



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات
التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة**

إعداد

د / محمد بن أحمد آل مسلط

أستاذ الإدارة التربوية المساعد / جامعة تبوك

﴿ المجلد الثالث والثلاثين - العدد العاشر - ديسمبر ٢٠١٧ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة ، والوقوف على الصعوبات التي تواجه ممارستها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة ، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مبادئ الحوكمة والصعوبات التي تواجهها تعزى لمتغير الجامعة . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من محورين هما: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة وتكون من ثلاثين فقرة موزعة بنسب متفاوتة على مجالات الشفافية ، المساءلة ، المشاركة الفعالة ، التمكين الوظيفي والمحور الثاني الصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة ، وتكون من إحدى عشرة فقرة. تكونت عينة الدراسة من (55) عميداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.85) ؛ إذ جاءت درجة ممارسة مبدأ التمكين في المرتبة الأولى، بدرجة متوسطة، وجاءت درجة ممارسة مبدأ الشفافية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، وجاءت ممارسة مبدأ المشاركة الفعالة في المرتبة الثالثة ، بدرجة متوسطة ؛ في حين جاءت ممارسة مبدأ المساءلة في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) . كما أظهرت النتائج أن ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية الناشئة تواجه صعوبات بدرجة كبيرة ، وهي: قدم وجمود أنظمة ولوائح التعليم الجامعي ، والهيكل التنظيمية في الجامعة غير قادرة على تفعيل نظام الحوكمة ، الافتقار إلى نظام محدد للحوكمة داخل الجامعة ؛ في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة والصعوبات التي تواجه ممارستها تعزى لمتغير الجامعة. ، وفي ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث، ببناء نظام واضح ومحدد ومتكامل لتفعيل مبادئ الحوكمة ، تحديث تشريعات وأنظمة التعليم الجامعي ، توسيع مشاركة مخرجات الجامعة وأصحاب العمل في عملية تطوير البرامج التعليمية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الجامعات السعودية الناشئة ، عمداء الكليات والعمادات المساندة.

Abstract

The study aimed at revealing the degree of practice of the principles of governance in the Newestablished Saudi universities, so as to find out the difficulties facing their practice from point of view of the deans of the faculties as well as from the supporting deanships and whether there were statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) The practice of the principles of governance and the difficulties it facing due to the variability of university. The study adopted the descriptive method. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed consisting of two pillars: the degree of the exercise of the principles of governance, which consists of thirty paragraphs divided in varying degrees on the areas of transparency, accountability, active participation, functional empowerment and the second axis is the difficulties that face the practicing of the governance principles. It consists of eleven paragraphs. The study sample consisted of (55) deans. The results of the study showed that the degree of practicing the principles of governance in Saudi universities was medium with an average of (2.85). The degree of practice of the principle of empowerment came first, with a medium degree, and the degree of transparency practiced in the second place to a medium degree. The practice of the principle of active participation came in third place with a medium degree. Whereas the practicing of the account principle come last reaching (2.72). The results also showed that there are some difficulties in practicing the principles of governance in the new established Saudi government universities is very difficult: The stagnation of university education systems and regulations, as well as the organizational

structures of the university unable to activate the system of governance, the lack of a specific system of governance within the university; There are statistically significant differences regarding the degree of practicing the principles of governance in the emerging universities and the difficulties facing their practice due to the university variable. The results also show that there is no variable of statistic indication the degree of the practicing of the governance principles .Up on the light of the results of the study, the researcher recommends building a clear, specific and integrated system to activate the principles of governance, updating the legislation and regulations of university education, expanding the participation of university.outputs and employers in the development of educational programs

Keywords: Principles of Governance, New established Saudi Universities, Deans of Colleges and Supporting Deanships

مقدمة الدراسة

ظهر مفهوم الحوكمة في الجامعات ، كمدخل لتطوير أداء الجامعات ؛نتيجة الفجوة الكبيرة بين الأداء الفعلي للجامعات والأداء المتوقع ، حيث أصبحت الجامعات غير قادرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير ، بما يتناسب مع المتغيرات المتسارعة ؛ فهي تفتقر إلى السياسات الواضحة ، وتعاني من غياب التنسيق وضعف الاتصال مع مؤسسات المجتمع وخطط التنمية. (داود ، ٢٠٠٨) ؛ وجمود الإجراءات الإدارية عند القيام بالتغييرات في البناء الأكاديمي ، أو البرامج التعليمية. (Omar,2007).و تشير الإحصاءات إلى أن التعليم العالي في معظم الدول العربية لا يزال تقليدياً ، وغير قادر على اللحاق بمستجدات العصر سواء من حيث الجودة والنوعية ، بالإضافة إلى أن معظم الجامعات في عزلة عن المجتمع ، وأكدت نتائج معظم الدراسات المقارنة التي قام بها البنك الدولي ومنظمة اليونسكو ؛ أن التعليم العالي في معظم الدول النامية ، بحاجة إلى الأخذ بعدد من التوجهات ، والسياسات الإصلاحية ؛ لتحقيق أهداف تطوير أداء التعليم الجامعي في معظم الدول النامية ، وضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات ؛ للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته ، بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات ؛ لإعطاء أولوية لجودة الخدمات التعليمية وعدالة توزيعها. (خورشيد ، يوسف ، ٢٠٠٩)

وعليه فإن منظومة التعليم الجامعي في الوطن العربي ، بحاجة إلى إحداث نقلة نوعية من خلال تبني اتجاهات إدارية حديثة ، قادرة على التغيير نحو الأفضل ؛ وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني نظام الحوكمة ؛ بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي ، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم ، وضمان تحقيق مستوى الجودة في الأداء ، ودعم القرارات القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية. (Yang, 2006). فهي منظومة متكاملة توفر الظروف المناسبة لضمان جودة التعليم الجامعي،بالإضافة إلى أنه أشكل أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم. (Henard& Mettarle,2008).

كما أن بناء نظام الحوكمة في الجامعات ، يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكنها من التقارب مع الطلبة والمجتمع المحلي ؛ بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات الجامعية ، والارتقاء بسمعتها الأكاديمية ، ويعطيها القدرة على المنافسة الدولية ، ويمنحها فرصة الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي. (Wang,2010).

أما التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ، فقد شهد مرحلة تطويرية استهدفت تحديث الهياكل، وفلسفات الأداء وتوجهاته ، وإنشاء الجامعات والكليات في مختلف مناطق ومحافظات المملكة ، وإعادة هيكلة عدد من البرامج الأكاديمية . (العوهلي ، وعبدالقادر ، 2010) ، ورغم ذلك إلا أن الجامعات لا زالت بحاجة إلى إعادة النظر في هيكلها التنظيمي وطرق الأداء المعمول به . (جامعة القصيم ، 2017) . وقد وضعت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، استراتيجية وفلسفة واضحة ومحددة ؛ لتطوير أداء الجامعات السعودية ، بما ينسجم مع متطلبات القطاعات الاقتصادية والخدمية ، ويمنحها مقومات المنافسة الدولية على مستوى أفضل (200) جامعة عالمية ، كما أن الرؤية تبنت الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة ، وتحسين معايير الحوكمة في أداء جميع القطاعات الخدمية والاقتصادية ، مما يعني أن حوكمة الجامعات ، أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات .

وانسجاماً مع مضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، التي استهدفت إحداث نقلة نوعية لأداء عمل الجامعات من خلال الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الحوكمة في ممارساتها الإدارية والمالية ، والأكاديمية ؛ تأتي هذه الدراسة ؛ بغرض الكشف عن ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية الناشئة ، والوقوف على أهم الصعوبات التي تواجهها .

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر الجامعات الناشئة نقلة كبيرة في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية ، من حيث عددها وانتشارها في جميع المناطق الإدارية المختلفة ، حيث بلغ عددها (19) مما جعلها تشكل ما نسبته 70% من الجامعات السعودية ، ويقع عليها مسؤولية تحقيق التنمية المستدامة في جميع القطاعات الخدمية والاقتصادية في تلك المناطق ؛ ولاشك أن تلك الجامعات تواجه تحديات كبيرة سواء على مستوى البنية التحتية ، أو الموارد البشرية والمادية والتقنية ، أو الهياكل التنظيمية ويتطلب مواجهة تلك التحديات ، تبني الحوكمة التي تشكل دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات وتمكن القائمين على الجامعات من تقييم كفاءة وفاعلية الأداء . (برقان والقرشي ، 2012) . وتمنحها مقومات التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ؛ وبناءً على ذلك فقد أوصى مؤتمر " دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 ، بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة وتشجيع حركة البحث في مجال الحوكمة في بيئة التعليم العالي ، وفق

مضامين الرؤية ؛ وفي ضوء ما تواجه الجامعات السعودية بعمامة والجامعات الناشئة بصفة خاصة من تحديات ، والحاجة إلى أساليب إدارية حديثة قادرة على تطوير الأداء الإداري و الأكاديمي ، واستجابة لتوصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 ؛ فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيس التالي :

"ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة؟" . ويتفرع منه الأسئلة التالية :

- ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة؟

- ما الصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير الجامعة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير الجامعة؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها ، في كونها مواكبة لتوجهات المسؤولين والباحثين والأكاديميين في الجامعات السعودية ، نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة، كمدخل لتطوير أداء الجامعات الإداري والأكاديمي ، بما يمكنها من المنافسة والمشاركة في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، ومن المؤمل أن توفر هذه الدراسة ونتائجها معلومات جديدة للباحثين والمختصين في مجال تطوير التعليم الجامعي ، كما يؤمل أن تسهم نتائج ، وتوصيات الدراسة في حث إدارات الجامعات الناشئة على بناء أنظمة فعالة، ضمن إطار الحوكمة، تعمل على الارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي، كذلك يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم حلول ناجعة للصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية حديثة النشأة .

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 . الكشف عن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة.
2. الوقوف على الصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة؟
- 3 . الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عند مستوى الدلالة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير الجامعة؟
4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير الجامعة .

محددات الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة ضمن ممارسة مبادئ الحوكمة المحددة في اداة الدراسة في كل من جامعات تبوك، وشقراء ، وبيشة ، وحفر الباطن ؛ والصعوبات التي تضمنتها فقرات الأداة ، وموضوعية استجابات عمداء الكليات والعمادات المساندة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 1437/1438هـ.

مصطلحات الدراسة

- **الحوكمة**: يقصد بها في هذه الدراسة منظومة متكاملة من الإجراءات التي تتخذها الجامعة لتفعيل الشفافية ، والمساءلة ، والمشاركة الفعالة ، والتمكين الوظيفي ؛ بهدف تحقيق جودة وتميز أداء الأعمال الإدارية والأكاديمية.
- **الجامعات السعودية الناشئة**: يقصد بها في هذه الدراسة الجامعات الحكومية التي أنشئت منذ عام 1427هـ ، وحتى عام 1435هـ ، وهي جامعة تبوك ، شقراء ، بيشة ، حفر الباطن .

- عمداء الكليات والعمادات المساندة: يقصد بهم في هذه الدراسة عمداء الكليات العلمية والإنسانية ، وعمداء عمادات أعضاء هيئة التدريس ، والمكتبات ، وعمادة البحث العلمي ، والتطوير والجودة ، والسنة التحضيرية ؛ والذين هم أعضاء في مجلس الجامعة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يُعد مفهوم الحوكمة في الجامعات من المفاهيم الحديثة ، التي حظيت باهتمامات كبيرة ؛ لارتباطها بتحقيق الجودة والتميز في الأداء ؛ فهي تُعبر عن مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات ، التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء ، عن طريق الاستراتيجيات المناسبة الفعالة ؛ لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.(ناصر الدين ، 2012).ويرى مرزوق (2012) أنها مجموعة من القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة ؛ لتحقيق الأهداف عن طريق إتباع مبادئ الشفافية ، والمساءلة ، والمشاركة الفعالة ، والتمكين ، والإدارة المالية ، وحكم القانون ، ورشادة اتخاذ القرار ؛ ويُقصد بها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة ، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة ؛ وما يترتب على ذلك من نظم إدارية وأساليب تقييم الأداء ، وتشكيل الهيكل التنظيمي ، وأساليب متابعة ودعم القرارات الجامعية ، والتواصل مع ذوي المصالح المختلفة ؛ بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تحكم عمل الجامعة بما يتناسب مع البيئة.(خورشيد ويوسف ، 2009).

وفي ضوء المفاهيم السابقة، يمكن تحديد مفهوم الحوكمة في الجامعات، بأنه منظومة متكاملة من الأنظمة والتعليمات ؛ التي تهدف إلى جودة العمليات والمخرجات، عن طريق نقل الممارسات الإدارية من وضع الهياكل الجامدة، إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين المستويات الإدارية داخل الجامعة من جهة، وتقارب الجامعة مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من جهة أخرى.

وترتكز الحوكمة كمدخل للإصلاح والتطوير على جملة من المبادئ الجوهرية ، حددها نصر والسيد (2006) في ثلاثة مبادئ ، هي: الشفافية، والمساءلة ، والمشاركة ؛ كحق من حقوق الأطراف المستفيدة ؛ وأتفق في ذات السياق ناصر الدين (2012) الذي أشار إلى أن الحاكمية بعامة تقوم على مبادئ الشفافية ، والمساءلة ، والمشاركة ، وأضاف إليها مرزوق (2012) مبادئ التمكين ، وحكم القانون ، ورشادة القرار، والفعالية ، في حين يرى الخطيب ،

وقريط (2010) أن من مبادئ الحوكمة الجيدة المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتحقيق المساءلة الفاعلة ، والتوزيع الواضح لخطوط السلطة ، والتفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بالمؤسسة ، وشفافية التقارير .

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن تحديد المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في الجامعات في أربعة مبادئ ، هي:

أولاً : الشفافية : وتعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين . (ناصرالدين ، 2012) . فهي تأكيد على مصداقية الجامعة من خلال تمكين الأطراف ذات العلاقة بالجامعة سواء المستفيد الداخلي ، المتمثل في الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ، أو المستفيد الخارجي المتمثل في قطاعات المجتمع الخدمية والاقتصادية ، والأجهزة الحكومية المعنية بمتابعة الأداء الجامعي ، والحصول على المعلومات في وقتها وبكل سهولة وبشكل مستمر . وتعتمد الشفافية على الإفصاح والقانونية ؛ لأن الإفصاح أول خطوة من خطوات ممارسة الرقابة ، وتتم من خلال وسائل الاتصال المتعددة سواء عن طريق موقع الجامعة الإلكتروني ، أو عن طريق الأدلة التنظيمية ، والاجتماعات ، والندوات ، والمؤتمرات ، وتقرير الأداء؛ أما القانونية، فتعني وضع القوانين والأنظمة التي تضمن توافر العلانية من جهة ، واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى . (الحربي ، 2015) .

