



درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد

The degree of availability of administrative governance at
the University of Hail in light of the new university system

إعداد

أسماء بنت جارالله بن مطلق الشايح

Asma Jarallah Mutlaq Al-Shaya

قسم التربية - كلية التربية - جامعة حائل

أ.د/ محمد فهد اللوقان

Prof. Mohammed Fahd Al-Luqan

أستاذ الإدارة التربوية بقسم التربية بجامعة حائل

Doi: 10.21608/jasep.2025.413366

استلام البحث: ١٩ / ١ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٨ / ٢ / ٢٠٢٥

الشايح، أسماء بنت جارالله بن مطلق والقوقان، محمد فهد (٢٠٢٥). درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٥)، ١٠٦٥ - ١١١٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية (الشفافية- المساءلة- المشاركة- المساواة) بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٨٥) عضو هيئة تدريس في جامعة حائل، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أبرزها: أن درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية (الشفافية- المساءلة- المشاركة- المساواة) بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) بانحراف معياري (٠.٨٩٢)، وقد ترتبت موافقة أفراد العينة على أبعاد الحوكمة من الأعلى للأدنى بالترتيب التالي: المساءلة ثم المساواة ثم الشفافية ثم المشاركة، كما أسفرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس تعزى لصالح الإناث، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية تعزى لصالح رتبة أستاذ مساعد، وتوصي الدراسة بالاستمرار في الحفاظ على ما كشفت عنه الدراسة من درجة كبيرة في تطبيق الحوكمة، لما لها آثار إيجابية كثيرة، من خلال وضع حوافز للجان المتميزة في تطبيق الحوكمة من أجل تحفيزهم على مزيد من العطاء.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، نظام الجامعات الجديد، حوكمة الجامعات، جامعة حائل.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of availability of administrative governance dimensions (transparency - accountability - participation - equality) at the University of Hail in the light of the new university system from the point of view of faculty members, and to reveal statistically significant differences about the degree of availability of administrative governance dimensions at the University of Hail in light of the new university system attributed to the study variables: (gender,

scientific rank, job title, number of years of service), to achieve the objectives of the study, the descriptive survey approach was used, and the study adopted the questionnaire as a tool for data collection, and the study was applied to a sample of (285) faculty members at the University of Hail, and the study resulted in a number of results, most notably: The degree of availability of administrative governance dimensions (transparency - accountability - participation - equality) at the University of Hail in light of the new university system from the point of view of faculty members came to a large degree, with an arithmetic average of (3.70) with a standard deviation of (0.892), and the approval of the sample members was On the dimensions of governance from top to bottom in the following order: accountability, equality, transparency, and participation, the results also showed that there are statistically significant differences following the gender variable attributed to females, and there are statistically significant differences following the variable of scientific rank attributed to assistant professor rank, compared to the scientific rank of associate professor, and the study recommends continuing to maintain what the study revealed of a large degree in the application of governance, because of its many positive effects, by setting incentives for distinguished committees in the application of governance in order to motivate them to give more.

Keywords: Administrative governance, new university system, university governance, University of Hail.

مقدمة الدراسة

يعد قطاع التعليم في أي دولة من القطاعات المهمة، لامتداد تأثيره على كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والجامعات تتربع على قمة الهرم التعليمي، حيث تعد هي الشريان الرئيسي الحساس الذي يدفع عجلة التنمية، كما تبرز

أهمية الجامعات من خلال الأدوار المهمة التي تقوم بها في المجال العلمي والعملية، وخدمة المجتمع، وامتداد سوق العمل بالكادر المُعد جيداً والمؤهل، إضافة إلى القيمة الجوهرية للبحوث العلمية التي تنتجها الجامعات، والتي تشكل عاملاً من عوامل قوة الدولة ومؤشراً لتقدمها؛ لذا فإن الدول المتقدمة تولي الجامعات عناية خاصة.

ومن هذا المنطلق فقد أولت المملكة العربية السعودية الجامعات أهمية كبرى وظهر لنا ذلك من خلال الهدف التي وضعتها في رؤيتها، بالوصول بما لا يقل عن 5 جامعات سعودية ضمن أفضل 200 جامعة وفقاً للتصنيفات العالمية، ولا شك أن هذا الهدف يستلزم تحسين أداء الجامعات ورفع جودة مخرجاتها، الأمر الذي يتطلب تطبيق أساليب إدارية ضابطة أثبتت جدارتها مثل الحوكمة الإدارية.

والحوكمة الإدارية من المحاور المهمة في الرؤية التي تسعى الدولة لتحقيقها (البلوي، ٢٠٢٠، ٢٢٨)، حيث أقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إطار حوكمة فعال ومتكامل بهدف ترجمة رؤية التحول الوطني ٢٠٣٠ إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الإستراتيجية والتوجهات العامة لرؤية ٢٠٣٠ (المنيع والخيزان، ٢٠١٧، ٣٠).

وتماشياً مع المبادرات الوطنية التي تلبى مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ تم إطلاق نظام الجامعات الجديد، والذي يعد من أحدث التجديدات في التطوير التنظيمي للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (البصير، ٢٠٢٢، ٧٤)، وسيعمل هذا النظام على نقل الجامعات السعودية إلى فكر جديد يواكب رؤية ٢٠٣٠، حيث أكدت الخطط التنموية للرؤية أن للجامعات دور في التنمية، وذلك من خلال بناء شخصية الفرد السعودي المتمكن من تنفيذ البرامج التنموية الواردة في الخطط التنموية (الورثان، ٢٠٢١، ٤٧).

ولقد سعى نظام الجامعات الجديد إلى تحقيق الحوكمة في الجامعات السعودية، من خلال إنشاء عدة مجالس تسعى لتحقيق الحوكمة في النظام (الحربي والمطرفي، ٢٠٢٢، ٢٧٦)، ويتولى حوكمة الجامعات مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ورئيس الجامعة، ويعد مجلس الأمناء من أبرز التحديثات التي جاء بها نظام الجامعات الجديد، ومجلس الأمناء يقصد به السلطة المتخصصة بحوكمة الجامعات، ومراقبة الأداء الأكاديمي والإداري والمالي في الجامعات (نظام الجامعات الجديد، ٢٠١٩، ٢-١).

واستناداً على ما سبق، وارتكازاً إلى أهمية الحوكمة وقدرتها على الضبط وتجويد العمل ونتيجة لما نلاحظه من التحديات التي تواجه جامعة حائل وحاجتها

لمثل هذه الأنظمة الإدارية فإن فكرة الدراسة جاءت لمعرفة درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد.

مشكلة الدراسة:

إن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعاني من بعض المشكلات مثل انخفاض جودة التعليم كما أنها تواجه بعض التحديات منها تحديات البحث العلمي، ومواكبة التطورات العلمية السريعة، وتحديات ضعف مخرجات التعليم العالي، وهذا ما أكدت عليه دراسة القرعاوي (٢٠٢٢)، ولقد حاولت المملكة العربية السعودية التصدي لهذه المشكلات من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تعلي مبادئ المساواة والشفافية والمشاركة والمساواة وتعطي قدرًا من الاستقلالية، ومن أبرز تلك الأساليب الحوكمة حيث أولتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتمامًا بالغًا، وهذا ما أكدت عليه دراسة الفوزان (٢٠١٧) حيث ذكرت أن تطبيق الحوكمة في الجامعات ضرورة للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

و تماشيًا مع حرص رؤية المملكة العربية السعودية على الحوكمة؛ فقد كانت من أبرز ما ذكر في نظام الجامعات الجديد؛ لما لها من آثار إيجابية في تجويد العمل، و رفع مستوى الكفاءة، و لعل ما يدعو و يشجع لتفعيل الحوكمة في الجامعات ما كشفت عنه العديد من الدراسات عن الآثار الإيجابية للحوكمة، منها ما توصلت إليه دراسة عسيري (٢٠٢٠) أن الحوكمة توجد التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، وتضع إطارًا عامًا للمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف مما يمكن الجامعات من التمتع بمركز تنافسي، و تمنحها الفرصة لتقديم خدمات مميزة أكاديميًا وإداريًا، وفي الوقت ذاته تحميها من الفساد الإداري والمالي وسوء استخدام السلطة، كما كشفت دراسة هديه (٢٠٢٠) و دراسة عائض الغامدي (٢٠٢٢) عن وجود انعكاس إيجابي لكافة مبادئ الحوكمة على جودة أداء الجامعات السعودية، كما أكدت نتائج دراسة العريفي و آخرون (٢٠٢٢) أن للحوكمة دورًا فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، و لها تأثيرًا كبيرًا في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية، كما أظهرت نتائج دراسة الحمود (٢٠٢٢) وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي.

كما عززت الدراسات الأجنبية الآثار الإيجابية لتطبيق الحوكمة في الجامعات منها ما توصلت إليه نتائج دراسة (Josiane et al,2019)، أن تطبيق الحوكمة في الجامعة له تأثير كبير على طريقة إدارة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، وأن وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق الحوكمة له أثر كبير على نجاح تطبيقها، وأن تطبيق الحوكمة في الجامعة له علاقة مهمة وتأثير كبير على تحقيق مؤشرات إدارة الجودة

الشاملة كما أشارت دراسة (Muhsin et al. 2020) أن للحوكمة تأثير إيجابي على رضا الطلاب، كما أن جودة التدريس تتأثر بحوكمة الجامعة، كما أظهرت نتائج دراسة (Hidayah.et al,2020) أن الحوكمة تعمل على جذب الرأس المال الفكري للجامعات، كما أسفرت نتائج دراسة (Santje et al,2023)، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوكمة الجامعة والرقابة الداخلية.

و بناءً على ما سبق فإن قصور تطبيق الحوكمة في الجامعات كان عاملاً لانخفاض جودة مخرجاتها، و بالتالي فإن عملية النهوض قد تتطلب تطبيق الحوكمة لرفع مستوى أداءها و تحسين مخرجاتها، و رغم الجهود البحثية التي بذلت في مجال الحوكمة إلا أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات، وبالأخص في ظل قلة الدراسات التي تناولت الحوكمة في ضوء نظام الجامعات الجديد حيث أن تطبيق الحوكمة في جامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد بحاجة إلى إدراك و وعي، و تأسيساً على ما سبق تحدد الباحثة مشكلتها بمعرفة درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين وهما:

الأهمية النظرية:



١. استمدت الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناولته، حيث أن الحوكمة مفهومًا إداريًا معاصرًا لقي انتشارًا واسعًا في معظم الدول المتقدمة، كما أوصت به العديد من المؤتمرات والبحوث المحلية والعربية؛ لما يترتب عليه من آثار إيجابية عديدة.
 ٢. إن الكثير من دراسات الحوكمة كانت في مجال حوكمة الشركات، في حين أنه يعتبر موضوعًا جديدًا في الميدان التربوي رغم حاجته لها.
 ٣. تعد هذه الدراسة على حسب علم الباحثة من الدراسات المحدودة التي تناولت الحوكمة في ضوء نظام الجامعات الجديد.
 ٤. اتفقت الدراسة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث ركزت الخطط التنموية للمملكة العربية السعودية على حوكمة المؤسسات الحكومية.
- الأهمية التطبيقية:**

١. تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة السعودية بشكل خاص.
 ٢. تساعد نتائج الدراسة في تزويد المسؤولين بالواقع الفعلي للحوكمة في جامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد، ومن خلال النتائج يمكنهم العمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.
 ٣. تمكن أصحاب القرار من إصدار لوائح جديدة لتطبيق الحوكمة مناسبة للحوكمة في ضوء نظام الجامعات الجديد.
 ٤. زودت الباحثين بمفاتيح لتوليد أبحاثًا جديدة حول حوكمة الجامعات.
- حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية وهي (المساءلة، المشاركة، المساواة، الشفافية) في ضوء نظام الجامعات الجديد.
 ٢. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية.
 ٣. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.
 ٤. **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م.
- مصطلحات الدراسة:**

تناولت المصطلحات بُعدين البعد المفاهيمي والبعد الإجرائي وتحدد فيما يلي:
الحوكمة (Governance): تعرفها عباس وزراولة (2023) بأنها " نظام إداري حديث، يركز على مجموعة من النظم، والقوانين، والإجراءات التي يمكن من خلالها

تحقيق التميز والجودة في الأداء، سعيًا لتحقيق أهداف الجامعة وغايتها، في ظل احترام آراء وأهداف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بها"

وتعرفها الباحثة إجرائيًا: بأنها مجموعة من المبادئ والعلميات والاجراءات الضابطة للعمل في جامعة حائل، الساعية لتقنينها، بحيث تضمن الحقوق لجميع الأطراف، وترفع جودة الجامعة، وتلبية حاجات المستفيدين، وتحقيق الأهداف، بواسطة مجموعة من المبادئ المتمثلة في (الشفافية- المساءلة- المساواة- المشاركة) في ضوء نظام الجامعات الجديد.

نظام الجامعات الجديد: كما عرفه النايف (٢٠٢٠) بأنه:

هو نظام جديد يحقق نقلة نوعية في مسيرة الجامعات السعودية على أسس من التمكين والتميز والجودة، والمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحثية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتنمية الموارد المالية للجامعات، والقدرات البشرية، بما ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبما يتضمنه ذلك من تنظيم إداري وهيكلي للمؤسسات الوطنية، من خلال مختلف الدرجات الوظيفية والمهنية التي يقومون عليها ويتحملون مسؤولياتها. (ص٨).

