

## تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء لممارسات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. راشد غازي الهويل العتيبي

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم والدراسات الإنسانية - جامعة شقراء

### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء لمفهوم الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق في هذه الدرجة والتي قد تعزى لبعض المتغيرات. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٢٣٩) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، وقام الباحث بإعداد استبانة طبقاً للدراسات السابقة تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على خمسة محاور. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المحاور الخمس ليست مرتفعة. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تعزى إلى متغيرات النوع أو التخصص، في حين أظهرت النتائج فروق دالة إحصائية في بعض محاور ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة وفي الدرجة الكلية لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والرتبة العلمية، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكبر وذوي الرتبة العلمية الأعلى. وفي ضوء نتائج البحث تم صياغة بعض التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة - رؤساء الأقسام الأكاديمية - جامعة شقراء

## Abstract:

This study aimed to identify the degree of practice of heads of academic departments at Shaqra University of governance from the **perspective** of faculty members, and to identify differences in this degree, which may due to some variables. The descriptive method was used as the main research methodology. The study sample consisted of (239) faculty members at Shaqra University. The results showed that the degree of practice of heads of academic departments at Shaqra University of governance from the view point of faculty members was moderate. Results also showed that there are no statistically significant differences in the degree of the practice of heads of academic departments at Shaqra University of governance from the viewpoint of the faculty members due to gender or specialization, but there are statistically significant differences due to experience level and scientific status, and these differences were for faculty members who have the greatest experience and with the highest scientific degree. In light of the study results, some recommendations were then formulated.

**Key word: Governance – Heads of Academic Departments - Shaqra University.**

## مقدمة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام كثير من الباحثين في الآونة الأخيرة، وقد بدأ ظهور هذا المفهوم في مجال التجارة وإدارة الأعمال، من أجل مكافحة مظاهر الفساد المالي والإداري وغياب الشفافية والرقابة التي أدت إلى

انهيار العديد من الكيانات الاقتصادية، ثم أخذ هذا المفهوم في الانتشار في مختلف المجالات والمؤسسات الأخرى، حيث أصبحت الحوكمة معياراً حاكماً لتحديد جودة أداء المؤسسات، ولذلك يطلق عليها بعض الباحثين أسلوب الإدارة أو الحكم الرشيد. ومن العوامل التي أدت إلى ظهور مفهوم الحوكمة على نطاق واسع في المؤسسات التعليمية عامة – وفي الجامعات خاصة- في الفترة الأخيرة تلك الفجوة بين الواقع والمأمول في أداء هذه المؤسسات، والنتيجة عن سيطرة القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات دون أن يكون للقائمين على العمل في تلك المؤسسات من الإدارة الوسطى والتنفيذية أو للمستفيدين من خدماتها الحق في المشاركة في صنع هذه القرارات أو مناقشتها أو الاعتراض عليها، مما يضعف من فرص تطور هذه المؤسسات وتحسين أدائها. (عطوة وعلي، ٢٠١٢، ٤٥٢)

إن الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع. فالحوكمة تتضمن مجموعة من المعايير والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية، التي تضمن تحقيق تحسن ملحوظ في كل من حماية حقوق أصحاب المصالح، وإرساء مبدأ الإفصاح والشفافية، وتأكيد العدالة، وتفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة. (Bowen; Cheung& Rohde, 2002)

ويهدف تطبيق الحوكمة إلى محاولة الارتقاء بفاعلية الأداء في المؤسسات المختلفة، من خلال إعلاء القيم والمبادئ، وتدعيم قدرة الإدارة في هذه المؤسسات على البحث عن المصلحة العامة، وتعظيم المنفعة، وزيادة العائد والمردود من المؤسسة عن طريق استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، وزيادة عناصر الجذب الاستثماري. (الخصيري، ٢٠٠٥، ١٧)

ويشير العديد من الباحثين (مثل: الكايد، ٢٠٠٣؛ عبدالحكيم، ٢٠١٢؛ البراهيم، ٢٠١٥) إلى أن الحوكمة تقوم على العديد من المبادئ والأسس، ومن أهمها: الشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المعنيين، وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات، والمساواة وإتاحة الفرصة للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، والمحاسبية والمساءلة ومسئولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع

ككل، والنزاهة وتعزيز سلطة القانون وتطبيقه بدقة وعدالة، والفاعلية والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

وتسهم هذه الأسس في إرساء الممارسات الإدارية الرشيدة داخل الجامعات من خلال المشاركة الفعالة من قبل جميع الأطراف ذات الصلة بعمل هذه الجامعات في اتخاذ القرارات، والمساءلة والمحاسبة في حالة وجود إخفاقات.