ثانياً : المساءلة : وتعني قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء ؛ وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال ؛ فهي وسيلة تتم من خلالها متابعة كيفية استخدام العاملين للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لهم . (الطويل ، 2001) . وتشير إلى وجود نظام متكامل ، يتضمن إجراءات وآليات مقننة فعالة للرقابة ؛ للكشف عن جوانب القصور، وبحث الأسباب ومحاسبة المقصرين والمخالفين ، وفقاً للقوانين والأنظمة ، وفي المقابل تحفيز المتميزين .

وتستند المساءلة إلى معايير قابلة للتطبيق والتقييم ، وإعلان النتائج بناءً على بيانات دقيقة وموضوعية ، واتخاذ قرار المحاسبة في ضوء نتائج المساءلة ؛ والمساءلة وما يتلوهما من محاسبة تسير ضمن الأهداف المحددة مسبقاً ، شريطة أن تكون واضحة ومستوعبة من قبل العاملين ، وتقع ضمن مسؤولياتهم ، وما تطلبه من صلاحيات . (الطويل ، 2001) .

ثالثاً : المشاركة الفعالة : تعني إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية ، والطلبة والمجتمع من المشاركة في رسم السياسات ، ووضع قواعد العمل في مجالات الحياة

الجامعية . (Lee & Land, 2010) . فهي تشير إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس ، والطلاب وبعض المختصين من أفراد المجتمع ، في صنع القرارات ورسم السياسات ، وتطوير البرامج التعليمية القائمة ، واستحداث برامج جديدة ؛ وتنظم مشاركاتهم من خلال تمثيلهم في مجالس الأقسام العلمية والكليات ومجلس الجامعة.

رابعاً : مبدأ التمكين الوظيفي : ويعني توافر استراتيجيات تنظيمية ؛ تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ؛ وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة ، وحفزهم وتأكيد أهمية العمل الجماعي ، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه . (المعاني وأخورشيدة ، ٢٠٠٩). فهو يشير إلى توزيع الأعمال الإدارية والأكاديمية على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وفق الهيكل التنظيمي للجامعة ؛ بناءً على مؤهلاتهم العلمية وقدراتهم المعرفية والمهارية، ومنحهم الصلاحيات ، التي تمكنهم من أداء أعمالهم ، واتخاذ القرارات التطويرية المتعلقة بها ، مع تحميلهم المسؤولية كاملة ، وتهيئة فرص التطوير المهني المستمر؛ في حين يعتمد مبدأ التمكين الوظيفي على تحديد المسؤولية ، وتفويض السلطة وتشكيل فرق العمل ، وتدريب العاملين وحفزهم ، والاتصال الفعال.

يتضح من خلال استقراء مفاهيم الشفافية ، والمساءلة ، والمشاركة الفعالة ، والتمكين الوظيفي ، وما تحمله من مضامين ؛ أنها تشكل مرتكزات أساسية ، في بناء نظام متكامل وفعال للحكومة في الجامعات ؛ لأنها في حالة نجاح تطبيقها ، تشكل المتغيرات الأقوى في تحقيق النزاهة ، والمساواة ، والعدالة ، والاستقلالية الإدارية ، والمحاسبة ، والكفاءة والفاعلية، كما أنها ترتبط ارتباطاً وظيفياً وتكاملياً مع بعضها، حيث أن الشفافية تؤكد على ضرورة وضوح الأنظمة واللوائح وإعلانها ، ونشر تقارير الأداء، ووضوح وعلائية إجراءات العمل الإداري والأكاديمي ، واعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، وتعريف المستفيدين وأصحاب العلاقة بمضامينها ، وحرية تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت المناسب؛ وهذه المؤشرات تؤدي إلى اتساع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة. فكلما زادت مساحة الشفافية زادت فعالية المساءلة والمشاركة ؛ في حين لا يمكن ممارسة المساءلة من الناحية القانونية ؛ دون ممارسة التمكين الوظيفي ؛ لأن نجاح المساءلة يتوقف على وضوح المسؤوليات ، وتحديد الوصف الوظيفي وتدريب العاملين وحفزهم. ؛ أما المشاركة فهي ترتبط بالشفافية من خلال المشاركة في رسم السياسات ، وإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، وصناعة القرارات ؛ بينما ترتبط بالمساءلة في

تفعيل الرقابة ، وتنفيذ القرارات المبنية على المساواة ؛ وفي المقابل يضمن التمكين الوظيفي فعالية المشاركة من خلال تنمية قدرات العاملين المعرفية والمهارية ، وتشكيل فرق العمل .

إن تبني الجامعات لنظام الحوكمة، يساعدها على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة ، ويضمن التزامها بالقوانين والأنظمة المعمول بها ، كما يضمن حماية مواردها ، وتحديد مهام ومسؤوليات العاملين ويحقق الموازنة بين مسؤوليات الجامعة الاستراتيجية ومسؤولياتها التشغيلية ، ويعزز الثقة والمصداقية بين العاملين في المستويات الإدارية ، كما يساعد على إيجاد بيئة عمل محفزة ، وبناء علاقات عمل متميزة بين الوحدات الإدارية والأقسام العلمية ، وبفعل نظم الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية. (مرزوق ، 2012). كما يؤدي إلى تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية ، وبخاصة في مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي ؛ وبذلك فهو يعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة. (ناصر الدين ، 2012).

ثانياً : الدراسات السابقة

واستجابة لأهمية دور الحوكمة في تطوير أداء الجامعات الإداري والأكاديمي؛ أُجريت العديد من الدراسات ،حيث أُجرت سليلاتي(2017) دراسة هدفت إلى معرفة مدى الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي ،والالتزام بالأسس التي توضح العلاقة بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في جامعات لبنان. وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعادالحوكمة ، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية ، والمشاركة والمساواة ، والشفافية ، والمساواة. وهدفت دراسة بدح والعوالمه (2017) معرفة واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، حيث كشفت نتائجها ، أن درجة تطبيق معايير الحوكمة، كانت بدرجة متوسطة ، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

في حين هدفت دراسة جمال الدينوالمحياري وحامد (2016) التعرف على كيفية تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين ، وأظهرت نتائجها ، ندره مشاركة الدارسين في اتخاذ القرارات ، وضعف آلية مراقبة التنفيذ المتناسق للسياسات التي يتم إقرارها ونفسي الفساد المالي والإداري في الكثير من الجامعات الخاصة بمملكة البحرين.

أما دراسة السوادي (2015) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية ، فقد أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية كانت بدرجة ضعيفة ، وأن قلة

وضوح مبادئ الحوكمة الرشيدة بالنسبة لمنسوبي الجامعات ، وضعف مشاركة المجتمع في صناعة القرارات ، وتمركز السلطة في أيدي القيادات العليا من أهم معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية .

بينما هدفت دراسة الفواز (2015) التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ، وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء ، ومعوقات تطبيقها ، وأظهرت نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة ، كانت بدرجة متوسطة ، كما كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق القيادة الأكاديمية لمبادئ الحوكمة ، يُعزى لمتغير الجامعة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات مكة المكرمة تُعزى لمتغير الجامعة .

