

**واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين
الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن
سعود الإسلامية**

منال بنت عبد العزيز بن علي العريني*

واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

عن مزيد من الكفاءة، حيث يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات، ولاسيما في قطاعات التعليم. لذا تجد المؤسسات التربوية نفسها أمام تحديات، تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق، والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً، والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة والتي تحقق الجودة الشاملة.

وقد أصبح التعليم العالي أكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، كما أن إدارته ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً وتطلباً، ونتيجة لذلك فالنموذج التقليدي لإدارة التعليم العالي الحالي أثبت أنه لا يمكن اعتماده على المدى الطويل، وأنه لا مفر نحو التحول لأساليب متطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام، [1].

وظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية مؤخرًا ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب؛ أن القرارات يمتلكها طرف واحد، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي، [2].

وتناولت عدد قليل من الدراسات الحوكمة في الجامعات العربية كدراسة حلاوة وطه [3]، ودراسة الشناق [4]، ودراسة مرعي [5]، حيث تمت دراسة الحوكمة ومبادئها بشكل محدد، وتم تناولها من جوانب مختلفة كدرجة وأسلوب الممارسة، والواقع الفعلي للتطبيق، أما على المستوى المحلي فقد تناولت دراسة الزهراني [6] واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية

الملخص_ تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). ويتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتم توزيعها على عينة عشوائية، يبلغ عددها (650)، ونسبة (13.9%) من مجتمع الدراسة، الأصلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.06).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى؛ اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

وعلى ضوء تلك النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها:

- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، والزام الإدارات، والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها.

- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، المشاركة الفاعلة، المساواة، المساواة، الفاعلية التنظيمية.

1. المقدمة

تعيش المؤسسات التربوية اليوم عصر التجديد، والبحث

في الأردن كان مرتفعاً، ويُعزى ذلك إلى أن جامعة الشرق الأوسط ممثلة في رئيس مجلس أمنائها جادة في تطبيق الحوكمة ومبادئها، في جميع مجالات الجامعة الإدارية والأكاديمية، كما أظهرت نتائج المؤتمر العلمي الأول عولمة الإدارة في عصر المعرفة [11]، بأن حوكمة الجامعات تُسهم في تحقيق الكفاءة، والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفر تعليماً قادراً على المنافسة وكذلك مواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية. وأوصت دراسة آل عباس [7] بدعوة الجامعات السعودية إلى الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات، وتوضيحه لما له من آثار بعيدة المدى على هذا القطاع الحيوي، وبيّنت نتائج الدراسة إلى مدى مشاركة الجامعات العالمية مع أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار ومسألة الإدارة، بينما تقف الجامعات السعودية الحكومية والأهلية بعيدة عن هذا، كما أوصت الدراسة بإعادة النظر حول مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية غير المنتمين للإدارة التنفيذية في عمليات اتخاذ القرارات، وتمثيلهم في المجالس.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

أ. أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها؟

ومن خلال السؤال الرئيس تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها؟.

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

السعودية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد أشارت الدراسة إلى أن الحوكمة تعتبر نظام إداري متكامل تسعى الجامعات إلى تطبيقه بشكل فعلي، أما دراسة آل عباس [7] فقد تناولت الحوكمة من منظور تحليلي في المؤسسات الجامعية، كما أشارت إلى المفاهيم ذات العلاقة بالحوكمة، والتي تتداخل مع مبادئ الحوكمة بشكل عام.

وبالرغم من الدور الجليل الذي تؤديه الجامعات في المجتمع، فمن الأولى بها أن تعتمد الحوكمة في إدارة أنشطتها، وأعمالها من منطلق أن هذه الجامعات هي في الأساس منظمات، تقود المجتمع نحو التنمية والتطور، بما تمتلكه من بنية إدارية تتمثل بوجود وتنوع العناصر البشرية والتقنية وبما يتوافر لديها من مصادر بحثية ومعلوماتية وهذا مما دفع الباحثة لدراسة الحوكمة دراسة تطبيقية واقعية، في إحدى أعرق مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

2. مشكلة الدراسة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في التعليم العالي، حيث عُقدت المؤتمرات وطُبقت الدراسات التي كانت من أهم توصياتها المسارعة في تطبيق الحوكمة، ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي، حيث أكد تقرير [8] حول الحوكمة والجودة في التعليم العالي، على أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، وأصبح تطبيقها أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، الذي بدوره أدى إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة. كما كانت أبرز توصيات ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي [9]، ضرورة مراجعة أنظمة ومبادئ الحوكمة ودرجة تطبيقها، ونتائجها ومن ثم العمل على تعديل أهداف واستراتيجيات الجامعات لتتوافق مع المتطلبات الحديثة للحوكمة.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الحوكمة، ومستوى تطبيقها في التعليم العالي، منها دراسة ناصر الدين [10]، التي خلصت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط

الحوكمة تتداخل بشكل كبير مع معايير الجودة في التعليم العالي.

د. حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1434-1435هـ.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية بمدينة الرياض.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

هـ. التعريفات الإجرائية

الحوكمة Governance

تُعرف الحوكمة إجرائياً بأنها: القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة.

حوكمة الجامعات University Governance

وتُعرف حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

نشأة مفهوم الحوكمة:

نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً لمفهوم الحوكمة، والذي يُعنى بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات، وتبلورت عندما ظهرت فضيحة (water-gate) في الولايات المتحدة، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعا إلى صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام 1977م، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية، [12].

وظهر المفهوم بوضوح مع بدايات 1999م بعد ما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعدما اتضح أنها لم تكن تعاني من نقص

0.05 لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

ب. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

2. التعرف على ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05، لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة الحالية).

ج. أهمية الدراسة

تعد الحوكمة بمثابة الأداة التي تساعد التعليم العالي في إدارة مؤسساته بكفاءة وفاعلية، بهدف ضمان جودة مخرجاتها، فالحوكمة مفتاح نجاح تلك المؤسسات حاضراً ومستقبلاً، إلا أنها لم تزل الاهتمام الكافي من قبل المنظمات عامة، والتربوية خاصة، ومن هنا تتضح أهمية هذه الدراسة النظرية من خلال:

1- كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية المهمة؛ وهي الحوكمة ودورها في تقدم المنظمات، ويُعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، فهو مصدر مهم لبقاء المنظمات واستمراريتها.

2- تحاول الدراسة إثراء موضوع الحوكمة في التعليم العالي (حوكمة الجامعات) حيث أن العديد من الدراسات السابقة تناولت الحوكمة في قطاعات الأعمال والشركات.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل بما يلي:

1- تقصي الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة ومبادئها في أحد أكبر مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير تطبيقها على أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها.

2- توفر الحوكمة مناخاً داعماً للجودة، حيث أن مبادئ

- 1- المشاركة في عمليات صنع القرارات من قبل جميع المعنيين، وإتاحة الفرصة لهم في إبداء آرائهم.
 - 2- المساءلة في حال وجود إخفاقات وتشمل جميع المسؤولين والقيادات، وموظفي الهيئتين الأكاديمية والإدارية.
 - 3- حفظ الحقوق واحترامها لجميع الموظفين والقيادات، والطلاب والمجتمع المحلي للجامعة.
- وقد خلصت الدراسة - بعد استعراض جميع المفاهيم السابقة - إلى أن الحوكمة في الجامعات عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة. أهمية الحوكمة للجامعات:
- وللحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي:
- 1- تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
 - 2- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
 - 3- تقييد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
 - 4- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
 - 5- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
 - 6- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
 - 7- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
 - 8- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة

في الموارد والإمكانات، وإنما عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية، [13].

مفهوم الحوكمة (Governance)

يُعد مصطلح الحوكمة التّرجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Governance Corporate)، أما التّرجمة العلمية لهذا المفهوم هي: "أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة"، [14]. ويفتقر مصطلح الحوكمة (Governance) إلى التّرجمة الدقيقة إلى اللّغة العربية، إلا أنّ مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمة، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضّبط المؤسسي، [15].

فالحوكمة الرشيدة عبارة عن حكم يُقصد فيه ممارسة السّلطة السّياسيّة والاقتصاديّة والإدارية لتسيير شؤون الدولة، وتشمل جميع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة بينها، [16].

المفهوم اللغوي للحوكمة:

المفهوم اللغوي للحوكمة يعني عملية النّحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتعني الحوكمة لغويًا أيضًا بأنها؛ نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلمية تدعيمًا للشفافية والموضوعية والمسؤولية، [17,18].

وتتعدد مفاهيم الحوكمة باختلاف كيفية النّظر إليها، والهدف من استخدامها، إلا أنّها تتفق جميعها في قدرة الحوكمة على دعم الشفافية، وإصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات بشكل عام.

وتُعرف الدراسة الحوكمة بأنها القدرة على التّحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة.

ومن خلال ما سبق تستنتج الدّراسة أنّ الحوكمة الرشيدة هي؛ الممارسات الديمقراطيّة في إدارة شؤون المنظمات والمؤسسات، وبما يختص بإدارة الجامعات موضوع الدّراسة فإن الحوكمة تشمل الجوانب التالية:

ومتناول جميع المعنيين بها.

2- المشاركة: تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع.

3- المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.

4- المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومنتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من يهمه الأمر.

5- النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون أي؛ أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عالٍ من الأمان والسلامة.

6- الفاعلية: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية، [22].

وترتبط الحوكمة بشكل أساسي بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات، وحتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة سيتم استعراض مجموعة من الخصائص، التي يجب أن تتوفر في تلك السلوكيات وهي:

1- تحقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات؛ وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المنظمة.

2- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

3- الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط.

4- الانضباط واتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح.

5- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المنظمة كفرد صالح.

6- العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة.

7- التركيز السليم على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.

8- القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة، [18,23].

