

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الثالث والعشرون


شوال ١٤٤١هـ

الجزء الثالث




www.imamu.edu.sa
e-mail: edu_journal@imamu.edu.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية
درجة التطبيق وسبل التعزيز**

**د . محمد بن علي الصالح
قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية
جامعة الجوف**





مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية : درجة التطبيق وسبل التعزيز

د . محمد بن علي الصالح

قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية

جامعة الجوف

تاريخ قبول البحث: ١٤٤٠ / ٧ / ٥هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٠ / ٢ / ٢٨هـ

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق ومعوقات وسبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ومعرفة إن كان هناك فروق إحصائية دالة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والجامعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث كان قوام عينة الدراسة (٤٤٤) من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبدالعزيز، والجامعة الإسلامية، وجامعة نجران، (٢٩٧) من الذكور، و(١٤٧) من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: تصدر بعدا الفاعلية التنظيمية والعدل محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، بمتوسطات حسابية (٣.٣٩) و(٣.٢٢)، أما محور معوقات الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية فجاء بمتوسط عام (٣.٤٠) وجاءت. أما محور سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، فجاء بمتوسط عام (٣.٧٦). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية حول محاور الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، الفاعلية التنظيمية الجامعات السعودية.



المقدمة:

تعد الجامعات من المؤسسات الهامة التي تسهم في معظم دول العالم في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، والمساهمة في بناء مجتمع معرفي كبير من خلال إحداث تطور في البناء التنظيمي والإداري وذلك بالاستغناء عن الأساليب التقليدية في أداء المنظمات، والأخذ بالأساليب والاتجاهات الأكثر حداثة، لذلك يعتبر الأخذ بمبادئ الحوكمة مدخلاً لتحسين وتطوير الأداء الإداري الجامعي (الشمري، ٢٠١٦، ٢).

ومن هنا يسعى المهتمون بمؤسسات التعليم العالي إلى ضبط مختلف العمليات الإدارية، وإدارتها وفق مبادئ محددة ومحكمة وصولاً لتحقيق أهداف العمل بالشكل الأمثل، فزاد الاهتمام بحوكمة الجامعات، إذ أن الحوكمة "تتناول بشكل أساسي مدى تماسك الجامعة كمؤسسة، وكيفية ممارستها للسلطة واتصالها بأعضاء هيئة التدريس والطلبة، والكيفية التي يتم فيها اتخاذ القرارات" (أبو كريم، الثويني، ٢٠١٤، ٥٨).

وعطفاً على ما سبق فإن الحوكمة تشكل إطاراً ومنهجاً لمؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات على وجه الخصوص في سعيها لتحقيق أهدافها وسط كم من المعوقات والتحديات.

وفي هذا الإطار يذكر سراج الدين، وخورشيد، ويوسف (٢٠٠٩) أن حوكمة الجامعات يقصد بها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة الجامعة وأقسامها العلمية وكلياتها بطريقة علمية سليمة، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات.

وعلى ضوء ما سبق وانطلاقاً من الدور المناط بالجامعات السعودية
بالمساهمة الفاعلة في التنمية الوطنية وتحقيق أهدافها، تبرز الحوكمة كمنهج
إداري وأداة عمل في إطار تفعيل الدور الريادي والقيادي للجامعات
السعودية.

* * *

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية في مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (النجار، ١٩٩٠، ٨٢).

وكي تحقق الجامعات أهدافها بالشكل الأمثل كان لزاماً عليها أن تعلي مبادئ الشفافية والمساءلة والعدل وتوظيف الإمكانيات البشرية بغية تحقيق قدر عال من المشاركة الفاعلة، وصولاً إلى حوكمة مختلف عملياتها.

وفي هذا الإطار تذكر فاطمة الشمري (٢٠١٦) أن الهدف الثالث والعشرين من أهداف الخطة التنموية العاشرة في المملكة العربية السعودية أكد على ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وذلك بتطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على أجهزة الدولة، والسعي لتحقيق الكفاءة، والفاعلية والجودة فيما تقدمه الأجهزة الحكومية للمواطنين من منتجات وخدمات (الشمري، ٢٠١٦، ٤).

وفي ذات السياق احتوت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إطاراً متكاملًا للحوكمة تناول الأدوار والمسؤوليات المناطة بمختلف الجهات الحكومية، لضمان مأسسة العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين مختلف الجهات، الأمر الذي يجعل من الحوكمة منهج عمل غاية في الأهمية (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، <http://vision2030.gov.sa/ar/node/259>).

ومن هنا تبرز الحوكمة كأسلوب إداري ومنهج لضبط وتوظيف للعمليات الإدارية والأكاديمية الجامعية بالشكل الأنموذجي، أخذاً بالاعتبار

الأهمية المفصلية للجامعات باعتبارها أداة رئيسة في بناء المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. وعلى ضوء ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها على النحو التالي :

١. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية؟
٢. ما معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية؟
٣. ما سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمي لها؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية.
٢. التعرف على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية.
٣. التعرف على سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية.
٤. التعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق مبادئ الحوكمة

في الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس والخبرة والجامعة التي ينتمي لها.

أهمية الدراسة:

برزت أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- استعراضها لمبادئ الحوكمة في الجامعات كأسلوب حديث في الإدارة يعول عليه في ضبط العمليات الإدارية وتحسين الأداء .
- أهمية رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وتبنيها إطاراً للحوكمة .
- الإضافة التي يؤمّل أن تقدمها كونها تتناول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومعوقاتهما وسبل تعزيزها في الجامعات.
- الخروج بتوصيات علمية وعملية عن سبل تعزيز مبادئ الحوكمة يؤمّل الباحث أن تفيد المختصين ومتخذي القرار.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي : اقتصرت هذه الدراسة على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية ومعوقاتهما وسبل تعزيزها.

الحد الزمني : العام الجامعي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ .

الحد البشري : القادة الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الحوكمة:

تناول صندوق النقد الدولي الحوكمة على أنها مفهوم واسع يشمل جميع الجوانب في كيفية حكم أي بلد، بما في ذلك سياساته الاقتصادية وإطاره

التنظيمي، بالإضافة إلى الالتزام بسيادة القانون. وهو وثيق الصلة بمفهوم الفساد واستغلال السلطة لتحقيق نفع خاص.

ففي مناخ الحوكمة الضعيفة تزداد حوافز الفساد وتكثر الفرص لممارسته، ويهدد نزاهة السوق، ويشوّه المنافسة، ويُعرّض التنمية الاقتصادية للخطر (International Monetary Fund- Good governance:2016).

مبادئ الحوكمة: عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: أداة فعالة تقدم معايير غير مقيدة وتطبيقات جيدة، ودليلاً على التنفيذ (OECD,2004).

التعريف الاجرائي لحوكمة الجامعات:

يعرف الباحث حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية، وضمان مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة والعدل والفاعلية التنظيمية، وتحسين أدائها من خلال خطط وأساليب مقننة، وصولاً لتحقيق أهدافها بدرجة عالية.

* * *

الإطار النظري:

مفهوم الحوكمة:

تُعد الحوكمة كمفهوم إداري من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تدرّج استخدامها منذ الثمانينات الميلادية، حيث يُرجع بعض المختصين أول استخدام لها من قبل البنك الدولي عام (١٩٨٩)، والذي يعرفها على أنها "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية" (قرواني، ٢٠١٦، ١١٦).

فعندما ظهر مصطلح (Governance) أخذت الأقسام بمختلف تياراتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في التصدي لعملية التأصيل النظري للمصطلح، حتى أصبح من الصعب الاتفاق على تعريف واضح ومحدد، كما ارتبط بإشكالية الترجمة العربية التي قدمت للمصطلح مثل: الحوكمة، الحكم الصالح، الحكمانية، الحاكمة، السلطة الرشيدة، الإدارة المجتمعية، الإدارة الرشيدة (مرزوق، ٢٠١٢، ٥٩).

يتضح مما سبق أن الحوكمة كمفهوم تتمحور دلالاته حول إدارة مثلى للموارد البشرية والمادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية، حتى وإن اختلف المختصون في مصطلحاته.

وفي هذا الإطار يذكر رزق (٢٠٠٧) أن الحوكمة منظومة متكاملة تشتمل أساليب علمية حديثة تنبثق من علوم أخرى كالإقتصاد والإدارة والمحاسبة والمراجعة والتي تتكون من مجموعة من الاستراتيجيات الموضوعية للنهوض بالدولة ومؤسساتها الاقتصادية لتحقيق رفاهية المجتمع (رزق، ٢٠٠٧، ١٦٠).

كما تُعرّف الحوكمة الرشيدة بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون أي تمييز وتطبيق القانون على الجميع (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٥).

ويعرفها عبدالحكيم (٢٠١١) بأنها عبارة عن مجموعة من القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء، من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق أهداف التعليم عن طريق اتباع مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة والتمكين (عبدالحكيم، ٢٠١١، ٣١٩). ومن هنا يلاحظ أن الحوكمة تركز على عدة أبعاد من خلالها يتم ضبط العمل والدفع به، وتحقيق درجة عالية من الانسجام والمشاركة وفاعلية النظام وصولاً لتحقيق الأهداف.

حوكمة الجامعات:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها (عزت، ٢٠٠٩، ١٤).

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن الثقافة السائدة في المجتمع والمناخ التنظيمي، وأسلوب الإدارة الجامعية، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف تفاصيل العمل الجامعي تعد مبررات لتطبيق الحوكمة كمفهوم ومنهج إداري في الجامعات، من خلال عدد من المبادئ من أبرزها ما يلي:

الشفافية: يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات والسياسات التنفيذية لمؤسسات التعليم العالي، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعني المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات ومفردات العمل.

المساءلة: يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة تمكن من مساءلة الشخص المسؤول، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس، وهذه المساءلة تكون مضمونة بحكم القانون ومنتحقة بوجود قضاء مستقل ومحيد ومنصف.

المشاركة: تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والمسؤولين، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه. (عبد الحكيم، ٢٠١١، ٣١٩ - ٣٢٢).

العدل والمساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليهم.

الفاعلية التنظيمية: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية، والتقنية والطبيعية (العريني، ٢٠١٤، ١١٩)

مبادئ الحوكمة تلك إذا ما تم الالتزام بتطبيقها وبشكل دقيق فإنها ستشكل أدوات فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية، إذ أن الشفافية والإفصاح والآلية المقننة للمساءلة، إضافة إلى مشاركة الجميع في صنع القرار، والعدل وتساوي الفرص والاستثمار الأمثل للموارد، جميعها أشبه بوقود النجاح والإبداع والتميز.

أهمية حوكمة الجامعات :

للحوكمة أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي كونها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء ، ويمكن استعراض أهميتها في إدارة مؤسسات التعليم العالي كما تناولتها فاطمة الشمري (٢٠١٦) على النحو التالي :

- مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
- ضمان حماية موارد المؤسسة التعليمية في إطار من النزاهة والحيادية.
- تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد بالمؤسسة التعليمية مع معالجة الأخطاء أولاً بأول.

- تدعيم الثقة والمصادقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تبني بيئة عمل حافزة للعاملين حتى يتم تحقيق التميز المنشود للمؤسسة التعليمية.

- تبني علاقات عمل متميزة بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسة التعليمية.

- تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل المؤسسة التعليمية (الشمري ، ١٢ ، ٢٠١٦).

على ضوء ما سبق يتضح جلياً الدور المفصلي والهام للحوكمة وأثرها الكبير على مختلف تفاصيل العمل الجامعي ، فهي تؤثر على التنظيم والأفراد في ذات الوقت ، كما أنها تعد أداة حفز هائلة إذا ما أحسن استثمارها.

أهداف حوكمة الجامعات :

▪ تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية لتهيئة أحسن الظروف للتعليم والبحث والتميز، وضمان التناسق في مراحل وضع القرارات على مختلف المستويات.

▪ وضع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتدعيم الحوار الأكاديمي بين الجامعة والكليات.

▪ تسهيل مهمة المسؤولين، وخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.

▪ توسيع الخبرة الإدارية والتعليمية على مستوى المجالس واللجان لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، وتحديد المخاطر والفرص (University of Oxford, 2006, p2).

على ضوء ما سبق يلاحظ أن أهداف حوكمة الجامعة تركز على الجانبين الإداري والأكاديمي، ففي المجال الإداري تهدف الحوكمة بالأساس إلى تسهيل مهمة المسؤولين ودعمهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن الإداري والأكاديمي، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في البيئتين الدخلية والخارجية، أما في المجال الأكاديمي فتركز أهدافها حول دعم المجالس الأكاديمية المختلفة، ودعم الحوار الأكاديمي بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية.

