030" المنعقد في (11-12) يناير 2017م، جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- قمري، زينة، وجقطه، سناء (2020). حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 5، العدد 372-357.
- ماضي، خليل إسماعيل (2015). الأجرور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس-كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 6، ص 355-382.
- المحاري، جاسم محسن (2018). حوكمة التعليم الجامعي أسس علمية ومنطلقات علمية، القاهرة: دار النهضة العربية، ودبي: دار النهضة العلمية.
- محمد، عدنان مفلح (2020). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية: المجلد 47، العدد 2.
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مركز أبو ظبي للحوكمة (2019). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم (سلسلة النشرات التثقيفية)، تم استرجاعها بتاريخ 2020/2/25م، من الموقع <https://2u.pw/6ayKm>.
- مسلم، بسام (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة "دراسة ميدانية" في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية: العدد 49، ص 234-282.
- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية: العدد 15، ص 199-286.
- مقابلة، منصور أحمد (2016). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية: المجلد 16، العدد 3، ص 61-108.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2010)، تقدم الإدارة العامة في إطار إصلاح السياسات دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تم استرجاعها بتاريخ 2020/8/25م، من الموقع <file:///C:/Users/SONY/Desktop/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%B3%D8%A7%D8%A8%D9%82%D8%A9/%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf>.

- المنيع، نوره بنت منيع بن عبد الكريم، والخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر (2017). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م: جامعة القصيم، القصيم: جامعة القصيم، 7-44.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي.
- نزار، بسمة (2018). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية: العدد 13، ص75-95.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2018). موجز خطة التنمية العاشرة وألوياتها، تم استرجاعها بتاريخ 2020/9/1م، من الموقع https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- L. Johnson Roxanne S. DuVivier (2017). Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership Adrienne.
- Lung-Sheng Lee, Ming H. Land (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? International Presidential Forum (pp. 179-187).
- Patrick Loughheed, (2016). Exploring Effective Academic Governance at a Canadian University, Canadian Journal of Higher Education Revue, canadienned'enseignementsupérieur, Volume 46, No. 3, 2016, pages 90 – 104.
- Sita Yubelina SABANDAR; Amiruddin Tawe; Chalid Imran MUSA, (2017). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia), Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (Nº 02) Year 2018.