وتستخلص الدراسة أن المميزات، والخصائص السابقة قابلة للتطبيق في جميع المؤسسات، والمنظمات الحكومية وغير

وضمن حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها، [17,18,21,11,20,19].

أهداف الحوكمة:

إن الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة لا يمكن إسنادها إلى جهة واحدة، بل العديد من الأطراف تتوخى أهدافاً، وفوائد جزاء تعزيز تطبيقات الحوكمة في الأجهزة الحكومية، ومنظمات الأعمال، ومن هذه الأهداف، وقد استخلصت الدراسة أهم الأهداف لحوكمة الجامعات، وهي كالتالي:

1- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

2- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولى الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

3- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.

4- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.

5- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.

6- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

خصائص ومميزات الحوكمة:

إن تحديد خصائص الحوكمة تتفاوت وفقاً لاختلاف وجهات نظر الدارسين لها، فقد أعطت دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عام 1997م، الأهمية في دراسة وتحليل ماهية المميزات الأساسية للحوكمة الجيدة، وتحديد معايير لمميزات الحوكمة، ويمكن استعراض أهم تلك المميزات على النحو التالي:

1- الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في

{جَزَاءً وَفَاقًا} سورة النبأ، آية 26 [24].

4- المشاركة:

قد حثَّ الإسلام على الشورى والمشاركة في الرأي، عند اتخاذ القرار، ولنا في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة حيث التزم بنهج المشاركة والمشاورة قولاً وعملاً اتِّباعاً لقوله تعالى: {أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ} سورة الشورى، آية 38 [24].

5- المسؤولية:

وتعني تحمّل الفرد المسلم التكاليف الواجبة عليه شرعاً، ومنها تحمل نتائج تصرفاته تجاه تلك التكاليف في الدنيا والآخرة، قال تعالى: {لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ} سورة البقرة، آية 286، ومن هنا يتضح لنا أن المسؤولية هي أداء المتطلبات المفروضة على الفرد، وتحمل الأعباء في سبيل الوصول إلى الرضا والقبول، وقد أشار إليها الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث من رواية عبد الله بن -عمر رضي الله عنهما- حين قال: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) [26,27].

ثانياً: مبادئ الحوكمة لقطاع الأعمال والشركات:

تعددت مفاهيم الحوكمة حسب وجهات نظر الجهات التي وضعتها، فاختلقت المعايير بناءً على ذلك، وحرصت المؤسسات والهيئات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية، ومن تلك المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)، لجنة بازال، وسيتم استعراض معاييرها كما يلي:

1- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999م إلى وضع خمسة معايير للحوكمة، مع تحديثها والتعديل فيها عام 2004م، وهي كالاتي:

- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: وتشمل تشجيع الشركات على الشفافية، وكفاءة الأداء، مع التوافق مع القوانين والأنظمة، وتحديد المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية.

- حقوق المساهمين: وتشمل المحافظة عليها من خلال

الحكومية، وبذلك يمكن الاستفادة منها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بشرط تطبيق الحوكمة ومبادئها بالشكل الصحيح. مبادئ ومعايير الحوكمة:

نظراً للاهتمام المتزايد في العصر الحاضر بمفهوم الحوكمة؛ قامت العديد من المنظمات والهيئات ومؤسسات المجتمع بمختلف نشاطاتها بدراسة المفهوم وتحليله، ووضع معايير محددة لتطبيقه، وسيتم استعراضها في هذه الدراسة حسب تدرجها في الظهور على المدى الزمني، من المنظور الإسلامي أولاً ومن ثم الحوكمة في الشركات وأخيراً في مؤسسات التعليم العالي ويُقصد بها الجامعات.

أولاً: مبادئ الحوكمة في الإسلام:

جاء الإسلام بأسس وقواعد العمليات الإدارية، التي تدعو بها النظريات الإدارية المعاصرة، وقد أستخلصت عددٌ من مبادئ الحوكمة من القرآن الكريم، والحديث الشريف، وفيما يلي عدد من تلك المبادئ وفقاً للمنظور الإسلامي للحوكمة:

1- المساواة:

المساواة والعدالة من أهم مبادئ الحوكمة، وقد حثَّ عليها الله عز وجل في مواطن كثيرة في القرآن الكريم، قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرِكُمْ أَنْ تُوَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ} سورة النساء، آية 58 [24].

2- الشفافية:

ويُقصد بها الوضوح التام في التعاملات، وإتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها، وقد أمر ديننا الحنيف بالأمانة والإخلاص والصدق والتي تؤدي إلى الإتيان، والجودة في العمل وكلها تحقق مبدأ الشفافية، وقد ورد عن الرسول -صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، [25].

3- المساواة:

وتعني أن كلَّ مسؤول يتم محاسبته حول عمله وانجازاته، وبذلك يتضح أن هذا المفهوم يعني الثواب والعقاب في المنظور الإسلامي، قال تعالى في جزاء المؤمنين: {جَزَاءً مِّن رَّبِّكَ عَطَاءٌ حِسَابًا} سورة النبأ، آية 36، كما ذكر في وعيد أهل النار قوله:

تعمل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي جنباً إلى جنب مع مؤسسات المجتمع المدني، والتي تهدف جميعها إلى التنمية المستدامة للمجتمع، وبذلك فإن مبادئ الحوكمة المطبقة في المؤسسات، والشركات صالحة للتطبيق في المؤسسات التربوية، ومن هنا يتوجب على الإدارات العليا، والقيادات في تلك المؤسسات الاهتمام بتطبيق تلك المبادئ، واعتمادها ومراعاتها، في سياساتها التنفيذية والإدارية، وقد حُددت مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

- الشفافية: وتشمل الإفصاح عن السياسات التربوية، والعلمية والتنفيذية للجامعات، طرح الآراء والأفكار، والتعاون والتنسيق بين أعضاء المؤسسة التعليمية.

- المساواة: وتشمل الابتعاد عن التمييز والتحيُّز بين أعضاء الجامعة، وكذلك بين الإدارات التنفيذية، والقيادات، والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.

- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة: وتتلخص في السماح لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم، وإعطائهم الفرص في المشاركة، والمناقشة، وتقبُّل مقترحاتهم، مع وضع مكافآت وحوافز مالية وإدارية لتحفيزهم بشكل مستمر.

- ضمان حقوق أصحاب المصلحة: ويُقصد بأصحاب المصلحة الفئة المستفيدة من وجود الجامعة، ويمكن حفظ حقوقهم من خلال الإخلاص والجدية في وضع، وتنفيذ السياسات التعليمية، وتغذية الطلاب بالعلم والمعرفة؛ لتخرج قوى مؤهلة وقادرة على العمل، والنهوض بالاقتصاد الوطني بكل كفاءة.

- مسؤولية مجلس الجامعة: تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ، وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات.

- تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة: يجب أن يتجنب متخذو القرارات في الجامعات تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة ذلك؛ لأنه يؤثر بشكل مباشر على سير إدارة الجامعة ويأتي بنتائج عكسية، [17,9,20].

المشاركة الفاعلة في الاجتماعات، حق التصويت، مراجعة القوائم المالية، الحصول على عائد الأرباح.

- المساواة: وتعني المساواة بين جميع المساهمين من خلال اطلاعهم على كافة المعاملات والتعاملات، تمتعهم بكافة حقوقهم القانونية، إعطاءهم الحرية في التصويت على القرارات الأساسية.

- الشفافية: وتشمل الإفصاح عن كافة المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين في الوقت المناسب.

- مسؤوليات مجلس الإدارة: ويشمل هيكل مجلس الإدارة ومسؤولياته القانونية، ودوره في الإشراف على الإدارات التنفيذية، واللجان، وكيفية تحديد مهامه، واجباته الأساسية وطريقة اختيار أعضائه.

- دور المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، وتعويضهم عن أي انتهاكات لتلك الحقوق، وآليات مشاركتهم الفاعلة في الرقابة على المنظمة، [31,14,30,29,28].

2- لجنة بازل (Basel committee)

تتبع لجنة بازل بنك التسويات الدولية (BIS)، وقد وضعت عام 1999م معايير وإرشادات خاصة تعتبرها أساساً لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وهي كالتالي:

- الخطط الاستراتيجية المعدة جيداً والتي يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسات.

- التوازن في توزيع المسؤوليات، والسلطات، والإعدادات المدروس للهيكل الوظيفي.

- المساهمة في التدفق السليم للمعلومات داخل وخارج المنظمة.

- الرقابة المركزة، وخاصةً في المراكز التي يتصاعد فيها تضارب المصالح.

- تطبيق نظم المراجعة الداخلية والخارجية.

- الحوافز المالية والإدارية لكافة العاملين، بما يحقق العمل بطريقة سليمة، [33,32].

ثالثاً: مبادئ الحوكمة في الجامعات:

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

من الأحدث وحتى الأقدم.

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كالتالي:

الدراسات العربية:

1- هدفت دراسة الزهراني [6] إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لتطبيقها على عينة عشوائية من الهيئة الأكاديمية في الجامعات، والكليات المختارة، ويبلغ عددها (300) فرد، وكان من أبرز نتائج الدراسة بأن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

1- مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة؛ حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

2- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.

3- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقييمها.

4- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

5- مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية، [34,35].

ثانياً: الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي - بالرجوع للمكتبات العامة، والجامعية والمحلية، والمسح الإلكتروني لقواعد المعلومات ومصادرها المعتمدة إلكترونياً للدراسات السابقة - قلة الدراسات التي تبحث بشكل مباشر عن الحوكمة، أهميتها، وواقع تطبيقها في المنظمات التربوية والجامعية على وجه الخصوص، لذلك حاولت هذه الدراسة - قدر الإمكان - توظيف ما جاء في الدراسات السابقة لتحقيق أهداف الدراسة. حيث سيتم استعراضها

2- هدفت دراسة آل عباس [7] إلى التعرف على الحوكمة ومعاييرها العالمية، ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي، ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية، ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية، وقد قام الباحث بإجراء الدراسات التحليلية والنقدية والمقارنة للوصول إلى نتائج الدراسة والتي من أهمها، أهمية دراسة حوكمة الجامعات؛ لما لها من آثار على قطاع التعليم العالي في السعودية؛ أيضاً استخلصت الدراسة ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال المقارنة بينها وبين جامعات دولية.