أشكال حوكمة الجامعات :

لحوكمة الجامعات أشكال متعددة تناولها العديد من الباحثين والمختصين، ومنهم السوادوي (٢٠١٥) الذي وضحها على النحو التالي :

١. الحوكمة الأكاديمية التشاركية: مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم مؤسسات التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس العاملون فيها بالمشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار المرتبطة بالعمل.
٢. التنظيم الخارجي: ويشير إلى سلطة الإدارة العليا (وزارة التعليم) أو سلطة الدولة، وحقها في وضع اللوائح والقوانين المحوكة لعمل مؤسسات التعليم العالي.
٣. الرقابة الخارجية: عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من المستفيدين والمعنيين وأصحاب المصالح.
٤. الحوكمة الإدارية الذاتية: أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بإحدى مؤسسات التعليم العالي، والتي تضع الأهداف وتتخذ القرارات.
٥. الحوكمة الأكاديمية الذاتية: عمليات الرقابة الذاتية وإدارة أعضاء هيئة التدريس ذاتياً وفقاً لمهامهم.
٦. الحوكمة الإلكترونية: العمليات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية عن إحدى مؤسسات التعليم العالي لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات (السوداني ٢٠١٥، ٣٢).

مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:

حدد ناصر الدين (٢٠١٢) مراحل تطبيق حوكمة الجامعات في خمس

مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها: وهي أهم

المراحل، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها.

المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية

أساسية قوية، وقدرة على استيعاب حركتها وتفاعلها مع متغيراتها ومستجداها، وهي بنية مركبة متشعبة وممتدة، إذ تعد البنية الأساسية لازمة تماماً لتأسيس الحوكمة.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية:

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات، ومن خلال الالتزام بتحقيق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: المرحلة التي تبدأ فيها

الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضاً قيود حاكمة وضوابط متحركة.

المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها: وفيها يتم تأكيد حسن تنفيذ

جميع المراحل السابقة، إذ تعد المراقبة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة (ناصر الدين، ٢٠١٢، ١٩).

من خلال ما سبق يلاحظ منهجية الحوكمة كأسلوب عمل، وآلية عملها المنضبطة، إضافة إلى تدرجها المرحلي وفقاً لطبيعة وتفاصيل كل مرحلة بدء من التعريف والتهيئة لها، مروراً ببناء هيكلها وبرامجها ومعاييرها، وصولاً لتنفيذها ومتابعتها وتطويرها، شأنها في ذلك شأن أي أسلوب إداري ممنهج.

معوقات حوكمة الجامعات:

يواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات بعض المعوقات والتحديات التي تحول دون فعالية ونجاح تطبيقها، ومن هذه المعوقات والتحديات ما لخصه (السوادي، ٢٠١٥، ٤٨):

- صعوبة تحقيق اللامركزية واستقلالية الجامعات.
- ضعف ملائمة هيكل وظائف الإدارة العليا والأقسام العلمية للاحتياجات العلمية والبحثية.
- ضعف استجابة وظائف الجامعة للمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- ضعف قدرة وظائف الجامعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.
- ضعف قدرة نظم الترقية على تشجيع البحث العلمي.
- انحسار التفاعل الفكري والثقافي داخل الجامعة الواحدة.
- قلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الاشتراك بفعالية في صنع القرارات.
- ضعف وجود آليات لتقييم أداء الجامعات وضمان جودة مخرجاتها.

وفي إطار الحديث عن المعوقات والتحديات يستعرض (أبو النصر، ٢٠١٥، ٦٦) عدداً منها كما يلي:

- ضعف تلبية الأنظمة لحاجات العاملين .
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية.
- إعاقة فرص مشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرارات.
- ضعف دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها.
- الممارسات السلبية المرتبطة بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة.
- عدم القدرة على كسب ثقة المستفيدين.

وعلى ضوء ما سبق تبرز المركزية وضعف استجابة الجامعات للمستجدات الاجتماعية والاقتصادية، وضعف تشجيع البحث العلمي، إضافة لانحسار التفاعل الفكري والثقافي داخل الجامعة، وضعف الإفصاح وضعف المشاركة في صنع القرار، كأهم المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات والتي ينبغي على الجامعات العمل بجدية لأجل تجاوزها، وإيجاد مناخ جامعي أكاديمي أنموذجي.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة براتيناو ورينهاردت والماسن (Bratianu, Reinhardt & ALmasan, 2010): إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في أوروبا، ومدى تطور الجامعات الرومانية بوجه خاص، وتوصلت الدراسة إلى تطبيق الاستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى

وجود تباين بين مفهوم الحوكمة والإدارة، ذلك أن الحوكمة يمكن تطبيقها في المؤسسات المستقلة، أما الإدارة فتعنى بالمؤسسات التابعة.

وهدفت دراسة رابوفسكي (Rabovsky, 2012) إلى التعرف على أثر الحوكمة على بعض المؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة، وأثرها على إعادة هيكلة الحوافز المالية، والسلوك الإداري، شملت الدراسة ولايات أوهايو وفرجينيا وبنسلفانيا وتكساس وواشنطن، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تؤثر على السلوك الإداري، الأمر الذي رفع الكفاءة والفاعلية التعليمية.

أما دراسة العربي (٢٠١٤) فهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٠٩)، وهناك فروق دلالة بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود الى اختلافات المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

كما هدفت دراسة علالي (٢٠١٥) إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة. وأظهرت نتائج

الدراسة أن الجامعات الجزائرية تطبق الحوكمة المؤسسية لضمان جودة التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة المتمثلين في الأساتذة والطلبة والإداريين كما ثبت عدم وجود تأثير دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الجودة يعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية، كما وضحت أهم الاتجاهات المتبعة للنهوض بهذا الإطار.

وهدفت دراسة مجانجا و فوتيت (MAGANGA and VUTETE,2015) إلى تقييم أداء حوكمة الشركات في الجامعات الولائية الزيمبابوية، مع منح مجالس الجامعات الحكومية السلطة لضمان أن مؤسساتها تحترم مبادئ حوكمة الشركات الأساسية، وأظهرت الدراسة أن المستفيدين أبدوا بعض الغموض حول ما إذا كانت الجامعات الحكومية تخدمهم بشكل ملائم كما هو موضح في قوانين البرلمان الخاصة بهم ووثائق أخرى. وتشمل الوزارة والآباء والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع العام. ولحل هذه المشكلة حلل البحث التزام الجامعات الحكومية بالمعايير والأحكام القانونية وكذلك تربيها في أداء حوكمة الشركات، تم استخدام دراسة مقطعية ضمت ٤٧ طالباً و ٥٠ محاضراً في الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ حوكمة الشركات في الجامعات طبقت بدرجات متفاوتة وضعيفة، بما يلزم إجراء عمليات مراجعة متكررة لإرضاء المستفيدين في الجامعات وإجراء تحسينات فورية.

وليس بعيداً عن ذلك هدفت دراسة فاطمة الشمري (٢٠١٦) إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها، والمقترحات التطويرية لتطبيقها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، الكلية، الجنس،

سنوات الخبرة)، وأعد استبيان لهذا الغرض، تم تطبيقه على (١٩٢) عضواً، منهم (٣٠) قيادياً و(١٦٢) عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى إن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية في مدينة الرياض جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وأظهرت الدراسة أن من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض: غموض الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية في الكلية، وضعف تطبيقها. وضعف إشراك المعنيين من (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلاب، أصحاب المصالح، المجتمع المحلي) في اتخاذ القرارات. إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، الجنس، الكلية). وأظهرت الدراسة أن من أهم المقترحات التطويرية التي تسهم في تطوير تطبيق مبادئ الحوكمة: تفعيل مبدأ مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات في الكلية، وإقامة دورات تدريبية، وورش عمل للتعريف بمبادئ الحوكمة وكيفية تفعيلها.

دراسة زمان (Zaman , 2016) هدفت إلى تطوير العلاقة بين مؤشرات الحوكمة والنتائج التعليمية، خاصة فيما يتعلق بتدويل الجامعات. اقترحت الدراسة إطاراً لتدويل الجامعات باستخدام ثلاث فئات واسعة من مؤشرات الحوكمة، وهي الإدارة السياسية والحوكمة الاقتصادية والبعد المؤسسي للحوكمة، وترافق هذه الفئات الثلاث ستة عوامل تعليمية تتمثل في: نفقات التعليم العالي، والالتحاق بالتعليم العالي، ونفقات التعليم العالي لكل طالب، ومعدل معرفة القراءة والكتابة، ونفقات البحث والتطوير، والنمو

الاقتصادي، خلال الفترة من ١٩٩٦ إلى ٢٠١٢. وكشفت نتائج الدراسة أن مؤشرات الحوكمة تعمل كمساهم قوي في زيادة التأثيرات التعليمية مما يساعد بشكل أكبر في صياغة السياسات نحو تدويل الجامعات، كما خلصت الدراسة إلى أن الوضوح والمساءلة، وفعالية الحكومة والجودة التنظيمية وسيادة القانون والسيطرة على الفساد تعزز النتائج التعليمية.

وهدفت دراسة مسلم (٢٠١٦) إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وطبيعة الفروق في ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، ونوع الوظيفة القيادية، وشملت عينة الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا كان عالياً، كما لم توجد فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية وفي جميع المبادئ موضع الدراسة.

كما هدفت دراسة الألفي (٢٠١٦) إلى التعرف على ملامح نظام الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم الجامعي بكل من إنجلترا وكندا بهدف الاستفادة من خبرتيهما في تطوير نظام الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم الجامعي المصري. وقد توصلت الدراسة إلى تشابه دولتا المقارنة في اعتبار فلسفة ومفهوم الحوكمة أحد الاتجاهات العالمية في تطوير وتحسين إدارة المؤسسات الجامعية، كما تشابهتا في أهداف نظام الحوكمة المؤسسية، إضافة إلى تشابههما في استقلالية مجالس الحوكمة، وتبنيهما لسلسلة من المعايير للحكم

على كفاءة نظام الحوكمة المؤسسية بهما، وتختلفان في النظر إلى الحوكمة في إنجلترا: على أنها منهج الإدارة الذي يزود الجامعة بالإجراءات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار كافة عملياتها بكفاءة، بينما في كندا: فيشير مفهوم الحوكمة إلى السلطة (Authority) وصنع القرار (Decision Making) داخل النظام.

كما هدفت دراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧) إلى إلقاء الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لمعرفة جوانب القصور فيه، والتعرف على معوقات تطبيقه، والوصول للمقترحات التي يسهم في نجاح تطبيقه في الجامعات الحكومية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وقد قامت الباحثتان بإجراء هذا البحث بطريقة الاستقراء المكتبي على مراجعة الأدبيات المطروحة والدراسات السابقة المحلية والعربية في مجال حوكمة الجامعات وتحليلها للاستفادة منها. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية ضعيف، مما يلزم الجامعات القيام ببرامج متنوعة تثقيفية وتدريبية للحوكمة وطريقتها وأهم مبادئها وكيفية تطبيقها على المستوى الإداري والتنظيمي والأكاديمي والمهني، وأن متطلبات تطبيق الحوكمة مهمة وتتضمن: بناء هيكل تنظيمي تحدد فيه السلطات، والصلاحيات، والمهام الوظيفية، وتفعيل دور مجالس الكليات والأقسام في اتخاذ بعض القرارات الخاصة والمتعلقة بالتعديلات في الهيكلة الإدارية. ومن أهم المعوقات التي توصلت لها الدراسة ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات، وقلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة بالنسبة لمنسوبي الجامعة، وتفشي بعض الظواهر السالبة كالواسطة والمحسوبيات.

وفي نفس الاتجاه هدفت دراسة الفوزان (٢٠١٧) إلى التعرف على متطلبات حوكمة الجامعات باستعراض واقع تطبيق الحوكمة من خلال الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، ومدى مواءمتها لمتطلبات رؤية ٢٠٣٠، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة تطبيق الحوكمة بالجامعات لتوافق متطلبات تنفيذ الرؤية، وهذا يتطلب تعديل القوانين والتشريعات الحالية، وبناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة.

وهدف دراسة نوره نجم (٢٠١٧) إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢٠٪)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة، كما لا توجد فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبتغير سنوات الخدمة.

