

واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

عبدالله العتيبي *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتأثيرها بمتغيري الجنس والخبرة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (98) دكتوراً و(53) دكتوراً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم تطوير استبيان لقياس واقع تطبيق الحوكمة وهو مكون من (33) فقرة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان متوسطاً بشكل عام. ولا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير الجنس. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير الخبرة، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة في اصدار لوائح وأنظمة توضح آليات ومعايير لإجراءات التعيين والترقية داخل الجامعة.

الكلمات الدالة: الحوكمة، أعضاء الهيئة التدريسية.

المقدمة

شهدت مؤسسات التعليم العالي تطوراً ملحوظاً في العقود السابقة كونها تعد شرياناً رئيساً لا غنى عنه في بناء المجتمع وتوعية أفرادها، وما يؤكد ذلك التزايد المستمر في أعداد الجامعات الحكومية منها والخاصة، وتفرغ تخصصاتها، وتزايد أعداد الملتحقين فيها من طلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتزايد حجم الإنفاق عليها في ضوء تزايد متطلبات سوق العمل، من هنا وجدت الجامعات نفسها أمام تحديات تفوق قدرتها، فرضت على قياداتها ضرورة وضع خطط إستراتيجية إدارية وتربوية بعيدة المدى قائمة على المفاهيم الحديثة، التي يتم في ضوئها توجيه أنشطة الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والمواءمة بين مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل، بما يضمن لها التطوير الإداري، ونشر ثقافة المعرفة وإشاعتها فيها.

يعد التطوير الإداري من القضايا التي حظيت باهتمام القيادات العاملة في مؤسسات التعليم العالي نتيجة طبيعية لما تتمتع به الجامعات من دور حيوي في صناعة رأس المال البشري، مما دفع بإدارة التعليم العالي نحو التحول لأساليب إدارية متطورة لتقوم بدورها في عملية البناء والتنمية؛ فنجاح التعليم الجامعي مرتبط بنجاح إدارته وقدرتها على تحقيق أهدافه بجودة وتميز، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها للمخرجات عالية الجودة القادرة على دفع عجلة التطور والتقدم، إضافة إلى رفع قدرتها التنافسية إلى أعلى المستويات، ولا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا بالاعتماد على منهجية تستند على أسس علوم الإدارة، لذا بات من الضروري على الجامعات معرفة أساليب الحوكمة، والكيفية التي تدار بها الجامعات للوصول للتطوير الإداري الجامعي (الزهراني، 2011).

ونظراً لحالة اللامبالاة والمركزية السائدة في بعض الممارسات والأنماط الإدارية المطبقة في الجامعات العربية التي حالت دون إمكانية الإنطلاقة المثلى في التطوير الإداري الجامعي، لذا تكون الحوكمة المؤسسية في الجامعات إن طبقت بالطرق المثلى بمختلف الجوانب السبيل الوحيد لتطوير العمل الجامعي إدارياً وأكاديمياً (مرعي، 2009).

يُعد مصطلح الحوكمة المؤسسية أول المصطلحات التي استخدمت للدلالة على مفهوم (Governance) وقد ترجم في العربية إلى العديد من المصطلحات مثل: الإدارة المجتمعية، والحكم الرشيد، والحكم الصالح، وإدارة الحكم، والحوكمة الرشيدة، والحكمانية، والحوكمة، والإدارة الرشيدة ويصرف النظر عن المصطلح المستخدم إلا أن فكرة الحوكمة واحدة وهي تتمثل في تحول الإدارة من الإدارة التقليدية التي تقوم على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، ومركزيته في يد الإدارة العليا، إلى إدارة أكثر

* المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2016/3/6، وتاريخ قبوله 2016/6/24.

تفاعلاً وتكاملاً بين عناصرها ليدفع الجامعة باعتبارها هيئة لها هيكلها التنظيمي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن إطار إداري لا يعتمد على سلطة أحد (الكايد، 2003).

ومن منطلق أن الجامعات هي في الأساس منظمات تقود المجتمع نحو التنمية على مستوى الدولة تبنت الجامعات مفهوم الحوكمة المؤسسية، لتكون فكرتها الأساسية تجاوز الفجوة القائمة بين المدير والطلبة والهيئتين الأكاديمية والإدارية، والسماح لهم بصناعة القرارات، واتخاذ الإجراءات المحققة للأهداف، ومناقشة القضايا التي تهم الأفراد داخل وخارج مؤسسات التعليم الجامعي (عبد الحكيم، 2011).

ويعرف عزت (2010) الحوكمة المؤسسية في الجامعات بأنها نظام يقتضي مقاومة الفساد الإداري الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس وأبين صانعي القرارات ومنفذيها، وفق آلية تضمن الشفافية والموضوعية والمساواة ووضع جميع الأطراف أمام مسؤولياتهم بعيداً عن تضارب المصالح.

وأكد خورشيد ويوسف وسراج الدين (2009) على قضية حوكمة الجامعات وإرساء مبادئها بما يضمن تعظيم دور الجامعة ورسالتها، ومقدرتها التنافسية على تحقيق أهدافها وتوجيه أنشطتها وإدارة أقسامها وكلياتها لأن من شأنها الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري إلى أرفع مستوى، والحفاظ على الموارد المالية وإدارة مواردها البشرية، وبذلك تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى مزيد من الإفصاح والشفافية والمساواة والمسؤولية وتوسيع رقعة المشاركة المجتمعية، وضرورة إعادة النظر في النمط الإداري المتبع في الجامعة بحيث يتلاءم مع أهداف التعليم الجامعي وتوجهاته.