3- هدفت دراسة الفراء [9] إلى التعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للتهوض بالجامعات الفلسطينية. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة (202) شخص من مدرسين، وطلبة، وخريجين وذلك في نوفمبر 2011م؛ وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن رؤى وخطط الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار، ولا يوجد آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، كما أنه لازالت ثقافة المساءلة منخفضة، بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.

4- هدفت دراسة ناصر الدين [10] إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء

الباحث استبانتان لجمع المعلومات، الاستبانة الأولى حول مفهوم الحاكمية، الاستبانة الثانية حول درجة ممارسة مجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم توزيع الاستبانتين على عينة الدراسة العشوائية، والتي تكونت من 501 موظف (63 من أعضاء مجالس، 258 من أعضاء هيئة تدريس، من 180 الإداريين)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إنّ مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم، ومجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية كان بدرجة عالية، كما أنه يوجد فروق في درجة ممارسة مجالات الحاكمية بين أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية لصالح أعضاء هيئة التدريس في معيار الشفافية.

8- هدفت دراسة مرعي [5] إلى التعرف على مفهوم الحوكمة في العالم، والعالم العربي، وكذلك الحوكمة الأكاديمية، ومحدداتها، وعناصر نجاحها في الجامعات المتقدمة. وتمت الدراسة على مشروع تطوري، لتحسين الأداء الجامعي، من خلال تحسين الإدارة الجامعية من خلال المعلوماتية، وشبكات الاتصال في جامعة دمشق، ومن خلال فحص الوثائق، والدراسات المرجعية للدراسات المقارنة، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أنه يتوجب على الجامعات تحديد أنظمة العمل الخاصة بها، وآليات تطبيق معايير الحوكمة، حتى يتسنى لها قياس مستوى أدائها، كما أن التخطيط الاستراتيجي السليم يقود إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة، ولتحسين الأداء الجامعي يتوجب على الجامعات إعادة الهيكلة الإدارية، واستثمار نظم المراسلات الإلكترونية بما يتناسب مع معايير الحوكمة.

الدراسات الأجنبية:

9- هدفت دراسة كونستانتين، زينو، وأونا [36] إلى يهدف إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة، وإدارة التعليم العالي في أوروبا، ومدى تطور الجامعات الرومانية، من خلال تطبيق تلك الاتجاهات، في ظل المنافسة المتزايدة في الأسواق العالمية. وقد قام الباحثون بإجراء دراسات تحليلية للاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في الجامعات الأوروبية بشكل عام،

الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين بها، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (64) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية و(49) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية؛ وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط مرتفع بشكل عام، وكان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحاكمية والمحافظة عليه.

5- هدفت دراسة حلاوة وطه [3] إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيق متطلباتها ومعاييرها، وتم تطبيق الاستبانة، والمقابلة لبعض القيادات في الجامعة، لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، واستخدمت الطريقة العشوائية في اختيار العينة من (60) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، و(60) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية، أما المقابلة فكانت محصورة في القيادات من أعضاء الهيئتين. وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة الجامعة تحاول أن تطبق النظام على جميع طلابها، بدون تمييز، وشفافية، كما أنه يوجد تطبيق للحوكمة داخل الجامعة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقاً للمعايير العالمية، ويرجع السبب إلى أنها الجامعة الوحيدة في العالم التي تعمل بدون سلطة، أو حماية قانونية بسبب موقعها، وأثر الاحتلال الإسرائيلي عليها.

6- هدفت دراسة برقعان والقرشي [11] إلى إبراز دور الجامعات في تحقيق الشفافية والعدالة، وكيف تقوم الحوكمة بمساعدة الإدارة الجامعية، بالقيام بدورها الرئيس في مواجهة التحديات المعاصرة. وقد اعتمد الباحثان على تحليل الوثائق والدراسات للوصول إلى نتائج الدراسة والتي كان من أبرزها، تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أن حوكمة الجامعات تسمح للقائمين عليها بتصميم، وتنفيذ وتقييم، ورصد كفاءة، وفاعلية أداء المنظمة.

7- هدفت دراسة الشناق [4] إلى التعرف على مفهوم الحاكمية، ودرجة ممارسة معاييرها لدى القيادات الجامعية. وقد صمم

والرومانية بشكل خاص، وكان من أبرز النتائج أن تطبيق الاستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي.

10- هدفت دراسة فيليب، ماتيس، كارولان، أندريه، وأندرو [37] إلى اختبار مدى إنتاجية الجامعة عندما تكون مستقلة بذاتها، ومدى إنتاجيتها في حال وجود أكثر من منافس لها، وتم بناء مقاييس، ومؤشرات لقياس الاستقلال الذاتي، والمنافسات للجامعات، والحصول على الأدلة من خلال البحث في نفقات الجامعات، وعلاقتها بنوعية مخرجاتها عبر 30 عامًا، وكان من أبرز النتائج بأنه يوجد علاقة إيجابية بين استقلالية الجامعة وإنتاجيتها.

11- هدفت دراسة يورديس [38] إلى توفير فهم عميق للأطر المعيارية الوطنية، ولمقارنتها مع اتجاهات جميع الدول الأوروبية لممارسات الحوكمة داخل المؤسسات التربوية. وقام الباحث بالدراسة التحليلية والدراسات المقارنة لعدد من مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وخلصت الدراسة إلى أنه مازالت مؤسسات التعليم العالي تتبع النماذج التنظيمية والإشرافية للدولة التابعة لها، وبذلك اتصفت أنظمتها بالبيروقراطية، كما أن مصادرها التمويلية قائمة على المصادر العامة، أدى كل ذلك إلى قصور في المشاركة، والديمقراطية، والاستقلالية المادية، والإدارية. كما أن إعطاء الحكم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، مع وجود جهة إشرافية خارجية من قبل الدولة، تؤدي إلى ارتفاع مستوى الشفافية، وضوح أنظمة المساءلة كما إنها أدت إلى تحفيز المنافسة بين تلك المؤسسات.

12- هدفت دراسة هينريدي وميتريل [8] إلى التركيز على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة. وقام الباحثان بإجراء الدراسات التحليلية، والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في 31 دولة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتشمل (وزارات التعليم العالي، منظمات ضمان الجودة، الباحثين في

قضايا الحوكمة، خبراء في اقتصاديات التعليم)، وكان من أبرز النتائج بأن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع العالم إلى الجودة، بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، كما أن مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة تقوم بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة تركز في الهيكلة المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة تركز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أثرت الدراسات السابقة الإطار النظري، من خلال التعرف على أدبيات الدراسة الخاصة بالمؤسسات التربوية، وكذلك تم الاستفادة من بعض مراجعها والرجوع إليها لبناء أداة الدراسة، وتحديد المنهج البحثي الملائم لتحقيق أهدافها، كما تم الاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة، تبين ما يلي:

- 1- جميع الدراسات التي تم استعراضها، تناولت مفهوم الحوكمة كمعيار مستقل، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية.
- 2- هدفت دراسة خديجة الزهراني [6] إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية في السعودية، بينما هدفت دراسة ناصر الدين [10] إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن، بينما هدفت دراسة حلاوة وطه [3] إلى دراسة واقع الحوكمة في جامعة القدس، وكانت دراسة الشناق [4] تدرس درجة تطبيق الحوكمة في جامعات الأردن، ومن هنا اتفقت جميعها مع هدف الدراسة الحالية، وهو دراسة واقع التطبيق الفعلي للحوكمة في الجامعات.
- 3- اتفقت دراسة ناصر الدين [10] وحلاوة وطه [3] والشناق [4] مع الدراسة الحالية في تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، بينما طبقت دراسة الزهراني [6] على أعضاء الهيئة التدريسية فقط.
- 4- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ناصر الدين [10]، وحلاوة

محمد ابن سعود الإسلامية من أعضاء الهيئة الأكاديمية والبالغ عددهم (3426)، والهيئة الإدارية البالغ عددهم (1254)، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1434-1435هـ، حسب آخر إحصائية رسمية أصدرتها وزارة التعليم العالي لعام 1434هـ، [39].

ج. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، واستهدفت الدراسة جميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ويبلغ عددهم (4680) فرداً، وتم توزيع (650) استبانة أي بنسبة (13.9%) من مجتمع البحث الأصلي بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتمت استعادة (409) استبانة أي بنسبة (8,7%) من المجتمع الأصلي، وبعد مراجعة الاستبانات كانت الصالحة منها (362) استبانة أي ما يعادل (7,7%) من المجتمع الأصلي، وتم استبعاد (47) استبانة وذلك لعدم الجدية في الاستجابة أو ترك عبارات بدون إجابة.

خصائص عينة الدراسة:

توضح الجداول التالية وصف عينة الدراسة وتوزيعاتها على النحو الآتي:

جدول 1

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	دبلوم	21	5.8
2	بكالوريوس	154	42.5
3	ماجستير	65	18.0
4	دكتوراه	122	33.7
	المجموع	362	100,0

المؤهل العلمي لهم هو "ماجستير"، ويعدد (65)، وأخيراً؛ يتضح أنّ (21)، من أفراد عينة الدراسة كان المؤهل العلمي لهم هو "دبلوم"، بنسبة (5.8%).

وطه [3]، وبرقعان والقرشي [11]، وخديجة الزهراني [6]، والشناق [4]، وآل عباس [7] في دراسة معايير ومبادئ الحوكمة في الجامعات.

5- معظم الدراسات التي تناولت الحوكمة في الجامعات كانت عبارة عن أوراق عمل وأهملت التطبيق الميداني عدا دراسة خديجة الزهراني [6]، ودراسة الفرا [9] وناصر الدين [10]، وحلاوة وطه [3]، والشناق [4].

