

الحوكمة الإدارية بين الواقع والتطبيق في الجامعات السعودية

دراسة حالة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

Administrative governance between reality and application in Saudi universities

A case study of Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the point of view of its faculty members

د. عبد الناصر طلب حسن احمد

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

WADTALAB111@GMAIL.COM

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على واقع الحوكمة الإدارية وتطبيقها في الجامعات السعودية، (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) ولتحقيق أهدافها استعمل المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة الميدانية، حيث تكونت الاستبانة من عدد (43) فقرة حول مبادئ الحوكمة الادارية.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد الستة (المشاركة، المسؤولية، الاستقلالية، السلوك المهني واخلاقيات العمل، الإفصاح والشفافية، الرؤية الاستراتيجية) للحوكمة الإدارية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية متوفرة بدرجة مرتفعة بنسبة (84%)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (4.19). واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير النوع (ذكر/انثى)، أو لمتغير سنوات الخبرة التدريسية.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة الإدارية، المشاركة، المسؤولية، الرؤية الاستراتيجية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Abstract

The study aimed to identify the reality and application of administrative governance in Saudi universities, (Imam Muhammad bin Saud Islamic University). To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method and relied on the questionnaire as the main tool for the field study, as the questionnaire consisted of (43) paragraphs about the principles of governance

The results of the study concluded that the six dimensions (participation, responsibility, independence, professional behavior and work ethics, disclosure and transparency, strategic vision) of administrative governance at Imam Muhammad bin Saud Islamic University are available to a high degree (84%), and with an overall arithmetic average of (4.19).

It also became clear to us that there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha=0.05$). Between the arithmetic averages of the degree of availability of principles of administrative governance at Imam Muhammad bin Saud Islamic University due to the variable of gender (male/female), or to the variable of years of teaching experience.

key words:

Administrative governance, participation, responsibility, strategic vision, Imam Muhammad bin Saud Islamic University

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة:

أولت المملكة العربية السعودية في رؤيتها 2030 اهتماما بالغا بموضوع الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية ووصت بأهمية تبني مبدأ المشاركة في عمله صنع القرار، وتعزيز مبدأ المساءلة، ومع زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات حيث تناولته العديد من الدراسات دراسة (الزهراني وباداود 2023) ودراسة (الشبل 2017) ودراسة (المفيز 2016) ودراسة (العريني 2014) والتي أكدت جميعها أن الجامعات مازالت تحتاج الى تطوير ممارستها في الحوكمة.

ومن خلال أهمية تحقيق المزيد من المساءلة والشفافية والمشاركة في إدارة الجامعات السعودية، عليه كان لابد من الاهتمام بمفهوم الحوكمة الادارية أداة أساسية لتحقيق هذه الأهداف، ومما لاشك فيه أن تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار الجامعي يشكل ركيزة أساسية في بناء بيئة جامعية محفزة وملينة بالتفاعل الإيجابي الأمر الذي يعزز الثقة والشفافية في الجامعات ، كما وأن مشاركة فئات المجتمع الأكاديمي (أستاذة ، طلاب ، أداريين) في عملية اتخاذ القرار ، يقوي الروابط الاجتماعية والتفاعل البناء داخل الجامعات مما يسهم في تحسين جودة التعليم الجامعي .

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء لمعرفة مدى توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (متغير مستقل)، وإلى ترتيب مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) حسب درجة أهمية كل مبدأ وتطبيقه فيها (متغير تابع).

2. مشكلة الدراسة:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الحوكمة؛ إذ أشارت إلى أن الجامعات السعودية ما زالت تحتاج للكثير من التطوير في ممارستها للحوكمة الإدارية، وأنها تعاني العديد من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية المتعلقة بالحوكمة مما يؤثر على العملية التعليمية الجامعية ويحد من دورها، في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بالجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) ومعرفة المعوقات التي تحد من تطبيقها واقتراح الحلول المناسبة للعلاج على ضوء ما تسفر عنه الدراسة من نتائج.

3. أسئلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما هو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بالجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الآتية:

1.3. ما ترتيب مبادئ الحوكمة الإدارية حسب درجة أهميتها بالجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

2.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية أو النوع (ذكر/انثى)؟

3.3. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بالجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)؟

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1.4. مدى تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) وعلى درجة ممارسة مبادئها.

2.4. مدى وجود اختلافات في درجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية أو النوع؟

3.4. اقتراح الحلول التي تساعد في تطوير الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني.

5. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

1.5. الأهمية العلمية:

تناول موضوع الحوكمة الادارية بشكل خاص في الجامعات السعودية الذي يعد من المداخل الرئيسة لمواكبة التحديات التي يجب أن تتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية في التعليم 2030.

2.5. الأهمية العملية:

1- تعد الدراسة استجابة للتوصيات المتعلقة بإحداث التطوير المطلوب في التعليم الجامعي.

2- تقديم التوصيات التي تفيد في ذلك.

6. منهج الدراسة:

سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بإتباع (المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة)، باستعمال بيانات الاستبيان الذي عُيِّنَ على أعضاء هيئة التدريس الأجانب بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (معلومات أولية).

بجانب من الكتب والمجلات والمقالات والبحوث المنشورة والمواقع الالكترونية (معلومات وبيانات ثانوية).

7. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1.7. الحدود الموضوعية: التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الست في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

2.7. الحدود المكانية: أقتصر التطبيق الميداني في هذه الدراسة على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

3.7. الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) في العام الدراسي 2024م.

8. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من (3351) عضو هيئة تدريس بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية موزعين على المعاهد والكليات المختلفة، وقد قمنا في دراستنا بالتركيز على كليات المركز الرئيس بالجامعة، وقد استجاب منهم حوالي (402) عضو/ة هيئة تدريس سوف يشكلون عينة الدراسة.

9. مصطلحات الدراسة:

1.9. المشاركة: مشاركة الجميع في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع القواعد المنظمة للعمل في مختلف جوانبه

2.9. المسؤولية: وهي الصلاحية التي يمتلكها الشخص بالتالي (تتم مساءلة الموظف على ما خول به).

3.9. الاستقلالية: وتعني العمل بدون أي تدخلات خارجية. تملي عليها تصرفاتها بالتالي تعمل على إدارة شؤونها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

4.9. السلوك المهني وأخلاقيات العمل: النزاهة والمصادقية في جميع التعاملات.

5.9. الإفصاح والشفافية: أي الوضوح والإفصاح وتوفير المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب.

6.9. الرؤية الاستراتيجية: أي السماح للمنظمات بتحديد التغيرات البيئية والاستجابة لها، وتحديد أهداف وأولويات واضحة، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

تشير الحوكمة بشكل عام إلى نظام الإدارة الذي ينظم وييسر، ويضمن اتخاذه للقرارات بطريقة فعالة ومسؤولة وقد حظيت باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة في جميع القطاعات الخاصة منها والعامة وخصوصاً القطاع التعليمي.

1. المحور الأول: الحوكمة Governance

1.1. تعريف الحوكمة

الحوكمة لغة: عرفها قاموس المورد (منير البعلبكي 2014) بالحاكمة، بمعنى سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط.

الحوكمة اصطلاحاً: فقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: "الهيكل والعمليات التي توجه الشركات ويتحكم فيها".

البنك الدولي عرفها بأنها الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة (الغامدي 2022).

مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد عرفت الحوكمة بأنها نظام يتم بموجبه توجيه المؤسسات والرقابة عليها، أما الحوكمة المؤسسية فهي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز للقوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح المرتبطين بها من ناحية أخرى (الخليوي وآخرون 2017).

الحوكمة الإدارية هي القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار ومراقبة العمليات داخل المؤسسة (يرقي وعبد الصمد 2011).

2.1. نظام الحوكمة

هو الإطار (القوانين واللوائح وآليات المراقبة والتقييم) الذي يحدد للمؤسسة هيكلها ووظائفها والآليات التي تستخدمها من أجل تحقيق أهدافها (النزاهة والفعالية في اتخاذ القرارات).