وتُعد حاكمية الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهو المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم الجامعة (Wang, 2010). وتُعرف حاكمية الجامعات بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية"، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (خورشيد ويوسف، 2009).

إن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحاكمية تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع ككل أم الجامعات، وتُعد مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطوّر الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية النازمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي وفق الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء ومجلس الجامعة وانتهاءً بمجلس الأمناء، وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة (صالح، 2010؛ ناصر الدين، 2012).

كما أن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها وصورتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2008).

وبناءً على ذلك فإن الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وتميزها (بزواوية وسالمي، 2011)، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عمليات الجامعة، ومن ثم في مخرجاتها، وبعمامة تقوم الحوكمة على ثلاثة مبادئ:

الشفافية، وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتُعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات (بزواوية وسالمي، 2011)، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، 2010). وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة

استخدامها وتطبيقها فعلاً من قِبَل العاملين في الجامعة. إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدكم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها (ناصر الدين، 2012).

المشاركة، وهي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee & Land, 2010)، وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد ويوسف، 2009)، ولا بد للحكومية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحوكمة فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

المساءلة، وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2008)، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها (Corcoran, 2004)، وتُعدُّ المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية (ناصر الدين، 2012)، وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (آل عباس، 2010).

أما جراهام وبلمبتر (Graham & Plumptre, 2003) فقد أضافا إلى تلك المبادئ مبادئ أخرى وهي: **الاتجاه:** ويعني اهتمام القادة بالجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحكم الصالح و التنمية البشرية. **الأداء:** وهو استجابة الجامعات في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة ضمن إطار الفعالية والكفاءة والعمليات، بهدف تحقيق نتائج تلبى الاحتياجات العامة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

الإتصاف والعدالة: بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون. وينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة تتفد بزاهة وخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.

وقد أشار ناصر الدين (2012) إلى أن لتطبيق الحوكمة في الجامعة أهمية بارزة في العالم المعاصر، إذ أن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة. وأكد حلاوة وطه (2011) أن تطبيق الحوكمة يولد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة وهي موجّهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، كما أن حُسن توزيع المهام والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة، ويزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة فاعلية الافصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز (بزايوة وسالمي، 2011). وتكمن أهمية الحوكمة في أنها منظومة شاملة إذا ما أُستثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فانها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والاقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي (Wang, 2010).

وقد أكّدت الدراسات التي بحثت في حاكمية الجامعات أن هناك مجموعة معايير تعكس وتوضّح القيم التي تسود وتؤثر في حاكمية الجامعات هي (ناصر الدين، 2012؛ خورشيد ويوسف، 2009؛ صالح، 2010؛ حلاوة وطه، 2011؛ عزت، 2010):

1. وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضّح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) وقيادتها الإدارية.

2. مدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي من غير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات، وفي توجيه مسار العمل في الجامعة.

3. مدى تحمّل مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم.

4. مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.

5. مدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين ومكافآتهم، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها.

6. درجة تطبيق معايير ضمان الجودة المحلية والعربية والإقليمية.

من هنا فإن الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات لا تتجسد في مجرد قواعدها ومبادئها، ولا يمكن

إسنادها إلى جهة واحدة، وإنما هي استثمار حقيقي تتوخى أهدافه العديد من الأطراف التي تقبل الدخول تحت مظلة الحوكمة وتعمل بقناعة وشفافية بمبادئها ومعاييرها لتصبح الحوكمة ثقافة إدارية وسلوكية فاعلة يسترشد بها القادة الأكاديميون والإداريون بما يكفل تحقيق العدالة والمساواة والشفافية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعة، وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة (العريبي، 2014).

وتؤكد كوروران (Corcoran, 2004) إن السماح بمشاركة أصحاب المصالح الممثلة بأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمساهمين في عمليات إتخاذ القرار والإدارة، تعد أحد أهم الحلول العلمية التي تضمن تنظيم حقوق كافة أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات وأنشطة الجامعة، وتقود إلى توزيع عملية إتخاذ القرار بين هيكلتها الإدارية والأكاديمية المتمثل بـ(المدير ونواب المدير ومساعديه، والعمداء، ورؤساء الأقسام).