6- تميّزت الدراسة الحالية؛ بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وعلى حد علم الباحثة فإن الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات المطبقة على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

4. الطريقة والجراءات

أ. منهج الدراسة

تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وغرضها.

ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الإمام

يتضح من الجدول رقم (1)، أنّ (154) من عينة الدراسة كان المؤهل العلمي لهم هو "بكالوريوس"، بنسبة (42.5%)، وأنّ ما نسبته (33.74%) كان المؤهل العلمي لهم هو "دكتوراه"، وعددهم (122)، وأن ما نسبته (18.0%)، كان

جدول 2

توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	132	36.5
2	من 5 - 10 سنوات	108	29.8
3	من 11 - 20 سنة	73	20.2
4	أكثر من 20 سنة	49	13.5
	المجموع	362	100,0

يُتضح من الجدول رقم (2)، أن (132) من عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم هي "أقل من 5 سنوات"، بنسبة (36.5%)، وأن ما نسبته (29.8%)، كانت سنوات الخبرة لهم هي "من 5 - 10 سنوات"، وعدددهم (108)، وأن ما نسبته (13.5%)، كانت سنوات الخبرة لهم "من 11 - 20 سنة"، وبعدها (73)، وأخيراً؛ يتضح أن (49) من أفراد عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم هي "أكثر من 20 سنة"، بنسبة (13.5%).

جدول 3

توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية

م	الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة %
1	عضو هيئة تدريس	114	31.5
2	عضو الهيئة الإدارية	175	48.3
3	رئيس قسم	42	11.6
4	عميد / مدير مركز	31	8.6
	المجموع	362	100,0

يُتضح من الجدول رقم (3)، أن (175) من عينة الدراسة وظيفتهم الحالية هي "عضو في الهيئة الإدارية"، بنسبة (48.3%)، وأن ما نسبته (31.5%) الوظيفة الحالية لهم هي "عضو هيئة تدريس"، وعدددهم (114)، وأن ما نسبته (11.6%) الوظيفة الحالية لهم هي "رئيس قسم"، وبعدها (42)، وأخيراً؛ يتضح أن (31) من أفراد عينة الدراسة الوظيفة الحالية لهم هي "عميد / مدير مركز"، بنسبة (8.6%).

تحقيقاً لأهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانة لدراسة واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الأعضاء العاملين بالهيئتين الأكاديمية والإدارية بها، وذلك للتعرف على درجة تطبيق الحوكمة في جامعتهم، ومن ثمّ بناء توصيات يُؤمل أن تُسهم في تعزيز نقاط القوة، وعلاج أو الحد من نقاط الضعف، وكذلك ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج ذات صلة بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على

جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: والذي يتضمن بيانات أساسية خاصة بعينة الدراسة وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

الجزء الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويحتوي هذا المحور على (45) عبارة، وهي موزعة على 5 مجالات:

- المجال الأول: الشفافية، ويتضمن (10) عبارات.
- المجال الثاني: المشاركة الفاعلة، ويتضمن (8) عبارات.
- المجال الثالث: المساواة، ويتضمن (9) عبارات.
- المجال الرابع: المساواة، ويتضمن (9) عبارات.
- المجال الخامس: الفاعلية التنظيمية، ويتضمن (9) عبارات.

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود أداة الدراسة، من خلال تصميم الأداة وفقاً لسلم ليكرت Likert الخماسي، حيث تم إعطاء وزن للبدائل على النحو الآتي: (كبيرة جداً = 5، كبيرة = 4، متوسطة

= 3، قليلة = 2، قليلة جداً = 1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:
 طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =
 $0.80 = 5 \div (1-5)$
 لنحصل على التصنيف التالي:

جدول 4

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة جداً	5,00 - 4,21
كبيرة	4,20 - 3,41
متوسطة	3,40 - 2,61
قليلة	2,60 - 1,81
قليلة جداً	1,80 - 1,00

صدق أداة الدراسة: يرويه من إضافة أو تعديل، وبعد جمع الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبل المحكمين قامت الباحثة بحذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى وإعادة صياغة البعض الآخر. ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ عن طريق حساب المعاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال، والمحور الذي تنتمي إليه كما توضحها الجداول من (5) إلى (9). معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات المحور: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بالدرجة الكلية للمحور: صدق أداة الدراسة: بعد أن تم إعداد أداة الدراسة، تم التأكد من صدق، وثبات أداة الدراسة من خلال أخذ جزء من العينة الأصلية وعددها (30)، باتباع الطرق التالية: أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: للتحقق من صدق الاستبانة، والتأكد من قدرتها على قياس الغرض الذي أعدت من أجله، اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، حيث تم عرضها في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين المتخصصين بعدد من الجامعات داخل المملكة وخارجها، وقد بلغ عددهم (19) محكماً وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبتها وأهميتها للمحور، وإبداء ما

جدول 5

معاملات ارتباط مجالات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور حيث (ن = 362)

المجال	معامل الارتباط
الشفافية	**0,911
المشاركة الفاعلة	**0,927
المساءلة	**0,895
المساواة	**0,918
الفاعلية التنظيمية	**0,868

** دالة عند مستوى 0.01

يتمتع بارتفاع قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المحور الأول للدراسة بالدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (0.01)، وهذا يؤكد أن جميع مجالات محور الدراسة تتمتع بدرجة صدق جيدة، يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله. ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ" والجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات لمجالات

جدول 6

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات ومحور أداة الدراسة حيث (ن = 362)

م	المجال / المحور	عدد العبارات	الثبات
1	الشفافية	10	0.926
2	المشاركة الفاعلة	8	0.918
3	المساءلة	9	0.939
4	المساواة	9	0.946
5	الفاعلية التنظيمية	9	0.925
6	المحور: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	45	0.980

5. النتائج

يُتضح من الجدول أنَّ معامل ثبات أداة الدراسة مرتفع للمجالات الخمسة، ولمحور واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويمكن الاعتماد عليه. - تصنيف الاستبانات، والتأكد من مدى صلاحيتها، وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً عبر برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) ومن ثم تحليل النتائج، وتفسيرها بناءً على مخرجات البرنامج وفي ضوءها تم وضع التوصيات.

1-4 السؤال الأول: ما درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال: استخدمت الباحثة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، ورتب درجات واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

يُتضح من الجدول أنَّ معامل ثبات أداة الدراسة مرتفع للمجالات الخمسة، ولمحور واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويمكن الاعتماد عليه. - تصنيف الاستبانات، والتأكد من مدى صلاحيتها، وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً عبر برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) ومن ثم تحليل النتائج، وتفسيرها بناءً على مخرجات البرنامج وفي ضوءها تم وضع التوصيات.

جدول 7

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لمجالات واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حيث (ن = 362)

الترتيب	المتوسط الحسابي *	المجالات
4	3.00	الشفافية
5	2.79	المشاركة الفاعلة
2	3.15	المساءلة
3	3.02	المساواة
1	3.33	الفاعلية التنظيمية
3.06		الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الإمام محمد بن سعود الإسلامية فيما يتعلق بتحقيق المساواة في المرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02)، ثم تأتي موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فيما يتعلق بتحقيق الشفافية في المرتبة الزابعة، وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.00)، ثم تأتي موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فيما يتعلق بتحقيق المشاركة الفاعلة في المرتبة الخامسة، وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي

يُتضح من الجدول أنَّ موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فيما يتعلق بتحقيق الفاعلية التنظيمية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33) من أصل (5.00)، في المرتبة الأولى، ثم تأتي موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فيما يتعلق بتحقيق المساءلة في المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.15)، ثم تأتي موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة

جدول 8

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب إجابات عينة الدراسة حول الشفافية، في تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها حيث (ن = 362)

م	العبارة	درجة التَّحَقُّق			المتوسط		الانحراف المعياري	الدرجة الترتيب			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً					
3	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة على كافة العاملين بها.	ك	82	81	101	47	51	3.27	1.33	متوسطة	1
		%	22.7	22.4	27.9	13.0	14.1				
4	يتضمَّن الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات تحدث باستمرار، باللغتين العربية والإنجليزية.	ك	85	84	83	55	55	3.25	1.37	متوسطة	2
		%	23.5	23.2	22.9	15.2	15.2				
7	توفّر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها.	ك	90	81	78	44	69	3.22	1.44	متوسطة	3
		%	24.9	22.4	21.5	12.2	19.1				
1	توفّر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح، والأنظمة والقوانين.	ك	100	43	89	68	62	3.14	1.44	متوسطة	4
		%	27.6	11.9	24.6	18.8	17.1				
8	توفّر الجامعة نظاماً خاصاً بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة، واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.	ك	63	92	100	42	65	3.13	1.33	متوسطة	5
		%	17.4	25.4	27.6	11.6	18.0				
6	تُفصح الجامعة عن سياستها المبتّعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع أعضائها المنفعين بها.	ك	81	68	52	66	95	2.93	1.52	متوسطة	6
		%	22.4	18.8	14.4	18.2	26.2				
5	يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء.	ك	53	71	87	67	84	2.84	1.37	متوسطة	7
		%	14.6	19.6	24.0	18.5	23.2				
9	يفصح مجلس الجامعة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.	ك	51	53	109	67	82	2.79	1.33	متوسطة	8
		%	14.1	14.6	30.1	18.5	22.7				
10	يدعم مجلس الجامعة الإعلان عن نتائج الأداء.	ك	55	49	106	61	91	2.77	1.37	متوسطة	9
		%	15.2	13.5	29.3	16.9	25.1				
2	تُفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.	ك	53	42	96	89	82	2.71	1.33	متوسطة	10
		%	14.6	11.6	26.5	24.6	22.7				
		المتوسط العام			3.00		1.15		متوسطة		

وجاءت أعلى عبارة حصلت على موافق بدرجة متوسطة في استجابات عينة الدراسة:

1. تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بها) بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.33)، وأن نحو (45.0%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

بينما جاءت أقل عبارة حصلت على موافق بدرجة متوسطة:

2. تُفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات الشفافية عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغت (3.00)، من أصل (5) درجات. ويتضح أن هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.71-3.27)، كما يتضح من الجداول موافقة عينة الدراسة على جميع العبارات بدرجة متوسطة حسب استجابة عينة الدراسة.