وقد تم في الأونة الأخيرة إطلاق وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تركز على ثلاثة محاور أساسية، وهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. ووضعت هذه الرؤية حوكمة العمل الحكومي كأحد البرامج التنفيذية التي تساهم في تمويلها إلى واقع ملموس تعمل على إعادة هيكلة مستمرة ومرنة، تلغي الأدوار المتكررة وتسعى إلى توحيد الجهود وتسهيل الإجراءات وتحديد الاختصاصات بشكل واضح وتفعيل مسؤولية الجهات في تسلم مهماتها بشكل يسمح لها بالتنفيذ ويمكن المساءلة، ويضمن استمرارية العمل والمرونة في مواجهة التحديات. (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)

كما اشتملت رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م على إنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ويناط بهذا المركز تعزيز الشفافية من خلال متابعة مدى التقدم في تنفيذ البرامج والمبادرات وتحقيق المستهدفات، وقياس مستوى التقدم بشكل دوري، بما في ذلك التحقق من مدى التزام الجهات بتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة وإبراز أي تعثر أو تأخير في سير تنفيذ المبادرات، والرفع بذلك إلى الجهات ذات العلاقة بشكل مستمر. كما يتولى هذا المركز مسؤولية إشراك المجتمع في متابعة أداء البرنامج والأجهزة المعنية من خلال نشر لوحات مؤشرات الأداء وتقارير دورية مدققة حول مختلف البرامج التنفيذية المحققة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، كما يعمل هذا المركز أيضاً على بناء وتفعيل آليات متابعة وقياس أداء الأجهزة العامة ضمن الجهات المنفذة للبرامج والمبادرات. (إطار حوكمة تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، ٢٠١٧)

وتتعدد أدوار حوكمة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك من خلال توفير فرص التعلم للجميع وربطها باحتياجات سوق العمل، والاستثمار في التعليم والتدريب، لتزويد أبناء المجتمع بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، ومواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل، وتوجيه الدارسين نحو الخيارات الوظيفية الأساسية، والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية، وتوفير بيئة محفزة تتساوى فيها الفرص، ويكافأ فيها المتميزون، واعتبار الجدارة مبدأً أساسياً في زيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر، وتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق ما يزيد الأثر المتحقق مقابل الصرف. (عسيري، ٢٠١٧، ٦٣)

على الرغم من أهمية مفهوم الحوكمة كمبدأ إداري جديد، إلا أنه لم يلقى قبولا واسعاً لدى الأكاديميين بصفة عامة ولدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة شقراء بصفة خاصة.  
**مشكلة البحث:**

إن الواقع العملي للجامعات في المملكة العربية السعودية يشهد بعض المشكلات والتحديات التي تؤثر على جودة مخرجاتها وعلى كفاءتها الداخلية والخارجية، ومن ثم فإن جهود الإصلاح والتطوير في هذه الجامعات يجب أن تصب في اتجاه الأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة من أجل التغلب على هذه المشكلات والتحديات ورفع كفاءة الجامعات ومساعدتها في تحقيق أهدافها.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أنه بالرغم من الجهود المبذولة فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، إلا أن نتائج هذه الجهود لا تزال أقل من الطموحات المرجوة. وهذا ما أكدته نتائج دراسات كل من الشمري (٢٠٠٩) والحربي (٢٠١٢) التي أظهرت أن درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية متوسطة، ودراسات كل من أبوكريم والثويني (٢٠١٤) والفواز (٢٠١٥) والبراهيم (٢٠١٥) وعسيري (٢٠١٧) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

فمن خلال الملاحظة ومناقشة العديد من أعضاء هيئة التدريس، فقد ظهر تبايناً في آرائهم حول كيفية تطبيق الحوكمة بالأقسام والكليات التي يعملون بها، كما أن الندرة في الدراسات العربية بصفة عامة والدراسات التي أجريت في البيئة السعودية بصفة خاصة والتي اهتمت بتطبيق الحوكمة في الجامعات أضعف مساهمتها في تطوير العملية الإدارية والأكاديمية، فالمكتبة العربية لا تزال تفتقر إلى المراجع والدراسات ومصادر المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة الحالية، مما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

وبناءً عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### أسئلة البحث:

**السؤال الرئيسي:** ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

١. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة والشفافية والإفصاح عن المعلومات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة المساءلة والمحاسبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة الالتزام بالقوانين والتشريعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٥. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة الرقابة وتقويم الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٦. هل توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع، أو التخصص، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة؟
- أهداف البحث:**

١. معرفة مدى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. تحديد درجة تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح عن المعلومات بالأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء وفروعها.
٣. معرفة مدى المشاركة في اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية.
٤. التعرف على تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة في الأقسام الأكاديمية.
٥. التعرف على درجة الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات بالأقسام الأكاديمية محل الدراسة، فضلاً عن عملية الرقابة وتقويم الأداء بها.
- أهمية البحث:**

- يمكن توضيح الأهمية العلمية والعملية للبحث في الجوانب التالية:
١. تتمثل أهمية هذا البحث الجهود في تفعيل دور حوكمة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٢. تكمن أهمية هذا البحث في تزويد المكتبة البحثية بدراسة حديثة تلقي الضوء على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. يستمد البحث أهميته من دور الجامعات في ظل التحديات التي تواجهها في الواقع المعاصر وضرورة تطبيق الحوكمة ومواكبة الإصلاحات بطريقة فعالة.