وبالرغم من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها مصطلح الحوكمة المؤسسية في الدراسات الحديثة، إلا أن أغلبها جاءت في البنوك التجارية والمؤسسات الصناعية، مع وجود عدد قليل من الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية في الجامعات العربية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة كدراسة الشناق(2009) ودراسة عزت (2010) فجميعها تناولت الحوكمة في الجامعات العربية مشيرة إلى التحدي الحقيقي الذي تمر بها الجامعات المتمثل في أن السلطات القيادية العاملة في الجامعة تهتم بوضع القرارات دون إشراك أطراف أخرى كالطلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية في صنع هذه القرارات أو مناقشتها أو المعارضة عليها ليكون دورهم فقط الالتزام بتنفيذها، وبالرغم من أن هذه الدراسات عكست الوعي بأهمية الحوكمة المؤسسية إلا أنها لم تتعرض لعلاقة تطبيق قواعدها في الجامعات وتأثيرها المحتمل على القيادات الأكاديمية والإدارية فيها. مما دفع بالباحث إلى تناول الموضوع في محاولة لفهم وتفسير أهمية الحوكمة المؤسسية وواقع تطبيق قواعدها في الجامعات السعودية الحكومية واقترح دليل إداري تربوي لتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد وجدت الجامعات السعودية نفسها أمام تحديات كبيرة، فرضت عليها الاستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة القائمة على المفاهيم الحديثة كمفهوم الحوكمة المؤسسية بما يضمن التحسين من أدائها، وجودة مخرجاتها، وإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية. ومن هذا المنطلق أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الحوكمة المؤسسية، وواقع تطبيقها في الجامعات من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية العاملة فيها كدراسة العريبي (2014) ودراسة الزهراني (2011) ودراسة الشناق (2009) ودراسة أبو النادي (2001)، حيث أكدت على أهمية الحوكمة في الجامعات في إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن تحقيق العدالة والموضوعية والحيادية التي تلغي تضارب المصالح، والتوازن بين شفافية السياسات التربوية وعدالة الأنظمة والقوانين؛ من هنا كان لا بد أن تدرك الجامعات السعودية أهمية تبنيها لقواعد الحوكمة المؤسسية، لما لها من آثار إيجابية على هذا القطاع الحيوي.

ويشير القرشي (2011) إلى أن وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تسير بخطى متسارعة في إنشاء جامعات حكومية وأهلية جديدة، ترصد لها مخصصات مالية ضخمة كقيلة بإحداث نقلة نوعية في التعليم الجامعي، رغم ذلك تواجه إدارات الجامعات السعودية تحديات كبرى، فكثير من الجامعات السعودية يعاني جهازها الإداري فيها من التضخم، فالعمل الذي يقوم به موظف في جامعات الدول الغربية يقوم به سبعة أو ثمانية موظفين في الجامعات السعودية وقد يعود ذلك إلى ضعف الكوادر الإدارية، أو أن الأسلوب الإداري المتبع لا يحث على الإنجاز أو المشاركة المجتمعية لأطراف المصالح في صنع القرارات، حيث تصدر القرارات بمعزل عنهم، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها، أو قد يكون السبب نقص الشفافية والاستقلالية والمساواة في تلك القرارات، كما وإن من المثير للدهشة عدم وجود أي وثيقة أو دليل إداري في شكل قواعد استرشادية تستمد منها الجامعات مسؤولياتها ونشاطاتها ذات العلاقة بالحوكمة المؤسسية، وتشكل أساساً لتقويم أدائها من قبل جهات مستقلة يتم اختيار أعضائها من داخل الجامعة أو خارجها غير الإدارة التنفيذية للجامعة لضمان شفافتها واستقلاليته وفق آلية تضمن الحيادية والتجرد والموضوعية، مثل هذه الوثيقة من شأنها أن تشكل خارطة طريق للتعليم والإدارة في الجامعات. وعليه تحددت مشكلة الدراسة باستقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1: ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق

الحوكمة في جامعة الملك سعود تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة ؟

أهمية الدراسة:

تنتقل أهمية الدراسة من أهمية مؤسسات التعليم العالي في إعداد الكفاءات البشرية لتلبية حاجات سوق العمل؛ لذا يرى الباحث أن أهمية الدراسة تتبع في إعادة صياغة تأدية عمل الهيئة التدريسية بشكل يساهم في تحقيق الشفافية، والمساواة، والاستقلالية، والعدالة والمشاركة المجتمعية الفاعلة لأصحاب المصالح في صنع القرارات وعدم حصرها في يد طرف واحد وجعل دور بقية الاطراف دور المنفذ لتلك القرارات، وحماية حقوق أصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة وضمان عدم تعارضها، وبذلك من المؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

- القادة الإداريون والأكاديميون العاملون في الجامعات (مدراء الجامعات، والوكلاء، ومجلس العمداء، ومجالس الأقسام).
- وزارة التعليم العالي ومؤسساتها الحكومية والأهلية من خلال تعرفهم إلى الحوكمة وآلية تطبيق قواعدها في الجامعات.
- الباحثون التربويون والإداريون إذ من المؤمل أن تثرى هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال حاكمية الجامعات وأن تكون نواه لدراسات أخرى وإطاراً مرجعياً لهم.

أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:
- التعرف إلى واقع تطبيق قواعد الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- تقديم توصيات تخدم التوجهات المستقبلية في الجامعات السعودية لتعزيز قواعد الحوكمة المؤسسية وتوظيفها في العمل الإداري.

مصطلحات الدراسة:

- تم تعريف مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:
- **الحوكمة في الجامعات:** هي الأساليب والوسائل التي تحدد من خلالها الجامعة توجهاتها لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك بما تتضمنه من قواعد مهمة تتمثل بالمساءلة والمسؤولية والشفافية والعدالة والاستقلالية الجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون (محمد، 2011).
- وإجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود من خلال إجاباتهم عن فقرات المقياس المستخدم في هذه الدراسة.
- **الهيئة التدريسية:** ويقصد بها وكيل الجامعة وعمداء الكليات ونواب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود الذين تم إجراء الدراسة عليهم.