كما وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: نظام قائم على أسس وأنظمة ضابطة جديدة، لتسيير وإدارة الجامعات السعودية في المملكة، بحيث يسعى النظام إلى تطوير الجامعات السعودية من النواحي المالية والبحثية، كما يسعى إلى رفع كفاءة المنتج البشري، وتحسين السمعة الأكاديمية للجامعات السعودية، من خلال العمل بمجموعة من الأسس كالاستقلالية، والمحاسبة، والشفافية، والمشاركة، والتنافسية، سعيًا لتحقيق مستويات عالية من الحوكمة.

أدبيات الدراسة

المبحث الأول: الحوكمة:

يُعد التعليم الجامعي أحد أهم الأركان الأساسية في بناء الدولة، لما له تأثير على عدة جوانب اجتماعية، واقتصادية، وثقافية، كما أن التعليم الجامعي هو من يغذي سوق العمل بالكادر المتميز، ومن الجامعات تخرج القيادات المستقبلية المؤهلة؛ لذلك أصبحت عملية إصلاح وتطوير الأنظمة التعليمية عملية غاية في الأهمية، ولقد أدركت الحكومة هذه الأهمية لذا قامت بتقييم ومراجعة الأنظمة التعليمية في ضوء التحولات الوطنية الجديدة لكي يتسنى لها إصلاح التعليم، ورفع جودته وتحسين مخرجاته.

وحصل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في السنوات القليلة الماضية على دعم ورعاية، وبرز لنا هذا الاهتمام من خلال رؤية ٢٠٣٠، التي هدفت إلى



جعل خمس جامعات سعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة دولية بحلول عام ٢٠٣٠، في ضوء هذا الهدف وجب على الجامعات التطوير، واتخاذ الحوكمة الإدارية وسيلة مساندة لذلك.

وفي الأونة الأخيرة أصبحت الحوكمة من القضايا المهمة التي تبيتها المنظمات الدولية، والمؤسسات، والجامعات، الأمر الذي انعكس على باحثي الإدارة التربوية الذين أولو الحوكمة اهتمام، باعتباره أحد الأساليب الإدارية المهمة التي تساعد على رفع جودة الجامعات وقدرتها على أداء وظائفها بأكمل وجه، ومن هذا المنطلق فإننا سنتناول موضوع الحوكمة في عدة جوانب نوضحها بالآتي: من حيث نشأتها، مفهومها، أهدافها، أهميتها، أبعادها، مراحل تطبيقها، نماذجها، تحدياتها، الآثار السلبية المترتبة على عدم تطبيقها، دورها في تحقيق رؤية المملكة 2030.

نشأة الحوكمة:

تعود بداية استخدام مفهوم الحوكمة إلى التسعينات من القرن العشرين، منذ الثورة الصناعية، وما أعقبت من انهيارات، و أزمات مالية في العديد من الدول مثل أمريكا وآسيا وروسيا (السيد، 2018، 8)، وسبب تلك الأزمات هو اتساع المشروعات، الذي أدى إلى فصل الإدارة عن الملكية مما أدى إلى إهمال المديرين، وعدم حرصهم على أموال المالكين، ثم بدأت تلك المشروعات بالبحث عن جهات تمويلية، فاتجهت إلى الاقتراض من أسواق المال، و تضخمت المديونيات مما أدى انهيار العديد إلى من الشركات، من أبرزها ثاني أكبر شركة في العالم للعقارات، وهي شركة "أنرو" الأمريكية وما عقبها من انهيارات والكساد الاقتصادي الكبير، ويعود ذلك إلى افتقار الإدارة للأساليب السليمة في الرقابة و انخفاض الشفافية وانتشار المحسوبية و الفساد الإداري (الحوامدة، 2020، 9؛ هديه، 2020، 108)، حيث أوضحت التحقيقات أن العامل المشترك لكافة الانهيارات هو الفساد بكل أشكاله الإداري والسياسي، والأخلاقي، والمالي، وكان هذا هو السبب الذي جعل المنظمات والدول تهتم بالحوكمة، وتعطيها مكان الصدارة اقتصاديا، وسياسيا، وإداريا(طه، 2019، 17).

و بعد أن اثبتت جدارتها في قطاع الأعمال انتقل تطبيقها إلى القطاع العام، و من دوافع تفعيلها في القطاع العام عدم قدرة الحكومة على توفير الخدمات بالشكل المناسب للمستفيدين في الوقت والشكل المطلوب، وذلك أدى إلى تبني أساليب إدارية أكثر كفاءة وفعالية، سعياً لتحقيق الجودة(البسام، 2016، 47)، وسرعان ما انتقل تطبيقها في مجال التعليم وأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و تحديد مستوى جودتها و تقديم الخدمات للمستفيدين والمجتمع بكفاءة عالية و

الالتزام بالنظام والقوانين والأخلاقيات، حيث ظهر مفهوم الحوكمة حديثاً كمحاولة لإصلاح التعليم. (أحمد محمد، 2015، 398؛ Alshaer et al, 2017, p219).

وأول ظهور لمفهوم الحوكمة في الجامعات بصورته الحديثة، من خلال التصنيف الأول للحوكمة الذي وضعه ريتشارد كلارك 1983م حيث تناول فيه المنهجية التي تتبناها الجامعة لتحديد أهدافها وكيفية تنفيذها والطريقة التي تُدار بها الجامعة ورصد ما تحققه من أهداف (الشمري، 2018، 377).

ونستنتج مما سبق أنه برغم من نشأة الحوكمة في مجال إدارة الأعمال والشركات إلا أنها وبعد أن اثبتت جدارتها تعدت حدود المحلية، وأصبحت مفهوماً عالمياً يهتم به العالم أجمع في كافة المجالات والتخصصات ومنها الجامعات؛ لما لها من دور في تجويد إدارة الجامعة وتحسين مخرجاتها، وهناك العديد من الأسباب التي عززت من حاجة الجامعات للحوكمة منها، الثورة التكنولوجية و الانفجار المعرفي، و العولمة، وضعف الثقة المتبادلة المجتمع والجامعة، كما أن توجه الدولة نحو التحول الوطني، في ظل ضعف إسهام الجامعة في دفع العجلة التنموية؛ لتقصيرها في الإنتاج المعرفي والعلمي، اظهر لنا الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة كالحوكمة. ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح تسلسل نشأة الحوكمة.

تعريف حوكمة الجامعات:

نظراً لكون الدراسة في مجال حوكمة الجامعات فسنورد مجموعة من التعاريف التي ركزت عليها من جانب الجامعات، عرفها الشمري (2018) "مجموعة من القوانين التي تتضمن المشاركة والفعالية والشفافية والمسألة الاستقلالية بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار جميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الجامعة وتوجيه أدائهم نحو التميز والمنافسة وتمثل إطاراً عاماً للعمل داخل الجامعة وخارجها" (ص378). كما عرفتها بن طيبة وتحانوت (2020) بأنها "أسلوب ومنهاج يعتمد على الإدارة الإستراتيجية، والاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة قصد بلوغ الأهداف المسطرة، والأخذ بعين الاعتبار المصلحة المشتركة لمختلف الأطراف ذات العلاقة حتى تصبح هذه الهيئة مصدر للإشعاع العلمي والبحثي وإنتاج النخبة المعول عليها لقيادة قاطرة التنمية بكل أبعادها" (ص246).

كما يعرفها بأنها علي (2020) "مجموعة من الآليات التي تنظم العلاقة بين الجامعة وأصحاب الأطراف المعنية لكونها تمثل الآليات التي تنظم أنشطة الجامعة نحو التميز والتفرد عن الجامعات المنافسة" (ص515).

وبناء على ما سبق تعرف الدراسة حوكمة الجامعات على أنها: حزمة من القواعد والأنظمة التي تسعى إلى تقنين عمل الجامعة وفقاً لمجموعة من المبادئ وهي



الشفافية، والمساواة، والمشاركة، والمساءلة، لكي تحفظ حقوق جميع الأطراف، في ضوء نظام الجامعات الجديد، بهدف تميز الجامعة، وتحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها على أكمل وجه.

أهداف الحوكمة:

ظهرت الحوكمة نتيجة الخلل الذي أصاب الهياكل التنظيمية للمؤسسات، والذي تفجرت عنه مجموعة من المشاكل تتعلق بالفساد وعدم الشفافية، لذلك كان من أبرز أهدافها محاربة الفساد بكل أشكاله سواء كان مالي أو أداري، كما هدفت إلى تعزيز الشفافية في كافة المعاملات بالشكل الذي يُمكن من السيطرة على الفساد في أي مرحلة (مغربي، ٢٠٢٠، ١٦).

ومن أهداف الحوكمة الجامعية قدرة الجامعة على التنافسية، ورفع جودة مخرجاتها، والسعي إلى حصولها على الاعتماد الأكاديمي، والوصول إلى أفضل مستوى في النظام الإداري والتعليمي في الجامعة، وتفعيل مبدأ المشاركة من خلال تبادل وجهات النظر على كافة مستويات الجامعة بحيث تصبح القرارات الأكاديمية مستمدة من تلك الآراء (مقيدهش، 2018، 490)، كما أن أهداف حوكمة الجامعات تتلخص في جانبين الإداري و الأكاديمي، في الجانب الإداري تهدف إلى دعم علمية اتخاذ القرارات و تسهيل مهمة المسؤولين وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية و الداخلية ، أما في الجانب الأكاديمي تتمحور في دعم المجالس الأكاديمية بالحوار و تبادل الآراء في كافة المستويات الإدارية و الأكاديمية (البلوي، 2020، 205).

مما سبق نستطيع أن نستنتج أن الحوكمة تهدف إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، والسعي إلى تحقيق مبدأ العدالة، كما أنها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من التنمية على المدى البعيد، من خلال إشراك أصحاب المصالح والمستفيدين في اتخاذ القرارات حيث إنهم الأكثر خبرة في تحديد البرامج التي تلبي احتياجاتهم.

ومما تقدم تحدد الدراسة أهداف حوكمة الجامعات في النقاط التالية:

- العمل على رفع مستوى الأداء للجامعات، على كافة الأصعدة، وفي جميع المجالات.

- العمل على الإصلاح الإداري بكافة صورته، المالي والإداري، من خلال تعزيز مبدأ الشفافية في كافة المعاملات.

- تهدف الحوكمة إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

- تسعى الحوكمة إلى حصول الجامعة على الاعتماد الأكاديمي، من خلال تحقيق الجودة، وتحسين السمعة الأكاديمية.



- المشاركة صناعة القرارات الأكاديمية، لكي يكون القرار أكثر وعي مستمد من وجهات نظر الأفراد من جميع الأطراف المعنية.

أهمية الحوكمة:

لقد برزت أهمية تطبيق الحوكمة بعد الأزمات والفضائح المالية، التي طالت الشركات العالمية الكبرى كما ذكرنا سابقاً ولقد تطرق عدة باحثين ومفكرين للأهمية لتطبيق الحوكمة حيث صنف (كافي، 2018، 119-120) أهمية الحوكمة إلى عدة نواحي تتلخص بالتالي:

أ. من الناحية الاقتصادية: تبرز أهمية الحوكمة من خلال العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية، وعمل التدابير الوقائية؛ من أجل تجنب الوقوع في الأزمات المالية، وذلك باستخدام الحوكمة كأداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والإداري، وبالتالي الحصول على ثقة المتعاملين واستقرار العمل.

ب. من الناحية القانونية: وتبرز أهمية الحوكمة من الناحية القانونية، من خلال ضمان حقوق جميع الأطراف من مجلس إدارة، وأصحاب مصلحة.

ج. من الناحية الاجتماعية: حيث إن الحوكمة تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، من خلال تأثيرها على استقرار الوظائف، والمدخول، والمدخرات والمستويات المعيشية وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الفرد والمجتمع.

كما أكدت دراسة (Hidayah & Susanto) أن للحوكمة قدرة على مواجهة التحديات الجديدة في البيئة العالمية، بالإضافة أنها تعكس الآلية في تحقيق الكفاءة وتغلب دوراً مهماً في استدامة المنظمة والإنتاجية (Hidayah et al, 2020: p49)، وعزز (دقاسمة و الإبراهيم، 2022، 21)، أهمية حوكمة الجامعات في أنها تضمن تقدم الجامعات و تطورهما ومقدرتها على التنافس من خلال تطبيق العدل دون تمييز والتشاركية في اتخاذ القرارات، و التعامل بشفافية.

و مما سبق نرى أن أهمية الحوكمة للجامعات مواكبة للتحويلات الوطنية التي تعمل المملكة العربية السعودية على تحقيقها، من خلال اهتمامها بالمصلحة العامة لجميع المستفيدين دون تمييز، و يظهر ذلك من خلال عملها على ضمان فرص عادلة لقبول الطلاب، وتعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على الكفاءة و الاستحقاق؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجاتها، كما تظهر أهمية الحوكمة من خلال سعيها إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة و مراعاة المعايير الأكاديمية مما يعزز قدرتها على التنافس، كما أنه يمكن أن نستفيد من جميع أصحاب المصالح في المشاركة في اتخاذ القرارات، و الحوكمة تركز على الاستقلالية للجامعات و من خلالها تعمل الجامعات

على استقطاب التمويل و تعدد مصادره و حسن استغلاله من خلال الرقابة و المسألة و توظيفه التوظيف السليم؛ مما يخفف العبء على الدعم الحكومي.
أبعاد الحوكمة:

يعتبر موضوع الحوكمة في الجامعات من أبرز الموضوعات التي يتم تداولها بين صنّاع القرار والباحثين، نظرًا لكون رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبنتها كأسلوب اداري فعال وضابط، ورغمًا لأهمية الحوكمة إلا أنه لا توجد أبعاد موحدة معتمدة للحوكمة وقد يرجع ذلك انه لم يجمع الباحثين على تعريف موحد للحوكمة، وقد يرجع السبب أيضًا إلى تباين و اختلاف الأهداف الموضوعية لممارسة الحوكمة تبعًا لتباين و اختلاف الدول و المؤسسات، فعلى سبيل المثال الدول النامية تركز على توفير الاحتياجات الأساسية، بينما الدول المتقدمة تركز على جلب الاستثمارات، والسعي إلى مزيد من التطور و التقدم، والحوكمة في القطاع العام تختلف عنها في القطاع الخاص، مما تقدم يتضح لنا أن أبعاد الحوكمة متغيرة تبعًا لاختلاف المجتمعات والأغراض التي وضعت من أجلها، ولقد بذلت العديد من المنظمات الدولية جهود في تحديد أبعاد الحوكمة حيث ذكر (كافي، 2018، 129-128) المبادئ التي اعتمدها **منظمة التعاون و التنمية (OECD)**، متمثلة فيما يأتي:

١- الحفاظ على مال الدولة: إن المحافظة على أموال الدولة، يعد الهدف الأول، ومن أبرز السبل لتحقيقه تكامل المظلة التشريعية والقانونية، بما يتوافق مع التغييرات الحادثة في مختلف المجالات.