3.1. أهداف الحوكمة

اتفق (كافي 2013) و(جبير 2008) في أن أهداف الحوكمة تتمثل في الآتي:

الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين، ووجود الضوابط والقواعد التي تمنح حق المساءلة للإدارة، وتعميق ثقة المستثمرين في سياسات المؤسسة، بجانب تنمية المدخرات وتعظيم الربحية، والرقابة الجيدة والفاعلة على الأداء ومحاربة التصرفات غير المقبولة.

4.1. أنواع الحوكمة (أكاديمية أي بي أس للتدريب 2024)

1.4.1 الحوكمة الشاملة: تشمل جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية وتعد منظومة شاملة تنظم العمليات والهيكل في المجتمع، وتوجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية).

2.4.1 الحوكمة السياسية: أي سن القوانين والتشريعات في المؤسسات.

3.4.1 الحوكمة الاقتصادية: وتعني بالنشاطات المالية والاقتصادية داخل المؤسسات المختلفة (تعد الحوكمة الاقتصادية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وخلق مجتمعات عادلة ومزدهرة).

4.4.1 الحوكمة الإدارية: تعد الحوكمة الإدارية منظومة شاملة تُحدد العلاقة بين القائمين على العمل في المؤسسات والعملاء. وتشمل الحوكمة الإدارية مجموعة من القوانين واللوائح والممارسات التي تُنظم سير العمل داخل المؤسسات وتُحدد مسؤوليات وصلاحيات كل طرف.

أهداف الحوكمة الإدارية:

- ضمان علاقات عادلة وشفافة بين المؤسسات وعمالها
- تحسين كفاءة وفعالية العمليات في المؤسسات
- تعزيز الثقة بين المؤسسات وعمالها
- حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة.

5.4.1 الحوكمة الإلكترونية: تُعد الحوكمة الإلكترونية أسلوبًا جديدًا في العمل الحكومي يُسخر تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الشؤون العامة للدولة والمواطنين.

وتتمثل أهم أهدافها فيما يلي:

- تبسيط التعامل بين الحكومة والمواطنين والمؤسسات الخاصة
- توفير المعلومات بشكل متكامل وسريع لجميع المسؤولين
- تحسين أداء الأجهزة الحكومية من خلال أتمتة العمليات وزيادة الكفاءة والإنتاجية.
- تسهيل حصول المواطن على الخدمة وتخفيض كلفتها
- تعزيز الشفافية في التعامل
- الحد من تدخل الموظف في تعبئة النماذج الورقية.

5.1. أسس ومبادئ الحوكمة

1.5.1. مبدأ المشاركة: أي إتاحة الفرصة لجميع الأفراد ذوي العلاقة بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع القواعد المنظمة للعمل في مختلف جوانبه

2.5.1. مبدأ المسؤولية: وهي الصلاحية التي يمتلكها الشخص بالتالي (تتم مساءلة الموظف على ما خول به) فلا مساءلة بدون مسؤولية ولا اهتمام بالمسؤولية إذا لم تكن هناك مساءلة.

3.5.1. مبدأ الاستقلالية: وتعني أن تتمتع المنظمة بإدارة شؤونها كاملة بما يمكنها من تحقيق أهدافها بعيداً عن أية تدخلات خارجية.

4.5.1. مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل: والمقصود بها النزاهة والمصادقية في جميع التعاملات ومع الجميع دون محاباة أو تفضيل.

5.5.1. مبدأ الإفصاح والشفافية: أي الوضوح والإفصاح وتوفير المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب.

6.5.1. مبدأ الرؤية الاستراتيجية: أي السماح للمنظمات بتحديد التغيرات البيئية والاستجابة لها، وتحديد أهداف وأولويات واضحة، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف

2. المحور الثاني: الحوكمة في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

1.2. مقدمة عن جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية:

تأسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممثلة في كلية الشريعة عام 1373هـ وتطورت حتى أصبحت جامعة في عام 1394 هـ، ويتبع للجامعة أربعة مراكز ومعهدين، وبها أربعة وكالات رئيسية وخمسة عمادات و(21) إدارة. نوضحها في الشكل التالي:

شكل 1: الوكالات والعمادات والإدارات والمعاهد والمرتكز والجمعيات التابعة لجامعة الامام



المصدر: موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2024.

2.2. الوحدات التعليمية الرئيسية للجامعة:

نوضحها في الجدول التالي:

جدول 1: يوضح الوحدات التعليمية الرئيسية للجامعة

الوحدات التعليمية	العدد	الأقسام العلمية
كليات بمقر الجامعة الرئيس	14	61 بكالوريوس و 52 دراسات عليا
كليات فروع الجامعة المحلية	1	-
المعاهد العليا	5	12

المصدر: موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2024

3.2. كليات الجامعة:

نوضحها في الجدول التالي:

جدول 2: يوضح كليات الجامعة

م	الكليات	الأقسام العلمية	الأقسام العلمية / دراسات عليا
1	الشريعة	3	3
2	أصول الدين	5	5
3	اللغة العربية	2	2
4	اللغات والترجمة	2	7

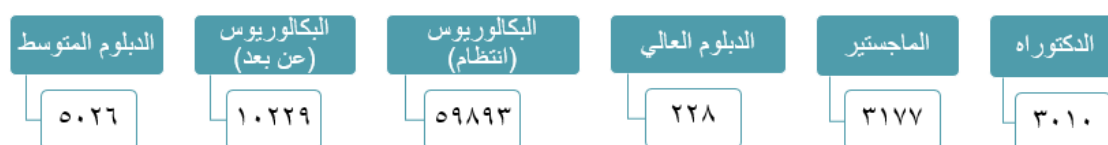
3	6	الاعمال	5
3	4	علوم الحاسب	6
4	4	العلوم	7
6	4	العلوم الاجتماعية	8
5	5	الاعلام والاتصال	9
-	6	الهندسة	10
-	16	الطب	11
5	-	التربية	12
9	-	التطبيقية	13
-	4	التمريض	14
52	61	كلية 14	مج

المصدر: موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2024

4.2. أعداد الطلاب بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية:

ونوضحها في الشكل التالي:

شكل 2: أعداد الطلاب بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية



المصدر: موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2024

5.2. أعداد الوظائف الادارية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية:

ونوضحها في الشكل التالي

شكل 3: أعداد الوظائف الادارية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية



المصدر: موقع جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية 2024

6.2. أعداد هيئة التدريس بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية:

ونوضحها في الشكل الآتي:

شكل 4: أعداد هيئة التدريس بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية



المصدر: موقع جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية 2024

3. المحور الثالث: مفهوم الحوكمة في الجامعات:

عرفه (الزميتي 2019) بأنه قدرة الجامعة على إدارة كلياتها وأقسامها وأنشطتها، وذلك بصياغة خطتها الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ومتابعة ألياتها وتقويم أساليب أدائها، وتطوير هياكلها التنظيمية والإدارية.

بينما ترى (العريني 2014) بأنه قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة عن طريق الإدارة الرشيدة

1.3. أهداف حوكمة الجامعات:

تهدف الحوكمة في الجامعات إلى مكافحة الفساد أو التجاوزات الممنوعة وذلك بتطبيق القوانين واللوائح على كل العاملين بموضوعية، والى تحسين الممارسات الأكاديمية والإدارية وضمان فاعلية القرارات في الجامعة .