كما هدفت دراسة شرف (2015) التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، وأظهرت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة ، كان متوفراً بدرجة كبيرة ، وكشفت النتائج عن معوقات سياسية ومالية واجتماعية بدرجة متوسطة ، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك ، تعزى لمتغير الجامعة.

في حين هدفت دراسة الجمال (2014) مقارنة خبرات جامعتي ماسترخت وفينا في مجال حوكمة الجامعات ، وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية ، حيث أظهرت النتائج التشابه بين الجامعتين في تعزيز الحوكمة الداخلية من خلال وضع أطر لتوجيه خطط واستراتيجيات عمل الحوكمة ، والالتزام بتطوير نظم إدارة الجودة كآلية للحوكمة الخارجية ، والالتزام الرسمي بنشر الخطة الاستراتيجية وإعلان التقويم الذاتي للجامعة.

أما دراسة الفرا (2013) فهدفت إلى إلقاء الضوء على واقع الحوكمة وأهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية ، وأظهرت نتائجها عدم إشراك الطلبة والعاملين بشكل كافٍ في التطوير ورسم السياسات واتخاذ القرارات ، وثقافة المساءلة لازالت ضعيفة ، وثقافة الجامعات تتصف بالروتين وبيروقراطية الإجراءات .

وهدف دراسة السر (٢٠١٣) توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها وأخلاقيها ، وتحديد العوائق التي تقف أمام تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين . وأظهرت نتائجها أن تطبيق الحوكمة يواجه معضلات ثقافة المركزية وتعزيز سلطة الفرد ، وغياب الديمقراطية ، والفجوة بين مختلف الأطراف سواء الكادر الأكاديمي أو الإداري أو الطلبة .

و دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) التي هدفت إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها ، حيث كشفت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد العينة ، كان مرتفعاً بشكل عام ، كما أظهرت أن الجامعة تشرك ممثلين من المجتمع المحلي والأكاديميين و الإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها ، بدرجة متوسطة .

وكشفت دراسة مونجواودوسو (Mungiu&Dusu.2011) التي هدفت إلى تقييم حوكمة الجامعات الحكومية في رومانيا ، عن وجود مشكلات في أداء الأعمال في الجامعات نتيجة الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة .

وهدف دراسة فخري (٢٠١١) إلى تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة في الجامعات ، ورصد أهم معوقات تطبيقه في الجامعات المصرية ، وأظهرت نتائجها أن أهم معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية ، يتمثل في قصور التشريعات المنظمة للجامعات ، وضعف مشاركة الطلاب وتمثيلهم في مجالس ولجان الجامعات ، وغياب المساءلة ، وتقشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية .

أما دراسة لي ولاند (Lee & Land,2010) فقد هدفت إلى مقارنة حوكمة الجامعات التايوانية بحوكمة الجامعات في الولايات المتحدة ، والافادة منها . وخلصت إلى أن الحوكمة في الجامعات التايوانية لا زالت بحاجة إلى مزيد من تعديل في القوانين والأنظمة .

استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري ، وبناء أداة الدراسة ، وتوظيف نتائجها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية . وقد انفتحت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات التي تم عرضها في كونها تناولت موضوع الحوكمة كمدخل للتطوير الإداري والأكاديمي للجامعات ، وتتفق إلى حد كبير مع دراسة سليلاتي (٢٠١٧) ، دراسة بدح والوعولمة (٢٠١٧) ، دراسة الفواز (٢٠١٥) ، دراسة السوادي (٢٠١٥) ، دراسة شرف (٢٠١٥) ، دراسة الفرا (٢٠١٣) ، دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) في منهجية وإجراءات الدراسة وأساليب المعالجات الإحصائية وتفسير ومناقشة النتائج ؛ كما تتفق مع دراسة الفواز (٢٠١٥) ، دراسة السوادي (٢٠١٥) ، دراسة شرف (٢٠١٥) ، دراسة الفرا (٢٠١٣) ، دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) دراسة جمال الدين والمحيوي وحامد (٢٠١٦) ، دراسة مونجواودوسو (2011 Mungiu&Dus.) في كشفها عن مستوى ممارسات الحوكمة في الجامعات ؛ وتتفق مع دراسة الفواز (٢٠١٥) ، دراسة السوادي (٢٠١٥) ودراسة شرف (٢٠١٥) ، ودراسة الفرا (٢٠١٣)

، دراسة فخري(٢٠١١) في محاولتها الوقوف على أهم التحديات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات؛ بينما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة جمال الدين والمحياوي وحامد (٢٠١٦) ، دراسة مونجو وودوسو (Mungiu&Dus. 2011) ، دراسة فخري(٢٠١١) دراسة ، لي ولاند (Lee & Land,2010) في المنهجية والإجراءات التي اعتمدت على أسلوب تحليل الوثائق والدراسات.

اما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، فهي الدراسة الوحيدة المحلية والعربية - على حد علم الباحث - التي تناولت قياس مبدأ التمكين الوظيفي ضمن مبادئ الحوكمة في الجامعات؛ فضلاً في كونها الدراسة المحلية الأولى - حسب علم الباحث - التي تناولت دراسة ممارسة مبادئ الحوكمة والصعوبات التي تواجهها في الجامعات الحكومية حديثة النشأة في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعتها من حيث جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ، والخروج بالاستنتاجات والتعميمات التي تساعد على فهم الظاهرة وتطوير الواقع .

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات والعمادات المساندة في كل من جامعات: تبوك ، شقراء ، بيشة ، حفرباطن ؛ وعددهم (٨٨) عميداً ؛ وقد تم اختيارهم باعتبارهم أعضاء في مجلس الجامعة ، ويمثلون مستوى الإدارة الوسطى. وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، حيث استجاب (٥٥) منهم، بنسبة بلغت (٧٣.٣٣)، والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة.

جدول(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرارات	النسبة (%)
تبوك	16	29.09

36.36	20	شقرء
18.18	10	ببشة
16.36	9	حفر الباطن
100.0	55	المجموع

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تستجيب لمتغيرات الدراسة ؛ بغرض الكشف عن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة والصعوبات التي تواجهها ؛ استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية في محورها الأول ، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة، من ثلاثين فقرة ؛ موزعة على أربعة مجالات، هي: الشفافية ، المساءلة ، المشاركة الفعالة ، التمكين الوظيفي ؛ أما المحور الثاني ، الصعوبات التي تواجهه ممارسة مبادئ الحوكمة ، فقد تكون من إحدى عشرة فقرة ؛ وتمت الاستجابة على فقرات الاستبانة في محورها الأول وفق تدرج ليكرت الخماسي كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات ، متدنية (2) درجتان، متدنية جداً (1) درجة أما المحور الثاني ، فقد تمت الاستجابة وفق تدرج ليكرت الخماسي، موافق بشدة (5) درجات ، موافق (4) درجات، موافق إلى حد ما (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة العامة والإدارة التربوية بلغ عددهم (9) تسعة محكمين ، حيث طُلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ارتباط الفقرة بالمجال الذي تدرج تحته، ووضوح الفقرة ، وسلامة ودقة الصياغة اللغوية ، والتعديل والحذف والإضافة ، وقد أجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون .

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق على نفس العينة ، وتم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين التطبيقين لقياس ثبات الاستقرار ؛ كما تم حساب ثبات الاتساق الداخلي ، وفقاً لمعادلة كرونباخ

ألفا (Cronbach Alpha) للمجالات والأداة ككل ، حيث أكدت جميع القيم على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق ، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني ، كما هو مبين في الجدول رقم (2) .

جدول (2)

معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة والأداة ككل

محاور الدراسة ومجالاتها	ثبات الاستقرار بيرسون	ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
مبدأ الشفافية	0.90	0.92
مبدأ المساواة	0.91	0.93
مبدأ المشاركة الفاعلة	0.89	0.89
مبدأ التمكين	0.87	0.93
المحور الأول : ممارسة مبادئ الحوكمة	0.92	0.95
المحور الثاني : الصعوبات	0.92	0.93
الأداة ككل	0.94	0.92

معيار الحكم على الاستبانة

وللحكم على دلالة المتوسطات قام الباحث بتحويل التدرج الخماسي للمقياس إلى تدرج ثلاثي لتصنيف المتوسطات للتعبير عن نتائج الدراسة ، حسب المعادلة الآتية:

$$5 - 1 = 4 \div 3 = 1.33$$

؛ وبناءً على ذلك، تم تحديد المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي: (من 1 إلى أقل من 2.33) تشير إلى أن درجة الممارسة ووجود الصعوبة متدنية (من 2.33 إلى أقل من 3.66) تشير إلى أن درجة الممارسة ووجود الصعوبة متوسطة ، (من 3.66 إلى 5) تشير إلى أن درجة الممارسة ووجود الصعوبة كبيرة .

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: تتحدد في عمداء الكليات والعمادات المساندة ، ومتغير الجامعة وله أربعة مستويات : جامعة تبوك ، جامعة شقراء ، جامعة بيشة ، جامعة حفر الباطن .

المتغيرات التابعة : تتحدد في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة، والصعوبات التي تواجهها.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها ، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية ، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، ومعامل بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة ؟

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	مبدأ التمكين	3.08	1.05	متوسطة
2	1	مبدأ الشفافية	2.83	0.92	متوسطة
3	3	مبدأ المشاركة الفاعلة	2.77	0.91	متوسطة
4	2	مبدأ المساءلة	3.72	0.94	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	2.85	0.89	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة بلغ (2.85)، وانحراف معياري (0.89). مما يشير إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات

والعمادات المساندة ، جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاءت ممارسة مبدأ التمكين الوظيفي في المرتبة الأولى، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وانحراف معياري (1.05). وجاءت ممارسة مبدأ الشفافية في المرتبة الثانية، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وانحراف معياري (0.92). في حين جاءت ممارسة مبدأ المشاركة الفعالة في المرتبة الثالثة، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.77) ، وانحراف معياري (0.92). بينما جاءت ممارسة مبدأ المساءلة في المرتبة الأخيرة، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.94) . وهذا يشير إلى أن الجامعات السعودية الحكومية الناشئة تمارس مبادئ الحوكمة دون المستوى المطلوب ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم جود نظام واضح ومحدد للحوكمة داخل الجامعات، وسيطرة البيروقراطية على الحياة الجامعية ، وقدم الأنظمة واللوائح وجمودها ، وقصور الهياكل التنظيمية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفواز (2014) ، ودراسة بدح والعوالمه (2017). التي أظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة ، كانت بدرجة متوسطة ، وتختلف مع دراسة شرف (2015) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة بدرجة كبيرة ، ودراسة ناصر الدين (2012) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً.

أولاً: درجة ممارسة مبدأ الشفافية في الجامعات السعودية الناشئة.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مبدأ الشفافية
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	تفصح الجامعة عن الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لأعمالها الأكاديمية والإدارية	3.67	1.11	كبيرة
2	6	تضع الجامعة معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	3.47	1.14	متوسطة
3	5	تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين بها.	3.25	1.19	متوسطة
4	3	تستند الجامعة في سياسات التوظيف والترقية على معايير تحقق الكفاءة والجدارة.	3.22	1.12	متوسطة
5	9	تقدم الجامعة المعلومات التي تحتاجها الجهات ذات العلاقة بالجامعة في وقتها وبسهولة .	3.05	1.08	متوسطة
6	4	يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير تقييم أداء الجامعة السنوي .	2.29	1.14	متدنية
7	2	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية.	2.19	1.14	متدنية
8	7	تطلع إدارة الجامعة منسوبيها على مواطن الضعف الاستراتيجية في بيئتها الداخلية .	2.17	1.29	متدنية
9	8	تعلن إدارة الجامعة عن التحديات التي تواجه الجامعة في المستقبل	2.16	1.19	متدنية
		المتوسط الحسابي العام	2.83	0.92	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مبدأ الشفافية بلغ (2.83) ، وانحراف معياري (0.92) . وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات درجة ممارسة الشفافية تنازلياً ما بين (2.16-3.67). حيث جاءت الفقرة (1)، ونصها " تفصح الجامعة عن الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لأعمالها الأكاديمية والإدارية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (1.11) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة كبيرة ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات والعمادات المساندة مطلعون

على الأنظمة واللوائح والتعليمات ، باعتبارهم أعضاء في مجلس الجامعة ، وهذا يتطلب منهم الإلمام بالأنظمة واللوائح. وجاءت الفقرة (4) ونصها " يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير تقييم أداء الجامعة السنوي" في المرتبة السادسة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.29) وانحراف معياري (1.14) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة ، كانت بدرجة متدنية ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف ممارسة المراجعة الداخلية والخارجية في الجامعة ، وعدم وجود أنظمة رقابية فعالة.

وجاءت الفقرة (2) ونصها " تُفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية في المرتبة السابعة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.19) ، وانحراف معياري (1.14) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت متدنية ، " وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سيطرة النمط البيروقراطي في عملية اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية. وجاءت الفقرة (7) ونصها " تطلع إدارة الجامعة منسوبيها على مواطن الضعف الاستراتيجية في بيئتها الداخلية " في المرتبة الثامنة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (1.29) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت متدنية ، بينما جاءت الفقرة (8) ونصها " تعلن إدارة الجامعة عن التحديات التي تواجه الجامعة في المستقبل" في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.16) ، وانحراف معياري (1.19) ، مما يعني أن درجة الممارسة كانت متدنية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الناشئة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجمال (2016) التي أظهرت التزام جامعتي ماسترخت وفيينا بنشر الخطة الإستراتيجية ، ودراسة سليلاتي (2017) التي أظهرت إدراك الهيئة الإدارية والأكاديمية العليا للعلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الحوكمة ، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية ، والمشاركة والمساواة ، والشفافية ، والمساءلة.

ثانياً: درجة ممارسة المساءلة في الجامعات السعودية الناشئة .