٤. يستمد البحث أهميته من الدور الذي تقوم الأقسام الأكاديمية في الجامعات، والذين يمثل أحد الأدوار الحاسمة في تحقيق أهداف الجامعة، كما أنهم يمثلون حلقة الوصل بين القيادات العليا في الجامعة وبين أعضاء هيئة التدريس.  
٥. يؤمل أن يسهم البحث في تزويد رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء بالتغذية الراجعة التي تسهم في زيادة درجة ممارستهم للحوكمة، بما ينعكس إيجابياً على أداء الجامعة.

#### حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في جامعة شقراء.
٣. الحدود البشرية: اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.
٤. الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٠/١٤٤١ هـ.

#### مصطلحات البحث:

#### ١. الحوكمة: Governance

تعرف الحوكمة إجرائياً في هذا البحث بأنها: مجموعة من الإجراءات التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء، من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية للأداء المؤسسي في الجامعات، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتتضمن هذه الإجراءات كلاً من: الشفافية والإفصاح عن المعلومات، واتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساءلة والمحاسبية، والالتزام بالقوانين والتشريعات، والرقابة وتقويم الأداء.

#### ٢. رؤساء الأقسام الأكاديمية: Heads of Academic Departments

يعرف برؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائياً في البحث بأنهم: الأشخاص المعينون رسمياً من قبل جامعة شقراء ليكونوا المسؤولين عن تنفيذ السياسة العامة لأقسامهم الأكاديمية، وإدارة شئون هذه الأقسام الإدارية والعلمية، إلى جانب قيامهم بأعمالهم كأعضاء هيئة تدريس.



### ٣. جامعة شقراء: Shaqra University

هي جامعة حكومية سعودية أنشئت بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم (٧٣٠٥/ م ب) وتاريخ (١٤٣٠/٩/٣ هـ)، وتضم (٢١) كلية موزعة في عدة محافظات ومراكز غرب مدينة الرياض، وهي: شقراء، وحرمل، والقويعية، والودامي، وساجر، وضرماء، وعفيف، والمزاحمية، وثادق والمحمل، ومرات.  
**الأدب النظري:**

#### ١. مفهوم الحوكمة:

تعددت تعريفات الباحثين للحوكمة تبعاً لتوجهاتهم النظرية ومنطلقاتهم البحثية، إلا أن جميع التعريفات تتفق على قدرة الحوكمة على دعم الشفافية وإصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات بشكل عام، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:  
الإدارة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة داخلية وخارجية فعالة (Lawand, 2009, 11)

مجموعة من القوانين والنظم التي يهدف تبنيتها إلى إيجاد مؤسسة تعزز الشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبة، مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسئوليات. (بركة، ٢٠١٢، ٧٨).  
مجموعة من القوانين والقواعد والقرارات التي تسهم في تحقيق الأداء من خلال استخدام الأساليب المناسبة والخطط الفعالة، لتحقيق أهداف التعليم عن طريق اتباع مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة الفعالة، والتمكين. (عبدالحكيم، ٢٠١٢، ٦٥).

الطريقة التي تمارس بها السلطة في المؤسسات، والطريقة التي يتم من خلالها إدارة الموارد، وتنطوي على السياسات والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات والرقابة في توجيه أو إدارة المؤسسات، من أجل تحقيق الفعالية في أدائها. (Quyên, 2014, 829).

العملية التي يتم من خلالها ربط المعرفة والوعي لها وإتاحتها بهدف تحسين الأداء المؤسسي، والذي يقود المؤسسات التعليمية نحو الجودة في العمل والشفافية والعدالة، والتي تطبق من خلال أدوار القيادات الأكاديمية. (الفواز، ٢٠١٥، ١٨)

ومن خلال ما تقدم فيما يتعلق بمفهوم الحوكمة يمكن استخلاص ما يأتي:

- يتمثل الهدف الرئيس للحوكمة في تحقيق مصالح كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع.
  - تقوم الحوكمة على تفعيل مبادئ المساواة، والمحاسبية، والرقابة، والشفافية، والعدالة، والتمكين.
  - تتضمن الحوكمة مجموعة من الإجراءات للحد من المشكلات والأزمات المختلفة بالمؤسسات.
  - تتضمن الحوكمة مجموعة من الضوابط التي تحكم السلوك في المؤسسات، وتضع مقاييس للأداء وفق مؤشرات عامة وعادلة ومنضبطة.
  - تحقق الحوكمة المشاركة الفعالة للعاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.
- ٢. مراحل تطور مفهوم الحوكمة:**

وفقاً لما ذكره أبوبكر (٢٠٠٥) فقد مر مفهوم الحوكمة بالعديد من المراحل حتى تم التوصل إلى المفهوم، وهذه المراحل هي كالتالي:

- **مرحلة الكساد (ما بعد عام ١٩٣٢):** شهدت هذه المرحلة بداية الاعتراف بعمق الفجوة وتعارض المصالح بين أصحاب وإدارات المؤسسات.
- **مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقة (من عام ١٩٧٦ إلى عام ١٩٩٥):** شهدت هذه المرحلة ظهور الكتابات المتعلقة بتنظيم العلاقات بين ملاك المؤسسات والإدارة، من خلال تحديد الواجبات والصلاحيات لكل منهما بما يقلل من احتمالات ظهور التعارض والصراع بينهما.
- **مرحلة بدء ظهور مصطلح الحوكمة (من عام ١٩٩٦ إلى عام ٢٠٠٠):** شهدت هذه المرحلة إجراء العديد من الدراسات التي تناولت أسباب انهيار بعض

الشركات، أو إخفاقها في تحقيق أهدافها، أو سوء الممارسات الإدارية بها، أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

- **مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (من ٢٠٠١ حتى الآن):** شهدت هذه المرحلة العديد من الأزمات الاقتصادية وانهايار عدد من الشركات العملاقة، مما دعا البنك الدولي إلى تبني مفهوم الحوكمة، وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيقها وتفعيلها.

### ٣. أهداف تطبيق الحوكمة في الجامعات:

يشير العديد من الباحثين (مثل: عطوة وعلي، ٢٠١٢؛ صوالحة، ٢٠١٧) إلى أن حوكمة المؤسسات التعليمية تهدف إلى وضع كافة الأطراف المعنية بالتعليم أمام مسؤولياتهم، باعتبارهم من يتأثر بشكل مباشر بالقرارات التي تصدرها المؤسسات التعليمية، حيث كانت تصدر هذه القرارات بمعزل عنهم وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو تحديد مساراتها، أما الحوكمة فتعتبرهم جزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويغرس لديهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة.

كما يسهم تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وفي الجامعات بصفة خاصة إلى ضمان الإيصال الفعال للخدمات التعليمية، وتوفير مواصفات مناسبة وحوافز ومعلومات ومحاسبية، مما يسهم في تحسين الأداء في مختلف قطاعات التعليم، ويلبي احتياجات المستفيدين من هذه الخدمات، ويزيد قدرة المؤسسات التعليمية على إنتاج المعرفة ونشرها والاستفادة منها. (Fazekas & Burns, 2012)

ومن ناحية أخرى تواجه المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي دفعتها إلى تطبيق الحوكمة، مثل: زيادة الطلب على التعليم، وضرورة توافق الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية مع معدلات النمو السكاني والانتشار الجغرافي للسكان، وضرورة تحقيق الشراكة الفاعلة بين مؤسسات قطاع

التعليم وبين مؤسسات القطاع الإنتاجي والخدمي، وضرورة مواكبة التطورات والتقنيات التعليمية المعاصرة التي فرضتها العولمة الاقتصادية، ورفع مستوى مواءمة مخرجات المؤسسات التعليمية لمتطلبات عملية التنمية واحتياجات سوق العمل. فالحوكمة وسيلة واستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ووضع البامج والحلول الوقائية لها. (أبوكريم والثويني، ٢٠١٤، ٥٨)

#### ٤. خصائص الحوكمة:

يشير أبوالنصر (٢٠١٥، ٥١) إلى بعض خصائص الحوكمة، ومن أهمها: الالتزام بقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق المصالح بين كافة الأطراف، والشفافية في عرض المعلومات، وتفعيل دور أصحاب المصالح من المواطنين والمساهمين في الإشراف والرقابة على العمل، والعدالة واحترام حقوق مختلف القطاعات المتعاملة مع المؤسسة، وضمان المشاركة في صنع القرارات، مما يحد من انتشار الفساد، وإتاحة الفرصة أمام جميع أفراد المجتمع للمشاركة في عملية صنع القرارات.