وقد لخصت (العريني 2014) أن أهداف تطبيق الحوكمة في الجامعات، تتمثل في الشفافية والافصاح عن المعلومات وسهولة تدفقها باستمرار، بما يمنح العاملين في الجامعة ممارسة أعمالهم و تقليل تكلفة رأس المال، وتقليل الهدر، وتحسين استثمار الموارد والتطور والتنمية المستدامة وزيادة الإنتاجية، تحسين أداء الجامعة ومخرجاتها، بالتحقق من عملية الرقابة والاشراف عليها، ومنح حق المساءلة لجميع أصحاب المصالح في الجامعة، مع العمل على تعزيز الفاعلية في الجامعة، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الداخلية والخارجية و تعزيز فاعلية القرار، وذلك بمشاركة الجميع من

طلاب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين في عملية صنع القرار واتخاذها، و الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين بموضوعية، وأن تكون بمنزلة دليل يسترشد به جميع العاملين في الجامعة، لتحقيق المساواة والانصاف للجميع.

2.3. أهمية تطبيق الحوكمة بالنسبة للجامعات (بركات ورحال 2018):

- 1/ تعزيز قدرة الجامعة ورصانتها العلمية.
- 2/ مكافحة الفساد المالي والاداري.
- 3/ زيادة الثقة بين جميع الاطراف المعنية
- 4/ تطوير الاداء الجامعي وتحسينه.
- 5/ مساعدة ادارة في الجامعة في بناء استراتيجية ملائمة تضمن فاعلية اتخاذ القرارات.

3.3. الإدارة العامة للحوكمة والمخاطر والالتزام (موقع جامعة الامام 2024):

تعنى بوضع استراتيجيات الجامعة وخططها وبرامجها ومنهجياتها وضوابطها والارشادات ومؤشرات قياس الأداء ذات الصلة بتحديد المخاطر وتقييمها، والوقاية منها، مع التخطيط والاستعداد للطوارئ والأزمات والكوارث، والاستجابة لها، والتعافي منها، وضمان استمرارية الأعمال والحد من تأثيرها وانقطاع الأعمال.

فضلاً عن توفير الدعم المنهجي والتدريب لأقسام الجامعة للمساهمة في رفع مستوى الوعي بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الاعمال لتحديد أي مخاطر مستقبلية من الممكن أن تؤثر على أهداف الجامعة، وتحليلها وتقييمها على أساس عدة عوامل حتى يمكن تفاديها والتعامل معها بنجاح والاستعداد للطوارئ والاستجابة والتعافي منها لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الطوارئ والمحافظة على استدامة واستمرارية الاعمال بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيم الجوهرية للجامعة وتحقيق مستهدفاتها وأولوياتها.

4.3. إدارة المخاطر بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية:

تعنى بوضع السياسات والإجراءات المناسبة لإدارة المخاطر وتوفير الدعم المنهجي والتدريب لأقسام الجامعة المختلفة وذلك للمساهمة في رفع الكفاءة وتحديد وتحليل وتقييم المخاطر المستقبلية والتي قد تؤثر على أهداف الجامعة، مما سيؤدي إلى:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية بدون تعثر.
- مستوى عالٍ من المساءلة على الجميع.
- اتخاذ القرارات الأكثر فعالية من خلال فهم أفضل للتعرض للمخاطر.
- خلق بيئة مميزة لتقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب.
- حماية سمعة الجامعة وأصولها وممتلكاتها ومواردها المختلفة.

- تلبية متطلبات الجهات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة.

5.3. تقسيمات المخاطر (موقع جامعة الأمام 2024):

- 1/ مخاطر الشؤون الأكاديمية (المخاطر الناشئة في مجال التعاملات الأكاديمية).
- 2/ المخاطر المالية (المخاطر الناشئة في مجال التعاملات المالية).
- 3/ مخاطر الموارد البشرية (المخاطر المرتبطة بالموارد البشري من أعضاء هيئة التدريس والاداريين والفنيين)
- 4/ مخاطر السمعة (المخاطر المرتبطة بسمعة الجامعة).
- 5/ المخاطر القانونية (المخاطر المرتبطة بالشؤون القانونية)
- 6/ مخاطر تقنية المعلومات والأمن السيبراني (المخاطر المرتبطة بالأمرور التقنية بالجامعة).
- 7/ مخاطر المشاريع (المخاطر المرتبطة بمشاريع الجامعة).
- 8/ المخاطر الصحية (المخاطر المرتبطة بالنواحي الصحية في الجامعة).
- 9/ المخاطر الطبية (المخاطر المرتبطة بالنواحي الطبية في الجامعة).
- 10 مخاطر الطوارئ والكوارث (المخاطر المرتبطة بالكوارث العامة).

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية البالغ عددهم (3375) عضو/ة هيئة تدريس، موزعين على المعاهد والكليات المختلفة، وقد قمنا في دراستنا بالتركيز على كليات المركز الرئيس بالجامعة، وقد أستجاب منهم حوالي (302) عضو/ة هيئة تدريس سوف يشكلون عينة الدراسة وفيما يلي وصف تفصيلي لمجتمع الدراسة المستجيب حسب النوع.

جدول 3: يوضح أفراد العينة المستجيبة من أعضاء هيئة التدريس بحسب النوع (ذكر، أنثى)

م	النوع	العدد	نسبة الاستجابة
1	ذكر	159	53%
2	انثى	143	47%
المجموع		302	100%

المصدر: من أعداد البحث

من الجدول رقم (3) أعلاه يتضح أن عدد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الذكور بلغ عدد (159) عضو هيئة تدريس بنسبة (53%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد المستجيبات (143) عضوة هيئة تدريس بنسبة 47% من إجمالي عدد المستجيبين من مجتمع الدراسة البالغ عدده (302) عضوة هيئة تدريس

الجدول رقم (4) يوضح أفراد عينة الدراسة المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس بحسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من خمسة سنوات	6	2%
من خمسة سنوات إلى عشره سنوات	32	11%
أكثر من عشره سنوات	264	87%
المجموع	302	100%

المصدر: من اعداد الباحث

من الجدول رقم (4) أعلاه يتضح أن عدد الذين بلغت خبرتهم أقل من خمسة سنوات (6) من مجتمع البحث بنسبة (2%)، بينما بلغ عدد الذين بلغت سنوات خبرتهم من خمسة إلى 10 سنوات (32) بنسبة (11%)، أما الذين بلغت سنوات خبرتهم (10) سنوات فأكثر بلغ عددهم (264) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (302) بنسبة (87%)، وهم يمثلون النسبة الأكبر، مما يشير إلى أن مجتمع الدراسة يتمتع بخبره عالية.

2. أداة الدراسة

بجانب تحليل المحتوى والبيانات الأولية المجمع لعيينة الدراسة من حيث النوع وسنوات الخبرة، سوف تكون استبانة البحث هي أداة الدراسة الرئيسية، وقد بلغ عدد أسئلتها (43) سؤال حول ستة مبادئ للحوكمة والجدول التالي يوضح توزيع المفردات على محاور الاستبانة، مع مراعاة أن تكون عبارات الاستبانة واضحة وغير محتملة لأكثر من معنى.

والجدول التالي يوضح توزيع المفردات على محاور الاستبانة

جدول 5: يوضح توزيع المفردات على محاور الاستبانة الستة

م	المبدأ	عدد المفردات
1	المسؤولية	10
2	المشاركة	7
3	الإفصاح والشفافية	7

6	الاستقلالية	4
9	السلوك المهني واخلاقيات العمل	5
4	الرؤية الاستراتيجية	6
43	إجمالي عدد المفردات	

3. صدق أداة الدراسة

1.3. الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التعليم لأبداء آرائهم حول الاستبانة والتأكد من مدى مناسبة فقراتها وسلامة لغتها، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة حسب توجيهاتهم فيها.