أما دراسة راو (Rao,2017) فهدفت إلى استقصاء دور الحوكمة في تحقيق أهداف التعليم العالي في الهند والتحديات التي تواجهه، حيث أوضحت

الدراسة أن الحكومة الهندية تهدف إلى خلق مجتمع المعرفة ، وتحقيق المساواة في الحصول على التعليم إضافة إلى تحقيق جودة التعليم ، ولتحقيق هذه الأهداف بينت الدراسة أن هناك نوعان من التحديات أمام التعليم العالي الهندي لتلبية المعايير العالمية : ١- يتطلب التعليم العالي دعم الحكومة كي يحصل عليه الجميع ، إضافة إلى إصلاح سياسات التعليم باتباع الاتجاهات الدولية. ٢- الحكومة الرشيدة التي أصبحت تشكل عاملاً مهماً يعول عليها لتحقيق الهدف الأول ، وصولاً إلى أن يصبح التعليم قادراً على التعامل مع التقنيات الجديدة ، وتوفيره فرصاً متكافئة للجميع ، وتحقيق مجتمع المعرفة.

كما هدفت دراسة الزين (٢٠١٧) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحكومة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة ، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة للدراسة مكونة من (٢٦١) عضوة تدريس ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحكومة التربوية في الجامعات الأردنية كانت متوسطة ، وأن درجة تفويضهم للسلطة كانت متوسطة ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغيري ممارسة الحكومة التربوية وبين درجة تفويضهم للسلطة ، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحكومة التربوية وتفويض السلطة ، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية لصالح فئة أستاذ ، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحكومة ، تبعاً لمتغيري الجنس والسلطة المشرفة.

وهدفت دراسة الدهدار، وكحلة، والفرا (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، ووزعت (٤٠٦) استبانة لكامل مجتمع الدراسة في أربع مؤسسات أكاديمية هي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، وتشكيل لجنة خاصة بالحوكمة لمتابعة تطبيق الحوكمة، وكذلك إشراك المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية.

كما هدفت دراسة بدح و العوالمه (٢٠١٧) إلى التعرف إلى واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة، كما أن هناك علاقة ارتباطية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة محمود (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢)، عضو هيئة تدريس من الجنسين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، كما لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة والتخصص.

أما دراسة الكسر (٢٠١٨) فهدفت إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، وإلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية، ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية بالرياض عالية حيث بلغت (١٦.٤)، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة نسبياً بين (المتغير المستقل) معايير الجودة البرمجية (والمتغير التابع) تفعيل الحوكمة الإدارية. وأوصت الدراسة بتنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها، والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، والعمل على تطوير التشريعات.

وهدفت دراسة الهروط (٢٠١٨) إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تمييز الأداء الجامعي، حيث طبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في مدينة عمان، هي: الشرق الأوسط، الإسراء، البترا، الأميرة سمية، الزيتون، العلوم التطبيقية الخاصة، عمان العربية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوثة والبالغ عددهم (٢٨٦٤) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعاً،

كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على التميز المؤسسي.

أما دراسة المفيز (١٤٣٩) فهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة تناولت واقع الحوكمة موزعة على خمسة أبعاد هي: السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، إضافة إلى المعوقات، وتكونت عينة الدراسة من (٥١) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية الآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية كان متوسطاً، وجاء واقع الحوكمة في الجامعات السعودية فيما يتعلق بمجال السلطة والإدارة في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال المساءلة في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الثالثة، ومجال الشفافية في المرتبة الرابعة، ثم مجال المشاركة في المرتبة الخامسة والأخيرة، كما أظهرت النتائج أن المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، تعد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

▪ اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التعرف على درجة تطبيق وواقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين، كدراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧)، والعريني (٢٠١٤)، والفوزان (٢٠١٧)، والشمري (٢٠١٦).

▪ اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أهمية تعزيز وتمكين تطبيق الحوكمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

▪ اتفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

▪ اختلفت الدراسة الحالية مع دراستي كل من المنيع والخنيزان (٢٠١٧)، والفوزان (٢٠١٧) في انفرادها بدراسة ميدانية شملت عينة من الجامعات السعودية، في حين اقتصرتا الدراستان المذكورتان على منهج الاستقراء المكتبي وتقصي الأدب النظري.

▪ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (٢٠١٦) التي تناولت الحوكمة في الكليات الأهلية.

إجراءات الدراسة:

١- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة الظواهر والمواقف والعلاقات باعتباره يناسب أهداف ومتغيرات الدراسة.

٢- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه في الجامعات السعودية التالية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعددهم (١٨٤٧)، جامعة الملك عبد العزيز، وعددهم (٣٣٢١)، الجامعة

الإسلامية، وعددهم (٥٢٧)، جامعة نجران)، وعددهم (١٢٠٨) (مركز إحصاءات التعليم، ٢٠١٧، <https://bit.ly/2GGoKvU>).

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (٤٤٤) من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبد العزيز، والجامعة الإسلامية، وجامعة نجران.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في: (المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة، الجامعة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسبة المئوية لها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	وكيل كلية / عمادة	٢٩	٪٦.٥٠
	رئيس قسم	٣٢	٪٧.٢٠
	عضو هيئة تدريس	٣٨٣	٪٨٦.٣٠
	المجموع	٤٤٤	٪١٠٠
الجنس	ذكر	٢٩٧	٪٦٦.٩٠
	أنثى	١٤٧	٪٣٣.١٠
	المجموع	٤٤٤	٪١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١٠	٪٢٤.٨٠
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٠٨	٪٤٦.٨٠
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٦	٪٢٨.٤٠
	المجموع	٤٤٤	٪١٠٠

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	جامعة الملك عبد العزيز	١٥٦	٪٣٥.١٠
	الجامعة الإسلامية	١٠٠	٪٢٢.٥٠
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١٠٣	٪٢٣.٢٠
	جامعة نجران	٨٥	٪١٩.١٠
	المجموع	٤٤٤	٪١٠٠

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

- بناءً على المسمى الوظيفي ، يتضح بأن (٦.٥٠٪) وكيل كلية/ عمادة ، أما الأفراد الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم فنسبتهم (٧.٢٪) ، والأفراد الذين يشغلون وظيفة عضو هيئة تدريس نسبتهم (٨٦.٣٠٪) .
- عدد الذكور (٢٩٧) بنسبة مئوية (٦٦.٩٠٪) ، وعدد الإناث (١٤٧) بنسبة مئوية (٣٣.١٠٪) .
- عدد من خبرتهم أقل من (٥) سنوات بلغ (١١٠) بنسبة مئوية (٢٤.٨٠٪) ، وبلغ عدد الذين تتراوح خبرتهم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات (٢٠٨) بنسبة مئوية (٤٦.٨٠٪) ، وبلغ عدد الأفراد الذين تبلغ خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر (١٢٦) بنسبة مئوية (٢٨.٤٠٪) .
- عدد الأفراد من جامعة الملك عبد العزيز بلغ (١٥٦) بنسبة مئوية (٣٥.١٠٪) ، وبلغ عدد الأفراد من الجامعة الإسلامية (١٠٠) بنسبة مئوية (٢٢.٥٠٪) ، وبلغ عدد الأفراد من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (١٠٣) بنسبة مئوية (٢٣.٢٠٪) ، وبلغ عدد الأفراد من جامعة نجران (٨٥) بنسبة مئوية (١٩.١٠٪) .

٣- أداة الدراسة:

▪ قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة بعد الإطلاع على الأدب النظري لمبادئ الحوكمة والدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي كدراسة

(الزبن ٢٠١٧)، ودراسة (الشمري ٢٠١٦)، ودراسة (الألفي ٢٠١٦)،

ودراسة (العريني ٢٠١٤) كما تم الاطلاع على الأدوات التي استخدمت في هذه الدراسات، وتم الاستعانة بشكل رئيس بأداة (الشمري ٢٠١٦) بتصريف.

حيث تضمن الاستبيان محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ومحور معوقات مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ومحور سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية.

▪ أعد الباحث الصورة الأولية للاستبانة متضمنة التعريف الإجرائي لحوكمة الجامعات، ثم عرض على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وإدارة التعليم العالي والتربية وعلم النفس والمناهج لإبداء الرأي حوله.

▪ تكونت الاستبانة في صورته النهائية من (٥٥) عبارة موزعة على (٣) محاور، المحور الأول: محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وتضمن خمسة أبعاد هي: الشفافية، المساءلة، المشاركة الفاعلة، العدل، الفاعلية التنظيمية، حيث كان مجموع عبارات هذا المحور (٣٧) عبارة، أما المحور الثاني: معوقات مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وتكون من (٩) عبارات، أما المحور الثالث: سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وتكون من (٩) عبارات.

▪ تصحح الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي (عالية جداً ، عالية ، محايد ، منخفضة ، منخفضة جداً) وتقدر الدرجة من خلال اختيار المفحوص لأحد البدائل الخمسة وتتراوح الدرجة على العبارة بين (١-٥) درجات طبقاً لاتجاه قياس العبارة .

الخصائص السيكومترية لاستبانة الحوكمة : أولاً: الصدق:

١- صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في مجال إدارة التعليم العالي والتربية وعلم النفس والمناهج، وبناء على آراء المحكمين قام الباحث بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر وقد أبقى الباحث على العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق (٨٠٪ - ١٠٠٪).

٢- صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه و الجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه لاستبانة مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

المحور الثالث سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية		المحور الثاني معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية		المحور الأول درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
♦♦٠٧٠	٤٧	♦♦٠٧٠	٣٨	♦♦٠٧٨	٢٠	♦♦٠٦٩	١
♦♦٠٨١	٤٨	♦♦٠٨٣	٣٩	♦♦٠٧٣	٢١	♦♦٠٤٨	٢
♦♦٠٩٤	٤٩	♦♦٠٨١	٤٠	♦♦٠٧٩	٢٢	♦♦٠٧٢	٣
♦♦٠٨٨	٥٠	♦♦٠٨٩	٤١	♦♦٠٤١	٢٣	♦♦٠٧٢	٤
♦♦٠٨٢	٥١	♦♦٠٨١	٤٢	♦♦٠٧٠	٢٤	♦♦٠٧٤	٥
♦♦٠٨٨	٥٢	♦♦٠٨٤	٤٣	♦♦٠٧١	٢٥	♦♦٠٦٣	٦
♦♦٠٩٠	٥٣	♦♦٠٨١	٤٤	♦♦٠٧٦	٢٦	♦♦٠٥١	٧
♦♦٠٨٥	٥٤	♦♦٠٧٠	٤٥	♦♦٠٨٠	٢٧	♦♦٠٧٠	٨
♦♦٠٧٤	٥٥	♦♦٠٨٤	٤٦	♦♦٠٧٤	٢٨	♦♦٠٨٧	٩
				♦♦٠٧١	٢٩	♦♦٠٧٥	١٠
				♦♦٠٨٣	٣٠	♦♦٠٦٨	١١
				♦♦٠٧٩	٣١	♦♦٠٧٦	١٢
				♦♦٠٧٧	٣٢	♦♦٠٦٧	١٣
				♦♦٠٧٦	٣٣	♦♦٠٧٣	١٤
				♦♦٠٧٧	٣٤	♦♦٠٧٥	١٥
				♦♦٠٦٥	٣٥	♦♦٠٧٢	١٦
				♦♦٠٥٨	٣٦	♦♦٠٥٩	١٧
				♦♦٠٨٠	٣٧	♦♦٠٧١	١٨
						♦♦٠٧٨	١٩

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول (٢) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية

للمحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(٠.١٠)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، بين (٠.٤١ - ٠.٨٧)، أما المحور الثاني: معوقات مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٠ - ٠.٨٩)، أما المحور الثالث: سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٠ - ٠.٩٤)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق للاستبانة.