#### ٥. مبادئ الحوكمة:

يشير العديد من الباحثين (مثل: عبدالعال، ٢٠٠٧؛ درويش، ٢٠١٠؛ إبراهيم، ٢٠١٤) إلى أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المختلفة يستند إلى مجموعة من المبادئ، ومن أهمها ما يلي:

- **الشفافية:** وتعني حرية الوصول إلى المعلومات، والإفصاح عنها، وحرية تداولها، ووجود تقارير دورية عن أداء العاملين بها، ووضوح أسس اتخاذ القرارات، والإعلان عن هذه القرارات.

- **الإفصاح غير المحدود:** ويتحقق من خلال نشر المعلومات بصفة دورية، والعرض الوافي للتقارير والقوائم التي تظهر نتائج الأعمال، وما هو قائم بالفعل في المؤسسة.

- **المساءلة:** وتعني وجود أساليب مقننة يمكن من خلالها محاسبة الشخص المسؤول عن عمل ما، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة هذا العمل، وتستند هذه المساءلة إلى إعمال أحكام القانون.
  - **المشاركة الفعالة:** وتعني مساهمة العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها في صنع القرارات ومراقبة السياسات، واستحداث أشكال غير هرمية لممارسة السلطة تقوم على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
  - **المساواة وعدم التحيز:** وتتحقق من خلال النزاهة وعدم إخفاء البيانات لصالح فئة من الفئات أو جهة من الجهات ذات العلاقة الارتباطية المباشرة أو غير المباشرة بعمل المؤسسة.
  - **الإدارة المالية الرشيدة:** وتعني مراقبة إجمالي التكاليف والنفقات الخاصة بالمؤسسة ومصادر تمويلها، ووجود خطط لتطوير مواردها المالية، ومناسبة حجم الإنفاق مع أنشطة المؤسسة، والعمل على تحقيق الاستقرار المالي من أجل تحقيق التطوير في أداء هذه المؤسسة.
  - **الفاعلية والكفاءة:** وتعني أن نتائج المؤسسات تتحقق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، والاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية.
  - **الالتزام بأحكام القانون:** ويعني تطبيق القوانين واللوائح والتشريعات التي تحكم عمل المؤسسة، وتحقيق مبدأ المساواة أما القانون، وإعمال القاعدة القانونية ذاتها في جميع الحالات المماثلة.
  - **الرشد في اتخاذ القرارات:** ويتحقق من خلال العقلانية والموضوعية عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتلبية القرار للصالح العام، ووجود نقاش مسبق قبل اتخاذ القرار، مع إمكانية تعديل القرار في حالة حدوث تغييرات في الظروف أو المعطيات التي تم اتخاذ القرار في ضوءها.
٦. مراحل تطبيق الحوكمة:

- يلخص سفينسون (Svensson, 2007) مراحل تطبيق الحوكمة فيما يلي:
- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** وفيها يتم توضيح طبيعة الحوكمة، ومعالمها، وجوانبها، والأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، ومن أجل ضمان تقبل العاملين لها من خلال زيادة معلوماتهم عنها.
  - **مرحلة إعداد البنية الأساسية للحوكمة:** وفيها يتم إعداد البنية التنظيمية للحوكمة من خلال تحقيق الاتصال بين مختلف الكيانات والوحدات الإدارية، وتدعيم العلاقات بين أطراف العمل بالمؤسسة من ناحية وبين أصحاب المصالح من ناحية أخرى.
  - **مرحلة جدولة المهام:** وفيها يتم إعداد جدول زمني محدد للمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذها، وتحديد الصعوبات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ ومعالجتها.
  - **مرحلة تفعيل الحوكمة:** وفيها يتم تحقيق قدر أكبر من الاستقلالية للمؤسسة، وتطبيق المحاسبية والشفافية، وتفعيل نظام الثواب والعقاب.
  - **مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** وفيها يتم ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، بهدف حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة وقائية وتكاملية، وتتطلب هذه المرحلة تحديد جهة مسؤولة عن متابعة تنفيذ الحوكمة المؤسسية وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى دييور وهويسمان وميستر (Deboer; Huissman & Meister, 2010) دراسة هدفت إلى مناقشة أوضاع مجال الحوكمة في ثلاث جامعات أوروبية، وهي هولندا والنمسا والمملكة المتحدة، والمقارنة بين دساتيرها الإشرافية فيما يتعلق باحتوائها على المساءلة. وتم التوصل إلى أنه من العناصر الحديثة في محاولة

الإصلاح في قطاع التعليم العالي في أوربا تشكيل هياكل جديدة لحوكمة الجامعات، وأن المجالس الإشرافية فيها هي جزء من عمليات الإصلاح. كما أظهرت النتائج أن المجالات المحتملة للتحسين والتطوير في هيكلية المجالس الحالية وممارسة أعمالهم لا تتم إلا من خلال تطبيق الحاكمية ومبادئها بشكل متقن، وتفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية فيها.