2.3. الصدق الداخلي:

للتأكد من توافر صدق الاستبانة الداخلي، تم استخدام حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient وذلك من خلال عينة استطلاعية مكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة، وقد تم الحصول على ما يلي:

جدول 6: يوضح حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة في المحور الأول مبدأ المشاركة

(ن=25)

م	العبارة	معامل الارتباط
1	تُتيح الجامعة لجميع العاملين فيها مناقشة المشكلات التي تواجههم وسبل معالجتها	0.715
2	يتم إشراك العاملين في الجامعة في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات	0.831
3	تُتيح الجامعة للعاملين فيها المشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بعملهم	0.912
4	تُتيح الجامعة الفرصة للعاملين فيها المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم	0.648
5	تتعامل الجامعة مع المقترحات والشكاوى المقدمة بمهنية عالية	0.854

0.529	تتيح الجامعة الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في عملية تطوير خدماتها التعليمية	6
0.761	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة برؤيتها المستقبلية	7

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($a = 0.01$)

من خلال الجدول رقم (6) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المحور الأول مبدأ المشاركة، كانت جميعها موجبة تراوحت ما بين (0.529 و0.912) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، مما يظهر وجود ارتباط عن مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.01$).

جدول 7: يوضح حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة في المحور الثاني مبدأ المسؤولية

($n=25$)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	العاملون في الجامعة يتميزون بالقدرة على تحمل المسؤولية في جميع ظروف العمل	0.651
2	توجد معايير واضحة لتقييم الاداء الأكاديمي والإداري	0.716
3	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات للعاملين	0.818
4	يُدرّك العاملون في الجامعات حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	0.842
5	تحرص الجامعة على التطبيق الكامل للوائح المنظمة لعملها دون انتقائية	0.921
6	يُنمي الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى مُنتسبيها	0.654
7	يوجد نظام مُعلن للمساءلة يخضع له جميع العاملين فيها	0.751
8	يملك العاملون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	0.601
9	تتوفر الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن أي مخالفات	0.659
10	تطبق الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة الادارية	0.783

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($a = 0.01$)

من خلال الجدول رقم (7) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المحور الثاني مبدأ المسؤولية، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.601 و 0.921) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0.01).

جدول 8: يوضح حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة في المحور الثالث مبدأ الاستقلالية

(ن=25)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تعتمد الأنظمة واللوائح في الجامعة من قبل مجلس إدارتها	0.940
2	تمتلك الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها الإدارية	0.621
3	تتمتع الجامعة بالاستقلالية التامة في إدارة مواردها المالية.	0.771
4	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها المالية	0.754
5	توفر الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيها	0.959
6	عملية تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لأتخضع لأي تدخلات خارجية	0.652
7	عملية تعيين الإداريين في الجامعة لأتخضع لأي تدخلات خارجية.	0.681

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($a = 0.01$)

من خلال الجدول رقم (8) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المحور الثالث مبدأ الاستقلالية، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.621 و 0.959) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0.01).

جدول 9: يوضح حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة في المحور الرابع مبدأ الإفصاح والشفافية

(ن=25)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	. توفر الجامعة معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية	0.821
2	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل مناصبها الادارية	0.636
3	تعلن الجامعة عن معايير اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس	0.613
4	.تقدم الجامعة المعلومات التي تحتاجها الجهات الاخرى ذات العلاقة في الوقت المناسب	0.921
5	تحرص الجامعة على تجديد معلومات وبيانات موقعها الإلكتروني	0.839
6	.تطلع الجامعة العاملين فيها على نتائج تقويم الأداء	0.669
7	توفر الجامعة آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية والأكاديمية والإدارية فيها	0.672
8	أنظمة وتعليمات الرواتب والحوافز واضحة ومعلومة ومفهومة للجميع	0.619
9	توفر الجامعة قاعدة بيانات عن جميع العاملين فيه	0.724

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند ($a = 0.01$)

من خلال الجدول رقم (9) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المحور الرابع مبدأ الإفصاح والشفافية، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.619 و 0.921) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0.01).

جدول 10: يوضح حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة في المحور الخامس مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

(ن=25)

م	العبارة	معامل الارتباط
1	للجامعة ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل	0.854
2	تعزز الجامعة مبادئ تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين فيها.	0.652
3	تلتزم الجامعة بممارسة أعمالها بعيداً عن أي تصرفات تتعارض مع مصالحها	0.650
4	في تعاملها مع منتسبيها تلتزم الجامعة بأخلاقيات العمل	0.741
5	تحرص الجامعة باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة للعاملين فيها.	0.510
6	يحرص العاملون في الجامعة على عدم المحاباة والمحسوبية	0.664

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($a = 0.01$)

من خلال الجدول رقم (10) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المحور الخامس مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.510 و 0.854) وهذا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.01$).

جدول 11: يوضح حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة في المحور السادس مبدأ الرؤية الاستراتيجية

(ن=25)

م	العبارة	معامل الارتباط
1	خطة الجامعة الاستراتيجية مرتبطة برويتها ورسالتها واهدافها	0.821
2	للجامعة خطة تشغيلية واضحة مرتبطة بخطةها الاستراتيجية	0.633
3	للجامعة استراتيجيات مرنة لهياكلها التنظيمية والادارية	0.802

0.753	يتم توظيف ميزانية الجامعة بفاعلية وفق خطط التطوير والتحسين	4
-------	--	---

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند المستوى ($a = 0.01$)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث للعينة المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المحور السادس مبدأ الرؤية الاستراتيجية، جميعها موجبة تراوحت ما بين (0.633 و 0.821)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.01$).

4. ثبات الأداة (الاستبانة)

سوف يقوم الباحث بالتحقق من حساب الثبات Reliability عن طريق معامل الفا كرو نباخ Cronbach's alpha ومؤشر الصدق الذاتي Index Validating للعينة الاستطلاعية المكونة من (25) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خارج عينة الدراسة الأصلية.

1.4. معامل الفا كرو نباخ:

تراوحت قيمة معامل الفا كرو نباخ ما بين (0.586) في أدناها و (0.971) كما في الجدول التالي:

جدول 12: يوضح قيم معامل الثبات الفا كرو نباخ للمحاور الستة للاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات (الفا كرو نباخ)
مبدأ المشاركة	10	أدناها 0.671 وأعلاها 0.940
مبدأ المسؤولية	7	أدناها 0.586 وأعلاها 0.962
مبدأ الاستقلالية	9	أدناها 0.664 وأعلاها 0.884
مبدأ الإفصاح والشفافية	9	أدناها 0.613 وأعلاها 0.971
مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	8	أدناها 0.612 وأعلاها 0.781
مبدأ الرؤية الاستراتيجية	4	أدناها 0.689 وأعلاها 0.941

*معاملات الثبات دالة إحصائية عند مستوى (a = 0.01).

من الجدول رقم (12) أعلاه، نجد أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد المبادئ الستة (المشاركة، المسؤولية، الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، الإفصاح والشفافية، الرؤية الاستراتيجية)، قد تراوحت ما بين (0.586 و 0.971)، وهي جميعها قيم مرتفعة مما يبين أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات عالية بالتالي يمكننا الوثوق بنتائجها.

2.4. مؤشر الصدق الذاتي:

حيث احتسب مؤشر الصدق الذاتي Index Validating من خلال حساب (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) كما في الجدول أدناه، حيث بلغ مؤشر الصدق الذاتي للمحاور الستة، ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 13: يوضح مؤشر الصدق الذاتي لمحاور الاستبانة الستة

المحور	عدد العبارات	قيمة المؤشر
مبدأ المشاركة	10	أدناها 0.696 وأعلىها 0.914
مبدأ المسؤولية	7	أدناها 0.627 وأعلىها 0.946
مبدأ الاستقلالية	9	أدناها 0.683 وأعلىها 0.959
مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	9	أدناها 0.664 وأعلىها 0.940
مبدأ الإفصاح والشفافية	8	أدناها 0.612 وأعلىها 0.953
مبدأ الرؤية الاستراتيجية	4	أدناها 0.675 وأعلىها 0.810

من الجدول رقم (13) أعلاه، نجد أن جميع قيم مؤشر الصدق الذاتي لأبعاد المبادئ الستة (المشاركة، المسؤولية، الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، الإفصاح والشفافية، الرؤية الاستراتيجية)، قد تراوحت ما بين (0.612 و 0.959)، وهي جميعها قيم مرتفعة مما يبين أن الاستبانة تتمتع، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثقة ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها والوثوق في نتائجها.