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على وكيل الجامعة وعمداء الكليات ونواب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2015/2016م.
- محددات الدراسة:** تحددت نتائج هذه الدراسة في ضوء الخصائص السيكمترية لأدوات جمع البيانات من صدق وثبات.
- الدراسات السابقة ذات الصلة:**

وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أبو النادي (2001) التي هدفت التعرف إلى تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع استبانته على (69) رئيس قسم في جامعة اليرموك، بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (63) موزعين: (31) رئيس قسم إداري و(32) رئيس قسم أكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة، وأن

أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام (الإدارية/ الأكاديمية) ككل في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات، وأن الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية لمجال اتخاذ القرارات كانت الأقل من قبل رؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين، لذا ينبغي تدريبهم على اتخاذ القرارات وتحسين فهمهم لمفهوم الشفافية.

دراسة الشناق (2009) التي هدفت التعرف إلى مفهوم الحوكمة لدى القيادات الأكاديمية ودرجه ممارستهم لمعاييرها في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع استبانتيين الأولى عن مفهوم الحوكمة، والثانية عن درجة ممارسة الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد وزعت الأداتين على عينة عشوائية تكونت من (501) فرداً، موزعين: (63) من أعضاء مجالس الجامعة و(258) من أعضاء هيئة تدريس، و(180) من الإداريين، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة وممارستهم لمجالات الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة كان بدرجة عالية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مجالات الحوكمة بين الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وكانت الفروق لصالح عضو هيئة التدريس في معيار الشفافية.

دراسة الزهراني (2011) وهدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، والعلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس باختلاف كل من المتغيرات التالية: (التخصص، والجنس، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة العملية). استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي الارتباطي عبر إعداد استبانتيين عدت لجمع البيانات، الأولى عن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة، والأخرى عن الرضا الوظيفي، وزعت على عينة عشوائية تكونت من (300) فرد من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: تمارس الجامعات الأهلية السعودية الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة، وأن هناك فروقاً معنوية دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والمستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق معنوية دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية تعزى لمتغيرات التخصص، والجنس، ومدة الخدمة العملية، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

دراسة العريني (2014) وهدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد، وتحديد الفروق الدالة إحصائياً باختلاف كل من المتغيرات التالية: (المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية)، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي، حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية تكونت من (362) فرد، موزعين: (114) عضو هيئة تدريسية، و(175) عضو هيئة إدارية، و(42) رئيس قسم، و(31) عميداً، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لكل مجالات الدراسة الخاصة بالشفافية والمشاركة والمساواة والفاعلية التنظيمية مطبق بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة ليسيتسي (Leišytė, 2007) وهدفت إلى تعرف واقع حوكمة الجامعات في هولندا وإنجلترا، والتعرف إلى أثر الحوكمة في رفع فاعلية أنشطة وعمل الجامعات ومؤسسات البحث العلمي وتفاعل الجامعات مع مراكز البحوث العلمية، استخدمت الدراسة المنهج النوعي وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن دور الحوكمة في كلتا الدولتين قد أصبح أكثر فاعلية، وأن الأكاديميين يشاركون في عمليات وضع السياسات وتنفيذها داخل المجتمع الأكاديمي وعلى مستوى الدولة، وأن الجامعات المطبقة للحوكمة تعزز دور أصحاب المصالح في صنع وتطبيق الأنظمة، كما أن تطبيق الحوكمة في الجامعات ومراكز البحث العلمي من شأنها تعزيز رؤيتها بما يسمح فهم الاستراتيجيات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ ليساعد على التحكم بنشاط الجامعة، ورفع كفاءة البيئة التعليمية والبحثية فيها.

دراسة هينيريد وميتيريل (Hénard & Mitterle, 2008) وهدفت إلى التركيز على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة. وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج النوعي عبر تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في (31) دولة جمعت بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتشمل ملخصات

لبعض المبادئ التوجيهية للجودة والبنود الرئيسية المدرجة في مبادئ الحوكمة لوزارات التربية والتعليم العالي، ومنظمات ضمان الجودة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين جودة التعليم، ووسيلة أساسية للرفع من اقتصاديات التعليم العالي، وأن المؤسسات التعليمية تسعى لتحقيق التوازن بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة.

دراسة فرنانديز ولورينز (Fernández & Llorens, 2009) وهدفت هذه الدراسة إلى تعزيز إطار استخدام الحوكمة في الجامعات الإسبانية، استخدمت أسلوب المنهج النوعي، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الحوكمة ستكون مفيدة جداً إذا طبق قبلها إجراءات تنمية في الجامعات التي من شأنها أن تعطي أثراً إيجابياً على إدارة الجامعات، وأن نظام التعليم العالي الإسباني سوف يقوم بتوفير المعلومات الخاصة بكل جامعاته لمقارنتها وتصميم إجراءات دولية، كما أظهرت النتائج أن الجامعات الإسبانية يجب أن توفر مرجعاً جيداً يهتم عبره اكتساب الخبرات في مجال الحوكمة للحصول على تغييرات مفيدة، وأنه يجب على الجامعات أن تأخذ بعين الاعتبار طريقة تصميم شبكات حوكمة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، كما وأظهرت النتائج أن نظام التعليم العالي الإسباني لديه أدوات مشتركة قادرة على توفير المعلومات المساعدة في تصميم الأطر الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات والوصول بها إلى أعلى مستوى.