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة ممارسة مبدأ المساءلة مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	14	تلتزم إدارة الجامعة بالأنظمة والتعليمات التي تحدد دور مجالس الكليات والأقسام.	3.36	1.16	متوسطة
2	11	يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين بناءً	3.25	1.17	متوسطة

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		على معايير تتناسب مع مهامهم الوظيفية .			
3	16	تحرص إدارة الجامعة على المراجعة الخارجية للتقارير السنوية وتقييم الأداء.	3.07	1.00	متوسطة
4	15	يوجد في الجامعة أنظمة واضحة وفعالة لممارسة الرقابة الداخلية.	3.04	1.14	متوسطة
5	17	تعمل إدارة الجامعة على مساهلة مجالس الكليات بشأن الأداء الفعلي في ضوء النتائج المتوقعة.	2.31	1.07	متدنية
6	13	يوجد في الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن الأقسام والوحدات التنفيذية.	2.28	1.03	متدنية
7	12	يوجد في الجامعة نظام معلن للمساهلة يطبق على جميع منسوبي الجامعة .	2.25	1.24	متدنية
8	10	تفعل الجامعة نظام المراجعة الداخلية لإعداد تقارير دورية عن أداء الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية	2.20	1.12	متدنية
		المتوسط الحسابي العام	2.72	0.93	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مبدأ المساهلة ، بلغ (2.72) ، وانحراف معياري (0.93) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات درجة ممارسة مبدأ المساهلة تنازلياً ، ما بين (2.20-3.36) . حيث جاءت الفقرة (14) ونصها "تلتزم إدارة الجامعة بالأنظمة والتعليمات التي تحدد دور مجالس الكليات والأقسام " في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) " وانحراف معياري (1.16)؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة (11) ونصها "يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين بناءً على معايير تتناسب مع مهامهم الوظيفية" في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) ، وانحراف معياري (1.17) مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (17) ونصها " تعمل إدارة الجامعة على مساهلة مجالس الكليات بشأن الأداء الفعلي في ضوء النتائج المتوقعة" في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (1.07) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متدنية . وجاءت الفقرة (13) ونصها " يوجد في الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن الأقسام والوحدات التنفيذية." في

المرتبة السادسة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.28) ، وانحراف معياري (1.03) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متدنية. وجاءت الفقرة (12) ونصها " يوجد في الجامعة نظام معن للمساءلة يطبق على جميع منسوبي الجامعة " في المرتبة السابعة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.25) ، وانحراف معياري (1.24) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة ، كانت بدرجة متدنية. وجاءت الفقرة (10) ونصها " تفعل الجامعة نظام المراجعة الداخلية لإعداد تقارير دورية عن أداء الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية" في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (1.12) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متدنية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف نظام الرقابة داخل الجامعة ، وعدم وجود معايير للأداء ، بالإضافة إلى عدم وجود جهة رقابية تتمتع بالاستقلالية عن المستويات الإدارية التنفيذية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جمال الدين والمحياري وحامد (2016) التي أشارت إلى ضعف آلية مراقبة التنفيذ المتناسق للسياسات التي يتم إقرارها في جامعات مملكة البحرين الخاصة، ودراسة الفراء (2013) ، التي أشارت إلى ضعف ثقافة المساءلة في جامعة القدس ، ودراسة مونجواودوسو (Mungiu&Dusu. 2011) التي أشارت إلى وجود مشكلات في أداء الأعمال في الجامعات الرومانية ؛ نتيجة الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة.

ثالثاً: مبدأ المشاركة الفعالة.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة ممارسة مبدأ المشاركة الفعالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	19	تفعل الجامعة دور الأقسام الأكاديمية في عملية تعديل وتطوير برامجها الأكاديمية.	3.51	1.11	متوسطة
2	20	تحرص الجامعة على مشاركة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية في وضع وتطوير أنظمة وتعليمات الجامعة الداخلية.	3.05	0.93	متوسطة
3	18	تفعل الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم.	2.84	1.21	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	
4	23	تفعل الجامعة مشاركة الأقسام الأكاديمية والكليات والوحدات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	2.78	1.10	متوسطة	
5	22	توفر الجامعة آليات مناسبة أمام جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقييم أداء الإدارة العليا.	2.31	1.18	متدنية	
6	21	تعمل الجامعة على مشاركة طلبتها (الطلاب ، الطالبات) في عملية تطوير برامجها التعليمية.	2.13	1.22	متدنية	
المتوسط الحسابي العام					0.92	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مبدأ المشاركة الفعالة بلغ (2.77) ، وانحراف معياري (0.92) . وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات درجة ممارسة مبدأ المشاركة الفعالة تنازلياً ، ما بين (2.13-3.51). حيث جاءت الفقرة (19)، ونصها " تفعل الجامعة دور الأقسام الأكاديمية في عملية تعديل وتطوير برامجها الأكاديمية " في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.11) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (22) ونصها " توفر الجامعة آليات مناسبة أمام جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقييم أداء الإدارة العليا" في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.31) ، وانحراف معياري (1.18) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متدنية ، وجاءت الفقرة (21) ونصها " تعمل الجامعة على مشاركة طلبتها (الطلاب ، الطالبات) في عملية تطوير برامجها التعليمية." في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.13)، وانحراف معياري (1.22) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متدنية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سيادة ثقافة البيروقراطية في الحياة الجامعية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فخري (2011) التي أشارت إلى أن من معوقات الحوكمة في الجامعات المصرية ضعف مشاركة الطلاب وتمثيلهم في مجالس ولجان الجامعة ، ودراسة الفراء (2013) التي أشارت إلى عدم إشراك الطلبة والعاملين بشكل كافٍ في التطوير ورسم السياسات واتخاذ القرارات ، دراسة السوادي (2015) التي أشارت إلى أن من أهم معوقات تطبيق الحوكمة ضعف مشاركة المجتمع في صناعة القرارات وتمركز السلطة في أيدي القيادات العليا ، ودراسة جمال الدين والمحياي وحامد (2016) التي أشارت إلى ندرة مشاركة الدارسين في اتخاذ القرارات ؛ في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ناصر الدين (2012) التي أظهرت أن الجامعة تشترك ممثلين من المجتمع المحلي والأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير بدرجة متوسطة.

رابعاً: مبدأ التمكين الوظيفي.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة ممارسة مبدأ التمكين الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	24	تمنح الجامعة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات التي تتعلق بأعمالهم.	3.32	1.15	متوسطة
2	28	تسند الجامعة المهام الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بناءً على مؤهلاتهم العلمية.	3.18	1.28	متوسطة
3	25	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والموظفين على الأفكار الإبداعية في عملية التحسين المستمر.	3.11	1.29	متوسطة
4	26	تمنح الجامعة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية حرية تطوير وتبسيط الإجراءات الخاصة بأداء أعمالهم.	3.07	1.20	متوسطة
5	30	تشجع الجامعة منسوبيها الأكاديميين والإداريين على تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات المتعلقة بأعمالهم.	3.04	1.14	متوسطة
6	27	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين مع طبيعة أداء مهامهم.	2.97	1.29	متوسطة
7	29	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس والموظفين المميزين في أداء أعمالهم.	2.87	1.32	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	3.08	1.05	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مبدأ التمكين ، بلغ (3.08) ، وانحراف معياري (1.05) . وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات درجة ممارسة مبدأ التمكين الوظيفي تنازلياً ، ما بين (2.87-3.32). حيث جاءت الفقرة (24)، ونصها " تمنح الجامعة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات التي تتعلق بأعمالهم " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (1.15) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (29) ونصها " تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس والموظفين المميزين في أداء أعمالهم " في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.87) ، وانحراف معياري (1.32) ؛ مما يعني أن درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة ؛ وهذه النتيجة دون المستوى المطلوب في ممارسة مؤشرات التمكين الوظيفي ، وقد

تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف الثقة بين الإدارة العليا ، والمستويات الإدارية الأخرى ، وضعف إمام القيادات الأكاديمية بمضامين إدارة الموارد البشرية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السر (2013) التي أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية يعاني من وجود فجوة بين مختلف الأطراف سواء الكادر الأكاديمي أو الإداري أو الطلبة .