5. مقياس أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف يقوم الباحث باستعمال مقياس Likert الخماسي المتدرج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول 14 يوضح معايير الحكم على الوسط الحسابي للاستجابة بحسب مقياس Likert الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة	مقدار الاستجابة	المستوى
من 5 - 4.21	5	موافقة عالية	مرتفع جدا
من 4.20 - 3.41	4	موافقة	مرتفع
من 3.40 - 2.61	3	موافقة متوسطة	متوسط
من 2.60 - 1.81	2	عدم الموافقة	منخفض
من 1.80 الي 1	1	عدم الموافقة بشدة	منخفض جدا

وبحسب مقياس Likert الخماسي المدرج أعلاه فإن مدى الاستجابة سوف يكون (5-1 = 4) ليكون طول الفينة $4 \div 5 = 0.8$.

6. التطبيق

طبقت الاستبانة على عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) إلكترونياً عن طريق نماذج (Google Form).

7. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث تم استخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS) في استخراج النتائج، حيث استعملت الاختبارات الإحصائية الآتية:

المتوسط الحسابي Arithmetic mean والانحراف المعياري standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variation، مع القيام بتحديد الرتب لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة الستة.

كما قام الباحث باستعمال اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية أو النوع (ذكر / أنثى).

8. الدراسات السابقة:

سوف نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الحوكمة وعرض إسهاماتها في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة، وقد اقتصر البحث في عرضه لتلك الدراسات على البعض من الدراسات العربية والأجنبية التي

تناولت موضوع الحوكمة في الجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1.8. **دراسة (الزهراني وباداود 2023)** بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة الادارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الادارية المتمثلة في أبعاد: الشفافية والمساءلة والمشاركة في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. معتمدة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الادارية في جامعة الملك عبد العزيز جاءت متوسطة في جميع الابعاد محل البحث، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة في جميع الأبعاد، تعزى لمتغير النوع لصالح الاناث.

2.8. **دراسة (البركي 2023)**، بعنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، والتي هدفت التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، وقد خلصت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي قد جاءت بدرجة ممارسة كبيرة.

3.8. **دراسة (الاسمر 2020)** بعنوان درجة ممارسة الحوكمة الادارية بجامعة أم القرى "دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الشفافية الادارية والمشاركة والمساءلة في جامعة أم القرى وإلى ابراز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعة ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الشفافية الادارية والمشاركة والمساءلة في جامعة أم القرى كمان بدرجة متوسطة ، بنما كان تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بدرجة عالية ، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة من حيث النوع أو الدرجة العلمية أو سنوات الخبرة.

4.8. **دراسة (الشبل 2017)** بعنوان: حوكمة الجامعات السعودية الاهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد "تصور مقترح"، هدفت الدراسة لتحديد المعوقات التي تحد من تطبيقها من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكذلك منهج البحث النوعي الوثائقي، بجانب الاستبانة لمعرفة واقع الحوكمة في الجامعات محل الدراسة، وتكونت الاستبانة من ستة محاور تمثل مبادئ الحوكمة وهي (الإدارة والسلطة والشفافية والمشاركة والمساءلة والاستقلالية والحرية الأكاديمية) أظهرت نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق الحوكمة في جميع المبادئ محل الدراسة جاء بدرجة ضعيفة.

5.8. **دراسة (المفيز 2016)** بعنوان: تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية (تصور مقترح)، حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، وقد أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة في الجامعات السعودية كان متوسطاً.

6.8. **دراسة (العريني 2014)** بعنوان: واقع درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بجانب الاستبانة لقياس درجة

تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة وفي جميع الأبعاد (الشفافية والمشاركة والمساءلة والفاعلية والمساواة) محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

7.8. دراسة (Milles 2010)، بعنوان: ميل الطالب نحو الحوكمة، وتأثيرها على المشروعات الاقتصادية مع البحث عن الأبعاد المؤثرة في الحوكمة بالتطبيق على طلاب الجامعات الباكستانية، توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة بأبعادها المختلفة، ووجود تأثير سلبي لفساد الحوكمة على الأنشطة الاقتصادية، مؤكدة أن ذلك يقلل من حدة (المنافسة والكفاءة والتجديد والابتكار والإنتاجية)، وذلك لفقدان عملية المحاسبة الإدارية.

8.8. دراسة (Land&Lee 2010) بعنوان: تصور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التايوانية حول المشاركة والقيادة، هدفت الدراسة إلى البحث في الاتجاهات والقضايا المتعلقة بإدارة الجامعات في تايوان، بجانب البحث في حوكمة جامعات الولايات المتحدة، أظهرت الدراسة في نتائجها، 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.

9.8. دراسة (KPIS 2009)، بعنوان: مؤشرات الأداء الرئيسة لحوكمة الجامعات الحكومية الماليزية، توصلت الدراسة إلى توافر بعض السمات في قيادات الجامعة منها (مهارات الاتصال، إقامة العلاقات الشخصية الجيدة مع الزملاء، بجانب مهارات القيادة والإدارة)، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل نجاح الحوكمة في الجامعات هي (المنافسة، العمليات، الثقة، الأمانة، الشفافية).

9.التعقيب على الدراسات السابقة وما تتميز به الدراسة الحالية عنهم:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة دراسة (الزهراني وبداود2023) التي ركزت الي التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الادارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، في ثلاثة أبعاد فقط هي (الشفافية والمساءلة والمشاركة) ، بينما ركزت دراسة (البركي 2023) الي التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر (القيادات الأكاديمية والإدارية) ، بينما ركزت دراسة (الشبل 2017) الى دراسة حوكمة الجامعات السعودية الاهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ، بينما ركزت دراسة (المفيز 2016) تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية كتصور مقترح والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، دراسة (العريني 2014) ركزت على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في أبعاد (الشفافية والمشاركة والمساءلة والفاعلية والمساواة) وهي تعتبر الدراسة الأقرب لدراستنا الحالية لأنها طبقت في نفس الجامعة ولكن بتاريخ قديم سنة 2014م .

أما دراسة (KPIS 2009)، فقد ركزت على مؤشرات الأداء الرئيسة لحوكمة الجامعات الحكومية وعوامل نجاح الحوكمة فيها. بينما ركزت دراسة (Land&Lee 2010) على تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المشاركة والقيادة في الجامعات التايوانية.

أوجه التشابه بين دراستنا الحالية ومعظم الدراسات السابق (العريني 2014) و (الشبل 2017) أنها ركزت على التعرف على تطبيق مبادئ الحكومة في الجامعات السعودية، كذلك من أوجه التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية أن معظم الدراسات السابقة (الزهراني وباداود 2023) و (البركي 2023) و(الشبل 2017) و (العريني 2014) اتفقت في استعمال الأداة الرئيسة للبحث وهي (الاستبانة).

أما أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، فقد كان في أبعاد الحوكمة، فقد ركزت دراسة (الزهراني وباداود 2023) والتي ركزت الى التعرف على ثلاثة أبعاد فقط هي (الشفافية والمساءلة والمشاركة)، بينما ركزت دراسة (العريني 2014) ركزت على أبعاد (الشفافية والمشاركة والمساءلة والفاعلية والمساواة)، إلا أن دراستنا الحالية سلطت الضوء على مدى تطبيق الحوكمة الادارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) بصورة أوسع، وعلى درجة ممارسة مبادئها (المسؤولية، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الرؤية الاستراتيجية، الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، ومعرفة مدى وجود اختلافات في درجة توافر في درجة توافر مبادئ الحوكمة الادارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية أو النوع؟، واقترح الحلول التي تساعد في تطوير الحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني.