٢- حفظ حقوق المتعاملين مع شتى مؤسسات الدولة: إن أصحاب المصالح، المتمثلين بالعاملين والمستثمرين والموردين، من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى توفير ونشر الاطمئنان لديهم من خلال قوانين تحفظ حقوقهم.

٣- الافصاح والشفافية: وتعتبر من أبرز المبادئ التي تسعى الحوكمة لتحقيقها، من خلال التعامل بوضوح وعدم إخفاء معلومات سواء كانت بيانات مالية أو تقارير توضح الأداء.

٤- مهام وصلاحيات الإدارة: يحرص نظام الحوكمة على المتابعة المستمرة للإدارات ومراجعة ما يُقدم من نتائج في ضوء الأهداف الموضوعية، وتحديد نقاط الخلل والعمل على علاجها.

أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNOP فإنه وفقًا للتعريف تبينت لنا مجموعة من المبادئ متمثلة بحكم القانون- المشاركة- الشفافية- سرعة الاستجابة- المساواة والاشتمال- بناء التوافق والاجماع- المحاسبة- الفعالية والكفاءة- الرؤية الإستراتيجية (أبو النصر، 2015، 57-55).



أما مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي فقد وضعت مجموعة من المبادئ أبرزها: أن تكون الممارسات مقبولة وجيدة، البحث عن خطوات حديثة لضمان الحكم الجيد، اسهامات أساسية لتحسين وتطوير الحكم الجيد، أما بالنسبة لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية فقد لخصت المبادئ بمساهمة الأفراد في وضع أهداف ومواثيق المؤسسة، وضع ميثاق شرف، القوانين والتشريعات، الشفافية، توزيع المسؤوليات، المسؤولية والمساءلة، لجان التدقيق الداخلية والخارجية، الحوافز (ماهر محمد، 2023، 29-30).

ويتضح لنا مما سبق تباين واختلاف المنظمات والباحثين في تحديد أبعاد الحوكمة تبعاً لاختلاف المجتمعات والمؤسسات، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة الأبعاد الأربعة التالية: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة، كونها الأكثر ملاءمة لجامعة حائل، ومن خلالها تم قياس مدى ممارسة الحوكمة الإدارية في ضوء نظام الجامعات الجديد وفيما يأتي تفصيل لكل بُعد:

الشفافية:

لقد حظي مفهوم الشفافية باهتمام كبير من قبل الأوساط السياسية، والاقتصادية، والإدارية، والتربوية؛ وسبب ذلك الثورات الفكرية والتقنية والإدارية، ونتيجة لهذا الاهتمام تعددت المفاهيم المطروح للشفافية إلا أنها جميعها تصب في نقطة جوهرية واحدة متمثلة في أربع كلمات هي: المشاركة، والوضوح، والإفصاح، والمصادقية، وأصل كلمة الشفافية في اللغة، هو ذلك الشيء الذي لا يحجب ما وراءه، فهي الوضوح والنقاء في كافة أشكاله، وتعني الشفافية في الجامعات أن تعكس ما يدور ويجري بداخلها (أبو كريم، 2016، 65).

كما أن نشر نتائج الأداء للجامعة، ومعايير الحصول على المكافأة وكافة المعلومات التي قد يحتاجون الحصول عليها المستفيدين، تساعد على بناء جسور من الثقة بين الجامعة والمجتمع، مما يعزز من روح الانتماء والولاء في الجامعة بحيث يعتبر نفسه الطالب أو عضو هيئة التدريس جزء من هذه الجامعة.

والشفافية مطلوبة في كافة صورها سواء المديرين بعضهم مع بعض أو المدير مع الموظفين أو الجامعة مع كافة مستفيديها، إن وجود الشفافية في كافة هذه الصور يعزز من الرقابة الذاتية، بحيث يكون الموظف هو رقيباً على ذاته.

ولتحقيق الشفافية في جامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد يتطلب ذلك:

- إعلان الجامعة عن رؤيتها ورسالتها وخطتها الاستراتيجية.
- إعلان الجامعة عن اللوائح والأنظمة المتبعة فيها.
- تنشر الجامعة تقارير وإحصائيات سواء كانت مالية او نتائج لأداء.



- تزويد المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجونها.

المساءلة:

يعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم التي كثر تداولها في الأونة الأخيرة، وتعددت التعاريف المطروحة له، تبعًا لتعدد المجالات والحقول المعرفية التي تناولته، ولقد أولت المجتمعات الحديثة الميدان الإداري التربوي اهتمامًا لتأثيره المباشر على تقدم الدول، لذا لا بد أن تخضع المؤسسات التعليمية و على رأسها الجامعات للرقابة و المتابعة من أجل التعرف على نقاط قوتها و تعزيزها، و التعرف على نقاط ضعفها و معالجتها، و من هذا المنطلق برزت أهمية المساءلة، ولقد عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP على أنها "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش" (بهاء محمد، 2018، 291).

كما وعُرفت بأنها "هي وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم، وهي وسيلة الإدارة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد ومتفق عليه، وتعني المساءلة قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال التقييم المناسب" (الراسبي، 2015، 49).

كما وعرفت بأنها "المساءلة هي إجابة الأفراد أو المؤسسات، الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، وتتنافى مع الأنظمة والمعايير ولا تتسجم معها؛ ويقضي ذلك تقديم الأسباب أو المبررات التي دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو اتخاذ تلك القرارات، إضافة إلى تحمّل أولئك الأفراد، وتلك المؤسسات المسؤوليات، والتبعات المترتبة على سلوكهم كافة" (العمرى، 2011).

ولقد ذكر (بهاء محمد، 2018، 295) أهمية المساءلة ويُمكن إنجازها في النقاط

التالية:

- الدور المحوري الذي تلعبه في توجيهه، وتشكيل العمليات، والأنشطة اليومية للمؤسسة.

- ارتباطها بتحقيق قيم أخرى تهتم المجتمع مثل الشفافية، والديموقراطية، والتمكين.

- توجيهه جهد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف.

- تحديد أبرز نقاط الضعف في العمل في حال انخفاض الأداء.

- تحسين الطرق، والأساليب المتبعة في تسيير أمور العمل.

- السعي الدؤوب إلى التطور، والتحسين في المؤسسة.



مما تقدم اتضح لنا الدور المهم التي تقوم به المساءلة في الجامعات حيث إنها ستعمل على متابعة سير العمل والسعي إلى تحقيق الأهداف بأقل جهد وتعمل على تعديل المسار والتوجيه في حال الحياد عن الهدف، وفي ذات السياق عزز (دياك، 2022، 19) بتأكيد على أن حرص التربويين على المساءلة ومتابعة الأداء مؤثرًا على حرصهم على الارتقاء وتحقيق مستويات عليا من الجودة.

- ولتحقيق المساءلة في جامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد يتطلب ذلك:
- توفير نظام متعلق بالنزاهة ومكافحة الفساد.
- وجود لوائح تأديبية وتفعيلها في حال وجود مخالفة.
- أن توفر الجامعة إدارة للمراجعة الداخلية.
- أن توفر الجامعة إدارة للمراجعة الخارجية.
- تتابع الجامعة مدى تحقيق الخطط الاستراتيجية.

المشاركة:

إن المشاركة أحد الأركان المهمة للحوكمة في الجامعات، ويعرفها عبدالعاطي بأنها (2021) إشراك كافة الافراد المعنين والجهات سواء مؤسسات المجتمع المدني أو القطاع الخاص أو القوى السياسية، وكافة القطاعات ذات العلاقة في رسم الخطط والسياسات، وفي تحديد الأولويات" (ص63).

كما ويعرفها الشخشير (2015) بأنها "إسهام أصحاب المصالح في الجامعة في صنع ومراقبة السياسات من خلال إسهامهم في الأنشطة النوعية والتخطيط الاستراتيجي للجامعة" (ص61)، وعليه لابد من احساس الموظفين بقيمتهم من خلال منحهم الثقة من قبل رؤسائهم، وزرع فيهم الشخصية القيادية، وبالتالي سيكون عند الموظفين ولاء تجاه الجامعة، وتتحقق اهدافها.

إن المشاركة تعني اعطاء الفرصة لجميع الاطراف سواء أعضاء هيئة تدريس، أو جهات حكومية، أو طلبه أو أرباب أعمال، في اتخاذ وصنع القرارات التي تتعلق برسم السياسة وتحديد الأهداف المتعلقة بكل جوانب العمل في الجامعة، إن مرونة الهياكل التنظيمية التي تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسة، لا تساعد الجامعة في تحسين أداءها ودعم سياساتها فحسب بل تساعد ايضًا على تحمل الأطراف الاخرى من طلبه وموظفين جزءًا كبير من المسؤولية، نتيجة اشراكهم في رسم هذه السياسة، وخصوصًا القرارات الحاسمة التي تؤثر على الجميع (العزام، 2019، 33).

ونستنتج مما سبق أن العمل على توفير المشاركة في الجامعة تسهم في تحقيق فوائد عديدة للجامعة، منها اضاء شعور لدى المشاركين بأهميتهم، مما يساعد على

مزيد من المشاركة حيث يشعرون أن آراءهم وأفكارهم تُلقى اهتمام، وعليه يتولد لديهم شعور أنهم جزء من المنظومة من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المشاركة تولد لديهم شعور بالمسؤولية تجاه الجامعة بذل مزيد من الجهود من أجل تطويرها وتحقيق أهدافها، ويمكن تفعيل المشاركة في الجامعة من خلال عدة طرق منها تشكيل مجالس استشارية، وعمل جهات لاستقبال المقترحات.

ويمكن تحقيق بُعد المشاركة في جامعة حائل وفقاً لنظام الجامعات الجديد من خلال ما يأتي:

- تقوم الجامعة بتوفير جهة متخصصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى بشكل رسمي.
- تشكل فرق عمل بين الأقسام لتفعيل مبدأ التعاون.
- تسمح بمناقشة القرارات وبناء عليه يتم التعديل.
- تسمح للطلبة بتقييم أعضاء هيئة التدريس.
- تشكيل مجالس استشارية طلابية ولأعضاء هيئة التدريس.
- وجود ممثلين سواء جهات حكومية أو اربابا عمل في مجالس الجامعة.

المساواة:

تُعد المساواة من المعايير المهمة بشكل عام في العمل بالجامعات، نظراً للدور الرئيسي الذي تقوم فيه، وتعني المساواة مدى الالتزام بالتشريعات، والتعليمات، والأنظمة، التي تحكم العلاقة بين كافة الأطراف، سواء كانوا موظفين أو أصحاب مصلحة، أي أنه يجب معاملتهم بشكل عادل، وعدم التحيز لاي فئة دون الأخرى، وبناء على ما سبق فإن المساواة تكون حافزاً للموظفين في زيادة الإنتاج، ورفع الأداء، ورقي الجامعة (العزام، 2019، 36-35).

كما تركز فكرة المساواة على الحقوق والواجبات، بحيث لا يوجد تمييز لأحد على غيره بسبب الجنس أو اللون، أو الطبقة الاجتماعية، ويكون التمييز بناء على الأداء والقدرات التي يملكها الفرد (الشريف، 2020، 98).

مما سبق يتضح أن تطبيق المساواة في الجامعة له آثار إيجابية عديدة، منها عطاء الموظفين أقصى ما لديهم من طاقة، وثقة أصحاب المصالح في الجامعة، كما أنها لها دور واضح في الإصلاح الإداري، مما سيؤدي الى تحسين الأداء ورفع الجودة؛ لذلك رأيت الدراسة أن تطبيق المساواة يشكل أحد أبعاد الحوكمة الإدارية.

ويمكن تحقيق بُعد المساواة في جامعة حائل وفقاً لنظام الجامعات الجديد من خلال ما يأتي:

- وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات.
- وجود فرص متساوية وعادلة في الحصول على التنمية المهنية.



- وجود معايير واضحة في التعيين بحيث يكون على أساس الكفاءة والجدارة.

- تقدم الخدمات للمستفيدين بشكل متساوي.

- تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بشكل عادل.

وبعد استعراض أبعاد الحوكمة الإدارية يتضح لنا الترابط بينها، حيث أن تطبيق كل بُعد يسهم ويؤثر في البُعد الأخر، وكل أبعاد الحوكمة تمثل عملية تكاملية تؤثر كلاً منها بالأخرى، ويجب تطبيقها بشكل متوازن من أجل الوصول للنتائج المرجوة، كما أن الإهمال والتقصير في تحقيق أي بُعد منها يؤثر سلبيًا على المنظومة كاملة.