كما أجرى فولس (Fowles, 2010) دراسة هدفت إلى تناول حوكمة التعليم العالي في المؤسسات التعليمية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستعرضت هذه الدراسة التطور التاريخي لبناء نظام حوكمة التعليم العالي الحكومي. وتم التوصل إلى أنه على الرغم من انتشار حوكمة قطاع التعليم العالي الحكومي إلا أنه لا يزال هناك الكثير من الغموض حول سبب اختيار الولاية للإجراءات الإصلاحية للمؤسسة التعليمية وآثارها على أدائها المؤسسي. كما قدمت هذه الدراسة مناقشة للآثار المترتبة على الأساليب المختلفة لإدارة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي الحكومي تفيد صانعي السياسات الذين يسعون لكفاءة وفاعلية هذا القطاع، وربطت الدراسة بين الأوضاع الاقتصادية للولاية وبين مدى من تشريعات تعزز استقلالية مؤسسات التعليم العالي وتقلل من سيطرة الدولة عليها.

وفي نفس السياق هدفت دراسة وادج (Waduge, 2011) إلى بحث العلاقة بين الحوكمة والأداء في الجامعات الأسترالية، حيث تم خلال فترة البحث تنفيذ وتطبيق إصلاحات مهمة فيما يتعلق بحوكمة الجامعات في أستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين كل من السلطة التنظيمية واستقلالية مجلس الجامعة واللجان المشكلة من قبل مجلس الجامعة ولقاءات مجلس الجامعة التشاورية وشفافية التقارير وحجم الجامعة وبين المتغير التابع (أداء الجامعات).

كما هدفت دراسة جونز (jones, 2011) إلى الكشف عن دور الحوكمة في الجامعات، واستخدم الباحث المنهج التحليلي من خلال جمع الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن موضوع الحوكمة في الجامعات حصل على اهتمام كبير الولايات المتحدة الأمريكية،

حيث إنه حصل على تمويل كبير من إدارات المؤسسات التعليمية، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على مصداقية القرارات التي يصدرها أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات المختلفة باختلاف تخصصاتهم، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الحاكمية المؤسسية فيما يتعلق بالهيئة التدريسية.

بينما هدفت دراسة سريكو (Sreňko, 2012) إلى الكشف عن أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج التحليلي من خلال جمع الدراسات السابقة والإحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة التي أجريت في أوروبا، وقد أظهرت نتائج تحليل هذه الدراسات أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي العامل الحاسم لأداء جودة أنظمة التعليم العالي، حيث ساهمت المبادئ العامة للحوكمة في نشر الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك الحرية الأكاديمية وحرية البحث، وأظهرت نتائج الممارسة العملية أن الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي في كثير من الأحيان تتسم بعدم التطور وتتأثر بالعوامل الخارجية المختلفة، وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات ملموسة من أجل تعزيز سياسة الحوكمة وضمان التنفيذ الفعال لمؤسسات التعليم العالي.

أما هدفت دراسة أحمد فتحي أبوكريم وطارق محمد الثويني (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٩) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بإعداد استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود لصالح جامعة حائل، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود تعزى لمتغير الرتبة العلمية.



وهدفت دراسة كاين (Quyên, 2014) إلى تحديد مؤشرات تطبيق الحوكمة في الجامعات الأسترالية باستخدام أسلوب دلفاي، واعتمدت الدراسة على استخدام طريقة دلفاي الثلاثية، من خلال المناقشات، والاستبانات، والمقابلات، وذلك لجمع آراء مجموعة من الخبراء للتوصل إلى قائمة بالمؤشرات الرئيسية لحوكمة الجامعات وتحديد الأوزان النسبية لكل منها. وقد تم التوصل إلى (٩١) مؤشراً لتطبيق الحوكمة في الجامعات، وهذه المؤشرات موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، وهي: الإدارة والتوجيه، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والشفافية، كما أظهرت النتائج وجود مستويات عالية نسبياً من الأهمية لجميع المؤشرات المقترحة.

أما دراسة الفواز (٢٠١٥) فهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٧) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعات أم القرى والملك عبدالعزيز والطائف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة كانت متوسطة، وأن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كانت كبيرة جداً، وأن درجة متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ودرجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية والجامعة وعدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة السوادي (٢٠١٥) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٥) قيادياً من القيادات الجامعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بإعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة عالية جداً مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها، كما أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة

الرشيدة في الجامعات السعودية كانت ضعيفة، وأن أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة عالية أن هناك معوقات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قام الباحث بإعداد تصور مقترح تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية.