10. مناقشة النتائج مع التفسير لكل نتيجة

1.10. السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الادارية بالجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)؟

في الجداول الآتية (من جدول رقم (13) إلى جدول رقم (18)) سوف نستعرض الاجابة عن هذا السؤال:

جدول 15: يوضح حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (مع تحديد الدرجة والرتبة والنسبة المئوية) لعبارات المحور الأول مبدأ المشاركة

م	عبارات المبدأ	وسط حسابي	انحراف معياري	%	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
1	تتيح الجامعة لجميع العاملين فيها مناقشة المشكلات التي تواجههم وسبل معالجتها	4	0.92	80%	23%	مرتفع	2
2	يتم إشراك العاملين في الجامعة في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات	3.89	1.01	78%	25%	مرتفع	3
3	تتيح الجامعة للعاملين فيها المشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بعملهم	3.51	1.12	70%	31%	مرتفع	6
4	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين فيها	3.26	0.76	65%	34%	متوسط	7

	المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم					ة	
5	تتعامل الجامعة مع المقترحات والشكاوى المقدمة بمهنية عالية	4.12	0.97	%81	%23	مرتفع	1
6	تُتيح الجامعة الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في عملية تطوير خدماتها التعليمية	3.68	1.09	%74	%29	مرتفع	4
7	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة برؤيتها المستقبلية.	3.59	1.16	%72	%32	مرتفع	5
المتوسط العام		3.72	1.01	% 74	%28	مرتفع	

* من اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام للوسط الحسابي لمبدأ المشاركة بلغ (3.72) ونسبة مئوية بلغت (%74) بدرجة توافر متوسطة.

جاء ترتيب عبارات المبدأ كالآتي:

في المرتبة الأولى حلت عبارة (تتعامل الجامعة مع المقترحات والشكاوى المقدمة بمهنية عالية) بمتوسط حسابي بلغ (4.12) ونسبة مئوية بلغت (%81) وبدرجة توافر عالية.

، بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة (تُتيح الجامعة الفرصة للعاملين فيها المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) بنسبة مئوية بلغت (%65) وبدرجة توافر مرتفع.

جدول 16: يوضح حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (مع تحديد الدرجة والرتبة والنسبة المئوية) لعبارات المحور الثاني مبدأ المسؤولية

م	عبارات المبدأ	و/حسابي	ا/معيارى	%	م/الاختلاف	د/ التوافر	الرتبة
1	العاملون في الجامعة يتميزون بالقدرة على تحمل المسؤولية في جميع ظروف العمل	4.57	0.69	%91	%15	مرتفع جدا	2
2	توجد معايير واضحة لتقييم الاداء الأكاديمي والإداري	4.46	0.82	%89	%18	مرتفع جدا	5

3	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات للعاملين	4.62	0.64	%92	%14	مرتفع جدا	1
4	يُدرِك العاملِين في الجامعات. حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	4.53	0.79	%90	%17	مرتفع جدا	3
5	تحرص الجامعة على التطبيق الكامل للوائح المنظمة لعملها. دون انتقائية	4.52	0.82	%90	18%	مرتفع جدا	4
6	تُتَمي الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى مُنتسبيها	3.51	1.19	%70	%33	مرتفع	10
7	يوجد نظام مُعلن للمساءلة يخضع له جميع العاملين فيها.	4.17	1.07	%82	%25	مرتفع	8
8	يملك العاملون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	4.02	1.09	%80	%27	مرتفع	9
9	تتوفر الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن أي مخالفات	4.42	0.95	%88	%21	مرتفع جدا	6
10	تطبق الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة الادارية	4.18	1.04	%82	%24	مرتفع	7
المتوسط العام		4.30	0.91	%85	%20	مرتفع جدا	

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام للوسط الحسابي لمبدأ المسؤولية بلغ (4.30) وبنسبة مئوية بلغت (85%) بدرجة توافر مرتفع جدا.

جاء ترتيب عبارات المبدأ كالآتي:

في المرتبة الأولى حلت عبارة (هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات للعاملين) بمتوسط حسابي بلغ (4.62) وبنسبة مئوية بلغت (92%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة (تُثمي الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى مُنتسبيها.) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) بنسبة مئوية بلغت (70%) وبدرجة توافر مرتفعة.

جدول رقم 17: يوضح حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (مع تحديد الدرجة والرتبة والنسبة المئوية) لعبارات المحور الثالث مبدأ لاستقلالية

م	عبارات المبدأ	و/حسابي	ا/معيارى	%	م/الاختلاف	د/ التوافر	الرتبة
1	تعتمد الأنظمة واللوائح في الجامعة من لدن مجلس إدارتها	4.15	1.09	%82	%28	مرتفع	5
2	تمتلك الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها الإدارية	4.01	1.03	%80	%25	مرتفع	6
3	تتمتع الجامعة بالاستقلالية التامة في إدارة مواردها المالية.	4.41	0.69	%88	%16	مرتفع جداً	1
4	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها المالية	4.39	0.92	%87	%21	مرتفع جداً	2
5	توفر الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيها	3.89	1.01	%78	%26	متوسطة	7
6	عملية تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لأتخضع لأي تدخلات خارجية	4.32	0.89	%86	%21	مرتفع جداً	3
7	عملية تعيين الإداريين في الجامعة لأتخضع لأي تدخلات خارجية.	4.26	0.82	%85	%19	مرتفع جداً	4
المتوسط العام		4.20	0.92	%84	%22	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط العام للوسط الحسابي لمبدأ الاستقلالية بلغ (4.20) وبنسبة مئوية بلغت (84%) وبدرجة توافر مرتفع.

جاء ترتيب عبارات المبدأ كالآتي:

في المرتبة الأولى حلت عبارة (تتمتع الجامعة بالاستقلالية التامة في إدارة مواردها المالية.) بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وبنسبة مئوية بلغت (88%) وبدرجة توافر مرتفع جداً.

، بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة (توفر الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيها) بمتوسط حسابي بلغ (3.89) بنسبة مئوية بلغت (78%) وبدرجة توافر مرتفع.

جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل

م	عبارات المبدأ	و/حسابي	ا/معياري	%	م/الاختلاف	د/التوافر	المرتبة
1	للجامعة ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل	4.23	0.94	85%	22%	مرتفع جداً	3
2	تعزز الجامعة مبادئ تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين فيها.	4.02	1.04	80%	26%	مرتفع	5
3	تلتزم الجامعة بممارسة أعمالها بعيداً عن أي تصرفات تتعارض مع مصالحها	4.25	0.93	85%	22%	مرتفع جداً	2
4	في تعاملها مع منتسبيها تلتزم الجامعة بأخلاقيات العمل	4.52	0.71	90%	18%	مرتفع جداً	1
5	تحرص الجامعة باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة للعاملين فيها.	4	1.03	80%	26%	مرتفع	6
6	يحرص العاملون في الجامعة عن المحاباة والمحسوبية	4.21	0.98	83%	23%	مرتفع جداً	4
المتوسط العام		4.21	0.94	84%	22%	مرتفع جداً	

يتضح من الجدول رقم (18) أن المتوسط العام للوسط الحسابي لمبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل بلغ (4.21) وبنسبة مئوية بلغت (84%) وبدرجة توافر مرتفع جداً.

جاء ترتيب عبارات المبدأ كالآتي:

في المرتبة الأولى حلت عبارة (في تعاملها مع منتسبيها تلتزم الجامعة بأخلاقيات العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبنسبة مئوية بلغت (90%) وبدرجة توافر مرتفع جداً.

، بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة (تحرص الجامعة باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة للعاملين فيها). بمتوسط حسابي بلغ (4) بنسبة مئوية بلغت (80%) وبدرجة توافر مرتفع.