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، كما هو مبين في الجدول(8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة
1	1	قدم وجمود أنظمة ولوائح التعليم الجامعي.	3.80	1.13	كبيرة
2	3	الهيكل التنظيمية في الجامعة غير قادرة على تفعيل نظام الحوكمة.	3.73	1.23	متوسطة
3	6	الافتقار إلى نظام محدد للحوكمة داخل الجامعة.	3.68	1.34	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة
4	2	سيطرة نمط الإدارة البيروقراطية على ثقافة الجامعة.	3.14	1.13	متوسطة
5	5	التزهل الإداري نتيجة التعيينات العشوائية.	3.10	1.26	متوسطة
6	11	غياب تطبيق مضامين إدارة الموارد البشرية في الجامعة.	3.08	1.36	متوسطة
7	10	ضعف تطابق الهيكل والدليل التنظيمي الرسمي المكتوب مع الواقع المعمول به .	3.07	1.34	متوسطة
8	9	ضعف المخصصات المالية للجامعة .	3.04	1.39	متوسطة
9	4	مركزية وضع السياسات واتخاذ القرارات	3.02	1.19	متوسطة
10	8	ضعف السياسات المعمول بها في التعيينات والترقية.	3.00	1.33	متوسطة
11	7	ضعف دور مجالس الأقسام والكليات في وضع السياسات وصناعة القرارات	2.98	1.32	متوسط
		المتوسط الحسابي العام	3.24	1.00	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (8) أن موافقة عينة الدراسة على وجود الصعوبات التي تضمنتها أداة الدراسة ، كانت بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.24) ، وانحراف معياري (1.00) . وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة تنازلياً بين (2.98-3.80) حيث جاءت الفقرة (1)، ونصها "قدم وجمود أنظمة ولوائح التعليم الجامعي". في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) ، وانحراف معياري (1.13)؛ مما يعني أن درجة توفر الصعوبة ، كانت بدرجة كبيرة وجاءت الفقرة (3)، ونصها "الهيكل التنظيمية في الجامعة غير قادرة على تفعيل نظام الحوكمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ، وانحراف معياري (1.23) ؛ مما يعني أن درجة توفر الصعوبة كانت بدرجة كبيرة ، وجاءت الفقرة (6) ، ونصها " الافتقار إلى نظام محدد للحوكمة

داخل الجامعة" في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ، وانحراف معياري (1.34) ؛ مما يعني أن درجة توفر الصعوبة كانت بدرجة كبيرة. في حين جاءت الفقرة (7) ، ونصها " ضعف دور مجالس الأقسام والكليات في وضع السياسات وصناعة القرارات" في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (2.98) ، وانحراف معياري (1.32)، مما يعني أن درجة الصعوبة كانت بدرجة متوسطة .

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات وعمداء العمادات المساندة في الجامعات المنتسبين لها ، يدركون أن الصعوبات التي تضمنتها أداة الدراسة ، وينسب متفاوتة تمثل معضلات تعاني منها الجامعات في أوضاعها الحالية ، ويتطلب تفعيل نظام الحوكمة في الجامعات تحديث الأنظمة واللوائح ، والهيكل التنظيمية ، ونشر ثقافة نمط الإدارة الديمقراطية ، وتفعيل نظام انتخاب أعضاء مجلس الجامعة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير الجامعة؟

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة حسب متغير الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
1.10	2.69	16	تبوك	مبدأ الشفافية
0.92	2.72	20	شقراء	
0.76	3.24	10	بيشة	
0.74	2.90	9	الحدود الشمالية	
0.92	2.83	55	المجموع	

1.09	2.72	16	تبوك	مبدأ المساواة
0.87	2.57	20	شقراء	
0.97	3.20	10	بيشة	
0.74	2.53	9	الحدود الشمالية	
0.94	2.72	55	المجموع	
1.08	2.59	16	تبوك	مبدأ المشاركة الفاعلة
0.89	2.69	20	شقراء	
0.93	3.12	10	بيشة	
0.65	2.85	9	الحدود الشمالية	
0.92	2.77	55	المجموع	
1.06	2.86	16	تبوك	مبدأ التمكين
0.97	2.94	20	شقراء	
1.12	3.49	10	بيشة	
1.11	3.30	9	الحدود الشمالية	
1.05	3.08	55	المجموع	
1.06	2.72	16	تبوك	مبادئ الحوكمة
0.84	2.73	20	شقراء	
0.90	3.26	10	بيشة	
0.63	2.88	9	الحدود الشمالية	
0.89	2.85	55	المجموع	

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة ؛ نتيجة اختلاف فئات متغير الجامعة ؛ ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغير الجامعة.

المصدر	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة
--------	-------	-------	-------	--------	---------

الإحصائية		المربعات	الحرية	المربعات		
0.461	0.874	0.48	3	2.243	بين المجموعات	مبدأ الشفافية
		0.855	51	43.616	داخل المجموعات	
			54	45.859	الكلي	
0.326	1.181	1.04	3	3.119	بين المجموعات	مبدأ المساءلة
		0.880	51	44.888	داخل المجموعات	
			54	48.007	الكلي	
0.518	0.767	0.656	3	1.968	بين المجموعات	مبدأ المشاركة الفاعلة
		0.855	51	43.600	داخل المجموعات	
			54	45.568	الكلي	
0.403	0.995	1.086	3	3.258	بين المجموعات	مبدأ التمكين
		1.092	51	55.675	داخل المجموعات	
			54	58.933	الكلي	
0.416	0.966	0.767	3	2.301	بين المجموعات	مبادئ الحوكمة
		0.794	51	40.486	داخل المجموعات	
			54	42.787	الكلي	

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة ، نحو درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة ، تُعزى لمتغير الجامعة ؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تشابه الظروف والأساليب الإدارية ، وتقارب الخبرات في الجامعات الناشئة ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفواز (2014) ، دراسة شرف (2015) التي أشارت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ، تعزى لمتغير الجامعة.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير الجامعة؟

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجهه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة حسب متغير الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
-------------------	-----------------	-------	--------	--

1.16	3.28	16	تبوك	الصعوبات
1.10	3.49	20	شقراء	
0.64	2.75	10	بيشة	
0.71	3.44	9	الحدود الشمالية	
1.00	3.24	55	المجموع	

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، حول الصعوبات التي تواجهه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات الناشئة ؛ نتيجة اختلاف فئات متغير الجامعة ؛ ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين من الجدول (13)

جدول (13)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجهه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة تُعزى لمتغير الجامعة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.254	1.399	1.376	3	4.127	بين المجموعات	الصعوبات
		0.984	51	50.164	داخل المجموعات	
			54	54.291	الكلية	

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة ، نحو درجة وجود الصعوبات التي تواجهه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة ؛ تُعزى لمتغير الجامعة ؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تشابه الظروف المادية والإدارية في الجامعات الناشئة ، بالإضافة تشابه المشكلات التنظيمية ؛ نتيجة غموض بعض مواد نظام التعليم العالي المعمول به في الجامعات وعدم قدرته على استيعاب معظم المتغيرات الأكاديمية والإدارية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفواز (2014) ؛ في حين تختلف مع دراسة شرف (2015) لتي أشارت إلى أن هناك فروق

ذات دلالة إحصائية حول معوقات درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ، تعزى لمتغير الجامعة.