والإدارية). بمتوسط حسابي (2.71)، وانحراف معياري كبيرة جداً إلى كبيرة. (1.33)، وأن نحو (26.2%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة المجال الثاني: المشاركة الفاعلة:

جدول 9

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والدرجة مرتبة تنازلياً؛ حسب إجابات عينة الدراسة، حول المشاركة الفاعلة في تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها حيث (ن = 362)

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة				
4	توفّر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات، والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.	71	84	84	3.11	1.37	متوسطة	1
5	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	50	79	123	3.07	1.20	متوسطة	2
3	يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	67	75	82	3.03	1.36	متوسطة	3
2	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.	64	56	100	2.94	1.34	متوسطة	4
1	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	62	69	90	2.89	1.42	متوسطة	5
7	تشارك المجالس الأكاديمية والإدارية جميع المعنيين في عمليات صنع القرارات.	52	38	92	2.62	1.37	متوسطة	6
6	يُسمح لجميع العاملين الأكاديميين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية.	48	50	91	2.60	1.40	متوسطة	7
8	يتم استخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية.	35	29	55	2.10	1.36	قليلة	8
	المتوسط العام	9.7	8.0	15.2	2.79	1.11	متوسطة	

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على

استجابة عينة الدراسة:
1. توفّر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية) بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.37)، وأن نحو (42.8%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبير جداً إلى كبيرة.

عبارات المشاركة الفاعلة عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت (2.79)، من أصل (5) درجات. ويتضح أن هناك تفاوتاً في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.10-3.11)، كما يتضح من الجداول موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة متوسطة، باستثناء عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة قليلة حسب استجابة عينة الدراسة.

بينما العبارة التي حصلت على موافق بدرجة قليلة حسب استجابة عينة الدراسة هي:

1. يتم استخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية). بمتوسط حسابي (2.10)، وانحراف معياري

وجاءت أعلى عبارة حصلت على موافق بدرجة متوسطة حسب

(1.36)، وأن نحو (17.7%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

جدول 10

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة مرتبةً ترتيباً تنازلياً لإجابات عينة الدراسة، حول المساءلة في تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها حيث (ن =

(362

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط		الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
7	يوجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبّع أنظمة واضحة وفعّالة.	97	108	75	42	40	3.50	كبيرة	1	
6	توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام.	107	73	63	76	43	3.35	متوسطة	2	
4	تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.	93	67	92	51	59	3.23	متوسطة	3	
9	يتم مساءلة مجالس الكليات بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.	76	87	90	52	57	3.20	متوسطة	4	
3	توفّر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين.	60	91	89	67	55	3.09	متوسطة	5	
2	يتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.	67	73	107	48	67	3.07	متوسطة	6	
1	يوجد في الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.	64	61	119	55	63	3.02	متوسطة	7	
5	تكون الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن أعضائها التنفيذيين.	68	58	97	83	56	3.00	متوسطة	8	
8	توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.	58	55	104	67	78	2.86	متوسطة	9	
		16.0	15.2	28.7	18.5	21.5	3.15	1.12	متوسطة	

1. يوجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبّع أنظمة واضحة وفعّالة)، بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.30)، وأن نحو (56.6%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

وجاءت العبارة التي حصلت على موافق بدرجة متوسطة حسب استجابات عينة الدراسة:

1. توفّر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء) بمتوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (1.35)، وأن نحو (31.2%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

يتبيّن من الجدول، أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات المساءلة عند واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت (3.15) من أصل (5) درجات. ويتضح أن هناك تفاوتاً في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.86-3.50)، كما يتّضح من الجداول موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة متوسطة، باستثناء عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة كبيرة حسب استجابة عينة الدراسة. وكانت العبارة التي حصلت على موافق بدرجة كبيرة-حسب استجابة عينة الدراسة هي:

جدول رقم 11

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، مرتبةً ترتيبًا تنازليًا لإجابات عينة الدراسة حول المساواة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها حيث (ن = 362)

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط		الدرجة	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
1	يتوفر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات.	97	96	58	68	43	متوسطة	1
2	هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة.	67	111	91	41	52	متوسطة	2
6	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية.	72	104	92	40	54	متوسطة	3
7	توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.	78	71	107	50	56	متوسطة	4
4	تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على خلق توازن بين ميزانية الجامعة، والاستثمار الأمثل للموارد.	64	79	97	65	57	متوسطة	5
3	توفر الجامعة نظام مكافآت واضحاً لجميع العاملين بها.	80	77	39	71	95	متوسطة	6
5	توفر الجامعة معايير واضحة للحصول على المكافآت.	63	81	60	68	90	متوسطة	7
8	توجد حوافز مادية مجزية للمتميزين.	66	46	50	73	127	قليلة	8
9	تدعم الجامعة صلاحيات، ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرارات.	47	51	76	78	110	قليلة	9
	المتوسط العام	13.0	14.1	21.0	21.5	30.4	متوسطة	
						3.02	1.18	

للحصول على الترقيات) بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.37)، وأن نحو (53.3%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

وكانت العبارة التي حصلت على موافق بدرجة قليلة - حسب استجابات عينة الدراسة:

1. تدعم الجامعة صلاحيات ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرارات) بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (1.38)، وأن نحو (27.2%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

المجال الخامس: الفاعلية التنظيمية:

يتبين من الجدول، أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات المساواة عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت (3.02) من أصل (5) درجات. ويتضح أن هناك تفاوتاً في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.58-3.38)، كما يتضح من الجداول موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة متوسطة، باستثناء عبارتين حصلنا على درجة موافقة قليلة حسب استجابة عينة الدراسة. وكانت العبارة التي حصلت على موافق بدرجة متوسطة - حسب استجابات عينة الدراسة:

1. يتوفر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة

جدول 12

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة مرتبةً ترتيبًا تنازليًا، لإجابات عينة الدراسة حول الفاعلية التنظيمية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها حيث (ن = 362)

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط		الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
3	تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرع العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية.	117	93	89	44	19	3.68	كبيرة	1
1	يوجد أهداف معلنه للجامعة (قصيرة وطويلة المدى)	116	68	88	40	50	3.44	كبيرة	2
2	تستثمر الجامعة جميع مواردها المالية، والبشرية والتقنية، لتحقيق أهدافها.	85	117	72	41	47	3.42	كبيرة	3
8	تصعب نتائج قرارات الجامعة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع.	90	83	102	47	40	3.38	متوسطة	4
7	توفر الجامعة دورات تدريبية لجميع أعضاء الهيئة الإدارية لتطوير مهاراتهم الإدارية.	97	93	63	54	55	3.34	متوسطة	5
4	تسعى الجامعة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد.	65	120	85	48	44	3.31	متوسطة	6
6	تعمل الجامعة في تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق.	82	72	105	63	40	3.26	متوسطة	7
9	توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة.	87	58	88	50	79	3.07	متوسطة	8
5	تسعى الجامعة في توظيف موظفين إداريين أكفاء في جميع المستويات الإدارية.	71	82	72	69	68	3.05	متوسطة	9
	المتوسط العام	19.6	22.7	19.9	19.1	18.8	3.33	متوسطة	

وانحراف معياري (1.19)، وأن نحو (58.0%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

وكانت العبارة التي حصلت على موافق بدرجة متوسطة حسب استجابة عينة الدراسة هي:

1. (تسعى الجامعة في توظيف موظفين إداريين أكفاء في جميع المستويات الإدارية.) بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (1.40)، وأن نحو (42.3%) من عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً إلى كبيرة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي،

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات الفاعلية التنظيمية عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت (3.33) من أصل (5) درجات. ويتضح أن هناك تفاوتاً في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (3.05 - 3.68)، كما يتضح من الجداول موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة متوسطة، باستثناء ثلاث عبارات حصلت على درجة موافقة كبيرة حسب استجابة عينة الدراسة.

وكانت العبارة التي حصلت على موافق بدرجة كبيرة حسب استجابة عينة الدراسة هي:

1. (تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرع العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية) بمتوسط حسابي (3.68)،

اختبار (ف) لفحص الدلالة الإحصائية للفروق وفق متغيرات استخدام اختبار (شيفيه) للكشف عن اتجاه تلك الفروق. (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، كما تم الفروق وفق المؤهل العلمي:

جدول 13

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة، حول تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق المؤهل العلمي حيث (ن = 362)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الشفافية	بين المجموعات	41.73	3	13.91	11.50	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	433.02	358	1.21			0.05
المشاركة الفاعلة	بين المجموعات	44.25	3	14.75	13.17	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	400.84	358	1.12			0.05
المساءلة	بين المجموعات	40.40	3	13.47	11.59	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	415.88	358	1.16			0.05
المساواة	بين المجموعات	84.21	3	28.07	24.22	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	414.94	358	1.16			0.05
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	34.51	3	11.50	10.00	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	412.02	358	1.15			0.05
الدرجة الكلية للواقع	بين المجموعات	47.00	3	15.67	16.24	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	345.36	358	0.96			0.05

يتضح من جدول رقم (13) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 في جميع المجالات (الشفافية، المشاركة الفاعلة، المساءلة، المساواة، الفاعلية التنظيمية)، وفي الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعود لاختلاف المؤهل العلمي، ولتحديد اتجاه الفروق بين مجموعات الدراسة تم استخدام اختبار شيفيه، ويوضح (جدول رقم 14) نتائج هذا الإجراء:

جدول 14

اختبار شيفيه لتوضيح اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق المؤهل العلمي (ن = 362)

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	الفرق لصالح
الشفافية	دبلوم	2.91					
	بكالوريوس	2.64					
المشاركة الفاعلة	ماجستير	3.14		*			ماجستير
	دكتوراه	3.40		**			دكتوراه
المساءلة	دبلوم	2.45					
	بكالوريوس	2.45					
المساواة	ماجستير	2.90		*			ماجستير
	دكتوراه	3.23	*	**			دكتوراه
الشفافية	دبلوم	2.92					
	بكالوريوس	2.83					
المشاركة الفاعلة	ماجستير	3.14		*			ماجستير
	دكتوراه	3.59		**			دكتوراه

			المساواة	دبلوم	2.95
				بكالوريوس	2.50
ماجستير	**			ماجستير	3.22
دكتوراه	**			دكتوراه	3.59
			الفاعلية التنظيمية	دبلوم	3.14
				بكالوريوس	3.00
ماجستير	*			ماجستير	3.49
دكتوراه	**			دكتوراه	3.68
			الدرجة الكلية	دبلوم	2.87
			للواقع	بكالوريوس	2.68
ماجستير	**			ماجستير	3.18
دكتوراه	**			دكتوراه	3.50

*تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

**تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.01

3. توجد فروق دالة في مجال المساواة بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه).