مراحل تطبيق الحوكمة:

ينبغي عند تطبيق الحوكمة في الجامعات أن تمر بمراحل متدرجة، وقد أتفق كلاً من (بن طيبة وتحنوت، 2020، 249-250؛ الصالح، 2020، 207؛ العريني، 2014، 122؛ Hidayah & Susant, 2020: p94) على أن هناك خمسة مراحل لتطبيق الحوكمة هي:

• المرحلة الأولى: نشر ثقافة الحوكمة والتعريف بها: وهي أول مرحلة وتعد هي الأهم، حيث يتم فيها التعريف بالحوكمة وأهميتها وتوضيح ملامحها وجوانبها وتحديد أبعادها ووسائلها وأدواتها، ويتم ذلك من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل.

• المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة: وذلك بالتخطيط والتوصيف لكيفية عملها، من خلال تحديده مجالس الحوكمة، واللجان المشرفة على التطبيق، والتي تكون قادرة على مواجهة المستجدات والتغلب على التحديات المحيطة بها.

• المرحلة الثالثة: وضع برنامج تنفيذي للحوكمة: في هذه المرحلة يوضع برنامج تنفيذي محكم، محدد الإجراءات والمهام والواجبات.

• المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: في هذه المرحلة يبدأ تطبيق البرنامج التنفيذي للحوكمة، حيث تعد هذه المرحلة اختبارًا حقيقيًا لمدى استعداد ورغبة كافة الاطراف لتطبيق الحوكمة.

• المرحلة الخامسة: مرحلة المتابعة والتطوير: وفي هذه المرحلة تتم المراقبة والمتابعة للتأكد من التنفيذ الصحيح للحوكمة، كما أنه فيه هذه المرحلة تطور الأدوات والوسائل من أجل زيادة فاعلية الحوكمة.

وفي ضوء ما سبق، اتضح أن المراحل التي تم ذكرها جميعًا، يُستحسن العناية والاهتمام بها، وأن تُنفذ بطريقة متسلسلة صحيحة لكي يسهل تطبيق الحوكمة في الجامعات، بدأً بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعات و التعريف بها، من خلال اللقاءات والمؤتمرات والدورات، و من ثم بناء البنية الأساسية لها ووضع البرنامج التنفيذي لتطبيقها، وقد يساعد نظام الجامعات الجديد بشكل كبير في ذلك، كونه أولى الحوكمة

أهمية، ومن ثم يبدأ تنفيذ الحوكمة في الجامعات ويتخلل ذلك التنفيذ عمليات المتابعة وبناء عليها يتم التطوير، والعمل على تعزيز جوانب القوة والوقوف على جوانب الضعف ومعالجتها.

نماذج حوكمة الجامعات:

إن المقصود بنماذج الحوكمة بشكل عام وصف لكيفية الحوكمة في بلد ما، ومن خلال النموذج تتبين لنا كافة العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة (نبيل و عبدالصمد، 2013، ص829). وعلى وجه التحديد فإن المقصود بنموذج حوكمة الجامعات هو المخطط المجسد والوصف المجرد الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات، والعلاقات والتأثيرات المتبادلة بين عناصر الحوكمة في الجامعات التي يتم بنائها وفق نماذج وإطار نظرية للحوكمة (المليكي، 2017: 10).

وهذا ما عززه (Trakman, 2008) حيث أنه أكد بأنه لا يوجد نموذج واحد مناسب لحوكمة جميع الجامعات وقد قام بدراسة لنماذج الحوكمة في الجامعات في بريطانيا و أمريكا، و أوضح بوجود خمس نماذج لحوكمة الجامعات: النموذج الأكاديمي، نموذج حوكمة الشركات، نموذج حوكمة الأمناء، نموذج أصحاب المصالح، النموذج المختلط و فيما يلي توضيحاً لكل نموذج (Trakman, 2008: p68):

- النموذج الأكاديمي:

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج التقليدية، ومن أشهر الجامعات التي تستخدم هذا النموذج جامعة أكسفورد (محمد وعبد الرزاق، 2019، 353)، ويرى هذا النموذج أنه يجب أن تُدار الجامعات من قبل أعضاء هيئة التدريس، نظرًا لكونهم مجهزين بشكل أفضل لفهم الأهداف الأكاديمية للجامعة (Giovanna, 2013: p24).

نلاحظ مما سبق أن إدارة الجامعة في النموذج الأكاديمي تكون بيد أعضاء هيئة التدريس، ويغيب في هذا النموذج مشاركة المستفيدين سواء على المستوى الداخلي للجامعة مثل الطلبة أو المستفيدين الخارجيين مثل الهيئات الحكومية وأرباب الأعمال، فضلاً عن أن أعضاء هيئة التدريس قد يفتقرون إلى مهارات الحوكمة.

- نموذج حوكمة الشركات:

إن هذا النموذج منتشر تطبيقه في الجامعات الأمريكية والبريطانية والاسترالية، وبرز هذا النموذج بعد الازمات المالية والاقتصادية التي طال تأثيرها الجامعات في هذه الدول، حيث يتعامل هذا النموذج مع الجامعات كمؤسسة اقتصادية، ويركز على مبادئ الحوكمة المتعلقة بالجوانب المالية كالشفافية والمساءلة (محمد و عبدالرزاق، 2019، 354-353)، حيث يركز هذا النموذج على مفهوم السوق الحر،



وتتبنى تطبيقه الجامعات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية؛ لذلك فهذا النموذج يعد نموذجًا إداريًا أكثر من كونه نموذجًا أكاديميًا (Brankovic,2011,p671) وهو يقوم على افتراض أن تدار الجامعات من قِبل مدراء مهنيين وليس أكاديميين فقط متدربين على السياسة و التخطيط المتبعة في الشركات، بحيث يكونون قادرين على الإدارة المالية بكل فاعلية(Trakman,2008,68).

نستنتج من نموذج حوكمة الشركات يتعامل مع الجامعات كشركات أي أنها لا بد أن تُدار مواردها المالية في ضوء مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية والمسؤولية، وتؤمن أن هذا سيساعد في تحسين النتائج، وعلى هذا فهي تهتم بالطريقة التي تُدار فيها الشركة بحيث يكون مدير الجامعة رئيس شركة مهني أكثر من كونه أكاديمي، وفي الغالب فإن الجامعات التي تتبع أسلوب حوكمة الجامعات تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، ولكن نلاحظ في هذا النموذج غياب الجانب الأكاديمي.

- نموذج الأمناء:

ويختلف هذا النموذج عن بقية النماذج من حيث الثقة التي تعطي لمجلس الأمناء(OECD,2010,31) ، و يتكون أعضاء مجلس الأمناء من مجموعة متنوعة من المهن، بحيث يمثلون وجهات نظر مختلفة و متنوعة(Schmidt,2014,2)، ولقد تكونت مجالس الأمناء في الجامعات السعودية حسب نظام الجامعات الجديد من أربعة أعضاء من ذوي الخبرة و الاختصاص في مجال التعليم العالي، ثلاثة أعضاء من ذوي الخبرة و الاختصاص في المجال المالي و الاستثماري ، رئيس الجامعة، ثلاثة أعضاء من هيئة التدريس في الجامعة يتم ترشيحهم من قِبل مجلس الجامعة(نظام الجامعات الجديد،2019،6)، وأبرز مسؤوليات مجالس الأمناء تبعًا لهذا النموذج، تحديد الأولويات الجامعات، و تحديد ما يجب أن يعرفه خريجي الجامعة وأن يكونوا قادرين على القيام به، ومراجعة الأهداف طويلة المدى للجامعة(Schmidt,2014,6).

ونستنتج مما سبق أن نموذج حوكمة الأمناء يعطي مجلس الأمناء السلطة الأكبر في الجامعة، وعلى الرغم من وجود مجلس للأمناء في الجامعات السعودية وفقًا لنظام الجامعات الجديد إلا أنه لا يملك السلطة الأعلى في الجامعة حيث تقتصر وظائفه على الرقابة على الأداء الأكاديمي والإداري والمالي للجامعات، وفي المقابل فإن مجلس شؤون الجامعات يملك سلطة رسم السياسة ووضع اللوائح المنظمة للجامعات.

- نموذج أصحاب المصالح:

يقوم نموذج أصحاب المصالح على تحديد مجموعة من أصحاب المصالح بحيث يتم تأمين نظام متوازن مُراعي لجميع الأطراف(OECD,2010,31)، و السلطة

تكون في هذا النموذج مُوكله لمجموعة كبيرة من أصحاب المصالح، من أعضاء هيئة تدريس و طلبية و وخريجين، و أرباب عمل ، وجهات حكومية(الرمثي وعيد،2019،1029)، ويختلف هذا النموذج عن النموذج الأكاديمي من حيث تعدد الممثلين دون اقتصره على أعضاء هيئة التدريس، و يختلف عن نموذج حوكمة الشركات من حيث استهدافه لكافة المستفيدين دون الاقتصار على أصحاب العمل و التركيز على سوق المال في مجلس الحوكمة(Trakman,2008,73).

نستنتج من هذا النموذج تركيزه على كافة أصحاب المصالح المستفيدين سواء الداخليين كالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والخارجيين كأرباب الأعمال، ومن خلال هذا النموذج تتم الموازنة بين جميع الأطراف لتلبية احتياجاتهم.

- النموذج المختلط:

ويتكون هذا النموذج المختلط من مزيج من النموذج الأكاديمي، ونموذج حوكمة الشركات، ونموذج حوكمة الأمناء، ونموذج أصحاب المصالح، بحيث يستفيد من نقاط قوة كل نموذج (Trakman,2008,72).

ومما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد نموذج واحد مثالي مناسب لكل الجامعات، لان الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية تختلف من دول لأخرى وذلك ينعكس بالتأكيد على جامعاتها، اي أن النموذج المناسب لجامعة ما قد لا يكون مناسب لأخرى.

تحديات تطبيق الحوكمة:

يواجه تطبيق الحوكمة في كافة المؤسسات العديد من التحديات، وتتنوع هذه تحديات تبعاً لاختلاف المؤسسات، وسلطت الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه الجامعات حيث يواجه تطبيقها تحديات مرتبطة بالبيئة سواء من جانبها السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي ومن ناحية النظم التربوية المتبعة في تلك الدول، حيث إن لا يمكن أن تكون التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الدول المتقدمة هي نفسها التحديات التي تواجه تطبيقها في الدول النامية.

وعليه فقد توصلت نتائج العديد من الدراسات أن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية يواجه تحديات من أبرزها ما ذكرت (الشريف،2020،125-123) حيث قسمتها إلى ما يلي:

● تحديات تنظيمية: من أهمها ضعف إشراك العاملين في صناعة القرارات، وانخفاض الشفافية من حيث غياب توصيف الوظائف، والبيروقراطية في إدارة الجامعة.

• تحديات الإدارية: ضعف التحفيز المادي المقدم للمتميزين، ضعف البنى التحتية من حيث المباني ووسائل الاتصال.

• تحديات بشرية: ضعف الوعي بمبادئ الحوكمة والاجراءات اللازمة لتطبيقها، مقاومة التغيير لدى بعض منسوبي الجامعة، رفض أصحاب المصالح للتطوير والتفاعل مع التغيير.

ومن التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات وجود الفساد، حيث أن هناك خمسة أشكال للفساد في الجامعات، متمثلة في: الفساد في الشؤون الأكاديمية، الفساد في البحث والنشر، الفساد في برامج التعليم، الافتقار إلى المهنية في حوكمة الجامعات، والفساد في تشييد المباني الجامعية (Salahudin et al,2019: p196).

يتضح مما سبق أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يواجه العديد من التحديات تلخصت في ضعف الوعي بأهمية الحوكمة، والثقافة المجتمعية السائدة حيث إن هناك مقاومة للتغيير ورغبة في الاستمرار في الأساليب التقليدية في تسيير الاجراءات الادارية، وتنتبأ الدراسة أن وجود نظام الجامعات الجديد، الذي يعد بمثابة دليل يوضح الكيفية لتطبيق الحوكمة، قد تكون له ثمرات ايجابية بإذن الله تقلل من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

الآثار المترتبة على عدم تطبيق الحوكمة:

إن حوكمة الجامعات تعد قضية محسومة في الدول المتقدمة التي تركز جامعاتها مستويات عالية من الجودة، على عكس الدول النامية التي ما يزال موضوع الحوكمة حديث التطبيق فيها، ولقد ذكر (ماهر محمد،2023،85) أن الحوكمة ضرورية لتطوير الجامعات، حيث تعد أحد العناصر الأساسية التي ستعكس بشكل ايجابي على جودة مخرجاتها، و على النقيض من ذلك فإن غيابها و عدم تطبيقها، سيؤدي إلى انتشار الفساد وتقدم المصالح الشخصية على المصالح العامة، كما أن ضعف تطبيق الحوكمة يؤدي إلى انتشار حالات التذمر و ضعف الدافعية بين الطلبة و أعضاء هيئة التدريس؛ بسبب غياب المساواة و المشاركة و المساواة و الشفافية، وقد لخصت (الروضان،2021،653)، الخلل الذي سيحدث في الإدارة في ظل ضعف تطبيق الحوكمة في عدة صور منها: شيوع الخلافات عدم الاستقرار و التوازن في العمل، الانتقاع الشخصي على حساب الآخرين، وتأسيسا على ما سبق ترى الدراسة أن الحوكمة من الأساليب الإدارية التي اثبتت جدارتها في السنوات الأخيرة حيث أن مبادئ الحوكمة، و بالأخص التي تبنتها الدارسة جيدة لمقاومة و التخلص من العديدة من المشكلات التي تعاني منها الجامعات فعلى سبيل المثال فإن تطبيق الشفافية في الجامعات يؤدي إلى اتضاح الرؤية و بيان الحقوق و الواجبات، و القيام بالواجبات

على أكمل وجه مقابل الحصول على الحقوق، وبالأخص في ظل المساءلة و المساواة بين الجميع، كما أن اشراك اعضاء هيئة التدريس و الطلبة في اتخاذ القرارات يشعرهم بالمسؤولية تجاه جامعتهم و تحفيزهم لمزيد من العطاء، كما أن اشراك أصحاب العمل و الجهات الحكومية سيعزز من توافق مخرجات الجامعات مع احتياج سوق العمل، كل ذلك سيؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوازن بين كافة العاملين في الجامعة مما يجعلها تقوم بوظائفها على أكمل وجه.