النتائج والتوصيات

في ضوء تحليل وتفسير النتائج ، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعة السعودية الناشئة كانت ، بدرجة متوسطة .
- تواجه ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات صعوبات بدرجة كبيرة ، وتتمثل في قدم وجمود أنظمة ولوائح التعليم العالي ، والهياكل التنظيمية في الجامعة غير قادرة على تفعيل نظام الحوكمة ، والافتقار إلي نظام محدد وواضح للحوكمة داخل الجامعة .

جاءت أربع فقرات في مبدأ الشفافية على درجة ممارسة متدنية ، هي:

- يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير أداء الجامعة السنوي.
- تطلع إدارة الجامعة منسوبيها على مواطن الضعف الاستراتيجية في بيئتها الداخلية.
- تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية.
- تعلن إدارة الجامعة عن التحديات التي تواجه الجامعة في المستقبل.

جاءت أربع فقرات في مبدأ المساءلة على درجة ممارسة متدنية ، هي :

- تعمل إدارة الجامعة على مساءلة مجالس الكليات بشأن الأداء الفعلي في ضوء النتائج المتوقعة.
- يوجد في الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن الأقسام والوحدات التنفيذية.
- يوجد في الجامعة نظام معن للمساءلة يطبق على جميع منسوبي الجامعة .
- تفعل الجامعة نظام المراجعة الداخلية لإعداد تقارير دورية عن أداء الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية.

جاءت فقرتان في مبدأ المشاركة الفعالة على درجة ممارسة متدنية ، هي:

- توفر الجامعة آليات مناسبة أمام جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقييم أداء الإدارة العليا.
- تعمل الجامعة على مشاركة طلبتها (الطلاب ، الطالبات) في عملية تطوير برامجها التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجه ممارستها.

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي :

- نشر ثقافة الحوكمة بين المستفيدين من خدمات الجامعات من خلال البرامج التدريبية ، وورش العمل ، والموقع الإلكتروني للجامعة .
- بناء نظام واضح ومحدد ومتكامل لتفعيل الحوكمة داخل الجامعات من خلال وضع معايير واضحة ومحددة للأداء ، وإجراءات العمل ، وتحديث أنظمة وتعليمات التعليم الجامعي بما يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة.
- قيام وزارة التعليم بتحديث أنظمة ولوائح التعليم الجامعي في ضوء متطلبات الحوكمة.
- إعادة هيكلة الإدارية للجامعات ؛ بما يتناسب مع تفعيل مبادئ الحوكمة وذلك من خلال إنشاء وحدة إدارية للحوكمة ، ومنح الجهات الرقابية الاستقلالية الإدارية عن الوحدات التنفيذية ، وتقليص صلاحيات الإدارة العليا في ترشيح عمداء الكليات.
- إعداد خطة استراتيجية للجامعة بناءً على تحليل بيئي يتصف بالموضوعية والدقة.
- توسيع مشاركة مخرجات الجامعة وأصحاب العمل في تطوير البرامج التعليمية القائمة ، واستحداث برامج جديدة .
- يشارك أعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلبة في ترشيح أعضاء الإدارة العليا للجامعة ، والإدارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية لشغل المناصب القيادية في الجامعة من خلال من ممارسة الانتخابات.

المراجع

- بدح ، أحمد والعوامة ،حسن. (2017) . واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء القسام الأكاديمية فيها .بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ، اتحاد الجامعات العربية ، عمان ، 11-13 مارس ، 2017.

- برقعان، أحمد والقرشي ، عبدالله. (2012) . حوكمة الجامعات دورها في مواجهة التحديات
دراسة تحليلية ، قدمت في المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة
في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان .
- جامعة القصيم. (2017) . توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية
2030. المملكة العربية السعودية.
- جمال الدين ، نجوى والمحياي، جاسم وحامد نجلاء . (2016) . تطبيق الحوكمة في التعليم
الجامعي الخاص في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية ، مصر ، 1
(24)، 679-707.
- جمال الدين ، نجوى يوسف والمحاري ، جاسم وحامد ، نجلاء (2016) . تطبيق الحوكمة
في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين . مجلة العلوم التربوية ،
جامعة القاهرة، 24 (1) 679-707.
- الجمال، رانيا عبدالمعز . (2014) . دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي
ماسترخت وفينا وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية . مجلة
التربية ، مصر ، 17 (48) ، 7-136.
- الحري ، محمد محمد . (2015) . دراسات في إدارة التعليم العالي . الرياض.
الخطيب، خالد وقريط ، عصام . (2010) . مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها . جامعة دمشق ،
سوريا.
- خورشيد ، معتز ويوسف ، محسن . (2009) . حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة
التعليم العلمي والبحث العلمي . مكتبة الإسكندرية ، مصر .
- داود ، عدالعزيز أحمد (2008) . تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض صيغ
التعليم من بعد. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السادس عشر للجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : التعليم من بعد في الوطن
العربي الواقع والمأمول ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة
التعليمية ، جامعة عين شمس القاهرة ، وكلية التربية جامعة السويس ،
بورسعيد ، يناير 2008 .

السر، خالد خميس. (2013). عوائق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورقة عمل مقدمة في ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، غزة، فلسطين.

سليلاطي، ريماء. (2017). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، 11-13 مارس، 2017.

السوادي، علي محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

شرف، هناء سمير. (2015). واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

الطويل، هاني صالح (2001). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان. دار وائل للنشر.

العوهلي، محمد وعبدالقادر، عبدالله. (2010). التعليم العالي والجامعات السعودية: التحديات وبرامج التطوير. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر، 9-11 يناير 2010.

فخري، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 18 (73)، 45-142.

الفر، ماجد محمد. (2013). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن.

الفواز ، نجوى مفوز . (2015) . واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية - تصور مقترح . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

مرزوق ، فاروق جعفر . (2012) . حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

المعاني ، أيمن وأخورشيدة ، عبدالحكيم . (2009) . التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 5 (2) ، 234 - 259 .

ناصرالدين، يعقوب عادل . (2012) . واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين بها . مجلة اتحاد الجامعات العربية (62)، 341 - 374 .

نصر ، عبدالوهاب والسيد ، شحاتة . (2006) . مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

Lee, Lung-Sheng & Land, Ming H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States?. Online Submission, Paper presented at the International Presidential Forum (Harbin, China). 9 pp.

Mungiu,Aina and DusuAndra . (2011). Civis Society and control of Corruption : Assessing Governance of Romanian

public Universities International. *Journal of Educational Development*, 31 (5) P 526-540.

Omar, Sherif.(2007).Laws Governing Higher Education in Egypt Universities Governance Conference, A key to Effective Higher in Egypt, Bibliotheca Alexandrina .

Wang, Li . (2010). Higher Eucdation Governance and Universsity Autonomy in China. *Globalization, Societies and Education*. 8 (4) , P477-495

Yang,S.(2007).Academic of Higher Education Experiences of America, Coference National Unversity of Tainan, Dec,2007.