كما تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجات كل محور و الدرجة الكلية لاستبانة

مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

معامل الارتباط	المحور
❖❖٠.٩٢	درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية
❖❖٠.٤٥	معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية
❖❖٠.٧٢	سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

❖❖ دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط للمحاور الثلاثة التي تتكون منها الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة جاءت قيمها مرتفعة حيث

تراوحت بين (٠,٤٥ - ٠,٩٢) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثانياً: الثبات :

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان والاستبانة ككل والجدول التالي يوضح معاملات الثبات :

جدول (٤) يوضح معاملات الثبات لأبعاد ومحاور استبانة مبادئ الحوكمة في

الجامعات الحكومية السعودية والاستبانة ككل

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية	١٠	٠,٩١
المساءلة	٧	٠,٨٩
المشاركة الفاعلة	٥	٠,٩٠
العدل	٦	٠,٨٦
الفاعلية التنظيمية	٩	٠,٩٣
درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	٣٧	٠,٩٧
معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	٩	٠,٩٢
سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	٩	٠,٩٤
الاستبانة ككل	٥٥	٠,٩٣

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، الأمر الذي يؤكد ثبات الاستبانة، ولتحديد طول خلايا الاستبانة الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي في الجدول التالي :

جدول (٥) طريقة تصحيح استبانة الدراسة

البديل	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	١	من ١.٠٠ إلى ١.٨٠
منخفضة	٢	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠
محايد	٣	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠
عالية	٤	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠
عالية جداً	٥	من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠

:

الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات

الحكومية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أبعاد محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

أ- النتائج الخاصة ببعد الشفافية:

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الشفافية كأحد أبعاد محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

الاستجابات	العبارة		المتوسط الحسابي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		الترتيب	المستوى
	ن	%	ن	%		ن	%		
عالية جداً	١	١٢.٣٩	١	١٠.٠٤	١٠	١.٠٤	١.٠٩	٢	عالية
	٥	٥٥	٤٠	٤٠	١٢	١.٠٤	١.٠٩	١	عالية
عالية	٤٣.٤٧	٤٣.٤٧	٥١.٣٥	٥١.٣٥	١٤.٨٦	١٤.٨٦	١٤.٨٦	١٠.٩٤	عالية
	١٩٣	١٩٣	٢٢٨	٢٢٨	٦٦	٦٦	٦٦	١٠.٩٤	عالية
محايد	٢٦.٨	٢٦.٨	٢٥.٩	٢٥.٩	٤٢.٣٤	٤٢.٣٤	٤٢.٣٤	١٨.٠٢	عالية
	١١٩	١١٩	١١٥	١١٥	١٨٨	١٨٨	١٨٨	١٨.٠٢	محايد
منخفضة	١٣.٧٤	١٣.٧٤	٩.٢٣	٩.٢٣	٢١.٤	٢١.٤	٢١.٤	٣٧.٣٩	منخفضة
	٦١	٦١	٤١	٤١	٩٥	٩٥	٩٥	٣٧.٣٩	منخفضة
منخفضة جداً	٣.٦	٣.٦	٤.٥	٤.٥	١٨.٦٩	١٨.٦٩	١٨.٦٩	١٦.٦٧	منخفضة جداً
	١٦	١٦	٢٠	٢٠	٨٣	٨٣	٨٣	١٦.٦٧	منخفضة جداً
الاستجابات	تدرك الجامعة متطلبات الشفافية وفقاً لإطار حوكمة رؤية ٢٠٣٠	١	توفر الجامعة كميّاً خاصاً بالوائح والأنظمة والقوانين.	٢	توضح الجامعة إيراداتها ومصروفاتها.	٣	تفصح الجامعة عن العائير المتبعية لشغل المناصب القيادية.	٤	عالية

متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الاستجابات	المستوى
٨	٤	٣	٧	٥	٥	الترتيب	الانحراف المعياري
١,٠٨	٠,٩٩	٠,٨٩	١,١٨	١,٠٩	١,٠٩		التوسط الحسابي
٢,٧١	٣,٢٧	٣,٣٦	٢,٩٩	٣,١٣	٣,١٣		
٤,٥	٥,٤١	٧,٢١	٣,٦	٦,٧٦	٦,٧٦	%	عالية جداً
٢,٠	٢,٤	٣,٢	١,٦	٣,٠	٣,٠	٢	
١٤,٤١	٤٤,١٤	٣٩,٨٦	٤٣,٢٤	٣٧,٦١	٣٧,٦١	%	عالية
٦٤	١٩٦	١٧٧	١٩٢	١٦٧	١٦٧	٢	
٤٠,٠٩	٢٨,١٥	٣٦,٠٤	١٦,٢٢	٢٥,٦٨	٢٥,٦٨	%	محايد
١٧٨	١٢٥	١٦٠	٧٢	١١٤	١١٤	٢	
٢٩,٢٨	١٦,٨٦	١٥,٠٩	٢٢,٣	٢١,٤	٢١,٤	%	منخفضة
١٣٠	٧٥	٦٧	٩٩	٩٥	٩٥	٢	
١١,٧١	٥,٤١	١,٨	١٤,٦٤	٨,٥٦	٨,٥٦	%	منخفضة جداً
٥٢	٢٤	٨	٦٥	٣٨	٣٨	٢	
٩	٨	٧	٦	٥	٥	العبارة	الاستجابات
						توضيح الجامعة المحفوق والواجبات لجميع منسوبيها.	
						نصح الجامعة عن سياسة الكافات.	
						تعد الجامعة أداة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات	
						تعلم الجامعة عن مستوى التقدم في تنفيذ الأعمال	
						تبرز الجامعة أي تغور أو تأخير في تقدم تنفيذ أعمالها	

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي		عالية		محايد		منخفضة		منخفضة جداً		الاستجابات
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
متوسطة	٦	٠,٩٣	٤,٥٠	٢٠	٣١,٩٨	١٤٢	٤٠,٩٩	١٨٢	١٧,١٢	٧٦	٥,٤١	٢٤	تجيب الجامعة عن استفسارات المستفيدين بصراحة دون تردد.
متوسطة	١,٠٩	٣,٠٨	البعد ككل										١٠

يتبين من جدول (٦) أن متوسط محور الشفافية كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٠٨) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠٩). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين

(٠,٨٩ - ١,١٨) وهي قيم مرتفعة نسبياً دليل تباین استجابات استجابات عينة الدراسة حول تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول من حيث مستوى بعد الشفافية كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ، العبارة رقم (٢) "توفر الجامعة كُتبياً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين" بمتوسط حسابي (٣,٥١) يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (١) "تدرك الجامعة متطلبات

الشفافية وفقاً لإطار حوكمة رؤية ٢٠٣٠ "بمتوسط حسابي (٣.٤٧) و كلاهما بدرجة ممارسة (عالية) ، وجاءت باقي عبارات بعد الشفافية بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢.٦١ - ٣.٣٦) وهي بدرجة ممارسة (متوسطة). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) "توضح الجامعة إيراداتها ومصروفاتها" بمتوسط حسابي (٢.٦١) بدرجة (متوسطة) . وعلى ضوء هذه النتيجة وعند استعراض بعد الشفافية كأحد أهم أبعاد محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ، يلاحظ أن عبارة " تدرك الجامعة متطلبات الشفافية وفقاً لإطار حوكمة رؤية ٢٠٣٠ " جاءت بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٧) تعكس واقع الشفافية المرتفع نسبياً في الجامعات السعودية ، وهذا ما يدعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالشفافية كأحد أبعاد مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ، إذ أن رؤية المملكة ترمي إلى زيادة المكاسب عن طريق الحوكمة الرشيدة والإجراءات الفعالة مستفيدة من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات بما فيها الجامعات السعودية.

ب- النتائج الخاصة بعد المساواة:

جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المساواة كأحد أبعاد محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

الاستجابات	م		العبارة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الترتيب	المستوى
	%	ن						
توفر الجامعة لائحة نظامية لمساواة منسوبيها.	١٠.٩٩	٤٣	تقديم تقادير مالية متوازنة.	١٧	١١	٥	٤	منخفضة
	٧٧	٣٠٠٠						
تطبيق الجامعة مبدأ الشواب والعقاب على كافة منسوبيها.	١٧.٣٤	٦٧	توفر الجامعة نظاماً واضحاً للرقابة الداخلية.	٤٦	١٣	٧	٦	منخفضة
	٧٧	٣٠٠٠						
تطبيق الجامعة مبدأ الشواب والعقاب على كافة منسوبيها.	١٧.٣٤	٦٧	توفر الجامعة نظاماً واضحاً للرقابة الداخلية.	٤٦	١٣	٧	٦	منخفضة
	٧٧	٣٠٠٠						
تطبيق الجامعة مبدأ الشواب والعقاب على كافة منسوبيها.	١٧.٣٤	٦٧	توفر الجامعة نظاماً واضحاً للرقابة الداخلية.	٤٦	١٣	٧	٦	منخفضة
	٧٧	٣٠٠٠						
تطبيق الجامعة مبدأ الشواب والعقاب على كافة منسوبيها.	١٧.٣٤	٦٧	توفر الجامعة نظاماً واضحاً للرقابة الداخلية.	٤٦	١٣	٧	٦	منخفضة
	٧٧	٣٠٠٠						

لأغلب عبارات هذا البعد بين (٠,٧٥ - ١,١٩) وهي قيم مرتفعة نسبياً، تشير إلى تباين استجابات عينة الدراسة حول تلك العبارات .

وجاء في الترتيب الأول ضمن بعد المساءلة كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، العبارة رقم (١٥) " تحدد الجامعة صلاحيات الرئيس والمرؤوس " بمتوسط حسابي (٣,٣) يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٦) " تحارب الجامعة أنماط الفساد الإداري والمالي " بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وكلاهما بدرجة (متوسطة) ، وجاءت باقي عبارات بعد المساءلة بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢,٥٧ - ٣,٢٣) وهي بدرجة (منخفضة و متوسطة). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٤) " تطبق الجامعة مبدأ الثواب والعقاب على كافة منسوبيها " بمتوسط حسابي (٢,٥٧) بدرجة (منخفضة) .

إن تحديد الجامعة لصلاحيات الرئيس والمرؤوس ، ومحاربة الجامعة أنماط الفساد الإداري والمالي ، جاءت بدرجة عالية ، وبالتالي يجب تعزيز هذه النتيجة ، إلا أن تطبيق الجامعة مبدأ الثواب والعقاب على كافة منسوبيها جاءت بدرجة متدنية ضمن محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية في محور المساءلة ، ولتطبيق مبادئ حوكمة في الجامعات السعودية ينبغي على إدارات الجامعات انتهاج مبدأ الثواب والعقاب على كافة منسوبيها ، واتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة.

ج- النتائج الخاصة بعد المشاركة الفاعلة:

جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المشاركة الفاعلة كأحد أبعاد محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

المستوى	الترتيب	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الاستجابات	ب	
							الانحراف المعياري	التوسط الحسابي
عالية جداً	%	٣.٦	٤.٩٥	٥.٧٦	٦.٥	توجد في الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الشكاوى والاقتراحات وتعامل معها بجدية	١٨	١٩
	ن	٦١	٢٢	٦٥	١٦			
عالية	%	٧٦.٤٤	٣١.٣٨	٥٦.٥٣	٦٣.١١	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية	٢٠	٢١
	ن	٣٥١	٦٣١	٣٠٤	١٥			
محايد	%	٤٥.٠٥	٣٢.٦٦	٢٧.٦	١٦.١٣	تشترك المجالس الأكاديمية المعنية في عملية صنع القرار	٢٠	٢١
	ن	٢٠٠	٥٣١	١٢١	٥٧١			
منخفضة	%	١١.٢١	٦.٤٤	١.٧٥	٣.٠١	يسمح لجميع العاملين بتقييم شاغلي المناصب الأكاديمية والإدارية	٢٠	٢١
	ن	٤٥	٢٨	٦٨	٧٥			
منخفضة جداً	%	٤.٥	١.٤٦	٠.١١	٠.١١	يسمح لجميع العاملين بتقييم شاغلي المناصب الأكاديمية والإدارية	٢٠	٢١
	ن	٢٠	٦٥	١٦	٣٤			

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		عالية جداً		عالية		معايد		منخفضة		منخفضة جداً		الاستجابات
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
متوسطة		منخفضة													
١,٠٨	٥	١,١٤	٣,٦	٦١	١,٨١١	٥٢	٣١,٩	٤٣١	١١,١	٣٦	٣١,٥٣	١٤٠	يعتمد أسلوب الانتخاب لاختيار أعضاء المجلس المختلفة	٢٢	
٢,٨٤			البعد ككل												

يتبين من جدول (٨) أن مستوى بعد المشاركة الفاعلة كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٢,٨٤) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠٨) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (٠,٨٧ - ١,١٤) وهي قيم مرتفعة نسبياً تشير إلى تباين نسبي في استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول تلك العبارات . وجاء في الترتيب الأول ضمن بعد المشاركة الفاعلة كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ، العبارة رقم (٢٠) "تشرك المجالس الأكاديمية المعنيين في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (٣,٢٤) يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٨) "توجد في الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الشكاوى والاقتراحات وتتعامل معها بمهنية" بمتوسط حسابي (٣,٢١) و كلاهما بدرجة (متوسطة) ،

و جاءت باقى عبارات بعد المشاركة الفاعلة بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢.٣٥ - ٢.٩٥) وهى بدرجة (منخفضة و متوسطة)، وجاء فى الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٢) "يعتمد أسلوب الانتخاب لاختيار أعضاء المجالس المختلفة " بمتوسط حسابى (٢.٣٥) بدرجة منخفضة.