دور الحوكمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية: 2030

اطلقت رؤية المملكة 2030 في 25 ابريل 2016، و هدفت الرؤية إلى جعل المملكة العربية السعودية نموذجًا ناجحًا ورائدًا في العالم على كافة الأصعدة، ومنذ أن اطلقت الرؤية و المملكة العربية السعودية تعيش نقلات تنموية غير مسبوقه في جميع المجالات، ولإدراك القيادة الرشيدة لأهمية الجامعات في بناء المجتمعات ودورها في تحقيق التقدم و الازدهار فقد اولتها اهتمامًا بالغًا من حيث استهدافها لجعل 5 جامعات سعودية على الأقل من أفضل الجامعات الدولية بحلول 2030 ولقد ذكرت الشريف أن الكثير من الجامعات التي طبقت نظم الحوكمة حازت على مستويات متقدمة في التصنيفات العالمية (الشريف، 2020، 91).

لقد حظيت الحوكمة بحظ وثير من رؤية المملكة 2030، حيث اشتملت على الرؤية على العديد من أبعادها، فأكدت على الشفافية والوضوح، واعتماد المحاسبة الفورية، وشددت بأنها لن تتهاون مع الفساد سواء الإداري أو المالي، حيث إنها ستستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق مستويات عالية من الحوكمة، ومما عزز بُرُز الحوكمة في الرؤية وضع برنامج متخصصة في تعزيز العمل الحكومي باعتباره أحد البرامج التنفيذية الذي سيكون له دور مهم في تحقيق الرؤية (وثيقة رؤية المملكة 2030).

المبحث الثاني: نظام الجامعات الجديد:

لمحة عن التعليم العالي في المملكة:

تم إنشاء وزارة التعليم العالي في عام 1395هـ، لتتولى مسؤولية التعليم العالي وتثبيت قواعده، وقبل تأسيس الوزارة كان تابعًا لمديرية المعارف (الحربي والمطرفي، 2022، 275).

وفي عام 1414هـ أطلق نظام مجلس التعليم الأعلى والجامعات، وفي هذا النظام يتولى مجلس التعليم العالي تنظيم عمل الجامعات، ويكون برئاسة رئيس مجلس الوزراء، وبعضوية من وزير التعليم ويكون نائبًا للرئيس، وبعضوية من مجموعة من الوزراء وجميع مديرو الجامعات، ثم صدر في عام 1436هـ قرار ملكي رقم (أ/69)،



ينص على إلغاء مجلس التعليم العالي والجامعات، وتشكيل لجنة مؤقتة تحت رئاسة وزير التعليم، وبعضوية لعدد من مديرو الجامعات، بحيث يتولون صلاحيات مجلس التعليم العالي الملغى، وفي عام 1441 هـ صدرت الموافقة على نظام الجامعات الجديد وفقاً لمرسوم ملكي رقم (م/27)، وكمرحلة أولية تم اختيار ثلاث جامعات سعودية لتطبيق النظام فيها، ثم يطبق على كافة الجامعات الأخرى تدريجياً، وتم تخفيض العدد لتكون جامعتين فقط هما جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وهذا النظام يركز على حوكمة الجامعات أكاديمياً ومالياً وإدارياً (ماهر محمد، 2023، 274-275).

أهداف نظام الجامعات الجديد:

إن نظام الجامعات الجديد ووفقاً للمادة الثانية من النظام، يهدف إلى تنظيم الشؤون للتعليم العالي، بحيث يعمل على تعزيز المكانة البحثية والعلمية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (نظام الجامعات الجديد، 2019، 1)

أهمية نظام الجامعات الجديد:

كما تبرز أهمية النظام عبر مجموعة من النقاط أهمها السعي إلى حُسن استثمار الميزانية، وترشيد استخدامها، والعمل على العثور على مصادر جديدة لتمويل الجامعات، بما يقلل الاعتماد على ميزانية الدولة، يعطي نظام الجامعات الجديد الجامعات قدرًا من الاستقلالية بحيث تكون قادر على اعتماد برامج وتخصصاتها، بناءً على متطلبات سوق العمل، ومما تميز به نظام الجامعات الجديد أنه يسمح بإعطاء الفرصة للكادر المؤهل للمشاركة في إدارة الكليات والأقسام (البصير، 2022، 100-101).

الحوكمة في ضوء نظام الجامعات:

لقد شاع مصطلح الحوكمة في الأوساط السعودية بالأخص بعد نشر رؤية المملكة 2030، وسارعت القطاعات الحكومية في نشر ثقافة الحوكمة وتحديث أهدافها وخططها لتتماشى مع الرؤية (Aseil, 2020: p25)، بالأخص في ظل تركيز الرؤية على برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي.

ومن هذا المنطلق فقد سعت وزارة التعليم لمواكبة الركب، من أجل تحقيق هدفها، الذي ينص على الوصول بخمس جامعات سعودية في تصنيف أفضل 200 جامعة عالمية، وهو السبب في اقرار نظام الجامعات الجديد، وعلى جامعات المملكة المساهمة في التنمية المستدامة، من خلال صناعة المبتكرين، وصناع القرارات ورواد الأعمال، ودفع الجامعات إلى إيجاد مصادر تمويلية مساندة، أسوة بالجامعات العالمية (الورثان، 2021، 46).



يعد العمل على تطبيق الحوكمة بشكل صحيح، يعتبر مسألة حاسمة في جامعات المملكة العربية السعودية، وتزداد أهميته في ظل التحولات التي تشهدها البلاد، حيث يلزم بذل مزيد من الجهود من أجل إرساء مبادئ الحوكمة في الجامعات، لما لها من تأثير مباشر في تحسين السمعة الأكاديمية الارتفاع بجودة البحث العلمي (الخليوي، 2022، 99).

ومن أبرز ما جاء في نظام الجامعات الجديد فيما يتعلق بالحوكمة، إنشاء مجلس للأمناء متخصص في حوكمة الجامعة، ومراقبة أدائها أكاديميا وماليا وإداريا، وتعد هذه الخطوة أول إجراءات تطبيق الحوكمة أسوة بالجامعات العالمية الرائدة، ولقد عرف نظام الجامعات الجديد الجامعة على أنها " مؤسسة أكاديمية عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة ماليا وإداريا، تسهم في تنفيذ السياسة التعليمية للدولة وفق أحكام النظام، ولا تهدف إلى الربح"، ويبرز لنا من هذا التعريف استقلالية الجامعات، وبحثها عن مصادر تمويلية أخرى، مما يقلل الاعتماد على ميزانية الدولة، وذلك من خلال برامج الأوقاف، وقبول التبرعات والهبات والوصايا والإنفاق منها وفقاً للوائح التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، كما ويحق للجامعة إقرار التخصصات والبرامج الأكاديمية، بما يتلاءم مع سوق العمل، كما ويحق لها اختيار قياداتها على أساس الجدارة والكفاءة، بما يعود بالفائدة على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وبالتالي رفع جودة الجامعة، وخفض تكاليفها التشغيلية على المدى البعيد.

الدراسات السابقة:

دراسة العنزي (2021) بعنوان "حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتحديد الصعوبات التي تحد من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع الدراسة القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد، وهي بعد: (الشفافية، والمسائلة، العدالة في تطبيق القانون، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات)، وأن هناك صعوبات بدرجة (عالية) تحد من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من أهمها: ضعف الشفافية، وعدم وجود وحدات ولجان متخصصة تُعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في

الجامعات، كما قدمت الدراسة تصورا مقترحاً لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

دراسة الحمود (٢٠٢٢): " درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة أعضاء هيئة التدريس". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في محافظة عمان وقد بلغ عددهم ١٤٩١، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة، ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٧٠١). وفي ضوء نتائج الدراسة.

دراسة البصير (٢٠٢٢) بعنوان: " نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية في ضوء نظام الجامعات الجديد". هدفت الدراسة الحالية لتقديم نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية في ضوء نظام الجامعات، وفق أبعاد الحوكمة الخمس، وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية المنضبطة، والمساواة والعدالة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع الدراسة جميع وكلاء الجامعات، و عمداء الكليات و المعاهد و العمادات المساندة في الجامعات المختارة، و هي جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة الأميرة نورة، جامعة الأمير سطام، جامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الحوكمة في الجامعات عموماً، وقد ترتبت موافقات أفراد الدراسة على أبعاد الحوكمة الخمسة من الأعلى للأدنى بالترتيب التالي: الاستقلالية المنضبطة بدرجة كبيرة جداً، ثم الأبعاد الشفافية، فالمساءلة، فالمساواة والعدالة بدرجة كبيرة، ثم المشاركة بدرجة متوسطة. قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية في ضوء نظام الجامعات، تضمن مرتكزات وأهداف ومراحل بناء النموذج، ومستويات ونطاق تطبيق الجامعات. النموذج، ومتطلبات تطبيقه، ومراحله، وأدواته.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hidayah , et al.2020) بعنوان " تطبيق الحوكمة الجامعية الرشيدة ورأس المال الفكري في الجامعات ذات مستويات الاعتماد الوطنية المختلفة". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق الحوكمة الجامعية الرشيدة على رأس المال الفكري في التعليم العالي في جامعتين تخضعان لنظم اعتماد وطنية مختلفة، واستخدمت المنهج الكمي الوصفي، وكان مجتمع الدراسة جامعة ميركو يوانا وجامعة كريمون في اندونيسيا و استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها، هناك تأثير قوي في الجامعات ذات الاعتماد الوطني من المستوى (أ) وتأثير أقل في الجامعة الحاصلة على الاعتماد الوطني من المستوى (ب)، تعتبر الحوكمة الرشيدة للجامعة بمثابة العامل الرئيسي لجذب رأس المال الفكري، يعزز تطبيق رأس المال الفكري من سمعة الجامعة وقدرتها التنافسية.

دراسة (Muhsin et al. 2020) بعنوان " العلاقة بين حوكمة الجامعات و تحقيق الرضا للطلاب". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوكمة وجودة التدريس على رضا الطلاب. وكذلك دراسة تأثير مرافق التعلم على الحوكمة الجامعية ورضا الطلاب، و تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من ٣٦٣٣ طالباً من كلية الاقتصاد بولاية سيمارانج بإندونيسيا، وكانت أداة الدراسة استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٣٦١) طالبا من كلية الاقتصاد، وتوصلت النتائج إلى أن الحوكمة وجودة التدريس ومرافق التعلم كان لها تأثير إيجابي على رضا الطلاب، كما أن جودة التدريس تتأثر بحوكمة الجامعة، بالإضافة إلى أن مرافق التعلم دور وأثر بالغ في الحوكمة الجامعية.

دراسة (Santje et al .٢٠٢٣) بعنوان " دور أنظمة الرقابة الداخلية والتزام الكلية في تحقيق الحوكمة الجيدة للجامعة". تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور نظام الرقابة الداخلية والتزام جامعات ولاية مانادو في اندونيسيا في تحقيق الحوكمة الجيدة للجامعات، ولا سيما استكشاف فكرة حوكمة جامعات ولاية مانادو من خلال رؤية المحاضرين على أنهم المحرك الرئيسي للقيادة في التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي، وكان مجتمع الدراسة جميع محاضرين جامعة ولاية مانادو في اندونيسيا البالغ عددهم ٧٦٢ شخصاً، وبلغ عدد العينة ٢٦٠ محاضراً ، وكانت أداة الدراسة، الاستبيانات ومراجعة الأدبيات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن دور نظام الرقابة الداخلية والتزام الجامعات مهم جدا في دعم تحقيق الحوكمة الرشيدة للجامعات. أي أنه كلما زاد دور

الرقابة الداخلية النظام، كلما تحقق المزيد من الحوكمة الرشيدة للجامعات، وكلما ارتفع مستوى التزام الجامعة، كلما تحقق المزيد من تلك الحوكمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة حيث إنها وظفت الجهود السابقة لتشخيص المشكلة ومعالجتها ومن جوانب الاستفادة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان المتمثل بدراسة درجة توافر الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد.

- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج المناسب والأداة المناسبة.

- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات ونتائج الدراسات السابقة في دعم المشكلة والمقدمة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، بالأخص دراسة البصير (٢٠٢٢)، والشريف (٢٠٢٠)، والأسمر (٢٠٢٠).

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، والاهتمام إلى بعض المراجع العربية والأجنبية.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحليل النتائج ومقارنتها وتفسيرها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلتها، ولتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (1094)، وذلك وفقاً لإحصائية إدارة الموارد البشرية بجامعة حائل لعام ٢٠٢٢.

عينة الدراسة:

يُقصد بعينة الدراسة " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد من المجتمع الأصلي" (الدعيلج، 2010، 91)، وتكونت عينة الدراسة من 285 عضو هيئة تدريس، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وحسبت وفقاً لمعادلة تامبسون.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كونها الأنسب لموضوع الدراسة، ولقدرتها على الإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، ويقصد بالاستبانة هي "أحد أدوات البحث وتتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع الدراسة" (الدليمي، ٢٠١٤، ٩٥)، وتم بناء الاستبانة وذلك من خلال الاستفادة من الأطار النظري، والدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة وبالأخص دراسة الأسمر (٢٠٢٠)، ودراسة الشريف (٢٠٢٠)، ودراسة البصير (٢٠٢٢).