وهدفت دراسة محروس (٢٠١٦) إلى التعرف على الأسس النظرية للحوكمة المؤسسية بالجامعات المعاصرة، والتعرف على واقع الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس، والتوصل إلى تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية لكلية التربية جامعة عين شمس، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٦) فرداً منهم (١٥٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية و(١٦١) فرداً من الإداريين، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية يتم من خلال مرحلة المشاركة، ومرحلة الوقوف على الفجوات الحالية، ومرحلة مراجعة التشريعات وإجراء التغييرات في البنى التنظيمية، ومرحلة الانتقال إلى اللامركزية الميسرة للعمل، وفي ضوء نتائج تطبيق الاستبانة تم التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس، من حيث: منطلقات التصور المقترح وكذلك مكوناته ومتطلبات تنفيذه، والمعوقات المتوقعة أمام تنفيذه، ومقترحات للتغلب عليها.

وهدفت دراسة رابعة والشerman (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٠) عضو هيئة تدريس و(٣٨) قائداً أكاديمياً بجامعة اليرموك، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس أو الكلية أو الرتبة الأكاديمية.

بينما هدفت دراسة بدح والعوامل (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م، وقام الباحثان بإعداد استبانتين إحداهما لقياس درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، والأخرى لقياس درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة جاءت ايضاً بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ودرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

أما دراسة الفوزان (٢٠١٧) فهذهت إلى تحديد متطلبات الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، واعتمدت هذه الدراسة على استعراض واقع تطبيق الحوكمة من خلال الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، باستخدام المنهج النوعي. وأشارت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات تتمثل في الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات وإدارة مكوناتها ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية، كما أظهرت الدراسة أن حوكمة الجامعات لها أهمية كبيرة لأنها تساعد الجامعات في التأكد من فعالية إدارتها، وتحقيق أهدافها بأحسن الطرق الممكنة، والكشف عن أوجه القصور في الأداء والمخرجات، وتجنب انتشار الفساد الإداري والمالي، وضمان موارد للجامعات والاستثمار الأمثل لها، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، وتحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات واضحة، وتمكين العاملين من ممارسة أعمالهم، وتحقيق العدالة والمساواة على أساس الكفاءة والجدارة بين العاملين، وتعزيز مشاركة جميع منسوبي الجامعات في عمليات صنع القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية في أداء المهام.

وهدف دراسة صوالحة (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية، وقد أجريت الدراسة في جامعة آل البيت كنموذج

للجامعات الأردنية، وقام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة آل البيت بمستوى متوسط وكان أعلى مجال في المساواة، وجاء في الترتيب الثاني محور المساءلة وفي الترتيب الثالث محور الفاعلية، وجاء في الترتيب الرابع محور الشفافية، بينما جاء مجال المشاركة بأدنى متوسط في الترتيب الأخير.

وهدفت دراسة عسيري (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) فرداً من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لتطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وجاء ترتيب معايير الحوكمة وفقاً لدرجة تطبيقها كما يلي: الاستقلالية، وسيادة القانون، والمشاركة، والإفصاح والشفافية، والمحاسبية والمساءلة. وبالنسبة لأهم متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فكانت: توفير أنظمة معلوماتية داعمة للقرارات في الجامعة، وتعزيز الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص، وتوفير أسس واضحة لتقييم شاغلي المناصب القيادية بشكل دوري، وتوفير أنظمة عمل تقنية تعمل على تحويل كافة التعاملات المالية والإدارية والأكاديمية إلى تعاملات إلكترونية، وتعزيز فاعلية الجامعة وزيادة كفاءتها من خلال توفير بيئة محفزة للعمل.

وهدفت دراسة العتيبي (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وتأثره بمتغيري الجنس والخبرة التدريسية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥١) عضو هيئة تدريس، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة

الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، لصالح فئة (١٠) سنوات فأكثر.

وهدفت دراسة الفريح (٢٠١٩) إلى التعرف على الأطر المفاهيمية للحوكمة المؤسسية للجامعات والكشف عن القوى والعوامل المؤثرة في حوكمة الجامعات في هولندا وجنوب أفريقيا، والتوصل إلى الآليات المناسبة التي يمكن من خلالها الاستفادة من خبرات دول المقارنة في حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل من خبرات دول المقارنة في حوكمة الجامعات إلى عدد من المعطيات يمكن تطبيقها في جامعة المملكة من أهمها: وضع وثيقة للحوكمة المؤسسية في الجامعات، ومشاركة عملية الحوكمة المؤسسية، وتطوير إدارة الموارد المالية والتوجه نحو اللامركزية في الجامعات.