وعلى ضوء ذلك يلاحظ إن إشراك المعنيين باتخاذ القرار، ووجود إدارة خاصة لاستقبال الشكاوى والاقتراحات بالجامعات والتعامل معها بمهنية جاءت بدرجة عالية من حيث الممارسة. وتعد هذه ميزة من الميزات التي يجب تعزيزها، وفي المقابل جاء السماح لجميع العاملين بتقييم شاغلي المناصب الأكاديمية والإدارية، إضافة إلى اعتماد أسلوب الانتخاب لاختيار أعضاء المجالس المختلفة، جاءت بدرجة منخفضة نسبياً، الأمر الذي يفرض تحدياً أمام الجامعات السعودية، إذ ينبغي على إدارات الجامعات إعادة النظر في آلية تشكيل المجالس واللجان المختلفة بالجامعات، وإيجاد الآليات اللازمة لتفعيل دور مختلف العاملين في تقييم شاغلي المناصب الأكاديمية والإدارية.

د- النتائج الخاصة ببعء العدل:

جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العدل كأحد أبعاد محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

المستوى	الترتيب	الاختراف العياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		محايد		منخفضة		منخفضة جداً		الاستجابات
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
عالية	١	١.٠٥	٣.٧٣	١٩.١٤	٨٥	٥٠.٦٨	٢٢٥	٢٠.٠٥	٨٩	٤.٥	٢٠	٥.٦٣	٢٥	٢٣
متوسطة	٢	١.٠٤	٣.٤	٤.٥	٢٠	٦٠.٣٦	٢٦٨	١٢.٨٤	٥٧	١٤.٨٦	٦٦	٧.٤٣	٣٣	٢٤
متوسطة	٣	٠.٩٢	٣.٣٤	٤.٥	٢٠	٤٨.٢	٢١٤	٢٨.١٥	١٢٥	١٥.٥٤	٦٩	٣.٦	١٦	٢٥
متوسطة	٤	٠.٩٨	٣.٠٢	٣.٦	١٦	٣٢.٨٨	١٤٦	٣٠.٨٦	١٣٧	٢٧.٢٥	١٢١	٥.٤١	٢٤	٢٦
عالية	١	١.٠٥	٣.٧٣	١٩.١٤	٨٥	٥٠.٦٨	٢٢٥	٢٠.٠٥	٨٩	٤.٥	٢٠	٥.٦٣	٢٥	يوجد معايير واضحة ومعلنة للترقية
متوسطة	٢	١.٠٤	٣.٤	٤.٥	٢٠	٦٠.٣٦	٢٦٨	١٢.٨٤	٥٧	١٤.٨٦	٦٦	٧.٤٣	٣٣	هناك توازن بين صلاحيات واجبات كل وظيفة
متوسطة	٣	٠.٩٢	٣.٣٤	٤.٥	٢٠	٤٨.٢	٢١٤	٢٨.١٥	١٢٥	١٥.٥٤	٦٩	٣.٦	١٦	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية
متوسطة	٤	٠.٩٨	٣.٠٢	٣.٦	١٦	٣٢.٨٨	١٤٦	٣٠.٨٦	١٣٧	٢٧.٢٥	١٢١	٥.٤١	٢٤	توفر الجامعة وصفاً واضحاً و معلناً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة

المستوى	الانحراف المعياري	متوسطة	متوسطة	عالية جداً		عالية		محايد		منخفضة		منخفضة جداً		الاستجابات	
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
متوسطة		٥	٦											٦	
١,٠٦		١,٠٤	١,١١												
٣,٢٢		٢,٩٧	٢,٨٦												
البعد ككل				١,٨	٣,٦										
				٨	١٦										
				٣٣,٧٨	٣١,٥٣										
				١٥٠	١٤٠										
				٣٦,٤٩	٢٤,٥٥										
				١٦٢	١٠٩										
				١٥,٠٩	٢٧,٤٨										
				٦٧	١٢٢										
				١٢,٨٤	١٢,٨٤										
				٥٧	٥٧										
		تعلن الجامعة معايير واضحة للمكافآت	يوجد في الجامعة نظام مكافآت واضح و معلن لجميع العاملين												
		٢٨	٢٧												

يتبين من جدول (٩) أن مستوى بعد العدل كأحد أبعاد درجة تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية، جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٢٢) وانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠٦) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (٠,٩٢ - ١,١١) وهي قيم مرتفعة نسبياً تشير إلى تباين استجابات عينة الدراسة حول تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول ضمن بعد العدل كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية

السعودية العبارة رقم (٢٣) "يوجد معايير واضحة ومعلنة للترقية" بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وهي بدرجة (عالية) يليها فى الترتيب الثانى العبارة رقم (٢٤) "هناك توازن بين صلاحيات وواجبات كل وظيفة" بمتوسط حسابي (٣.٤) وهي بدرجة (متوسطة)، وجاءت باقى عبارات بعد العدل بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢.٨٦ - ٣.٣٤) وهي بدرجة (متوسطة). كما جاءت فى الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٧) "يوجد فى الجامعة نظام مكافآت واضح ومعلن لجميع العاملين" بمتوسط حسابي (٢.٨٦) بدرجة متوسطة. وعليه يمكن القول أن وجود معايير واضحة ومعلنة للترقية، ووجود توازن بين صلاحيات وواجبات كل وظيفة جاءت بدرجة عالية من حيث الممارسة ضمن محور العدل. وتعد من الجوانب التي يجب تعزيزها. كما حصل "وجود نظام مكافآت واضح ومعلن لجميع العاملين" على درجة متدنية، مما يحتم على إدارات الجامعات السعودية اتباع نظام مكافآت واضح ومعلن لجميع العاملين، وزيادة المكاسب بانتهاج طريق الحوكمة الرشيدة والإجراءات الفعالة.

هـ - النتائج الخاصة ببعء الفاعلية التنظيمية :

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الفاعلية التنظيمية كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

المستوى	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	الاستجابات	
						الترتيب	الانحراف المعياري
عالية	٢	٧	٩	٨	٢٠.٩٢	٣.٠٧٧	٣٠
عالية جداً	٩٢	٦.٧٦	٤.٩٥	١.٨	٢٠.٧٢	٣.٠٧	٢٩
		٣٠	٢٢	٨	٢٠.٧٢	٣.٠٧	٢٩
عالية	٢٠.٦	٤١.٦٧	٢٧.٤٨	٣٨.٧٤	٤٦.٤	٣٨.٧٤	٣٠
		١٨٥	١٢٢	١٧٢	٢٠.٦	٣٨.٧٤	٣٠
محايد	١٠.٦	٢٧.٠٣	٣١.٩٨	٣٢.٦٦	٢٣.٨٧	٣٢.٦٦	٣٠
		١٢٠	١٤٢	١٤٥	١٠.٦	٣٢.٦٦	٣٠
منخفضة	٣٢	٤.٩٥	١٥.٩٩	١٧.٧٩	٧.٢١	١٧.٧٩	٣٠
		٢٢	٧١	٧٩	٣٢	١٧.٧٩	٣٠
منخفضة جداً	٨	١٩.٥٩	١٩.٥٩	٩.٠١	١.٨	٩.٠١	٣٠
		٨٧	٨٧	٤٠	٨	٩.٠١	٣٠
عالية	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٣٢	٣٠	٣٠

المتوسط	متوسطة		عالية		متوسطة		عالية		متوسطة		عالية		الانحراف المعياري		الترتيب		المتوسط الحسابي		عالية جداً		عالية		محايد		منخفضة		منخفضة جداً		الاستجابات									
	٦	٥	١	٤	٥	٤	١	٤	٥	٤	١	٤	٥	٤	١	٤	٥	٤	١	٤	٥	٤	١	٤	٥	٤	١	٤	٥	٤	١	٤						
٠.٩٧	٠.٩٧	١.١٤	٠.٩٣	٠.٩٥	١.١٤	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٨٢	٣																							
٣.٣٩	٣.٣٢	٣.٣٢	٤.١٦	٣.٣٥	٣.٣٢	٤.١٦	٣.٣٥	٤.١٦	٣.٣٥	٤.١٦	٣.٣٥	٤.١٦	٣.٥٨																									
	٤.٩٥	١٣.٧٤	٤٢.١٢	٥.٨٦	١٣.٧٤	٤٢.١٢	٥.٨٦	٤٢.١٢	٥.٨٦	١٣.٧٤	٤٢.١٢	٥.٨٦	٧.٦٦																									
	٢٢	٦١	١٨٧	٢٦	٦١	١٨٧	٢٦	١٨٧	٢٦	٦١	١٨٧	٢٦	٣٤																									
	٤٤.٥٩	٣٦.٩٤	٤٠.٩٩	٤٧.٥٢	٣٦.٩٤	٤٠.٩٩	٤٧.٥٢	٤٠.٩٩	٤٧.٥٢	٣٦.٩٤	٤٠.٩٩	٤٧.٥٢	٥٤.٥																									
	١٩٨	١٦٤	١٨٢	٢١١	١٦٤	١٨٢	٢١١	١٨٢	٢١١	١٦٤	١٨٢	٢٤٢																										
	٣٧.٣٩	٢٣.٦٥	٩.٦٨	٢٦.٣٥	٢٣.٦٥	٩.٦٨	٢٦.٣٥	٩.٦٨	٢٦.٣٥	٢٣.٦٥	٩.٦٨	٢٧.٩٣																										
	١٦٦	١٠٥	٤٣	١١٧	١٠٥	٤٣	١١٧	٤٣	١١٧	١٠٥	٤٣	١٢٤																										
	٤.٠٥	١٨.٤٧	٥.٤١	١٦.٦٧	١٨.٤٧	٥.٤١	١٦.٦٧	٥.٤١	١٦.٦٧	١٨.٤٧	٥.٤١	٨.١١																										
	١٨	٨٢	٢٤	٧٤	٨٢	٢٤	٧٤	٢٤	٧٤	٨٢	٢٤	٣٦																										
	٩.٠١	٧.٢١	١.٨	٣.٦	٧.٢١	١.٨	٣.٦	١.٨	٣.٦	٧.٢١	١.٨	١.٨																										
	٤٠	٣٢	٨	١٦	٣٢	٨	١٦	٨	١٦	٣٢	٨	٨																										
	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٦	٣٥	٣٤	٣٥	٣٤	٣٦	٣٥	٣٣																										

البعد ككل

يتبين من جدول (١٠) أن مستوى بعد الفاعلية التنظيمية كأحد أبعاد درجة تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٣٩) وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (٠.٨٢ - ١.٢٣) وهي قيم مرتفعة نسبياً، وتشير إلى تباين استجابات عينة الدراسة حول تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول ضمن بعد الفاعلية التنظيمية كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية العبارة رقم (٣٥) "توفر الجامعة دورات تدريبية لمنسوبيها" بمتوسط حسابي (٤.١٦) يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٢) "تمتلك الجامعة خطة استراتيجية" بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وجاءت باقي عبارات بعد الفاعلية التنظيمية بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢.٨٢ - ٣.٥٨) وهي بدرجة (متوسطة وعالية). كما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٠) "تسعى الجامعة لاستقطاب موظفين إداريين أكفاء" بمتوسط حسابي (٢.٨٢) بدرجة متوسطة.

ومن هنا فإن "توفير الجامعة للدورات التدريبية لمنسوبيها"، و"امتلاك الجامعة خطة استراتيجية واضحة" جاءت بدرجة عالية ضمن بعد الفاعلية التنظيمية، مما يتوجب المحافظة عليها وتعزيزها. وفي المقابل جاء "سعي الجامعة لاستقطاب موظفين إداريين أكفاء" بدرجة متدنية، وعليه فإن على الجامعات إيلاء هذا الجانب عناية خاصة وصولاً إلى زيادة المكاسب عن طريق الحوكمة الرشيدة والإجراءات الفعالة.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة
حول أبعاد محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات الحكومية السعودية

المستوى	الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	٣	١.٠٩	٣.٠٨	الشفافية
متوسطة	٤	٠.٩٩	٣.٠٢	المساءلة
متوسطة	٥	١.٠٨	٢.٨٤	المشاركة الفاعلة
متوسطة	٢	١.٠٦	٣.٢٢	العدل
متوسطة	١	٠.٩٧	٣.٣٩	الفاعلية التنظيمية

وعلى ضوء هذه النتائج الواردة في الجدول (١١) وما قبله، يتضح وبصورة إجمالية أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية جاءت بدرجة متوسطة. الأمر الذي يفرض على الجامعات الحكومية السعودية مزيداً من العمل والإجراءات على طريق الحوكمة، من خلال الاستفادة وتوظيف أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات والمستويات الإدارية والأكاديمية.