وصف أداة الدراسة:

تكونت من جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: تضمن فيه البيانات الأولية لأفراد الدراسة وهي (الجنس، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)
- الجزء الثاني: تضمن أبعاد وفقرات الاستبانة، وتوضيحها فيما يلي:
- البعد الأول: الشفافية: احتوى ٧ فقرات، شملت الفقرات من ١-٧.
 - البعد الثاني: المساواة: احتوى ٦ فقرات، شملت الفقرات من ٨-١٣.
 - البعد الثالث: المشاركة: احتوى ٦ فقرات، شملت الفقرات من ١٤-١٩.
 - البعد الرابع: المساواة: احتوى ٦ فقرات، شملت الفقرات من ٢٠-٢٥.

صدق أداة الدراسة:

وتم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، وفيما يأتي التفصيل:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، من خلال عرضها بصورتها الأولية ملحق رقم (٢) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في عدة تخصصات، داخل الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (٣٧) محكمًا، كما هو مبين في ملحق رقم (٣)، وذلك بهدف ابداء آرائهم حول وضوح الفقرات، ومدى انتمائها للمحاور، وصحة الصياغة اللغوية، وطرح البدائل المناسبة للفقرات، وبناءً على ما اقترحه السادة المحكمون، أجريت التعديلات، ثم تمت مراجعتها مع المشرف الأكاديمي، ووضعت الاستبانة في صورتها.

٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

طبقت الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، تم استقطاعها من عينة الدراسة، اشتملت على (٣٥) فرد من أفراد مجتمع الدراسة، للتأكد من الاتساق



الداخلي لأداة الدراسة، حيث أستخرجت معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق، من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كلّ فقرة من فقرات محاور الأداة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، للكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الواردة فيه. يوضح الجدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه، وتم عرض معاملات الارتباط في الأداة كما يلي:

جدول رقم (١) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات أداة الحوكمة الإدارية في ضوء نظام الجامعات الجديد مع الدرجة الكلية للبعد.

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | رقم الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------|----------------|---------------|------------|----------------|---------------|
| البُعد الأول: الشفافية. | | | | | |
| ١ | ***٠.٨١٠ | ٠.٠٠ | ٥ | **٠.٨٩٩ | ٠.٠٠ |
| ٢ | **٠.٨٧٩ | ٠.٠٠ | ٦ | **٠.٩٠٥ | ٠.٠٠ |
| ٣ | **٠.٨٩٣ | ٠.٠٠ | ٧ | **٠.٨٥٤ | ٠.٠٠ |
| ٤ | **٠.٨٩٩ | ٠.٠٠ | | | |
| البُعد الثاني: المساءلة. | | | | | |
| ٨ | **٠.٩٣٧ | ٠.٠٠ | ١١ | **٠.٨٢٤ | ٠.٠٠ |
| ٩ | **٠.٩٠٦ | ٠.٠٠ | ١٢ | **٠.٨٥٤ | ٠.٠٠ |
| ١٠ | **٠.٧٤٦ | ٠.٠٠ | ١٣ | **٠.٨١٢ | ٠.٠٠ |
| البُعد الثالث: المشاركة. | | | | | |
| ١٤ | **٠.٩٠١ | ٠.٠٠ | ١٧ | **٠.٩٣١ | ٠.٠٠ |
| ١٥ | **٠.٩٣٠ | ٠.٠٠ | ١٨ | **٠.٥٥٢ | ٠.٠٠١ |
| ١٦ | **٠.٩٣٦ | ٠.٠٠ | ١٩ | **٠.٨٣٠ | ٠.٠٠ |
| البُعد الرابع: المساواة | | | | | |
| ٢٠ | **٠.٨٤٨ | ٠.٠٠ | ٢٣ | **٠.٨٧١ | ٠.٠٠ |
| ٢١ | **٠.٧٣٤ | ٠.٠٠ | ٢٤ | **٠.٨٨٣ | ٠.٠٠ |
| ٢٢ | **٠.٨٣٨ | ٠.٠٠ | ٢٥ | **٠.٨٠٢ | ٠.٠٠ |

** دالة عند ٠.٠١ أو أقل، * دالة عند ٠.٠٥ أو أقل

تشير النتائج في الجدول (١) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات البُعد الأول: الشفافية مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (٠.٨١٠)، و(٠.٩٠٥)، كما بينت النتائج أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات البعد الثاني: المساءلة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (٠.٧٤٦)، و(٠.٩٣٧)، كما أظهرت النتائج أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات البعد الثالث: المشاركة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (٠.٥٥٢)، و(٠.٩٣٦)، وبينت النتائج أنّ قيم معاملات

الارتباط لكلّ فقرة من فقرات البعد الرابع: المساواة مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (٠.٧٣٤)، و(٠.٨٨٣)، وجميع هذه القيم مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يشير إلى مناسبة كلّ فقرة من فقرات الأداة لقياس البعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على تتمتع الاستبيان بدرجة صدق مناسبة ومقبولة تربوياً.

معاملات ارتباط أبعاد أداة الدراسة بالدرجة الكلية للأداة موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ بعد من أبعاد أداة الحوكمة الإدارية مع الدرجة الكلية للأداة

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | البعد |
|---------------|----------------|--------------------------|
| ٠.٠٠ | **٠.٩٦٤ | البُعد الأول: الشفافية |
| ٠.٠٠ | **٠.٩٥٢ | البُعد الثاني: المساواة. |
| ٠.٠٠ | **٠.٩٤٩ | البُعد الثالث: المشاركة. |
| ٠.٠٠ | **٠.٨٩٠ | البعد الرابع: المساواة. |

** دالة عند ٠.٠١ أو أقل.

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للأداة ككل تراوحت ما بين (٠.٨٩٠)، و(٠.٩٦٤)، وجميع هذه القيم مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يشير إلى مناسبة كلّ بعد من أبعاد الأداة، وهذا يدل على تتمتع الاستبيان بدرجة صدق مناسبة ومقبولة تربوياً.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة، فقد طبقت على عينة استطلاعية بلغت (٣٥) فرد من أفراد الدراسة، وحسب ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha)) لمحاور الأداة وللأداة ككل، كما تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام التجزئة النصفية (Split-half)، ويوضح الجدول (٣) قيم معاملات الثبات:

جدول (٣) قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأداة الحوكمة الإدارية
(ن = ٣٥)

| البيد | عدد الفقرات | معامل ثبات ألفا كرونباخ | معامل التجزئة النصفية | معامل التصحيح سيبرمان بروان |
|--------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| البُعد الأول: الشفافية | ٧ | ٠.٩٥٠ | ٠.٨٤٢ | ٠.٩١٤ |
| البُعد الثاني: المساواة. | ٦ | ٠.٩٢٢ | ٠.٩٠٢ | ٠.٩٤٩ |
| البُعد الثالث: المشاركة. | ٦ | ٠.٩٢٥ | ٠.٨٤٨ | ٠.٩١٨ |
| البعد الرابع: المساواة. | ٦ | ٠.٩٠٨ | ٠.٧٨٠ | ٠.٨٧٦ |
| للأداة ككل | ٢٥ | ٠.٩٧٧ | ٠.٩٠٧ | ٠.٩٥١ |

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل (٠.٩٧٧)، وتراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الأداة ما بين (٠.٩٠٨)، و(٠.٩٥٠)، وبينت النتائج في الجدول (٣) أن معاملات التجزئة النصفية بلغت للأداة ككل (٠.٩٠٧)، تراوحت قيم معاملات التجزئة النصفية لأبعاد الأداة ما بين (٠.٧٨٠)، و(٠.٩٠٢)، وجميع هذه القيم مرتفعة ومقبولة تربوياً، مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بالثبات، والاعتماد عليها لجميع البيانات المتعلقة بالدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الفصل عرض للنتائج التي تم الوصول إليها، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، من خلال استعراض أبرز نتائج الاستبانة ومناقشتها وتحليلها. إجابة السؤال الأول ونصه: ما درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل عن فقرات كل بعد من أبعاد الحوكمة الإدارية المتمثلة بأربع أبعاد (الشفافية، المساواة، المشاركة، المساواة)، وعرضت النتائج للأبعاد، ثم وضع ملخص عام للنتائج، وفيما يلي التفصيل:
البُعد الأول: الشفافية.

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبيان للبعد الأول: الشفافية

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | تنتشر الجامعة رؤيتها ورسالتها عبر وسائلها الإعلامية المختلفة. | 4.14 | 0.921 | كبيرة | 1 |
| 2 | تُبرز الجامعة خططها الإستراتيجية عبر وسائلها الإعلامية المختلفة. | 3.84 | 1.021 | كبيرة | 2 |
| 3 | تُمكن الجامعة المستفيدين من الحصول على المعلومات من خلال موقعها الإلكترونية. | 3.83 | 1.097 | كبيرة | 3 |
| 4 | توضح الجامعة لوائحها وأنظمتها عبر موقعها الإلكتروني. | 3.80 | 1.076 | كبيرة | 4 |
| 7 | تنتشر الجامعة نتائج أداءها عبر وسائلها الإعلامية المختلفة. | 3.75 | 1.137 | كبيرة | 5 |
| 5 | تنتشر الجامعة إحصائيات عن مدى التحاق خريجها بسوق العمل. | 3.18 | 1.195 | متوسطة | 6 |
| 6 | تُصدر الجامعة تقاريرها المالية في نهاية كل عام. | 3.11 | 1.288 | متوسطة | 7 |
| | المتوسط العام للبعد الأول: الشفافية. | 3.66 | 0.934 | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط العام للبعد الأول: الشفافية، بلغ (3.66) بانحراف معياري (0.934)، وكانت درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر هذا البعد كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٤.١٤ - ٣.١١)، وقد حصلت خمس عبارات على درجة توافر كبيرة، وحصلت عبارتان على درجة توافر متوسطة، اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة الشريف (2020)، ودراسة الركبان (2020)، ودراسة البصير (٢٠٢٢)، حيث جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة MUSA & Tawe (٢٠١٧) التي جاء فيها بعد الشفافية بدرجة كبيرة في جامعة ماكاساو في إندونيسيا.

بينما اختلفت النتيجة مع علي الغامدي (2020) التي جاءت بدرجة متوسطة في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، والأسمر (2020) التي جاءت بدرجة متوسطة في جامعة أم القرى، والصالح (2020) التي جاءت بدرجة متوسطة في جامعات المملكة العربية السعودية، ودراسة الاحمري (2020) التي جاءت بدرجة متوسطة في جامعة الملك خالد، ودراسة العزام (٢٠١٩) في الجامعات الحكومية الأردنية و

دراسة الدهشان (٢٠١٨) التي جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، كما اختلفت مع دراسة الشبل (٢٠١٩) التي جاءت بدرجة منخفضة في الجامعات السعودية الأهلية.

البُعد الثاني: المساءلة.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لاستجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبيان البُعد الثاني: المساءلة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| ٩ | تقوم الجامعة بعمليات المراجعة الداخلية. | ٣.٩٤ | ٠.٩٩٣ | كبيرة | ١ |
| ٨ | تتابع الجامعة الكليات حول مدى تحقيق الخطط الإستراتيجية من خلال الخطط التشغيلية. | ٣.٨٦ | ١.٠٦٣ | كبيرة | ٢ |
| ١٠ | تُفعل الجامعة لوائحها التأديبية في حال وجود المخالفات. | ٣.٨٥ | ١.٠٦٠ | كبيرة | ٣ |
| ١٣ | توفر الجامعة نظام للمساءلة فيما يتعلق بالنزاهة ومكافحة الفساد. | ٣.٨٢ | ١.١٠٧ | كبيرة | ٤ |
| ١١ | تسعين الجامعة بمراجعين خارجيين لمراجعة تقويم الأداء بشكل دوري. | ٣.٦٣ | ١.٠٧٥ | كبيرة | ٥ |
| ١٢ | تمنح الجامعة إدارات المراجعة الصلاحية للاستجواب واقتراح العقوبة. | ٣.٦٠ | ١.٠٣٨ | كبيرة | ٦ |
| | المتوسط العام للبُعد الثاني: المساءلة. | ٣.٧٨ | ٠.٩١٨ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط العام للبُعد الثاني: المساءلة، بلغ (٣.٧٨) بانحراف معياري (٠.٩١٨)، وكانت درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر هذا البعد كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٣.٩٤ - ٣.٦٠)، وقد حصلت جميع عبارات هذا البعد على درجة توافر كبيرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البصير (٢٠٢٢) ودراسة الروضان (٢٠٢١)، كما اتفقت مع دراسة MUSA & Tawe (٢٠١٧) التي جاء فيها بعد المساءلة بدرجة كبيرة في جامعة ماكاساو في إندونيسيا.

بينما اختلفت مع دراسة الشريف (٢٠٢٠) والصالح (٢٠٢٠) التي جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، ودراسة العنزي (٢٠٢١) التي جاءت بدرجة متوسطة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، ودراسة الأسمر (٢٠٢٠) التي جاءت بدرجة متوسطة في جامعة أم القرى، ودراسة الأحمر (٢٠٢٠) التي جاءت

بدرجة متوسطة في جامعة الملك خالد، ودراسة العزام (٢٠١٩) التي جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية الأردنية، ودراسة الدهشان (٢٠١٨) التي جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان، كما اختلفت مع دراسة الشيل (٢٠١٩) التي جاءت بدرجة ضعيفة في الجامعات السعودية الأهلية.