دراسة متجاهياوا (Mutagahywa, 2012) وهدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حوكمة الجامعات التنزانية، والتحديات التي تواجهها الجامعات التنزانية في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعة. استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد طورت من دور حوكمة الجامعات والإستفادة من دور الهاتف المحمول وتطبيقات الحوسبة، كما أن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم أمر حتمي لأنها تلبي المطالب المتزايدة للتعليم الجامعي وتزيد فاعلية التعليم الإلكتروني والتعليم على مدى الحياة، كما أظهرت النتائج أن دور المؤسسات التعاونية يجب أن يكون أكثر فاعلية للمكتبات وقواعد البيانات وشبكات الإنترنت وأن يؤخذ على محمل الجد، وأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب أن يكون جزءاً من حوكمة المؤسسات، وأن الجامعات يجب أن تبدي اهتماماً خاصاً للتكنولوجيا ومعرفة دور رجال الأعمال وخدمات الإدارة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها القدرة على تحسين حوكمة الجامعة عند نشرها بشكل صحيح والاستفادة من تطبيقات الحوسبة النقلة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال ما في الدراسات والمؤتمرات والتجارب والأدبيات الأخرى التي تم التعرض لها، فإنه يمكن الوصول إلى ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات التي تم استعراضها في تناولها لمفهوم الحوكمة كمتغير تابع.
- اتفق مجتمع الدراسة الحالية مع مجتمع الدراسات التي تم استعراضها حيث طبقت جميعها على الجامعات فدراية الزهراني (2011) هدفت إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية في السعودية، بينما هدفت دراسة الشناق (2009) إلى التعرف على مفهوم الحوكمة لدى القيادات الأكاديمية ودرجة ممارستهم لمعاييرها في الجامعات الأردنية الخاصة، في حين هدفت دراسة أبو النادي (2001) إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة اليرموك ذات العلاقة بالشفافية التي تعدّ إحدى قواعد الحوكمة المؤسسية.
- اتفقت كل من دراسة الشناق (2009) ودراسة العريني (2014)، ودراسة أبو النادي (2001) مع الدراسة الحالية في تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، بينما طبقت دراسة الزهراني (2011)، ودراسة Leišytė (2007) على أعضاء الهيئة التدريسية فقط.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختلاف مجتمع الدراسة إذ تناولت أعضاء الهيئة التدريسية من الإداريين في جامعة الملك سعود حيث لم تجر ولا دراسة وفق علم الباحث على عينة من جامعة الملك سعود. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير الأداة والمنهجية المتبعة وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف مع نتائجها.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي للتعرف على واقع تطبيق قواعد الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، الذي يتضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (371) فرداً وفق آخر إحصائية رسمية أصدرتها وزارة التعليم العالي للعام الجامعي 2015/2016 خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2015.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 151 فرداً أي ما نسبته 40% تقريباً، حيث تم توزيع 155 استبانة استرجع منها 151 استبانة صالحة للتحليل الاستبانة الصالحة للتحليل 151 استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة التدريسية.

جدول (1)**توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية**

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	98	64.9
	أنثى	53	35.1
	المجموع	151	100
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	9	6
	5-10 سنوات	68	45
	أكثر من 10 سنوات	74	49
	المجموع	151	100

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (استبانة) بالاعتماد على الأدب التربوي ذو الصلة، والاستفادة من بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الشناق (2009) ودراسة الزهراني (2011) ودراسة العريني (2014)، وما جاء من أوراق العمل في المؤتمرات والدوريات، وتكونت الاداة في صورتها الأولية من 38 فقرة.

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها في صورتها الأولية على 10 من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم العاملين في الجامعة الأردنية، والجامعات السعودية الحكومية لتحديد مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبتها وأهميتها، وقد تم الأخذ بملاحظات ما نسبته 80% فأعلى من الملاحظات التي أبداها أعضاء لجنة التحكيم من حيث: إعادة الصياغة، أو الشطب، أو التعديل لبعض فقراتها وأصبحت الاداة تتكون في صورتها النهائية من (33) فقرة.

ثبات الأداة:

من أجل التأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث بإجراء اختبار الاتساق الداخلي لفقراته، وتقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. وبلغ معامل الثبات 0.85.

متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: وتتمثل في متغيرات هي:
 - الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
 - عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات؛ أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- المتغير التابع: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

تصحيح الأداة:

تم تحديد درجة موافقة عضو هيئة التدريس على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (1-5)، وهي: (موافق بشدة =5 درجات)، (موافق =4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة). وتم تصنيف درجات التقدير في فئات وفق المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات التي تمثل واقع الحوكمة وذلك وفق معادلة طول الفئة، وذلك لوصف واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود وفقاً للمعيار الإحصائي الآتي:

تم تقسيم الدرجة إلى ثلاثة مستويات اعتماداً على المعادلة:

الحد الأعلى للإجابة (5) - الحد الأدنى للإجابة (1) = 4

3 / 4 مستويات = 1.33 وعليه:

المستوى المنخفض 1 - 2.33

المستوى المتوسط 2.34 - 3.67

المستوى المرتفع 3.68 فأكثر

المعالجة الإحصائية:

لغرض تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة فلإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت لمتغير للتعرف الى الفروق الظاهرية لمتغير الجنس، كما تم استخراج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الاختلافات بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة التدريسية، واختبار شيفية (Scheffe Test) للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وعلاقتها بكل من متغيري الجنس والخبرة التدريسية. ويتناول عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصّه: ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟ وللإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتقديرات الكلية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ، كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2): واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق	الترتيب
27	يعدّ ضعف القوانين والأنظمة المستخدمة سبب في عدم تطبيق الحوكمة.	4.02	1.03	مرتفع	1
8	يعدّ وجود التمييز من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	4.01	0.97	مرتفع	2
9	يعدّ عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	3.90	1.23	مرتفع	3
28	يعدّ وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	3.85	0.99	مرتفع	4
3	تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين.	3.77	1.04	مرتفع	5
26	تعدّ قلة الخبرة إحدى أسباب ضعف الحوكمة.	3.77	1.07	مرتفع	5

الترتيب	واقع التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
7	مرتفع	0.90	3.76	للجامعة أنظمة وتعليمات خاصة بها تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري.	2
8	مرتفع	0.98	3.73	يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة.	10
9	متوسط	1.17	3.65	يؤثر ضعف الموارد المالية سلباً على تطبيق الأنظمة و القوانين.	25
10	متوسط	1.13	3.63	تُفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في المنح.	1
11	متوسط	1.01	3.59	تسعى الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.	29
12	متوسط	0.91	3.57	تُفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب.	11
13	متوسط	1.08	3.54	تُطبق الأنظمة والتعليمات في الجامعة وبشكل كامل.	24
14	متوسط	1.17	3.51	تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة وصنع القرار.	6
15	متوسط	1.11	3.46	يتوفر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات.	23
16	متوسط	1.12	3.38	تُطبق الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل بهدف التقليل من الأزمات.	12
17	متوسط	0.98	3.33	تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.	5
18	متوسط	1.03	3.22	تُحل المشكلات في الجامعة بشفافية.	30
19	متوسط	1.02	3.13	تتسم المعلومات التي يتم تقديمها في الجامعة بالشفافية.	4
20	متوسط	0.98	3.11	تُشكل مجالس الحوكمة في الجامعة (الأمناء، الجامعة، الكليات، الأقسام) بطريقة ديمقراطية.	21
21	متوسط	1.02	3.07	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح و معتمدة من مجالس الحوكمة.	13
22	متوسط	1.05	3.06	مسؤوليات مجالس الحوكمة (الأمناء والجامعة والعمداء والكليات والأقسام) واضحة.	22
23	متوسط	1.03	3.01	يتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.	20
24	متوسط	1.24	3.00	توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين.	34
25	متوسط	0.85	2.96	يوجد في الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.	14
26	متوسط	1.21	2.87	يتم مساءلة مجالس الكليات بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.	19
27	متوسط	1.13	2.83	يُشارك ممثلون عن المعنيين في الجامعة في وضع قواعد المساءلة.	32
27	متوسط	1.11	2.83	يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء.	18
29	متوسط	1.14	2.78	يفصح مجلس الجامعة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.	15
29	متوسط	1.25	2.78	يدعم مجلس الجامعة الإعلان عن نتائج الأداء.	33
31	متوسط	1.29	2.65	توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.	31
32	متوسط	1.12	2.61	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحوكمة.	16
33	متوسط	1.28	2.56	تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي، ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها.	17
	متوسط		3.30	الكلية	

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبانحراف معياري (1.28)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02) في حدها الأعلى وبدرجة مرتفعة وكانت لفقرة: "يعدّ ضعف القوانين والأنظمة المستخدمة سبب في عدم تطبيق الحوكمة." وبين (2.56) في حدها الأدنى وكانت لفقرة "تُشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي، ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها." وبدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود تعزى لمتغيري الجنس والخبرة التدريسية؟
الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تطبيق اختبار لأداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
0.69	0.39	0.30	4.58	ذكر	الأداة
		0.27	4.54	أنثى	

يظهر من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.
الخبرة التدريسية:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية، والجدول (4) يوضح ذلك، كما تم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق والجدول التالي توضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	المجال
0.28	4.50	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.17	4.69	من (5-10 سنوات)	
0.35	4.49	أكثر من (10) سنوات	

يظهر من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة التدريسية)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على الأداة ككل والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق على فقرات الأداة ككل وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة التدريسية)

المجال	معدل التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الأداة ككل	بين المجموعات	1.419	2	0.710	8.928	0.000*
	خلال المجموعات	11.763	148	0.079		
	الكلية	13.182	150			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداة ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في تقديرات عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، تم استخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الاداء الكلية

الاداء الكلية	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من (5-10 سنوات)	أكثر من (10 سنوات)
أقل من 5 سنوات	4.50	-	0.04	0.29*
من (5-10 سنوات)	4.69	-	-	0.25*
أكثر من (10 سنوات)	4.49	-	-	-

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (6) للمقارنات البعدية في تقديرات عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود في الأداة ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة أن الفروق كانت لصالح فئة الخبرة الأكثر من (10) سنوات.

مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، وما إذا كان هناك فروق في واقع تطبيق الحوكمة وفقاً لاختلاف جنس عينة الدراسة ولعدد سنوات الخبرة لديهم. وقد تمت مناقشة الدراسة وفق أسئلتها على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟" الآتي:

إن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود كان متوسط من وجهة النظر الكلية لأعضاء هيئة التدريس وبوسط حسابي (3.30). يتضح أن هناك قصوراً في الاعلانات والتشريعات من قبل الجامعة، وعدم وضوحها لدى العاملين في الجامعة وهذا ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2011) التي تؤكد ضرورة وجود أنظمة واضحة ومكتوبة قابلة للتطبيق يتم نشرها للعاملين والمستفيدين، ويتضح وجود ضعف في القوانين ووجود تمييز وعدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من قبل الجامعة ووجود المحسوبية وقلة الخبرة إحدى أسباب ضعف الحوكمة، وقد يعزى ذلك لعدم وجود آليات واضحة من قبل الجامعة، ووجود غموض في آلية التطبيق والاختيار.

ويعزى أيضاً إلى تطبيق المركزية وغياب الوعي بأهمية التشاركية في صناعة اقرار، وكذلك عدم تطبيق التشاركية كأسلوب إداري حديث يتماشى مع مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة، وهذا ما أشارت إليه دراسة الزهراني في أن هناك علاقة طردية بين زيادة قاعدة المشتركين في عمليات صنع القرارات وبين تحسين أداء العاملين في الجامعة.

ويعزى أيضاً إلى الغموض الذي يعتري تقييم العاملين ونواتجهم، إذا أنها تخضع أحياناً إلى الذاتية والآراء الشخصية، لذلك

يجب أن تكون المعايير موضوعية وواضحة، وهذا ما أشار إليه كوركون (Corcoran, 2004) وبزاوية والسالمي (2011) إذ أكدوا على أن حاكمية الجامعات تقود إلى توزيع قوة القرارات داخل الجامعة من خلال مجالس حاكميتها، ومن خلال هياكلها الإدارية وفيها يتم تعزيز المحاسبة والمساءلة والشفافية والمشاركة وتفعيلها.

وتعزى أيضاً إلى عدم تطبيق الحوكمة من قبل مجلس إدارة الجامعة وعدم قيامها بمهامها ومسؤولياتها ومتابعتها للجامعة من جميع المجالات لما له الاثر الفاعل في تطبيق الحوكمة، وهذا ما أكدته كل من: حلاوة وطه (2011)؛ وبزاوية وسالمي، (2011)، وناصر الدين (2012)، فضلاً عن تفعيل مجالس الحوكمة لدوائر المراقبة الداخلية والخارجية، وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية والمشاركة في العمل الجامعي، وهذا ما أكدته كل من: بزاوية وسالمي، (2011)؛ وخورشيد ويوسف، (2009)؛ ووانج Wang, (2010) ولي ولاند Lee and Land, (2010).

وتعزى أيضاً إلى عدم وجود نظام إعلامي يُعرف بأنظمة وتعليمات الجامعة، ولما له من أثر كبير في ارساء مبادئ الديمقراطية والحوار والشفافية، وقد أكد ذلك موك (Mok, 2010). عدم إطلاع بعض الأكاديميين أو الإداريين أو معرفتهم بأن الجامعة تُشرك في مجالس حاكميتها ممثلين من المجتمع المحلي، وذلك بسبب طبيعة عملهم، أو أنهم يعدون مثل هذه الأمور لا تهمهم، وهذا ما ينطبق أيضاً على المشاركة في وضع الموازنة للعمادات أو للدوائر أو المراكز، وهذا ما أشار إليه حلاوة وطه (2011).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، وفقاً لاختلاف جنس أفراد عينة الدراسة؟"، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وفقاً لاختلاف الجنس وقد ترجع هذه النتيجة لكون أعضاء هيئة التدريس لهم خصائص متشابهة من حيث المؤهلات العلمية والدورات التي تديروا عليها. بالإضافة إلى ذلك فإن الاستبانة قد تكون منسجمة مع توجهات المحاضرين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة؟"، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الحوكمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت لصالح فئة الخبرة الأكثر من (10) سنوات، وقد تُعزى إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات هم الأكثر دراية بمدى تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، إذ إنهم عاصروا مراحل تطبيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة، أو متابعة تنفيذها، فضلاً عن اشتراكهم في المؤتمرات والندوات التي عقدتها الجامعة، بشأن وضع سياسات الجامعة ووضع أطر تطبيق الحوكمة في الجامعة، وهذا ما أكدته ناصر الدين (2012). أما الذين لديهم سنتين من الخبرة، فقد عاصروا عدداً محدوداً من الفعاليات الخاصة بسياسات الجامعة أو تطبيق الحوكمة في الجامعة وخضوعوا لدورات قصيرة في ذلك. أما الذين لديهم سنة من الخبرة فهم الذين تعرفوا إلى الحوكمة ومجالات تطبيقها من خلال رؤسائهم أو زملائهم لذلك فإن خبرتهم في ذلك تكاد تكون محدودة. ويبدو من هذه النتيجة أن الخبرة بوصفها متغيراً مستقلاً لها تأثير في وصف درجة التطبيق للحاكمية في جامعة الملك سعود. إذ كلما أمضى الفرد إدارياً كان أم عضو هيئة تدريس فترة أطول في عمله، أدرك طبيعة ذلك العمل وأهميته وأبعاده ومجالاته، وكان لديه تصوّر ربما يكون أكثر دقة وتحديداً من أقرانه العاملين ذوي الخبرة القصيرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، يستخلص الباحث التوصيات الآتية:

- إصدار لوائح وأنظمة توضح آليات ومعايير لإجراءات التعيين والترقية داخل الجامعة.
- تفعيل مبادئ المشاركة والانتخابات في عمليات التعيين داخل الجامعة.
- إجراء دراسة مماثلة في الجامعات الحكومية والخاصة لاستقصاء واقع تطبيق الحوكمة فيها.
- إجراء دراسات لاستقصاء الآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق الحوكمة في الجامعات.

- إجراء دراسات لاستقصاء آراء أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في رؤسائهم في ضوء مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة.
- مراجعة أنظمة حاكمية الجامعات ومفاهيمها ومدى تطبيقها، سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى
- مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حاكمية الجامعات.

المراجع

- أبو النادي، مرام فؤاد (2001). تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- إسماعيل، علي عبد الجابر الحاج علي (2010). العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، عمان، الأردن.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن، سراج الدين، اسماعيل (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان (2011). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشناق، راضي محمد النهار (2009). مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صالح، محمد غرابية (2010)، "مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة". رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، الضفة الغربية: جامعة النجاح الوطنية.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012) "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة.
- عزت احمد، (2010). "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن. <http://old.qadaya.net>.
- بزراوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-4/10/2011.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011) "واقع الحوكمة في جامعة القدس" جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، القدس، فلسطين: دار العلوم التنموية.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر". مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2008). "تحديات الواقع ورؤى المستقبل. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة". ورشة عمل نظمتها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- الطائي، علي وحمد، علاء (2010). "أبعاد الحوكمة المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (25) 41-68.
- عبد الحكيم، فاروق جعفر (2011). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 1(19) الجزء 2، 313-326
- العريبي، منال بنت عبد العزيز بن علي (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-148.
- عزت احمد، (2010). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان، الأردن، متاح على الرابط: <http://old.qadaya.net/node/3068>
- القرشي، زياد (2011). الحوكمة في الجامعات السعودية، جريدة الاقتصادية، العدد 6426، متاح على موقع الجريدة الإخبارية الإلكتروني: http://www.aleqt.com/2011/05/16/article_538675.html.
- الكابد، زهير عبد الكريم (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد، مديحة فخرى محمود (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 72(18)، 45-142.
- مرعي، محمد، (2009). الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية المنعقد في الكسليك: كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة روح القدس، لبنان.
- Corcoran , S. (2004). Duty, Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University Boards. Australian Universities' Review, 46 (2) p30-37.
- Fernández, A.& Llorens, F. (2009), An IT Governance Framework for Universities in Spain, Dpto.

- Lenguajes y Computación, Universidad de Almería.
- Hénard, F.& Mitterle, A. (2008).Governance and Quality in Higher Education. Education program on institutional management in higher education. France: OECD.
- Leišytė, L. (2007).University Governance and Academic Research Case studies of Research unites in Dutch and English Universities, Dissertation to obtain doctor's degree at the University of Twente.
- Mutagahywa,B.(2012).The Role of ICT in University Governance in Tanzania, University of Dare s Salaam.
- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and Education, 8 (4) p477-495.
- Graham, jone & Plumpre Tim, (2003). "principles for Good Governance in the 21st century "Wheelen Thomas and David Hunger , "Strategic Management " ,9th edition ,Prentice- Hall ,New JERSEY.
- 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.

The Reality Of The Application Of Governance In King Saud University, From The Viewpoint Of Faculty Members

*Abdullah Al-Otaibi**

ABSTRACT

This study aimed at the reality of the application of governance in King Saud University, from the viewpoint of faculty members at King Saud University, and relation with sex and experience teaching, and study sample consisted of (151) 98 male and 53 femail faculty at King Saud University members . Chosen simple random way, a questionnaire was developed to measure the reality of the application of governance which is a component of (33) items. The study concluded the following results:• that the reality of the application of corporate governance at King Saud University, from the viewpoint of the study sample as a whole was average in general. and There is no difference statistically significant at ($\alpha = 05$.) In fact the application of corporate governance at the King Saud University, from the viewpoint of faculty members attributed to the variable of race. and There are differences statistically significant at ($\alpha = 05$.) In fact the application of corporate governance at the King Saud University, from the viewpoint of faculty members attributed to the experience, and in favor of the category of 10 years and over. The study recommended the issuance of rules and regulations illustrate the mechanics and criteria for action hiring and promotion within the university.

Keywords: governance, faculty members.

* The Kingdom of Saudi Arabia. Received on 6/3/2016 and Accepted for Publication on 24/6/2016.