وتفصيلاً يلاحظ أن بعد (الفاعلية التنظيمية) جاء في الترتيب الأول من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث حصل على متوسط حسابي (٣.٣٩)، وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة المفيز (١٤٣٩) والتي بينت أن مجال السلطة والإدارة جاء في المرتبة الأولى. يليه في الترتيب الثاني بعد (العدل) بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، ثم في الترتيب الثالث بعد (الشفافية) بمتوسط حسابي (٣.٠٨)، كما تتفق النتائج مع نتيجة دراسة الزين (٢٠١٧)، ودراسة الدهدار وكحلة والفرا (٢٠١٧)، ودراسة بدح والعوالم (٢٠١٧)، ودراسة الشمري (٢٠١٦)، ودراسة العريني (٢٠١٤) بينما تختلف مع نتيجة دراسة

محمود (٢٠١٨)، ودراسة الكسر (٢٠١٨)، ودراسة الهروط (٢٠١٨)، ودراسة نجم (٢٠١٧) التي خلصت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات عالية، في الوقت الذي خلصت نتيجة دراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧) إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة منخفضة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في

الجامعات الحكومية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات

مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

المتوسط	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	المستوى	
					الترتيب	م
٧	٩	٦	٢	٢	عالية	
١٣	١١٣	١١٥	٥٧	٥٧	الانحراف المعياري	
٣٣٢	٢٨	٣٤	٣٦٦	٣٦٦	المتوسط الحسابي	
٢٤٥٥	٨٥٦	١٦٢٢	١٠٥٩	١٠٥٩	عالية جداً	
١٠٩	٣٧	٧٢	٤٧	٤٧		
٢٢٠٧	١٧٣٤	٣٤٤٦	٤٧٧٥	٤٧٧٥	عالية	
٩٦	٧٧	١٥٣	٢١٢	٢١٢		
٢٣٦٥	٣١٩٨	٣٣١١	٣٨٩٦	٣٨٩٦	محايد	
١٠٥	٤٣١	٨٤١	١٧٣	١٧٣		
١٩٨٢	٢٩٥	٥٤٥	٢٧	٢٧	منخفضة	
٧٧	١٣١	٢٤	١٢	١٢		
٩٩١	١٢٦١	١٧٠	٠	٠	منخفضة جداً	
٤٤	٥٦	٤٧	٠	٠		
تفشي الواسطة والحسوية	تفشي الفساد الإداري والمالي	تدني مستويات الحرية	كثرة الإجراءات السرية	الاستجابات	العبرة	
٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٨		

المستوى	عالية		متوسطة	عالية		متوسطة	عالية		متوسطة	عالية		متوسطة
	الترتيب	عالية جداً		عالية	عالية جداً		عالية	عالية جداً		عالية	عالية جداً	
1.13	4	1.12	1.07	1	0.89	8	3	1.18	1.13	1.18	3	1.13
3.40	3.52	3.52	2.99	3.44	3.89	2.99	3.13	3.13	3.40	3.13	3.40	3.40
عالية جداً	%	16.44	10.77	41.44	30.17	9.01	27.13	27.13	10.77	27.13	27.13	10.77
	ن	78	70	34	34	40	111	111	40	111	111	40
عالية	%	43.92	41.44	32.66	32.66	9.06	32.87	32.87	9.06	32.87	32.87	9.06
	ن	91	371	45	45	87	131	131	87	131	131	87
محايد	%	24.32	23.65	32.66	32.66	42.12	27.48	27.48	42.12	27.48	27.48	42.12
	ن	101	501	131	131	171	212	212	171	212	212	171
منخفضة	%	13.6	9.23	13	13	9.81	4.5	4.5	9.81	4.5	4.5	9.81
	ن	78	13	77	20	77	20	20	77	20	20	77
منخفضة جداً	%	9.01	44	9.46	9.46	42	9.01	9.01	42	9.01	9.01	42
	ن	40	44	42	44	42	40	40	42	40	40	42
الاستجابات	العبارة	كثرة ضغوط العمل	سيادة البيروقراطية الإدارية في المعاملات	المركزية الإدارية للقيادات العليا	تدني رواتب العاملين	ضعف الوعي بمبادئ الحوكمة						
	م	42	43	44	45	46						
المحور ككل												

يتبين من جدول (١٢) أن مستوى محور معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور (٣,٤٠)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,١٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة لهذا المحور بين (٠,٧٠ - ١,١٦)، وهي قيم مرتفعة نسبياً، وتشير إلى تباين استجابات عينة الدراسة حول تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول من محور معوقات مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، العبارة رقم (٤٤) "المركزية الإدارية للقيادات العليا" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٨) "كثرة الإجراءات السرية" بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وكلاهما بدرجة عالية، وجاءت باقى عبارات المحور بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢,٨٠ - ٣,٦٣) وهي بدرجة (متوسطة وعالية)، كما جاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٠) "تفشي الفساد الإداري والمالي" بمتوسط حسابي (٢,٨٠) بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المفيز (١٤٣٩) ودراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧)، ودراسة الدهدار وكحلة والفرا (٢٠١٧)، ودراسة الشمري (٢٠١٦).

الإجابة على السؤال الثالث: ما سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على كل عبارة من عبارات محور سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سبل تعزيز

مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

الاستجابات	منخفضة جداً		منخفضة		متعاد		عالية		عالية جداً		المتوسط الحسابي	الأخواف المعياري	الترتيب	المستوى
	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%				
تعزيز تطبيق المساءلة	٣٦	٨.١١	٢٦	٦.٦٦	١٣٠	٣٣.٤٢	١٧٠	٤٣.٦٦	٢٠٠	٥٠.٠٠	٣.٥٠	١.٢٠	٧	عالية
تفعيل آليات قياس ومتابعة أداء العمادات والوكالات والإدارات المختلفة	٣٦	٩.٢٨	٢٤	٦.٦٦	١٣٠	٣٣.٤٢	١٧٠	٤٣.٦٦	٢٠٠	٥٠.٠٠	٣.٥٠	١.١٣	٣	عالية
تشكيل بعض المجالس بالانتخاب	٤٩	١٢.٨٤	١٢	٣.١٦	١١٥	٢٩.٩٠	٢٠٦	٥٣.٤٠	٣٥	٩.٠٠	٣.٤٢	١.١٥	٨	عالية
توسيع قاعدة المشاركة في المجلس المنتخب بحيث تضم (رجال الأعمال المساهمين، رجال الجمع المدني، المستفيدين)	٤٨	١٢.٨٤	١٢	٣.١٦	١١٥	٢٩.٩٠	٢٠٦	٥٣.٤٠	٣٥	٩.٠٠	٣.٤٢	١.١٥	٨	عالية
تعزيز تطبيق المساءلة	٥٠	١٢.٨٤	١٢	٣.١٦	١١٥	٢٩.٩٠	٢٠٦	٥٣.٤٠	٣٥	٩.٠٠	٣.٤٢	١.١٥	٨	عالية

المستوى	متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	الاستجابات	
							العبارة	م
الترتيب	٩	٤	٢	٥	١	١		
الاخفاف المعيارى	١.١٣	١.٢٠	١.١٩	١.٢١	١.٠٢			
التوسط الحسابى	٣.٣٩	٣.٩٥	٤.٠١	٣.٧٧	٤.١٧			
عالية جداً	%	٤١.٦٧	٤٤.٤٢	٤٢.٣٤	٤٩.٣٢			
	ن	٧٠	٢١٥	٧٧١	٢١٩			
عالية	%	٣٤.٩١	٣٣.١١	١٩.٥٩	٢٣.٤٢	٣٠.٦٣		
	ن	٥٥١	٨٤١	٨٧	١٣٦			
محايد	%	٣٠.٨٦	١١.٤٩	٢٣.٨٧	١٩.٣٧	٨.٧٨		
	ن	٨٣٧	٥١	١٠٦	٤٧	٣٩		
منخفضة	%	٩.٤٤	٦.٥٣	٩.٠٠	٩.٤٦	١٠.٣٦		
	ن	٤٢	٢٩	٤	٤٢	٤٦		
منخفضة جداً	%	٩.٠١	٧.٢١	٧.٢٨	٥.٤٠	٩.٠٠		
	ن	٤٠	٣٢	٣٢	٢٤	٤		
الاستجابات	إشراك الجميع في متابعة أداء الأعمال	الإعلان عن الخدمات التي تقدمها الجامعة	تعزيز قيم أخلاقيات المهنة	اعداد برامج تثقيفية للعاملين عن فلسفة الشفافية	تفعيل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة إلكترونياً		م	
							٥٢	٥١
المحور ككل							٥٣	٥٤
عالية						٥٥		

يتبين من جدول (١٣) أن مستوى محور سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور (٣,٧٦) وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,١١) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب عبارات هذا المحور بين (١,٠٢ - ١,٢١) وهي قيم مرتفعة نسبياً، وتشير إلى تباين استجابات عينة الدراسة حول تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول لهذا المحور العبارة رقم (٥٥) "تفعيل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة إلكترونياً" بمتوسط حسابي (٤,١٧)، الأمر الذي يعكس اتساق سبل تعزيز الحوكمة فيما يتعلق بتفعيل الخدمات الالكترونية في مجال توسيع نطاق الخدمات الالكترونية وتحسين معايير الحوكمة، بما سيحد من التأخير في تنفيذ الأعمال. يليها في الترتيب الثاني العبارة (٥٣) "تعزيز قيم أخلاقيات المهنة" بمتوسط حسابي (٤,٠١) وكلاهما بدرجة (عالية)، وجاءت باقي عبارات المحور بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٣٩ - ٣,٩٦) وهي بدرجة متوسطة وعالية، كما جاء في الترتيب الأخير العبارة (٥١) "إشراك المجتمع في متابعة أداء الأعمال" بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وبدرجة متوسطة. وعلى ضوء هذه النتائج يمكن ترتيب سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، بناء على أعلى المتوسطات الحسابية كالتالي:

- ١ - تعزيز قيم أخلاقيات المهنة.
- ٢ - تفعيل آليات قياس ومتابعة أداء العمادات والكليات والإدارات المختلفة.
- ٣ - الإعلان عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.

٤ - إعداد برامج تثقيفية للعاملين عن فلسفة الشفافية.

٥ - تعزيز تطبيق المساءلة.

٦ - توسيع قاعدة المشاركة في المجالس المختلفة لتضم رجال الأعمال

المساهمين ورجال المجتمع المدني والمستفيدين.

٧ - تشكيل بعض المجالس بالانتخاب.

٨ - إشراك المجتمع في متابعة أداء الأعمال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكسر (٢٠١٨)، ودراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧)، ودراسة الفوزان (٢٠١٧) ودراسة الدهدار وكحلة والفرا (٢٠١٧)، ودراسة الشمري (٢٠١٦)، ودراسة ستريك (Strek, 2011).

الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمي لها؟

للإجابة على هذا السؤال ، استعرض الباحث الفروق كما يلي :

١ - الفروق حسب المسمى الوظيفي :

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي ، تم استخدام اختبار (One way Anova) لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي على استبانة الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٣٨	١.٢٧	٧٤.٤٤	٢	١٤٨٨٨	بين المجموعات	الشفافية
		٥٨.٥٧	٤٤١	٢٥٨٣٨.٨٨	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٢٥٩٧٧.٧٦	المجموع	
٠.٠٧	٢.٧٤	٨٣.٢٢	٢	١٦٦.٤٤	بين المجموعات	المساءلة
		٣٠.٢٩	٤٤١	١٣٣٥٧.٨٩	داخل المجموعات	
			٤٤٣	١٣٥٢٤.٣٣	المجموع	
٠.٠٨	٢.٥٦	٥٣.٣٦	٢	١٠٦.٧٢	بين المجموعات	المشاركة الفاعلة
		٢٠.٨٣	٤٤١	٩١٨٣.٦٣	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٩٢٩٠.٣٥	المجموع	
٠.٤١	٠.٨٨	١٩.٦١	٢	٣٩.٢٣	بين المجموعات	العدل
		٢٢.١٤	٤٤١	٩٧٦٤.٦٣	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٩٨٠٣.٨٦	المجموع	
٠.٠٩	٢.٤٤	١٣٤.٥٤	٢	٢٦٩.٠٧	بين المجموعات	الفاعلية التنظيمية
		٥٤.٩٨	٤٤١	٢٤٢٤٥.٩٢	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٢٤٥١٤.٩٩	المجموع	

الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٨٩	٠.١١	٨٠.٦٨	٢	١٦١,٣٦	بين المجموعات	درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ككل
		٧٢٨,٦٠	٤٤١	٣٢١٣١٠.٦	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٣٢١٤٧٢.٠	المجموع	
٠.٢٤	١.٣٩	٨٥.٩٨	٢	١٧١,٩٧	بين المجموعات	معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية
		٦١,٥٥	٤٤١	٢٧١٤٤,٦٥	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٢٧٣١٦,٦٢	المجموع	
٠.٠٧	٢.٦٣	١٩٦,٨٥	٢	٣٩٣,٧٠	بين المجموعات	سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية
		٧٤,٦٥	٤٤١	٣٢٩١٨,٣٦	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٣٣٣١٢.٠٦	المجموع	
٠.٩٨	٠.٠١	٨٧٥	٢	١٧,٥٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٧٦١,٣٢	٤٤١	٣٣٥٧٤٣.٤	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٣٣٥٧٦٠.٩	المجموع	

يتضح من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد ومحاور مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية والاستبانة ككل باختلاف المسمى الوظيفي، حيث أن كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠١٦)، ودراسة مسلم (٢٠١٦) وتختلف مع دراسة العريني (٢٠١٤).