4. توجد فروق دالة في مجال المساواة بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه).

5. توجد فروق دالة في مجال الفاعلية التنظيمية بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه).

2-4-4-1-4 الفروق وفق سنوات الخبرة:

يُتضح من الجدول رقم (4-10) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي:

1. توجد فروق دالة في مجال الشفافية بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه).

2. توجد فروق دالة في مجال المشاركة الفاعلة بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دبلوم)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه).

جدول 15

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق سنوات الخبرة (ن = 362)

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
دالة عند مستوى 0.05	0.000	6.37	8.02	3	24.05	بين المجموعات	الشفافية
			1.26	358	450.70	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.05	0.000	8.63	10.01	3	30.02	بين المجموعات	المشاركة الفاعلة
			1.16	358	415.07	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.05	0.001	5.51	6.71	3	20.12	بين المجموعات	المساواة
			1.22	358	436.15	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.05	0.000	11.29	14.38	3	43.15	بين المجموعات	المساواة
			1.27	358	456.00	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.05	0.042	2.77	3.37	3	10.12	بين المجموعات	الفاعلية التنظيمية
			1.22	358	436.41	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.05	0.000	7.06	7.30	3	21.91	بين المجموعات	الدرجة الكلية للواقع
			1.03	358	370.44	داخل المجموعات	

حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تعود وفق سنوات الخبرة، وكانت تلك الفروق لصالح عينة من 11 - 20 سنة، وعينة أكثر من 20 سنة، وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه تلك الفروق (جدول رقم 16):

يتضح من جدول رقم (15) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 في جميع المجالات (الشفافية، المشاركة الفاعلة، المساواة، المساواة)، وفي الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة

جدول 16

اختبار شيفيه لتوضيح اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق واقع الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق سنوات الخبرة (ن = 362)

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 11 - أكثر من 20 سنة	الفرق لصالح
الشّفاية	أقل من 5 سنوات	2.76				
	من 5 - 10 سنوات	2.92				
	من 11 - 20 سنة	3.26	*			من 11 - 20 سنة
المشاركة الفاعلة	أقل من 5 سنوات	2.70				
	من 5 - 10 سنوات	2.48				
	من 11 - 20 سنة	3.10		**		من 11 - 20 سنة
المساواة	أقل من 5 سنوات	2.98				
	من 5 - 10 سنوات	2.99				
	من 11 - 20 سنة	3.38		*		أكثر من 20 سنة
المساواة	أقل من 5 سنوات	2.66				
	من 5 - 10 سنوات	2.96				
	من 11 - 20 سنة	3.34	**			من 11 - 20 سنة
الفاعلية	أقل من 5 سنوات	3.12				
	من 5 - 10 سنوات	3.37				
	من 11 - 20 سنة	3.48		*		أكثر من 20 سنة
الدرجة الكلية للواقع	أقل من 5 سنوات	2.84				
	من 5 - 10 سنوات	2.95				
	من 11 - 20 سنة	3.31	*			من 11 - 20 سنة
	أكثر من 20 سنة	3.50	*	*		أكثر من 20 سنة

*تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

**تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.01

عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة).

2. توجد فروق دالة في مجال المشاركة الفاعلة بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح

يُتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي:

1. توجد فروق دالة في مجال الشّفاية بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح

عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة).

5. توجد فروق دالة في مجال الفاعلية التنظيمية بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة).

3-4-4 الفروق وفق الوظيفة الحالية:

عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة).

3. توجد فروق دالة في مجال المساءلة بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة).

4. توجد فروق دالة في مجال المساواة بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في

جدول 17

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق الوظيفة الحالية (ن = 362)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الشفافية	بين المجموعات	101.55	3	33.85	32.47	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	373.20	358	1.04			0.05
المشاركة الفاعلة	بين المجموعات	73.30	3	24.43	23.53	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	371.78	358	1.04			0.05
المساءلة	بين المجموعات	52.79	3	17.60	15.61	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	403.48	358	1.13			0.05
المساواة	بين المجموعات	100.93	3	33.64	30.25	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	398.22	358	1.11			0.05
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	72.74	3	24.25	23.22	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	373.79	358	1.04			0.05
الدرجة الكلية للواقع	بين المجموعات	73.96	3	24.65	27.72	0.000	دالة عند مستوى
	داخل المجموعات	318.39	358	0.89			0.05

المساءلة، المساواة، الفاعلية التنظيمية)، وفي الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

يُنضح من جدول رقم (17) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 في جميع المجالات (الشفافية، المشاركة الفاعلة،

مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات
عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد
ابن سعود الإسلامية، تعود لاختلاف الوظيفة الحالية، وكانت
تلك الفروق لصالح عينة من 11 - 20 سنة، وعينة أكثر من
20 سنة، وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك
الفروق (جدول رقم 18):

جدول 18

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق
الوظيفة الحالية (ن = 362)

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	عضو هيئة تدريس	عضو في الهيئة الإدارية	رئيس قسم	عميد / مدير مركز	الفرق لصالح
الشفافية	عضو هيئة تدريس	3.65	**	**	**	**	عضو هيئة تدريس
	عضو في الهيئة الإدارية	2.54					
المشاركة الفاعلة	رئيس قسم	3.51	**	**	**	**	رئيس قسم
	عميد / مدير مركز	2.56					
المساواة	عضو هيئة تدريس	3.30	**	**	*	*	عضو هيئة تدريس
	عضو في الهيئة الإدارية	2.36					
المساءلة	رئيس قسم	3.31	**	**	*	*	رئيس قسم
	عميد / مدير مركز	2.67					
الشفافية	عضو هيئة تدريس	3.66	**	**	*	*	عضو هيئة تدريس
	عضو في الهيئة الإدارية	2.80					
المساواة	رئيس قسم	3.27	**	**	*	*	رئيس قسم
	عميد / مدير مركز	3.04					
الفاعلية	عضو هيئة تدريس	3.67	**	**	**	**	عضو هيئة تدريس
	عضو في الهيئة الإدارية	2.49					
التنظيمية	رئيس قسم	3.31	**	**	**	**	رئيس قسم
	عميد / مدير مركز	3.22					عميد / مدير مركز
الدرجة الكلية للواقع	عضو هيئة تدريس	3.99	**	**	**	**	عضو هيئة تدريس
	عضو في الهيئة الإدارية	3.01					
الدرجة الكلية للواقع	رئيس قسم	3.09	**	**	**	**	رئيس قسم
	عميد / مدير مركز	3.02					
الدرجة الكلية للواقع	عضو هيئة تدريس	3.65	**	**	**	**	عضو هيئة تدريس
	عضو في الهيئة الإدارية	2.64					
الدرجة الكلية للواقع	رئيس قسم	3.30	**	**	**	**	رئيس قسم
	عميد / مدير مركز	2.90					عميد / مدير مركز

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

** تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (4-14) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي:
1. توجد فروق دالة في مجال الشفافية بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة

الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وذلك لصالح عينة الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة

وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز).

5. توجد فروق دالة في مجال الفاعلية التنظيمية بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس).

6. مناقشة النتائج

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. 1- الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.06).

ويُتضح مما سبق أنّ أفراد ومفردات عينة الدراسة يقيّمون درجة واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة، وتتفق بذلك مع دراسة حلاوة وطه [3]، في أنّ هناك وجود للحوكمة ومبادئها في الجامعة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ولكنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة خديجة الزهراني [6] ودراسة ناصر الدين [10]، ودراسة الشناق [4]، في درجة واقع التطبيق حيث أنّ درجة ممارسة الحوكمة ومبادئها في تلك الدراسات كانت كبيرة.

وكانت النتيجة مخالفةً لتوقعات الدراسة، وذلك من خلال

الحالية (رئيس قسم)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم).

2. توجد فروق دالة في مجال المشاركة الفاعلة بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم).

3. توجد فروق دالة في مجال المساءلة بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس).

4. توجد فروق دالة في مجال المساواة بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)،

المجال الثاني: المشاركة الفاعلة:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على تحقق المشاركة الفاعلة، عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.79)، وتُفسر هذه النتيجة:

- أن الجامعة تطبق مبدأ المشاركة بشكل متواضع، وأنها تعتمد على القيادات وأصحاب المناصب الإدارية العليا في اتخاذ القرارات، كما أنها لا تعتمد الانتخابات في التعيين أو الترشيح للقيادات الإدارية لديها.

- يتضح من خلال استجابات عينة الدراسة أن أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية ليس لديهم إطلاع على الاقتراحات والشكاوى التي ترد الأقسام والكليات لأنها ليست من طبيعة عملهم، أو أنهم يعدّون أن هذه الأمور لا تهمهم فهي من اختصاص إدارات معينة داخل الجامعة.