البُعد الثالث: المشاركة

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لاستجابة عينة الدراسة

على فقرات الاستبيان البُعد الثالث: المشاركة

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | دجة التوافر | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| ١٨ | تشرك الجامعة الطلاب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس. | ٤.١١ | ١.٠١٠ | كبيرة | ١ |
| ١٩ | تُفعل الجامعة قنوات الاتصال بينها وبين المجتمع المحلي لمعرفة احتياجاته. | ٣.٦٥ | ١.٠٩٦ | كبيرة | ٢ |
| ١٤ | تشكل الجامعة فرق عمل لتفعيل مبدأ التعاون بين الأقسام. | ٣.٦٤ | ١.١٨١ | كبيرة | ٣ |
| ١٧ | تستقبل الجامعة المقترحات، وتتعامل معها بمهنية عالية. | ٣.٥٢ | ١.١٧٧ | كبيرة | ٤ |
| ١٥ | تشكل الجامعة مجالس استشارية لأعضاء هيئة التدريس تتعقد بشكل دوري. | ٣.٤١ | ١.٣٣١ | كبيرة | ٥ |
| ١٦ | تشرك الجامعة أصحاب المصلحة (طلبة، خريجين، جهات توظيف) في مجالس الجامعة المختلفة. | ٣.٢٨ | ١.٢٨٢ | متوسطة | ٦ |
| | المتوسط العام للبُعد الثالث: المشاركة | ٣.٦٠ | ١.٠١٦ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط العام للبُعد الثالث: المشاركة، بلغ (٣.٦٠) بانحراف معياري (١.٠١٦)، وكانت درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر هذا البعد كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٤.١١ - ٣.٢٨)، وقد حصلت جميع عبارات هذا البعد على درجة توافر كبيرة عدا عبارة واحدة حصلت على درجة توافر متوسطة، اتفقت مع دراسة MUSA & Tawe (٢٠١٧) التي جاء فيها بعد المشاركة بدرجة كبيرة في جامعة ماكاساو في إندونيسيا. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة البصير (٢٠٢٢)، والشريف (٢٠٢٠)، والصالح (٢٠٢٠) التي أشارت أن درجة توافر بعد المشاركة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة الأسمر (٢٠٢٠)، حيث أشارت دراستها أن درجة توافر بعد المشاركة في جامعة ام القرى جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت

مع دراسة العزام (٢٠١٩) التي أشارت أن المشاركة متوفرة بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية الأردنية ، و دراسة الدهشان (٢٠١٨) التي أشارت أن المشاركة متوفرة بدرجة متوسطة في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان ، كما أشارت دراسة الأحمرري (٢٠٢٠) إلى أن درجة توافر بعد المشاركة في جامعة الملك خالد جاءت بدرجة منخفضة ، كما أشارت نتائج دراسة الشبل (٢٠١٩) أن درجة توافر بعد المشاركة في الجامعات السعودية الأهلية جاء بدرجة منخفضة.

وتشير النتائج السابقة إلى توافر بعد المشاركة بدرجة كبيرة، وتعد هذه النتيجة مؤشر على أن الحوكمة تسير بشكل صحيح وجيد في جامعة حائل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك جامعة حائل أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تساعد إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات بالشأن العام، وتحسين الأداء فحسب بل تساعد أيضا في زرع المسؤولية في نفوس أعضاء هيئة التدريس و الطلبة، كما أن هذه النتيجة تعكس ادراك الجامعة أن المشاركة أحد أفضل المعايير التي تستخدم في تعبئة وحشد الموارد، وأبرزها المورد البشري، من خلال قدرتها على استغلال ابداعات أعضاء هيئة التدريس والطلبة، والاستفادة من التنوع في المهارات المتوفرة لديهم.

البُعد الرابع: المساواة

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لاستجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبيان البُعد الرابع: المساواة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| ٢٢ | تعيّن الجامعة أعضاء هيئة التدريس بناءً على إجراءات المفاضلة. | ٣.٨٩ | ١.٠٧٩ | كبيرة | ١ |
| ٢٣ | تقوم الجامعة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بشكل عادل. | ٣.٨٨ | ١.٠٦٠ | كبيرة | ٢ |
| ٢١ | ترقي الجامعة أعضاء هيئة التدريس بناءً على الاستحقاق. | ٣.٧٨ | ١.١٢٤ | كبيرة | ٣ |
| ٢٠ | تمنح الجامعة المكافآت وفقاً لمعايير واضحة. | ٣.٧١ | ١.١٢٣ | كبيرة | ٤ |
| ٢٤ | تساوي الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس في الحصول على فرص التنمية المهنية. | ٣.٧٠ | ١.١٢٢ | كبيرة | ٥ |
| ٢٥ | تقدم الجامعة خدماتها للمستفيدين بالتساوي. | ٣.٦٩ | ١.١١٧ | كبيرة | ٦ |
| | المتوسط العام للبُعد الرابع: المساواة | ٣.٧٧ | ٠.٩٦٧ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط العام للبُعد الرابع: المساواة، بلغ (٣.٧٧) بانحراف معياري (٠.٩٦٧)، وكانت درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر هذا البعد كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٣.٨٩) -

٣.٦٩)، وقد حصلت جميع عبارات هذا البعد على درجة توافر كبيرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البصير (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن المساواة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة MUSA & Tawe (٢٠١٧) التي جاء فيها بعد المساواة بدرجة كبيرة في جامعة ماكاساو في إندونيسيا. بينما اختلفت مع دراسة الشريف (٢٠٢٠) و الصالح (٢٠٢٠) التي أشارت أن المساواة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة الأحمرى (٢٠٢٠) التي أظهرت أن بعد المساواة جاء بدرجة متوسطة في جامعة الملك خالد، و دراسة العنزي (٢٠٢١) التي بينت أن بعد المساواة جاء بدرجة متوسطة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

وتشير النتائج سابقة الذكر إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل على توافر بعد المساواة بدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص جامعة حائل على تطبيق المساواة وتوخي العدل، ادراك منها لأهميته، حيث أن شعور الموظفين بالعدل والمساواة ينعكس بشكل إيجابي على نتائج أدائهم، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي، وهذه النتيجة تشير إلى أن جامعة حائل تسير بشكل صحيح نحو تطبيق الحوكمة الإدارية.

ملخص نتائج السؤال الأول:

يتضح من الجدول (٨) ملخص نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جدول رقم (٨) ملخص نتائج السؤال الأول

| م | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---|--------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| ١ | المتوسط العام للبعد الأول: الشفافية | ٣.٦٦ | ٠.٩٣٤ | كبيرة | ٣ |
| ٢ | المتوسط العام للبعد الثاني: المساءلة | ٣.٧٨ | ٠.٩١٨ | كبيرة | ١ |
| ٣ | المتوسط العام للبعد الثالث: المشاركة | ٣.٦٠ | ١.٠١٦ | كبيرة | ٤ |
| ٤ | المتوسط العام للبعد الرابع: المساواة | ٣.٧٧ | ٠.٩٦٧ | كبيرة | ٢ |
| | درجة توافر الحوكمة الإدارية | ٣.٧٠ | ٠.٨٩٢ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٣.٧٠) بانحراف معياري (٠.٨٩٢) وبدرجة توافر كبيرة.



وبذلك نرى أن نتائج الإجابة عن السؤال الأول بشكل عام تشير إلى أن درجة توافر الحوكمة الإدارية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص جامعة حائل إلى تطبيق كثير من نظم الجودة، كما أن الجامعة سعت أن تحصل على العديد من الاعتمادات، حيث حصلت على العديد من الاعتمادات المؤسسية الدولية مثل: - ASIC البريطانية و ISO/9001 الألمانية، والاعتماد الأكاديمي الدولي لكلية الطب (برنامج الطب والجراحة) ، واعتماد برامجي ASIC بريطانيا، واعتماد برامجي AHGPS من ألمانيا لكلية العلوم الطبية التطبيقية (برنامج العلاج الطبيعي)، وكلية العلوم التمريض (برنامج التمريض)، واعتماد ABET الأميركي لكلية الهندسة (برنامج الهندسة الكهربائية)، واعتماد برامجي لعمادة الجودة والتطوير (مركز تطوير المهارات) من IBCT هولندا، كما حصلت على الاعتماد المؤسسي الكامل من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الوطني.

كما أن حصول جامعة حائل على مركز (٣٥١) على مستوى الجامعات العالمية، وفي المركز (٩) عربيا، و والمركز (٥) على مستوى السعودية في تصنيف التايمز للجامعات، للعام ٢٠٢٣، كل ذلك ولد لدى عينة الدراسة إحساس أن أسلوب الحوكمة كان له دور إيجابي في الحصول على هذه النتائج، كون الحوكمة أداة ضابطة للعمل. وقد تعزى نتائج الدراسة، إلى أن الجامعات السعودية تبنت نظام الجامعات الجديد، الصادر بقرار من مجلس الوزراء في بتاريخ ٣٠ أكتوبر ٢٠١٩ م الموافق ١٤٤١/٣/٢ هـ، والذي ركز على منح الجامعات قدر كبير من الاستقلالية، التي بدوره يتطلب مستويات مرتفعة من تطبيق الحوكمة (المبارك والجبر، ٢٠٢١، ٢٠٩)، حيث أن نظام الجامعات الجديد تبنى مجلس الأمناء وهذا المجلس يملك السلطة لحوكمة الجامعة، ورقابة الأداء الأكاديمي والإداري والمالي، ويكون هو المسؤول أمام مجلس شؤون الجامعات (نظام الجامعات الجديد، ٢٠١٩، ١)، مما يشير أن الحوكمة أصبحت مقياس للجودة، وتحديد مستوى الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات.

إجابة السؤال الثاني ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس-الرتبة العلمية- المسمى الوظيفي- عدد سنوات الخدمة)؟

- الفروق وفق متغير الجنس:



للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) للفروق حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار |
|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|--------------|
| ذكر | ١٠٥ | ٣.٥٣٥٦ | ٠.٨٦٤٥٦ | ٢.٤٦٢ | ٢٨٣ | ٠.٠١٤ | دال إحصائياً |
| أنثى | ١٨٠ | ٣.٨٠٢٩ | ٠.٨٩٥٤١ | | | | لصالح الإناث |

تبين النتائج في الجدول (٩) أن قيمة اختبار (ت) للفروق في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، بلغت (٢.٤٦٢)، عند مستوى دلالة بلغت (٠.٠١٤)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وتعزو الدراسة السبب للطبيعة النفسية للإناث، حيث أنهم يهتمون بالتفاصيل والدقة في العمل، مما قد يكون انعكس حول تصورهن عن درجة توافر الحوكمة.

- الفروق وفق متغير الرتبة العلمية:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ويوضح الجدول (١٠) نتائج الاختبار:

جدول (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)

| مصدر الفروق | مجموع المربعات | درجة الحرية | قيمة F | الدلالة | القرار |
|----------------|----------------|-------------|--------|---------|-------------------------|
| بين المجموعات | ٦.٨٥٨ | ٢ | ٤.٤١٣ | ٠.٠١٣ | توجد فروق دالة إحصائياً |
| داخل المجموعات | ٢١٩.١٢٩ | ٢٨٢ | | | |
| المجموع | ٢٢٥.٩٨٧ | ٢٨٤ | | | |

تبين النتائج في الجدول (١٠) أن قيمة F الناتجة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء

نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، بلغت (4.413)، عند مستوى دلالة بلغت (0.013)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ولمعرفة لصالح من تكون الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويوجد الجدول (11) نتائج الاختبار:

جدول (11) اختبار شيفيه للمقارنات البعدي في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية باختلاف الرتبة العلمية

| الرتبة العلمية | أستاذ مشارك | أستاذ مساعد |
|----------------|-------------|-------------|
| أستاذ | 0.03987 | 0.42146 |
| أستاذ مشارك | - | 0.38160* |

*دالة عند مستوى دلالة 0.05.

تبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (11) وجود فروق في تقدير درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد بين أفراد العينة من رتبهم العلمية أستاذ مساعد، ومن رتبهم العلمية أستاذ مشارك لصالح الرتبة العلمية أستاذ مساعد، في حين بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة في تقدير درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد بين أفراد العينة من رتبهم العلمية أستاذ ، ومن رتبهم العلمية أستاذ مشارك أو بين من رتبهم العلمية أستاذ ، ومن رتبهم العلمية أستاذ مساعد.

الفروق وفق متغير المسمى الوظيفي:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد/ة، وكيل/ة، رئيس قسم/ مشرفة قسم، عضو هيئة تدريس)، استخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وهو اختبار لا معلمي بديل لاختبار (ANOVA) وذلك لوجود تباين في عدد العينة في كل مستوى، يوضح الجدول (12) نتائج الاختبار:

جدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد/ة، وكيل/ة، رئيس قسم/ مشرفة قسم، عضو هيئة تدريس)

| المسمى الوظيفي | العدد | متوسط الرتب | مربع كاي | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار |
|---------------------|-------|-------------|----------|-------------|---------------|---------------------------|
| عميد/عميدة | ٤ | ٢٢١.٣٨ | ٤.١٥٤ | ٣ | ٠.٢٤٥ | لا توجد فروق دالة إحصائية |
| وكيل/وكيلة | ١٨ | ١٣٣.٢٨ | | | | |
| رئيس قسم/ مشرفة قسم | ٤٩ | ١٣٦.٩٣ | | | | |
| عضو هيئة تدريس | ٢١٤ | ١٤٣.٧٤ | | | | |

تبين النتائج في الجدول (١٢) أن قيمة مربع كاي الناتجة من اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد/ة، وكيل/ة، رئيس قسم/ مشرفة قسم، عضو هيئة تدريس)، بلغت (٤.١٥٤)، عند مستوى دلالة بلغت (٠.٢٤٥)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى معرفة أفراد العينة بقوانين وأنظمة الجامعة واللوائح التنظيمية، كما تشير إلى معرفتهم بالخطوات التي قامت بها الجامعة للتوسع في تطبيق الحوكمة، بشكل متساوي باختلاف المسمى الوظيفي.