٢- الفروق حسب الجنس :

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية طبقاً لمتغير الجنس ، تم استخدام اختبار (Independent Samples Test) وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية :

جدول (١٥) نتائج اختبار (Independent Samples Test) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية طبقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدرجة الحرة	الدلالة مستوى
الشفافية	ذكر	٢٩٧	٣٠.٤٢	٧.٥٤	١.٤٧	٤٤٢	٠.١٤
	أنثى	١٤٧	٣١.٥٦	٧.٨٧			
العدل	ذكر	٢٩٧	٢١.١٨	٥.٣٠	٠.٠٥	٤٤٢	٠.٩٥
	أنثى	١٤٧	٢١.١٥	٥.٩٨			
المشاركة الفاعلة	ذكر	٢٩٧	١٤.٠١	٤.٦٠	١.٢٩	٤٤٢	٠.١٩
	أنثى	١٤٧	١٤.٦١	٤.٥٣			

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	قيمة (ن)	الحرية درجات	الدلالة مستوى																																												
المساءلة	ذكر	٢٩٧	١٩.٥٨	٤.١٨	١.٦٦	٤٤٢	٠.٠٩																																												
	أنثى	١٤٧	١٨.٧٩	٥.٥٩				الفاعلية التنظيمية	ذكر	٢٩٧	٣٠.٦٠	٨.١٧	٠.٣٩	٤٤٢	٠.٦٩	أنثى	١٤٧	٣٠.٣١	٥.٦٩	درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ككل	ذكر	٢٩٧	١١٥.٧٨	٢٦.٩٧	٠.٢٢	٤٤٢	٠.٨١	أنثى	١٤٧	١١٦.٤١	٢٦.٩٦	معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٠.٨٤	٨.٦١	٠.٧٧	٤٤٢	٠.٤٣	أنثى	١٤٧	٣٠.٢٢	٦.٠٤	سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٥.٣٧	٩.٢٨	٥.٣٧	٤٤٢	٠.٠٠
الفاعلية التنظيمية	ذكر	٢٩٧	٣٠.٦٠	٨.١٧	٠.٣٩	٤٤٢	٠.٦٩																																												
	أنثى	١٤٧	٣٠.٣١	٥.٦٩				درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ككل	ذكر	٢٩٧	١١٥.٧٨	٢٦.٩٧	٠.٢٢	٤٤٢	٠.٨١	أنثى	١٤٧	١١٦.٤١	٢٦.٩٦	معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٠.٨٤	٨.٦١	٠.٧٧	٤٤٢	٠.٤٣	أنثى	١٤٧	٣٠.٢٢	٦.٠٤	سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٥.٣٧	٩.٢٨	٥.٣٧	٤٤٢	٠.٠٠	أنثى	١٤٧	٣٠.٨١	٦.٢٩								
درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ككل	ذكر	٢٩٧	١١٥.٧٨	٢٦.٩٧	٠.٢٢	٤٤٢	٠.٨١																																												
	أنثى	١٤٧	١١٦.٤١	٢٦.٩٦				معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٠.٨٤	٨.٦١	٠.٧٧	٤٤٢	٠.٤٣	أنثى	١٤٧	٣٠.٢٢	٦.٠٤	سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٥.٣٧	٩.٢٨	٥.٣٧	٤٤٢	٠.٠٠	أنثى	١٤٧	٣٠.٨١	٦.٢٩																				
معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٠.٨٤	٨.٦١	٠.٧٧	٤٤٢	٠.٤٣																																												
	أنثى	١٤٧	٣٠.٢٢	٦.٠٤				سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٥.٣٧	٩.٢٨	٥.٣٧	٤٤٢	٠.٠٠	أنثى	١٤٧	٣٠.٨١	٦.٢٩																																
سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	ذكر	٢٩٧	٣٥.٣٧	٩.٢٨	٥.٣٧	٤٤٢	٠.٠٠																																												
	أنثى	١٤٧	٣٠.٨١	٦.٢٩																																															

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (ت)	الحرية درجات	الدلالة مستوى
الدرجة الكلية	ذكر	٢٩٧	١٨١.٩٩	٢٧.٨٩	١.٦٤	٤٤٢	٠.١٠
	أنثى	١٤٧	١٧٧.٤٤	٢٦.٦٣			

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١٥) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول معظم أبعاد ومحاور مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية والاستبانة ككل باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) عدا محور سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، فقد جاء مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) لصالح الذكور حيث كان متوسطهم على المحور (٣٥.٣٧) في مقابل متوسط الإناث (٣٠.٨١).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود (٢٠١٨)، ودراسة الزين (٢٠١٧)، وتختلف مع دراسة نجم (٢٠١٧)، ودراسة الشمري (٢٠١٦)، ودراسة مسلم (٢٠١٦)، ودراسة علالي (٢٠١٥).

٣- الفروق حسب سنوات الخبرة:

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية طبقاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار

(One way Anova) لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة على استبانة الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	د.ف. / د.ع. / د.ج.	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٤٣	٠.٨٤	٤٩.٦٥	٢	٩٩.٣٠	بين المجموعات	الشفافية
		٥٨.٦٨	٤٤١	٢٥٨٧٨.٤٥	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٢٥٩٧٧.٧٦	المجموع	
٠.٥٤	٠.٦١	١٨.٨٦	٢	٣٧.٧٢	بين المجموعات	العدل
		٣٠.٥٨	٤٤١	١٣٤٨٦.٦٢	داخل المجموعات	
			٤٤٣	١٣٥٢٤.٣٣	المجموع	
٠.٩٠	٠.٠٩	٢.٠٩	٢	٤.١٩	بين المجموعات	المشاركة الفاعلة
		٢١.٠٦	٤٤١	٩٣٨٦.١٦	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٩٣٩٠.٣٥	المجموع	
٠.٧٤	٠.٢٩	٦.٤٨	٢	١٢.٩٥	بين المجموعات	المساءلة
		٢٢.٢٠	٤٤١	٩٧٩٠.٩٠	داخل المجموعات	

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الإحصائية الدلالة
	المجموع	٩٨٠٣.٨٦	٤٤٣			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	١٢.٨١	٢	٦.٤١	٠.١١	٠.٨٩
	داخل المجموعات	٢٤٥٠٢.١٨	٤٤١	٥٥.٥٦		
	المجموع	٢٤٥١٤.٩٩	٤٤٣			
درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ككل	بين المجموعات	٢٠٥.٢٦	٢	١٠٢.٦٣	٠.١٤	٠.٨٦
	داخل المجموعات	٣٢١٢٦٦.٧	٤٤١	٧٢٨.٥٠		
	المجموع	٣٢١٤٧٢.٠	٤٤٣			
معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	بين المجموعات	٨٩.٦٥	٢	٤٤.٨٢	٠.٧٢	٠.٤٨
	داخل المجموعات	٢٧٢٢٦.٩٨	٤٤١	٦١.٧٤		
	المجموع	٢٧٣١٦.٦٢	٤٤٣			
سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	بين المجموعات	١٤٩.٩٣	٢	٧٤.٩٦	٠.٩٩	٠.٣٧
	داخل المجموعات	٣٣١٦٢.١٣	٤٤١	٧٥.٢٠		
	المجموع	٣٣٣١٢.٠٦	٤٤٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٩.٥١	٢	٢٤.٧٦	٠.٠٣	٠.٩٦
	داخل المجموعات	٣٣٥٧١١.٤	٤٤١	٧٦١.٢٥		
	المجموع	٣٣٥٧٦٠.٩	٤٤٣			

يتضح من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد و محاور

مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية والاستبانة ككل باختلاف سنوات الخبرة ، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود (٢٠١٨) ، ودراسة نجم (٢٠١٧) ، ودراسة علالي (٢٠١٥) ، وتختلف مع دراسة العريني (٢٠١٤).

٤- الفروق حسب الجامعة:

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية طبقاً لمتغير الجامعة استخدم اختبار (One way Anova) لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف الجامعة ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الجامعة على استبانة الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية

الدلالة الإحصائية	(F)	المتوسط	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٩٣	٠.١٣	٨.١٧	٣	٢٤.٥١	بين المجموعات	الشفافية
		٥٨.٩٩	٤٤٠	٢٥١٥٣.٢٤	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٢٥٩٧٧.٧٦	المجموع	
٠.٧٧	٠.٣٦	١١.٢١	٣	٣٣.٦٣	بين المجموعات	العدل
		٣٠.٦٦	٤٤٠	١٣٤٩٠.٧٠	داخل المجموعات	
			٤٤٣	١٣٥٢٤.٣٣	المجموع	
٠.٥٠	٠.٧٨	١٦.٤١	٣	٤٩.٢٢	بين المجموعات	المشاركة الفاعلة
		٢١.٠٠	٤٤٠	٩٢٤١.١٣	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٩٢٩٠.٣٥	المجموع	
٠.٧٦	٠.٣٨	٨.٥٥	٣	٢٥.٦٥	بين المجموعات	المساءلة
		٢٢.٢٢	٤٤٠	٩٧٧٨.٢١	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٩٨٠٣.٨٦	المجموع	
٠.٨٧	٠.٢٢	١٢.٥٩	٣	٣٧.٧٧	بين المجموعات	الفاعلية التنظيمية
		٥٥.٦٣	٤٤٠	٢٤٤٧٧.٢٢	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٢٥٠١٤.٩٩	المجموع	
٠.٨٣	٠.٢٨	٢٠.٩١٢	٣	٦٢٧.٣٧	بين المجموعات	درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية ككل
		٧٢٩.١٩	٤٤٠	٣٢٠٨٤٤.٦	داخل المجموعات	
			٤٤٣	٣٢١٤٧٢.٠	المجموع	
٠.٦٧	٠.٥٠	٣١.٢٤	٣	٩٣.٧٣	بين المجموعات	معوقات تطبيق الحوكمة في

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	الربعات متوسط	(F)	الإحصائية الدلالة
الجامعات الحكومية السعودية	داخل المجموعات	٢٧٢٢٢.٨٩	٤٤٠	٦١.٨٧		
	المجموع	٢٧٣١٦.٦٢	٤٤٣			
سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية	بين المجموعات	١٧٥.٨٥	٣	٥٨.٦٢	٠.٧٧	٠.٥٠
	داخل المجموعات	٣٣١٣٦.٢٢	٤٤٠	٧٥.٣١		
	المجموع	٣٣٣١٢.٠٦	٤٤٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥٩٨.١٩	٣	١٩٩.٤٠	٠.٢٦	٠.٨٥
	داخل المجموعات	٣٣٥١٦٢.٧	٤٤٠	٧٦١.٧٣		
	المجموع	٣٣٥٧٦٠.٩	٤٤٣			

يتضح من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد ومحاور مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية والاستبانة ككل باختلاف الجامعة، حيث جاء مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس باختلاف الجامعة.

الاستنتاجات:

بناء على مناقشة النتائج وتحليلها، يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- ضمن محور درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية جاء بعد (الفاعلية التنظيمية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، يليه بعد (العدل) بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، ثم بعد (الشفافية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٠٨)، يليه في الترتيب الرابع بعد

(المساءلة) بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (المشاركة الفاعلة) بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وجميعها بدرجة متوسطة.

▪ ضمن بعد الشفافية كأحد أبعاد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، جاءت عبارة "تدرك الجامعة متطلبات الشفافية وفقاً لإطار حوكمة رؤية ٢٠٣٠" بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧).

▪ جاء محور معوقات مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وبدرجة متوسطة.

▪ جاء محور سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وبدرجة عالية.