- ترى شريحة كبيرة من عينة الدراسة أنه لا تتم انتخابات في الجامعة لاختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية، وذلك ربما لأن عملية الاختيار تتم عن طريق الترشيح من قبل أصحاب المناصب الإدارية والقيادات، أو عن طريق حساب سنوات الخدمة والأقدمية في العمل، وبذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني [6] في أنه لضمان تطبيق الحوكمة الرشيدة بطريقة صحيحة يتوجب الأخذ بأهم المبادئ الديمقراطية وهي الانتخابات، وخاصة للمناصب القيادية.

المجال الثالث: المساءلة:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على تحقق المساءلة عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.15)، ويمكن تفسير هذه النتيجة:

- مازالت ثقافة المساءلة ضعيفة لدى الجامعة، وذلك لعدم وجود آليات واضحة تلزم مجالس الكليات بتقديم التوضيحات اللازمة، وتبرير ما يتخذونه من قرارات تخص أداء الجامعة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الفرا [9] من حيث ضعف مستوى المساءلة

الإطلاع على الدراسات السابقة، والموضوعات الخاصة في حوكمة الجامعات تبين للباحثة عدم وجود معايير ملزمة للحوكمة في الجامعات السعودية، بخلاف معايير الجودة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً في الحوكمة، وفي ضوء ذلك كانت التوقعات بأن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قليلة جداً إلى قليلة وذلك كما أشارت له دراسة آل عباس [7]، وقد يعود ذلك إلى ارتباط المقياس بشكل مباشر بممارسات الإدارات العليا والقيادات في الجامعة، مما يؤثر على استجابات أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية ورغبتهم في إظهار الجامعة بصورة أفضل.

المجال الأول: الشفافية:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على تحقق الشفافية عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.00)، وتُفسر هذه النتيجة:

- أن هناك قصور في الإعلان والإفصاح عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل الجامعة، أو عدم وضوحها للعاملين في الجامعة من الأعضاء الأكاديميين أو الإداريين وهذا ما توصلت إليه دراسة الزهراني [6] والتي تؤكد على ضرورة وجود أنظمة واضحة ومكتوبة قابلة للتطبيق يتم نشرها للعاملين والمستفيدين، ويتم الإعلان عنها على بوابة الجامعة الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها من قبل المستفيدين، ويتم تحديث تلك اللوائح والأنظمة بناءً على المستجدات في المجال الإداري والتربوي.

- يتضح أنه لا يوجد معايير واضحة للعاملين من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية تتبّعها الجامعة لشغل المناصب القيادية والإدارية، والتي يجب أن تكون قائمة على جدارة تلك القيادات وكفاءتها في العمليات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الدافعية تجاه العمل، والشعور بعدم العدالة والمساواة بين العاملين، وبما أن هناك شريحة قليلة كانت استجاباتها من كبيرة جداً إلى كبيرة دليل على وجود تلك المعايير، إلا أن هناك غموض في الكيفية التي تتم فيها عملية التطبيق.

المدنية الالكترونية، أو بالرجوع إلى السلم الأكاديمي، واللوائح التنفيذية لأعضاء الهيئة الأكاديمية الموجودة في بوابة وزارة التعليم العالي الالكترونية.

- يتضح من استجابات عينة الدراسة أن هناك ضعف وقصور واضح في المشاركات الفعلية في صنع القرار، وكذلك في الاتصال بين العاملين في المستويات الدنيا في الإدارة، وبين الإدارات العليا والقيادات في الجامعة، ويرجع ذلك - ربما - إلى تطبيق المركزية وغياب الوعي بأهمية مشاركة المستويات الإدارية الدنيا في صناعة القرار، وكذلك عدم تطبيق الإدارة التشاركية كأسلوب إداري حديث يتماشى مع مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة، وقد جاءت النتيجة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني [6] في أن هناك علاقة طردية بين زيادة قاعدة المشاركين في عمليات صنع القرارات وبين تحسين أداء العاملين من الهيئتين الأكاديمية والإدارية.

المجال الخامس: الفاعلية التنظيمية:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على تحقق الفاعلية التنظيمية عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.02)، وتُفسر هذه النتيجة:

- أن هناك محاولات من الجامعة لتطوير العمل والأداء المنظمي لها، غير أنه لم يصل للحد المأمول منه، ويرجع إلى ربما عدم اشراك العاملين في اقتراح أهداف للجامعة أو رؤية يتطلعون لتحقيقها، فأدى إلى ضعف في الأداء وبالتالي قصور في الفاعلية التنظيمية للجامعة، وهذا ما أشارت الزهراني [6] إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة والولاء التنظيمي للعاملين بها، فتطبيق الحوكمة بشكل فاعل يؤدي إلى ارتفاع ولاء العاملين للمنظمة وبالتالي تحسن الأداء، كما أشارت نتائج دراسة برقعان والقرشي [11] إلى أن حوكمة الجامعات تؤدي إلى إيجاد مؤسسات جامعية قادرة على إحداث التغيير في الكيفية التي تدار بها، وعلى تقييم أداء جميع إداراتها بطريقة علمية.

والمحاسبية في الجامعات، كما أشارت دراسة يورديس [38] إلى أن تطبيق الجامعات لمعايير الحوكمة تؤدي إلى وضوح أنظمة ولوائح المساءلة من خلال آليات معلنة.

- أن الجامعة على وعي بأن الرقابة الداخلية تساعد على تحديد وتقييم المخاطر المالية، والإدارية المهمة، وتحسن نظم السيطرة عليها، وبذلك وجود إدارة خاصة بأنظمة ولوائح منشورة وفعاله تجعلها تعزز ثقة الإدارات العليا والإدارات التابعة لها، وكذلك جميع العاملين في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة حلاوه وطه [3] في ضرورة تكوين لجان خاصة للرقابة الداخلية والمتابعة المستمرة لتحديد مدى تطبيق الجامعة لمعايير الحوكمة، وتقديم التغذية الراجعة للإدارات العليا لاتخاذ القرارات المناسبة.

المجال الرابع: المساواة:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على تحقق المساواة عند تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحققة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.02)، وتُفسر هذه النتيجة:

- أن هناك غموض قد يعتري بعض معايير تقييم الأداء حتى تتم المساواة بين العاملين بناء على نتائج أدائهم، أو أنها تحتاج إلى تحديث بسبب المستجدات الحديثة التربوية والإدارية، وأنها قد تخضع أحياناً للذاتية والآراء الشخصية، لذلك يجب أن تكون تلك المعايير موضوعية؛ لتقيس الأداء والإنجاز الذي حققه العاملون مع مدى كفاءته التوعوية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مرعي [5] في أنه يتوجب على الجامعات تطبيق معايير الحوكمة حتى يتسنى لها قياس وتقييم مستوى أداء العاملين فيها بطريقة صحيحة.

- يصعب على أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية الوصول لمعايير الترقيات بسهولة، وذلك - وبعد الرجوع لبوابة الجامعة الالكترونية - وُجد أن إيقونة اللوائح والأنظمة لا يوجد فيها محتوى مما يقود العاملين إلى الرجوع لأنظمة الخدمة المدنية الخاصة بالوظائف الإدارية والموجودة على بوابة وزارة الخدمة

فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة). ويلاحظ من هذه النتيجة، أن لمتغير سنوات الخبرة تأثيراً على استجابات عينة الدراسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ذات الخبرة أكثر من 20 سنة تُقيّم واقع الحوكمة بدرجة عالية مقارنةً بمن هم أقل خبرة، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها: الخبرة الطويلة تعود على العاملين بتقييم أفضل للممارسات الموجودة حالياً في الجامعة، كما أن هذه العينة قد حظيت بدورات تدريبية، وشاركت في اجتماعات، وندوات، وورش عمل، ولجان بشكل أكبر، مما يجعل تقييمها للتطبيق يأتي بناءً على معرفه سابقة بواقع الحوكمة ومعاييرها، وكذلك الخلفية السابقة للممارسات الإدارية داخل الجامعة ونقاط ضعفها وقوتها، وما تواجه الجامعة من تحديات وفرص يجعل نظرة عينة الدراسة ذات الخبرات أكثر من 20 سنة أكثر ملامسة للحقيقة.

4- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عميد / مدير مركز)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو هيئة تدريس)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم)، وبين عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (عضو في الهيئة الإدارية)، وذلك لصالح عينة الدراسة في الوظيفة الحالية (رئيس قسم). ويلاحظ من هذه النتيجة، أن لمتغير الوظيفة الحالية تأثيراً على استجابات عينة الدراسة، وتُفسر هذه النتيجة بأن من يشغلون وظائف أكاديمية يقيمون واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة بدرجة أكبر من أعضاء الهيئة الإدارية؛ وذلك - ربما - لاحتكاك أعضاء الهيئة الإدارية

- تسعى الجامعة نحو رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس لديها من خلال استجابات عينة الدراسة، وذلك لينعكس إيجاباً على نوعية وكفاءة مخرجاتها. كذلك تهتم الجامعة بالبحث العلمي كأحد وظائفها الأساسية، وكأحد أهم مجالات التنافس بينها وبين الجامعات الأخرى، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فيليب، ماتيس، كارولان، أندريه، وأندرو [37] بأنه يوجد علاقة إيجابية بين تطبيق الجامعات لمبادئ ومعايير الحوكمة وإنتاجيتها للبحث العلمي.

2- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية، لتطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ماجستير)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبين عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، وذلك لصالح عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (دكتوراه)، ويلاحظ من هذه النتيجة أن لمتغير المؤهل العلمي تأثيراً على استجابات عينة الدراسة، وتفسر الدراسة هذه النتيجة بأن حاملي المؤهل العلمي البكالوريوس ربما يتطلعون إلى تطبيق أفضل لمبادئ ومعايير الحوكمة، أما حاملي الدرجات الأعلى فقد انعكست خبراتهم على نتائج استجاباتهم نتيجة الخبرة والتروي في إصدار الأحكام، حيث كان حملة الدكتوراه يليهم حملة الماجستير أكثر إدراكاً لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

3- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، كما يوجد فروق بين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، وذلك لصالح عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، كما يوجد

- للمناصب الإدارية داخل الجامعة.
- 7- إلزام الإدارات والمجالس بإعلان نتائج أدائها لجميع المستفيدين، مع السماح لهم بتقييم تلك النتائج.
- 8- اعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية.
- 9- دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.
- 10- تحديد معايير دقيقة للمساءلة والإعلان عنها.
- 11- بناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات، والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [2] عطوة، محمد والسيد علي، فكري. (2011م). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، المجلد 2 ع(79). ص: 449-532.
- [3] حلاوة، جمال وطه، نداء دار. (2012م). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع(2). ص: 81-96.
- [4] الشناق، راضي محمد. (2009م). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- [5] مرعي، محمد، (16-17 فبراير، 2009م)، الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية، الكسليك: كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة روح القدس.

بالأعمال التنفيذية بشكل أكبر، مما يجعل عينة أعضاء الهيئة الإدارية تلامس الواقع الفعلي والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة بشكل دقيق، وربما بسبب اختلاف وجهات النظر حيال مبادئ تطبيق الحوكمة في المجال الإداري والأكاديمي.

ويرتبط دور العمداء ومديري المراكز الوظيفي بتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة؛ وذلك بسبب أنه يقع على عاتقهم تطبيق معايير الحوكمة، فهم لديهم القدرة على تقييم الممارسات بشكل أفضل من أعضاء هيئة التدريس، وهذه النتيجة تؤكد بأن العمداء ومديري المراكز لديهم وعي تام بأن الممارسات للحوكمة لم تصل إلى الحد المنشود أكثر من أعضاء هيئة التدريس. ويبيدي رؤساء الأقسام تقييماً أعلى في درجة تطبيق الحوكمة مقارنة بأعضاء الهيئة الإدارية، نظراً لتوليفهم المناصب التنفيذية، والتي تقع عليها مسؤولية تنفيذ، ومتابعة، وتقييم معايير ومبادئ الحوكمة، نظراً لأنهم يشغلون الإدارات الوسطى، فهم مرتبطون بالقيادات والإدارات العليا من خلال الاجتماعات واللقاءات، وكذلك مرتبطون بالوظائف التنفيذية والتي تعمل في الميدان، فهي من أكثر الوظائف لديها الفرصة للاطلاع على اللوائح والأنظمة وأيضاً ملامسة للواقع والممارسات الفعلية، مما يؤثر بشكل مباشر لتقييمها لدرجة تطبيق واقع الحوكمة.

7. التوصيات

- 1- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بممارستها.
- 2- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة، لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.
- 3- تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.
- 4- اعتماد الانتخابات كوسيلة لتعيين المناصب الإدارية العليا، والقيادات داخل الجامعة.
- 5- تفعيل ثقافة تقييم جميع المناصب الإدارية من قبل شاغلي الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا.
- 6- اعتماد معايير واضحة، ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات

- [6] الزهراني، خديجة مقبول. (1431هـ). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [7] آل عباس، محمد. (31 أكتوبر-2 نوفمبر، 2009م)، حوكمة الجامعات دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.
- [9] الفراء، ماجد محمد، (2-4 أبريل، 2013م)، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين-حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن: جامعة الزينونة.
- [10] ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012م). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.
- [11] برقعان، أحمد والقرشي، عبد الله، (15-17 ديسمبر، 2012م)، عولمة الإدارة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، لبنان: جامعة الجنان.
- [12] العرييد، عصام فهد، (24-25 سبتمبر، 2003م)، معايير الإفصاح في القوائم المالية الخاصة بالبنوك بين التحكيم المؤسسي ورقابة البنك المركزي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني الخامس لتحكم المؤسسات واستمرارية المنشأ، عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.
- [13] أبوبكر، مصطفى محمود، (سبتمبر، 2005م)، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، مصر: كلية التجارة في الإسكندرية.
- [14] إبراهيم، خالد ممدوح. (2011م). حوكمة الانترنت. ط1. مصر: دار الفكر الجامعي.
- [15] يوسف، محمد حسن. (2007م). محددات الحوكمة ومعاييرها - نمط تطبيقها في مصر. مصر: بنك الاستثمار الدولي.
- [16] مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني. (2007م). سيادة القانون في الأردن. الأردن: المكتبة الوطنية.
- [17] درويش، عدنان حيدر. (2007م). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. لبنان: اتحاد المصارف العربية.
- [18] مرزوق، فاروق جعفر. (2012م). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. ط1. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- [19] حافظ، محمد عبده. (2011م). حوكمة القوى العاملة. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [20] محمد، حاكم محسن، (21-24 ديسمبر، 2008م)، ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية- تحديات وطموح، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [21] الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2009م). جودة أداء الإدارة المدرسية القيادة والحوكمة. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر: منشورات قطاع التعليم العالي.
- [22] الكايد، زهير عبد الكريم. (2003م). الحكمانية قضايا وتطبيقات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [23] علام، بهاء الدين. (2009م). أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية.

الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة: جامعة عين شمس.

دراسة تطبيقية لوزارة الاستثمار. القاهرة: مركز المديرين المصري.

[35] جودة، فكري عبد الغني. (2008م). مدى تطبيق مبادئ

الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازال للرقابة المصرفية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

[39] مركز إحصاءات التعليم العالي. (1435-1434هـ).

تاريخ الاسترداد 1435/4/20هـ. موقع وزارة التعليم العالي:

<http://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information-affairs/HESC/Ehsaat/Pages/default.aspx>

ب. المراجع الأجنبية

[1] Fielden, John. (2008). *Global Trends in University Governance*. Education Working Paper Series No.9. USA: The World Bank.

[8] Hénard, Fabrice and Mitterle, Alexander. (2008). *Governance and Quality in Higher Education*. Education program on institutional management in higher education. France: OECD.

[29] OECD. (1999). *OECD principles and annotation on corporate Governance by organization for economic Co-operation and development*. France: OECD publishing service.

[30] OECD. (2004). *OECD principles and annotation on corporate Governance by organization for economic Co-operation and development*. France: OECD publishing service.

[36] Constantin brătianu, Zeno Reinhardt, & Oana almășan. (2010, Nov. 29). Practice models and Public policies in the Management and Governance of Higher

[24] القرآن الكريم.

[25] السلسلة الصحيحة (المجلد الثالث). (بدون تاريخ). تاريخ الاسترداد 1435/9/2هـ. موقع الشيخ محمد بن ناصر الألباني: <http://www.alalbany.net/4263>

[26] البخاري، أبي عبد الله محمد بن إسماعيل. (1423هـ).

صحيح البخاري. سوريا: دار ابن كثير للطباعة والنشر والتوزيع.

[27] مصطفى، نوره سيد، (31 أكتوبر-2 نوفمبر، 2009م)،

البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة رؤية إسلامية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.

[28] خليل، عطا الله والعشماوي، محمد. (2008م). الحوكمة المؤسسية. ط1. مصر: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

[31] المنيف، إبراهيم عبد الله. (1427هـ). حوكمة الشركات

مهام وواجبات ومسئوليات مجلس الإدارة. ط1. السعودية: المدير للنشر.

[32] خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2009م). حوكمة

الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية.

[33] السكارنة، بلال خلف. (2009م). أخلاقيات العمل. ط1.

الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[34] ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا، (9 يوليو، 2011م)،

دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر للتعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا والتي تنظمها

Europe and the US. *Economic Policy*, Vol.25
Issue 61, p 7-59.

Education, *Transylvanian Review of
Administrative Sciences*, p. 39-50.

[38] The information network on education in
Europe (Eurydice). (2008). *Higher
Education Governance in Europe*. Belgium:
European commission, Eurydice.

[37] Philippe Aghion, Mathias Dewatripont,
Caroline M. Hoxby, Andreu Mas-Colell,
André Sapir. (2009). The governance and
performance of universities: evidence from

THE REALITY OF GOVERNANCE APPLICATION IN IMAM MOHAMMAD BIN SAUD UNIVERSITY FROM THE VIEWPOINT OF THE ADMINISTRATIVE AND ACADEMIC STAFF MEMBERS

MANAL BINT ABDULAZIZ BIN ALI AL-ORAINI
Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Abstract_ The study aims to identify the reality of the governance application in Imam Mohammed bin Saud University's, and the requirements and constraints of its application from the academic and administrative members' point of view. Also it aims to identify the statistical significance - if found- according to the variables of the study (qualification, years of experience, current job).

Methodology of the Study: The descriptive approach has been used.

Study population and tool: The population of the study consists of the academic and administrative members of Imam Mohammed bin Saud Islamic University, and to achieve the studies' goals, a questionnaire has been planned to gather the required information. The questionnaire includes three aspects with seventy two phrases, and it has been distributed to a random sample of (650) and a percentage of (13.8 %) of the study population. The number of responses was (409) which represents (8.7%). A number of statistical methods have been used for data analysis such as frequencies, percentages, Pearson correlation, and Cronbach's alpha reliability coefficient, standard deviations, disparity analysis, F-tests and scheffe for data analysis. (SPSS) software has been used for questionnaire data analysis.

The Study has represented a number of results:

- The reality of governance application in Imam Mohammed bin Saud Islamic University has been moderately achieved by a median (3.06).
- There are some statistically significant differences between the responses of the study sample members in the reality of governance application in Imam University according to the difference of qualification, years of experience, and the current job.

In the light of those results, the study has represented a number of recommendations:

- A production of regulations and legislation concerning the criteria's and principles of university governance in order to oblige university departments and boards to practice.
- Establishing independent committees inside the university to follow up with the execution and evaluation of the governance criteria's.
- Adaptation of election as a way to designate the senior management positions and leaderships inside the university.

Keywords: Governance, transparency, accountability, equality, efficient participation, organizational efficiency.