- الفروق وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الخبرة (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ويوضح الجدول (١٣) نتائج الاختبار:

جدول (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الخبرة (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)

| مصدر الفروق | مجموع المربعات | درجة الحرية | قيمة F | الدلالة | القرار |
|----------------|----------------|-------------|--------|---------|--------------------|
| بين المجموعات | ٤.٢٥٥ | ٢ | ٢.٧٠٦ | ٠.٠٦٩ | لا توجد |
| داخل المجموعات | ٢٢١.٧٣١ | ٢٨٢ | | | فروق دالة إحصائياً |
| المجموع | ٢٢٥.٩٨٧ | ٢٨٤ | | | |

تبين النتائج في الجدول (١٣) أن قيمة F الناتجة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، بلغت (٢.٧٠٦)، عند مستوى دلالة بلغت (٠.٠٦٩)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد تعزى عدد سنوات الخدمة، وتعزو الدراسة هذا النتيجة كون الجامعة تهتم بالتنمية المهنية للموظفين مما انعكس بشكل إيجابي على جميع الموظفين، حيث أصبحت معرفتهم بالأنظمة متساوية بين أصحاب الخبرة الكثيرة وقليلين الخبرة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها، توصي الدراسة بما يلي:

١. الاستمرار في الحفاظ على ما كشفت عنه الدراسة من درجة كبيرة في تطبيق الحوكمة، لما لها آثار إيجابية كبيرة، من خلال وضع حوافز للجان المتميزة في تطبيق الحوكمة من أجل تحفيزهم على مزيد من العطاء.
٢. نظرًا لكون الدراسة أسفرت عن نتائج كبيرة في تطبيق الحوكمة يستحسن أن تستغل الفرصة في تحقيق ميزة تنافسية، تجعلها مؤهلة أن تكون في مقدمة الجامعات السعودية، وتساعد في تحقيق الرؤية من خلال جعل خمس جامعات سعودية من أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية، لاسيما أن جامعة حائل حققت ترتيب ٣٥١ على مستوى جامعات العالمية وفق تصنيف تايمز.
٣. عمل دورات تدريبية، وورش عمل لنشر مبادئ الحوكمة في ضوء نظام الجامعات الجديد، وتأثيرها على جودة عمل الجامعة.
٤. استقطاب كفاءات إدارية عالية الجودة، للعمل في جامعة حائل.

٥. العمل على توسيع المشاركة في الجامعة من خلال إشراك مختلف مستفيدي أفراد المجتمع من طلبة وخريجين وجهات حكومية وخاصة في مختلف مجالس الجامعة.
 ٦. تعمل الجامعة على تعزيز الشفافية في الجامعة من خلال نشر إحصائيات عن مدى التحاق خريجها في سوق العمل، ونشر تقارير عن نشاطاتها المالية.
 ٧. إنشاء لجنة خاصة داخل الجامعة لمتابعة تطبيق الحوكمة وتقومها الجامعة بناء على تقارير اللجنة.
 ٨. نشر الوعي في مؤسسات التعليم العام، حول أهمية تطبيق الحوكمة ودورها في تحسين الأداء وتجويد العمل.
- مقترحات الدراسة:**

١. دور تطبيق الحوكمة في تحقيق ميزة تنافسية في جامعة حائل.
٢. دراسة الحوكمة من خلال تبني مبادئ أخرى للحوكمة.
٣. مدى جاهزية الجامعات السعودية الناشئة لتطبيق نظام الجامعات الجديد.

قائمة المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط (١). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠١٦). الشفافية والقيادة في الإدارة. ط (٢). دار الحامد.
- أحمد، رامي مرواح محمود. (٢٠٢٣). مدى استجابة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة
- الأحمري، عبد الله بن مشيب بن عبد الله. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك
- الأسمر، منى بنت حسن بن حسن. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، ج ٧٠، ٩٣١ - ٩٨٢.
- البسام، بسام عبد الله. (٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام. ط (١). فهرسة مكتبة الملك فهد.
- البصير، خالد بن عبدالكريم بن سليمان. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات السعودية الحكومية في ضوء نظام الجامعات. مجلة كلية التربية، ع ١٠٤. ١٦٤ - ٦٨.
- بن طيبة، جميلة، و تحانوت، خيرة. (٢٠٢٠). تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج ٩، ع ١٤. الغريني البلوي، محمد بن أحمد سالم. (٢٠٢٠). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٢٣-٢٢٣-٢٤٧.
- الحربي، مها بنت علي بن محمد، والمطرفي علي مصلح. (٢٠٢٢). توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء المؤشرات الجيدة: دراسة تحليلية. المجلة العلمية، مج ٣٨، ع ٣، ٢٦٢-٣١٠.
- الحمود، آلاء محمد عبد الرزاق، والغول، كاظم عادل أحمد. (٢٠٢٢). درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٤٢، ع ٢٤، ٢٩ - ٥٠.
- الحوامدة، أحمد محمود. (٢٠٢١). حوكمة الشركات. ط (١). دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الخليوي، لينا بنت سليمان علي. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٣٠، ع ٦٤، ٩٧-١٢١.



- الدعيلج، إبراهيم عبدالعزيز. (٢٠١٠). مناهج وطرق البحث العلمي. ط(١). دار الصفاء للنشر و التوزيع
- دقاسمة، سناء حمزة سالم، والابراهيم، عدنان بدري رزق. (٢٠٢٢). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الدليمي، عصام حسن أحمد. (٢٠١٤). سؤال وجواب في منهج البحث العلمي. ط(١). دار الرضوان للنشر و التوزيع.
- الدهشان، هناء فهمي البراوي، والشريف، عباس عبد مهدي. (٢٠١٨). درجة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- دياك، مها علي مصطفى، أبو العلا، ليلي محمد حسني. (٢٠٢٢). المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- الذبياني، منى سليمان حمد. (٢٠١٩) الحوكمة الرشيدة مدخل لاصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية، ١٨٤٤، ج٣، ١٢٥٦-١٢٩٢.
- رجب، سلوى مصطفى، (٢٠٢٠). استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال. ط(١). دار العلم والايمان للنشر.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد. (٢٠١٥). تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي. ط(٢). دار الخليج للنشر و التوزيع.
- الركبان، الجوهرة بنت عثمان. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل: دراسة تقويمية. مجلة كلية التربية، مج٣٠، ٢٤، ٢٥٩-٢٨٥.
- الرمثي، سعد مبارك؛ وعيد، هالة فوزي. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (٦٦)، ١٠٠٩ - ١٠٦٩.
- الروضان، رغد صالح محمد. (٢٠٢١). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج٩، ٢٤، ٦٥٣ - ٦٧٦.
- السيد، رضوان أبو شعيشع. (٢٠١٨). التطبيقات الفعلية للحوكمة المؤسسية. ط(١). مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.

- الشبل، يوسف عبدالرحمن بن يوسف. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد: تصور مقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع٥٤، ٤٦١-٥٠٥.
- الشخشير، الاء محمود تيسير، والفواغير، مؤيد عبدالرزاق. (٢٠١٥). الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشريف، مها بنت عبدالله بن محمد. (٢٠٢٠). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٢، ع ٢٤، ٨٦-١٣٦.
- الشمري، عادل بن عايد. (٢٠١٨). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، ٣٠(٣)، ٣٦٩-٣٩٧.
- الصالح، محمد بن علي. (٢٠٢٠). مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية: درجة التطبيق وسبل التعزيز. مجلة العلوم التربوية، ع٢٣، ١٩١-٢٧٤.
- طه، حسني خيرى. (٢٠١٩). نحو اجتهاد معاصر في إدارة الأوقاف الإسلامية الحوكمة نموذجاً. ط(١). دار الكلمة للنشر والتوزيع.
- عباس، زهرة، و زراولة، رفيق. (2023). آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية: أنموذج مقترح. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج ٨، ع 1، 615-631.
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن، ابن سيف، ريما بنت سيف، والمفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع٨١، ١٢٣-١٤٥.
- العريني، منال عبد العزيز. (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٣(١٢)، ١١٤-١٤٨.ال.
- العزام، حسين حسن محمد، وأبو قاعود، غازي رسمي عايد. (٢٠١٩). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات الحوكمة في المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة ال البيت. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة مؤتة.



- العساف، صالح محمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل مطر. (٢٠٢٠). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية: مقالة مرجعية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٢١، ع ٢٤، ٣٢٩، ٣٣٧.
- العمرى، حيدر محمد بركات. (٢٠١١). المسألة في النظم التربوية. ط (١). دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى. (٢٠٢١). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، ع ٢٩٦، ٩٢ - ١٥.
- علي، شيما علي عباس. (٢٠٢٠). تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية. ج ٧٦، ٤٩٩-٥٣٢.
- الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢١٦، ج ٢، ٤١ - ١.
- الفوزان، الجوهرة بنت سليمان. (٢٠١٧). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، القصيم: جامعة القصيم، ١١٧ - ١٦١.
- القرعاوي، حياة بنت محمد. (٢٠٢٢). متطلبات سوق العمل السعودي بين الواقع وتحديات التعليم العالي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: تجربة اليابان أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٤٦، ٧٣ - ٤.
- كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٨). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. ط (١). دار ومؤسسة رسلان.
- المبارك، عائد إبراهيم، والجبر، عبدالرحمن علي. (٢٠٢١). واقع المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، طج ٢٢، ع ١٦، ٢٠٩-٢١٣.
- محمد، بهاء زكي. (٢٠١٨). الشفافية في إدارة الدولة طريق الإصلاح الإداري. ط (١). دار امجد.
- محمد، زيدان، و عبدالرزاق زيدان. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ع ٢٤، ٣٤٦-٣٦٤.
- محمد، ماهر أحمد. (٢٠١٥). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات

- مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بأسيوط، ٣١(٤)، ٢٣٠-٢٦٢.
- محمد، ماهر جابر. (٢٠٢٣)، حوكمة الجامعات العالمية العربية. ط(١). وكالة الصحافة العربية.
- مغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠٢٠). حوكمة الشركات. ط(١). الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- مقيدهش، نزيهة. (٢٠١٨). قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية- دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي- مجلة الدراسات العليا، ٣٨ع.
- المليكي، محمد عبدالجليل. (٢٠١٧). أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اب.
- المنيع، نوره بنت منيع بن عبدالكريم، و الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر. (٢٠١٧) حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، القصيم: جامعة القصيم، ٧ - ٤٤.
- نبيل، حمادي، وعبدالصمد، عمر. (٢٠١٣). النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات: دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا. ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ٢٥-٢٦ نوفمبر، الجزائر.
- النايف، سعود بن عيسى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٥٨ع، ٢٤١-٢٨٠.
- هدية، سعيد علي. (٢٠٢١). انعكاسات الحوكمة الرشيدة على جودة أداء الجامعات السعودية: (رؤية مقترحة). مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج ٧، ٢٤، ١٠١-١٤٩.
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). المملكة العربية السعودية. الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد. (٢٠٢١). دراسة تحليلية لنظام الجامعات السعودية الجديد الصادر بالرسوم الملكي رقم "٢٧-م" بتاريخ ١٤٤١-٣-٢هـ، ومدى انسجامه مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٥، ٢٤ع، ٤٥ - ٧٠.

- Asel, H. (2020). Corporate Governance in Saudi Higher Education According to Saudi Vision 2030. *Journal of Halal Service Research*, 1 (1), 18-36.
- Alshaer, I.; Al hila, A.; Al Shobaki, M. and Abu Naser, S. (2017). Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(9), 214-238.
- Giovanna, L. (2013). University Governance at the Crossroads: The Italian Case. *International Journal of Business Research and Development*. Vol. 2, No. 2, pp. 20-34.
- Hidayah, N. and Susanto, A. (2020). The Implementation of Good University Governance and Intellectual Capital in Universities at Different National Accreditation Levels. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(1), 49-56.
- Josiane .L, Elida. F, Emerson. A and Marcos, R.(2019). Performance and Quality indicators and Governance Process in Brazilian federal universities: a multi-case study indicators de desempenhoe de Qualidade , Processo de Governanca nas u niversidades federais Brasileiras: um estudo multicaso. *UFSM, Santa Maria*, v. 12,numero3,P.594-609.
- Muhsin, S., Nurkhin, A , Pramusinto, H, Afsari, & Arham, A.F. (2020). The Relationship of Good University Governance and Student Satisfaction. *International Journal of Higher Education*, 9(1).
- OECD. (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education: A review of Governance arrangements and quality assurance Guidelines. OECD.
- Salahudin, S., Nurmandi, A., Fajar, M., Mutiarin, D, Siregar, B.,

- Sulistyaningsih, T. & Karinda, K. (2019). Developing Integrity University Governance Model in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(5): 185-199.
- Schmidt, B. C.(2014). *Governance for a New Era. A Blueprint for Higher Education Trustees*. American Council of Trustees and Alumni.
- Santje Meidy , and Kantohea Selvy and Sumual Frida Magda . (2023). Peran Sistem Pengendalian Internal dan Komitmen Perguruan Tinggi Dalam Mewujudkan Good University Governance..
- Trakman, L. (2008). Modeling University Governance. *Higher Education Quarterly*.62(1/ 2),63-83.