جدول 19: يوضح حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (مع تحديد الدرجة والرتبة والنسبة المئوية) لعبارات المحور الخامس مبدأ الإفصاح والشفافية

م	عبارات المبدأ	و/حسابي	ا/معيارى	%	م/الاختلاف	د/ التوافر	الرتبة
1	تُوفر الجامعة معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية	4.53	0.70	91%	15%	مرتفع جداً	4
2	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل مناصبها الإدارية	3.41	1.12	68%	33%	مرتفع	8
3	تعلن الجامعة عن معايير اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس	4.01	0.92	80%	23%	مرتفع	6
4	تُقدم الجامعة المعلومات التي تحتاجها الجهات الأخرى ذات العلاقة في الوقت المناسب	4.12	0.88	82%	21%	مرتفع	5
5	تحرص الجامعة على تجديد معلومات وبيانات موقعها الإلكتروني	4.89	0.51	98%	10%	مرتفع جداً	1
6	تُطلع الجامعة العاملين فيها على نتائج تقييم الأداء	3.59	1.11	72%	31%	مرتفع	7
7	توفر الجامعة آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية والأكاديمية والإدارية فيها	3.22	1.32	64%	31%	متوسط	9
8	أنظمة وتعليمات الرواتب والحوافز واضحة ومعلومة ومفهومة للجميع	4.65	0.62	93%	13%	مرتفع جداً	3

9	توفر الجامعة قاعدة بيانات عن جميع العاملين فيه	4.68	0.68	%94	%15	مرتفع جداً	2
المتوسط العام		4.12	0.87	%82	%21	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسط العام للوسط الحسابي لمبدأ الإفصاح والشفافية بلغ (4.12) ونسبة مئوية بلغت (%82) بدرجة توافر مرتفع.

جاء ترتيب عبارات المبدأ كالآتي:

في المرتبة الأولى حلت عبارة (تحرص الجامعة على تجديد معلومات وبيانات موقعها الإلكتروني) بمتوسط حسابي بلغ (4.89) ونسبة مئوية بلغت (%98) وبدرجة توافر مرتفع جداً.

، بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة (توفر الجامعة آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية والأكاديمية والإدارية فيها) بمتوسط حسابي بلغ (3.22) بنسبة مئوية بلغت (%64) وبدرجة توافر متوسط.

جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات المحور السادس مبدأ الرؤية الاستراتيجية

م	عبارات المبدأ	و/حسابي	ا/معياري	%	م/الاختلاف	د/التوافر	الرتبة
1	خطة الجامعة الاستراتيجية مرتبطة برويتها ورسالتها واهدافها	4.68	0.59	%94	%13	مرتفع جداً	1
2	للجامعة خطة تشغيلية واضحة مرتبطة بخطةها الاستراتيجية	4.58	0.81	%92	%18	مرتفع جداً	3
3	للجامعة استراتيجيات مرنة لهياكلها التنظيمية والادارية	4.51	0.69	%90	%15	مرتفع جداً	4
4	يتم توظيف ميزانية الجامعة بفاعلية وفق خطط التطوير والتحسين	4.61	0.63	%92	%14	مرتفع جداً	2
المتوسط العام		4.59	0.73	92 %	%16	مرتفع جداً	

* الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (20) أن المتوسط العام للوسط الحسابي لمبدأ الرؤية الاستراتيجية بلغ (4.59) ونسبة مئوية بلغت (92%) بدرجة توافر مرتفع جداً.

جاء ترتيب عبارات المبدأ كالآتي:

في المرتبة الأولى حلت عبارة (خطة الجامعة الاستراتيجية مرتبطة برؤيتها ورسالتها واهدافها) بمتوسط حسابي بلغ (4.68) ونسبة مئوية بلغت (94%) وبدرجة توافر مرتفع جداً.

، بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة (للجامعة استراتيجيات مرنة لهياكلها التنظيمية والادارية) بمتوسط حسابي بلغ (4.51) بنسبة مئوية بلغت (90%) وبدرجة توافر مرتفع جداً.

النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة مجملة:

جدول 21: يوضح درجات الاستجابة لأسئلة الدراسة مجملة

نوع الاستجابة	عدد درجات الاستجابة	النسبة
استجابة مرتفع جداً	22	51%
استجابة مرتفع	18	42%
استجابة متوسطة	3	7%
استجابة منخفضة	0	-
استجابة منخفضة جداً	0	-
المجموع	43	100%

*الجدول من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن عدد درجات الاستجابة المرتفعة جداً لمجتمع البحث على أسئلة البحث مجملة قد بلغ عدد (22) أجابه بنسبة (51%) وهي تمثل نسبة عالية جداً مما يشير إلى توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الأمام بصورة عالية جداً.

بينما بلغ عدد درجات الاستجابة المرتفعة (18) استجابة بنسبة (42%) من مجموع عدد درجات الاستجابة البالغ (43) استجابة. بينما بلغت درجة الاستجابة المتوسطة لمجتمع البحث على أسئلة البحث مجملة عدد (3) إجابات بنسبة (7%)، بينما بلغت درجة الاستجابة المنخفضة والمنخفضة جداً (صفر) إجابة.

خلاصة نتائج السؤال الأول:

من خلال تحليل الجداول، من جدول رقم (15) إلى جدول رقم (21)، يتضح لنا الآتي:

توفر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عام لجميع المبادئ بلغ (4.19) بنسبة (84%)، ويعزى ذلك إلى اهتمام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال السنوات الماضية بتعزيز وتقوية الحوكمة الإدارية في جميع أعمالها، حيث أصدر مجلس أمانة الجامعة في جلسته التاسعة بتاريخ 14/9/1445، الاطار التنظيمي لحوكمة اللجان في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما صدر في رؤية الجامعة 2025 مختصر إطار الحوكمة للتخطيط الاستراتيجي، الذي يهدف إلى تعريف وتنظيم العلاقة بين الاطراف الاساسية في عمليات إدارة المبادرات والمشاريع الاستراتيجية، وذلك لضمان مؤسسة العمل ورفع كفاءته، وتنسيق الجهود، مما يمكن الادارة العامة للتخطيط الاستراتيجي من تقديم الدعم والمساندة الفاعلة مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة لتحقيق غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية.

ويختلف ذلك مع دراسة (العريني 2014) والتي طبقتها في نفس الجامعة (الإمام محمد بن سعود الإسلامية) حيث جاء تطبيق جميع المبادئ وفي جميع الابعاد (الشفافية والمشاركة والمساءلة والفاعلية والمساواة) بدرجة متوسطة.

كذلك تختلف مع دراسة (الأسمر 2020) والتي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الشفافية الادارية والمشاركة والمساءلة في جامعة أم القرى كان بدرجة متوسطة، بين ما تتفق نفس الدراسة مع دراستنا الحالية في أن تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية كان بدرجة عالية.

2.10. للإجابة على سؤال الدراسة الثاني، ما هو ترتيب مبادئ الحوكمة الإدارية حسب درجة أهميتها بالجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

يتضح ذلك في الجدول الآتي:

جدول 22: ترتيب مبادئ الحوكمة الإدارية حسب درجة أهميتها بالجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

الترتيب المبدأ	درجة التوافر	%	الوسط الحسابي	المبدأ
4	مرتفع	84%	4.20	مبدأ الاستقلالية
2	مرتفع جدا	85%	4.30	مبدأ المسؤولية
5	مرتفع	82%	4.12	مبدأ الإفصاح والشفافية
3	مرتفع جدا	84%	4.21	مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل

6	مرتفع	74%	3.72	مبدأ المشاركة
1	مرتفع جدا	92%	4.59	مبدأ الرؤية الاستراتيجية
	مرتفع	84%	4.19	المتوسط العام للمبادئ

* الجدول من اعداد الباحث

من الجدول رقم (22) نجد أن مبدأ الاستقلالية جاء في المركز الأول من حيث التطبيق والأهمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، بنسبة (92%) وبدرجة توافر مرتفع جدا ، بينما جاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، بنسبة (85%) وبدرجة توافر مرتفع جداً ، أما مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل فقد حل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، بنسبة (84%) وبدرجة توافر مرتفع جدا ، في المرتبة الرابعة جاء مبدأ الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بنسبة (84%) وبدرجة توافر مرتفع ، في المرتبة الخامسة حل فيها مبدأ الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بنسبة (82%) وبدرجة توافر مرتفع، أما في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث التطبيق والأهمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فقد حل مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بنسبة (74%) وبدرجة توافر مرتفع.