▪ ضمن محور معوقات مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية جاءت "المركزية الإدارية للقيادات العليا" و"كثرة الإجراءات السرية" و"ضعف الوعي بمبادئ الحوكمة" في المقدمة بأعلى المتوسطات الحسابية، في المقابل جاء "تفشي الفساد الإداري والمالي" في آخر الترتيب ضمن معوقات الحوكمة في الجامعات السعودية.

▪ ضمن محور سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية جاءت "تفعيل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة إلكترونياً" و"تعزيز قيم أخلاقيات المهنة" و"تفعيل آليات قياس ومتابعة أداء العمادات والكليات والإدارات المختلفة" في المقدمة بأعلى المتوسطات الحسابية.

▪ عدم وجود فروق دالة إحصائية حول محاور مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس.

* * *

التوصيات:

- على ضوء نتائج الدراسة يمكننا صياغة عدد من التوصيات كما يلي:
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار بما في ذلك اعتماد أسلوب الانتخاب لاختيار كل أو بعض أعضاء المجالس المختلفة في الجامعات الحكومية السعودية.
- إرساء نظام مكافآت واضح ومعلن لجميع العاملين بالجامعات الحكومية السعودية.
- استقطاب الكفاءات الإدارية للعمل بالجامعات الحكومية السعودية.
- توسيع قاعدة المشاركة في المجالس المختلفة لتضم مختلف المستفيدين كرجال الأعمال وأفراد المجتمع.
- إقامة البرامج التدريبية، وورش العمل للتعريف بمبادئ الحوكمة وكيفية تفعيلها وأثرها على العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات حول مختلف أبعاد ومتغيرات الحوكمة في الجامعات الحكومية والأهلية.

* * *

المراجع:

- أبو كريم، أحمد فتحي، الثويني، طارق محمد.(٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكلليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع ١٥، جامعة البحرين، البحرين.
- أبو النصر، مدحت محمود.(٢١٠٥). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الألفي، هاني رزق عبد الجواد.(٢٠١٦). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مستقبل التربية العربية. مج.٢٣، ع.١٠٣، مصر.
- بدح، أحمد، العوالم، حسن.(٢٠١٧). واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة و علاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، المنعقد خلال الفترة ١١ - ١٣ مارس، الأمانة العامة لمجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الدهدار، مروان وكحلة، كريم والفرا، ماجد.(٢٠١٧). واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٥، ع ١، غزة، فلسطين.
- رزق، عادل.(٢٠٠٧) الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، والمنعقد في سبتمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- الزبن، هديل نواف.(٢٠١٧). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سراج الدين، إسماعيل، خورشيد، معتر، يوسف، محسن.(٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- السوادي، علي.(٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، فاطمة مقبل.(٢٠١٦). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عزت، أحمد.(٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة العامة لقضايا حقوق الإنسان، القاهرة، مصر.
- العربي، منال عبدالعزيز.(٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٣، ع ١٢، الأردن.
- مرزوق، فاروق جعفر.(٢٠١١). حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، مج ١٩، ع ١، ج ٢، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- علالي، إيمان.(٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

- التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
- الفوزان، الجوهرة سليمان.(٢٠١٧) إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، خلال الفترة: ١٣ - ١٤ ربيع الثاني ١٤٣٨ هـ، جامعة القصيم، بريدة، المملكة العربية السعودية.
- قرواني، خالد نظمي.(٢٠١٦). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين و المعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٤، ع ٤، دمشق، سوريا.
- الكسر، شريفة عوض.(٢٠١٨). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع ٣٩، بابل، العراق.
- محمود، ربي سمير.(٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الاكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الاكاديمية لاعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مرزوق، فاروق جعفر.(٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- مركز إحصاءات التعليم.(٢٠١٧). إحصاءات التعليم العالي، وكالة التخطيط والتطوير، وزارة التعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية (<https://bit.ly/2GGoKvU>)

- مسلم، بسام. (٢٠١٦). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ٢٣، ع ١، الأردن.
- المفيز، خولة عبدالله، (١٤٣٩). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع ١٥، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المتّيع، نوره منيّع، الخنيزان، تهاني محمد. (٢٠١٧). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ورقة مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، خلال الفترة: ١٣ - ١٤ ربيع الثاني ١٤٣٨ هـ، جامعة القصيم، بريدة، المملكة العربية السعودية.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء مؤشر متطلبات الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النجار، محمد حسن إبراهيم. (١٩٩٠). الحوكمة في الشركات المساهمة، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية، مصر.
- نجم، نوره عدنان. (٢٠١٧). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
- الهروط، العنود إبراهيم. (٢٠١٨). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية واثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- يوسف، محمد حسن.(٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة

النمط وتطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر.

- Bratianu, C., Reinhardt, Z., & ALMAŞAN, O. (2010). Practice models and public policies in the management and governance of higher education. Transylvanian Review of Administrative Sciences, E (29), 39-50.
- International Monetary Fund (IMF) and Good Governance (2016) the Role of IMF in Governance Issues, WWW.IMF.Org.
- Maganga, E and Vutete, C (2015). Corporate Governance Performance of Zimbabwean State Universities: as Basis of Quality higher education: Student and Lecturer Perspectives, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol (17), Issue (6), 109-116.
- OECD (2004) principles of corporate Governance, organization for economic Co-operation and development, OECD publications service, Paris-France.
- Rabovsky, T. M. (2012). Accountability in higher education: Exploring impacts on state budgets and institutional spending patterns. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol (22) Issue (4), 675-700.
- Rao,G.U (2017). Governace: Achallenge to Higher Education in India, Research Scholar, Department of Plotical Science, University of Hyderabad, Hyderabad.
- University of Oxford (2006): "White paper University Governance", disponible sur le site <http://www.admin.ox.ac.uk/gwp/whitepaper>.
- Zaman, Khalid (2016). Quality Guideline for good Governace in Higher Education across the Globe, Pacific Science Review B: Humanaties and Social Sciences, Vol (1), Issue (1), 1-70.
- <http://vision2030.gov.sa/ar/node/259>.

* * *

- Al-Mufiz, Khawla Abdullah, (1439). Application of Governance in Saudi Government Universities: A proposed approach, Journal of Educational Sciences, Al-Imam Muhammad bin Saud Islamic University Vol 15, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Manayeh, Nora Mnayy, Khnezan, Tahani Muhammad (2017). Governance of Public Universities to Achieve the Vision of Saudi Arabia 2030, Paper presented to the Conference of the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, 13-14 Rabi 'Al Thani 1438H, Qassim University, Buraidah, Saudi Arabia.
- Nasser al-Din, Yacoub Adel (2012). A Proposed Framework for University Governance and Indicators of Application in the Light of Total Quality Requirements Index, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Najjar, Mohamed Hassan Ibrahim. (1990). Corporate Governance in Corporate Companies, Conference of Corporate Governance and its Accounting, Administrative and Economic Dimensions, Alexandria, Egypt.
- Najm, Norah Adnan (2017). Extent of the practice of the principles of governance in the university college of applied sciences in Gaza from the point of view of its employees and means of development. Unpublished MSc thesis, Islamic University in Gaza, Palestine.
- Al- Harout, Anoud Ibrahim (2018). Trends in the Application of Electronic Governance in Jordanian Private Universities and their Impact on University Performance Quality: A Field Study, Unpublished Master Thesis, Business School, Middle East University, Amman, Jordan.
- Youssef, Mohamed Hassan (2007). Determinants of governance and its standards with special reference style and application in Egypt, National Investment Bank, Cairo, Egypt.

* * *

- Al-Shammari, Fatima Muqbel. (2016). Degree of Application of Principles of Governance in Private Colleges in Riyadh, MA Thesis, Colleges of the Arab East for Graduate Studies, Riyadh, Saudi Arabia.
- Izzat, Ahmed (2009). The Concept of University Governance, its Purpose and Means of Implementation, Public Library for Human Rights Issues, Cairo, Egypt.
- Al-Arini, Manal Abdul Aziz (2014). The reality of the application of governance from the point of view of the members of the administrative and academic bodies working at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University, International Specialized Educational Journal, Vol.3, issue 12, Jordan.
- Marzouk, Farouk Jafar (2011). Government of Universities Introduction to Management Development through Participation, Journal of Educational Sciences, Vol. 19, Issue 1, Part 2, Cairo University, Cairo, Egypt.
- Alali, Iman (2015). Recent Trends in Governance in the Higher Education Sector in Algeria Case Study of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences Moulay Eltaher University Saida. Unpublished MSc, University of Moulay Eltaher Saida, Algeria.
- Al-Fawzan, Al-Jawhara Sulaiman (2017) A Framework for promoting governance in universities to achieve Vision 2030, Conference of the Role of Saudi Universities in Promoting Vision 2030, 13-14 Rabi 'Al Thani 1438H, Qassim University, Buraidah, Saudi Arabia.
- Garawani, Khalid Nazmi (2016). Extent of the practice of governance in secondary schools in Palestine from the point of view of teachers, Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology, Vol 14, Issue 4, Damascus, Syria.
- Al- Kasur, Sharifa Awad (2018). The Role of Implementing Total Quality Standards in Achieving Administrative Governance in Universities: Applied Study on Private Universities in Riyadh, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, Babel University, Vol 39, Babel, Iraq.
- Mahmoud, Rabie Samir (2018). The degree of practice of the academic heads of the private Jordanian universities in Jordan in the Amman Governorate for the principles of educational governance and its relation to the degree of practicing academic freedom for faculty members from their point of view, Unpublished MA Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Marzouk, Farouk Jaffar (2012). Governance of Open Education, Anglo-Egyptian Press, Cairo, Egypt.
- Muslim, Bassam. (2016). Level of Practice of Good Governance Principles in Private Yemeni Universities: A Field Study at the University of Science and Technology, Journal of Social Studies, University of Science and Technology, Vol. 23, Issue1, Jordan.

List of References:

- Abu Karim, Ahmed Fathi, Al-Thuwaini, Tariq Mohammed (2014). Extent of Application of the Principles of Governance in the Faculties of Education at Hail University and King Saud University as seen by Teaching Staff, Journal of Educational and Psychological Sciences, issue.15, University of Bahrain, Bahrain.
- Abu Al-Nasr, Medhat Mahmoud (2105). Good Governance Quality Management of High-Quality Institutions, Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
- Al-Alfi, Hani Rizq Abdul Jawad (2016). A comparative Study of the Institutional Governance Systems of Universities in England and Canada and the Possibility of Benefiting from them in Egypt, the Future of Arab Education. Vol. 23, issue 103, Egypt.
- Badah, Ahmed, Awalma, Hassan (2017). Application of the standards of good governance and their relationship to the application of TQM in Jordanian universities from the point of view of the heads of the academic departments, The International Conference on Governance in Higher Education Institutions, March 11-13, the General Secretariat of the Arab Universities Governance Council in cooperation with the Union of Arab Universities, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Al-Dahdhar, Marwan and Kahla, Karim and Al-Farra, Majid (2017). Governance in Palestinian Universities, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Vol. 25, P.1, Gaza, Palestine.
- Rizq, Adel (2007) Governance, financial and administrative reform with the presentation of the Egyptian experience, a working paper presented to the Forum of Governance and Financial and Administrative Reform in Government Institutions, September 2017, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.
- Al-Zaban, Hadeel Nawaf (2017). The Degree of the Practice of Academic Leaders on Educational Governance in Jordanian Universities and their Relation to Delegation of Authority from the Point of View of Teaching Staff Members, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Serajeldin, Ismail, Khurshid, Moataz, Youssef, Mohsen (2009). University Governance and Strengthening the Higher Education System and Scientific Research Capacity in Egypt, Alexandria Library, Alexandria, Egypt.
- Al- Sawadi, Ali (2015). Good Governance as an Approach to Quality Assurance and Academic Accreditation in Saudi Universities: A Proposed Concept, Unpublished PhD Thesis, College of Education Umm Al-Qura University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia.

Principles of Governance in Saudi Universities:
Application Status and approaches of Consolidation
Dr. Mohammad Ali Alsaleh
Department of Education and Psychology
College of Education, Al-Jouf University

Abstract:

The paper aims to identify the application, obstacles and methods of enhancing the principles of governance in Saudi state universities. It also explores whether there are statistically significant differences attributed to variables of occupation, gender, years of experience, and university. The descriptive approach is used with a population of (444) academic leaders and teaching staff at Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, King Abdulaziz University, Islamic University, and Najran (297 male and 147 female). The important findings include the following: The themes of organizational efficiency and fairness followed the application of governance in Saudi government universities with means of (3.39) and (3.22). The main obstacles of governance was the administrative centralization of the top leadership, the large number of confidential procedures, and the lack of awareness (3.40). The approaches to strengthen governance in Saudi government universities scored an average of (3.76).

key words: Governance, transparency, oorganizational effectiveness, Saudi Universities.