3.10. للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم استخدام اختبار (ت) لإيضاح هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) في درجة توافر مبادئ الحوكمة الادارية في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، تعزى لمتغير النوع (ذكر/انثى) أو عدد سنوات الخبرة التدريسية؟

1.3.10 الفروق تبعاً لمتغير النوع (ذكر/انثى):

جدول 23: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير النوع (ذكر/انثى)

المبدأ	المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة
المشاركة	ذكر	159	3.73	1	1.87	300	0.69
	أنثى	143	3.71	1.02			
المسؤولية	ذكر	159	4.28	0.93	1.96	300	0.58
	أنثى	143	4.32	0.89			
الاستقلالية	ذكر	159	4.24	0.94	1.59	300	0.47
	أنثى	143	4.16	0.90			

0.28	300	1.24	0.90	4.10	159	ذكر	الإفصاح والشفافية
			0.84	4.12	143	أنثى	
0.41	300	1.60	0.91	4.10	159	ذكر	السلوك المهني وأخلاقيات العمل
			0.97	4.32	143	أنثى	
0.37	300	1.53	0.70	4.63	159	ذكر	الرؤية الاستراتيجية
			0.76	4.55	143	أنثى	

* عند مستوى الدلالة (a=0.05)

من خلال الجدول رقم (23) أتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05). بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير النوع (ذكر/انثى)، وفي ذلك تتفق دراستنا الحالية مع دراسة (الأسمر 2020) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة أم القرى تعزى لمتغير النوع (ذكر/انثى).

2.3.10 الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية:

جدول 24: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية

المبدا	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة
المشاركة	أقل من 5 سنوات	6	3.69	1.01	1.51	300	0.63
	من 5 الي 10سنوات	32	3.74	1.02			
	أكثر من عشره سنوات	264	3.73	1			
المسؤولية	أقل من 5 سنوات	6	4.28	0.90	1.31	300	0.37
	من 5 الي 10سنوات	32	4.29	0.88			
	أكثر من عشره سنوات	264	4.33	0.95			
الاستقلالية	أقل من 5 سنوات	6	4.18	0.91	1.92	300	0.68
	من 5 الي 10سنوات	32	4.17	0.90			

			0.95	4.23	264	أكثر من عشرة سنوات	
0.37	300	1.08	0.88	4.10	6	أقل من 5 سنوات	الإفصاح والشفافية
			0.86	4.14	32	من 5 الي 10 سنوات	
			0.87	4.12	264	أكثر من عشرة سنوات	
0.69	300	1.79	0.92	4.20	6	أقل من 5 سنوات	السلوك المهني واخلاقيات العمل
			0.93	4.24	32	من 5 الي 10 سنوات	
			0.97	4.19	264	أكثر من عشرة سنوات	
0.41	300	1.13	0.70	4.58	6	أقل من 5 سنوات	الرؤية الاستراتيجية
			0.71	4.57	32	من 5 الي 10 سنوات	
			0.78	4.62	264	أكثر من عشرة سنوات	

* عند مستوى الدلالة (a=0.05)

من خلال الجدول رقم (24) ألتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05). بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية، وفي ذلك تتفق دراستنا الحالية مع دراسة (الأسمر 2020) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة أم القرى تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية.

11. التوصيات

خلصت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد الستة (المشاركة، المسؤولية، الاستقلالية، السلوك المهني واخلاقيات العمل، الإفصاح والشفافية، الرؤية الاستراتيجية) للحوكمة الإدارية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية متوفرة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتطبيق مبادئ الحوكمة (4.19) وبنسبة (84%) وبدرجة توافر مرتفع، كما وضح من خلال الدراسة أن ترتيب مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية حسب درجة تطبيقها وأهميتها والذي جاء على النحو التالي:

مبدأ الاستقلالية جاء في المركز الأول من حيث التطبيق والأهمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، بنسبة (92%) وبدرجة توافر مرتفع جداً ، بينما جاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، بنسبة (85%) وبدرجة توافر مرتفع جداً ، أما مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل فقد حل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، بنسبة (84%) وبدرجة توافر مرتفع جداً ، في المرتبة الرابعة جاء مبدأ الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بنسبة (84%) وبدرجة توافر مرتفع ، في المرتبة الخامسة حل فيها مبدأ الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بنسبة (82%) وبدرجة توافر مرتفع أما في المرتبة السادسة والأخيرة

من حيث التطبيق والأهمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فقد حل مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بنسبة (74%) وبدرجة توافر مرتفع

كما أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير النوع (ذكر/انثى)، أو لمتغير سنوات الخبرة التدريسية.

وعلى ضوء ذلك تبرز التوصيات الآتية:

- 1.9. نشر ثقافة الحوكمة لدى العاملين في الجامعات بصورة أكبر من الحالية بإقامة الورش التدريبية والمحاضرات.
- 2.9. إنشاء كتيبات تتضمن (دليل وظيفي)، لتعريف العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالحقوق والواجبات، والمكافآت والعقوبات.
- 3.9. إتاحة الفرص بشكل أكبر لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لمناقشة مشاكلهم وسبل معالجتها (عقد اجتماعات دورية).

12. قائمة المراجع

1.12. المراجع العربية:

- 1/ البركي، أحمد محمد، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية في الجامعة الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، الجمعية العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية مجلة العلوم التجارية والبيئية، مجلد 2، العدد 2، 2023.
- 2/ الزهراني، منى، وباداود عمر، واقع تطبيق الحوكمة الادارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 33، 2023.
- 3/ المفيز، خولة بن عبد الله، تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية جامعة المام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 15، 2018.
- 4/ الغامدي، عائض بن سعيد، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية في الجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد 38، العدد 1، 2022.
- 5/ الشبل، يوسف بن عبد الرحمن، حوكمة الجامعات السعودية الاهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد "تصور مقترح"، مجلة جامعة بيشة للعلوم الانسانية والتربوية: العدد 5، ص5، 2017.
- 6/ الزميتي، أحمد فاروق، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية: العدد 25، 2019.

7/ الأسمر، منى، درجة ممارسة الحوكمة الادارية بجامعة أم القرى "دراسة ميدانية، المجلة التربوية - مصر، العدد 70، 2020.

8/جبير، إياد بن وليد، مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (دراسة تحليلية) رسالة ماجستير غير منشورة بكلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. 2008.

9/ ر حال، إيمان وبركات، سارة، استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، 2018.

10/ كافي، مصطفى يوسف، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2013.

11/ مسلم، بسام، مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 49، 2016.

12/ كافي، مصطفى يوسف، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2013.

2.12 المراجع الأجنبية

1/ Key Performance Indicators (KPIS) for governance of public universities in Malaysian. Department of higher education management, ministry of higher education, Asian center for research on university learning and teaching.(2009)

2/ L. Johnson Roxanne S. DuVivier (2017). Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership Adrienne.

3/Milos J. University governance and some issues, a national Study of improving participation in student self. Governance leadership, lifelong learning network, national conference, university of Arkansas, (2010)

3.12. المواقع الإلكترونية:

موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. التعليم الأهلي

<https://www.mohe.gov.sa/ar/studyinside/Private-higher-Pages/default.aspx>

موقع نزاهة لمكافحة الفساد

<https://www.nazaha.gov.sa/Media/News/Pages/news1009.aspx>

موقع أكاديمية أي بي أس للتدريب

<https://ibsacademy.org/knowledge-base/all-you-need-to-know-about-governance>