وهدفت دراسة مومني (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة جرش، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة في جامعة جرش جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعزى إلى متغيرات المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق عرضه من الدراسات السابقة يتضح تعدد الدراسات السابقة التي تناولت درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات بصفة عامة، ولكن توجد ندرة في الدراسات السابقة التي ركزت على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة، كما يتضح تباين الدراسات السابقة في أهدافها؛ فقد ركزت بعض الدراسات السابقة على الكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات، وركزت دراسات أخرى على تحديد درجة ممارسة الحوكمة في الجامعات، في حين ركزت بعض

الدراسات على التعرف على العلاقة بين الحوكمة وبعض المتغيرات، مثل: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، والأداء الوظيفي للجامعات، وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات.

تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما يتفق البحث مع الدراسات التي أجريت على عينات من أعضاء هيئة التدريس، في حين يختلف البحث مع الدراسات التي أجريت على عينات من أعضاء الهيئة الإدارية. ويتميز البحث عن الدراسات السابقة في اختيار موضوع البحث ومجاله المكاني، وفي الكشف عن الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة والتي قد تعزى لبعض المتغيرات، كما يتميز البحث عن الدراسات السابقة في تناوله لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة، حيث إن الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الحوكمة في الجامعات ركزت على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة بصفة عامة ولم تركز على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لها، بالرغم من أن الأقسام الأكاديمية تمثل النواة الرئيسية للعمل الأكاديمي بالجامعة. وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الأدب النظري، وإعداد الاستبانة الخاصة بجمع البيانات في البحث، ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

### الطريقة وإجراءات البحث:

#### ١. منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه، بهدف التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### ٢. مجتمع وعينة البحث:

تضمن مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء خلال العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ، وتم توزيع أداة البحث على عدد (٢٥٠) عضو هيئة تدريس، وتم استعادة (٢٣٩) استبانة صالحة للتحليل، حيث تم استبعاد الاستبانات التي

لم يتم الإجابة عليها كاملة وكذلك الاستبانات ناقصة البيانات. وبذلك تكونت عينة البحث الأساسية من (٢٣٩) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات النوع، والتخصص، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة.

**جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي،**

**وسنوات الخبرة**

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٦٣	٦٨.٢٠ %
	أنثى	٧٦	٣١.٨٠ %
	الإجمالي	٢٣٩	١٠٠ %
التخصص	تخصصات إنسانية	١٤٨	٦١.٩٢ %
	تخصصات عملية	٩١	٣٨.٠٨ %
	الإجمالي	٢٣٩	١٠٠ %
الرتبة العلمية	أستاذ	٢٣	٩.٦٢ %
	أستاذ مشارك	٦٧	٢٨.٠٣ %
	أستاذ مساعد	١٤٩	٦٢.٣٤ %
	الإجمالي	٢٣٩	١٠٠ %
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٥٤	٦٤.٤٤ %
	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	٣٥.٥٦ %
	الإجمالي	٢٣٩	١٠٠ %

يتضح من الجدول (١) أن عدد الذكور في عينة البحث بلغ (١٦٣) فرداً بنسبة (٦٨.٢٠%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (٧٦) فرداً بنسبة (٣١.٨٠%) من إجمالي العينة. وبالنسبة للتخصص فقد بلغ عدد الأفراد من التخصصات الإنسانية (١٤٨) فرداً بنسبة (٦١.٩٢%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الأفراد من التخصصات العملية (٩١) فرداً بنسبة (٣٨.٠٨%) من إجمالي العينة. وبالنسبة للرتبة العلمية فقد بلغ عدد الأفراد الذين رتبهم العلمية أستاذ (٢٣)

فرداً بنسبة (٩.٦٢%) من إجمالي العينة، وبلغ عدد الأفراد الذين رتبهم العلمية أستاذ مشارك (٦٧) فرداً بنسبة (٢٨.٠٣%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين رتبهم العلمية أستاذ مساعد (١٤٩) فرداً بنسبة (٦٢.٣٤%) من إجمالي العينة. وبالنسبة لسنوات الخبرة فقد بلغ عدد الأفراد الذين سنوات خبرتهم أقل من (١٠) سنوات (١٥٤) فرداً بنسبة (٦٤.٤٤%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين سنوات خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر (٨٥) فرداً بنسبة (٣٥.٥٦%) من إجمالي العينة.

### ٣. أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في البحث، وذلك لمناسبتها لموضوع البحث ولتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته، وقد تم بناء الاستبانة في ضوء الخطوات التالية:

- **تحديد الهدف من الاستبانة:** وهو التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **تحديد محاور الاستبانة:** تضمنت الاستبانة (٤٠) فقرة موزعة على خمسة محاور، وهي: الشفافية والإفصاح عن المعلومات، واتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساءلة والمحاسبية، والالتزام بالقوانين والتشريعات، والرقابة وتقويم الأداء.
- **صياغة فقرات الاستبانة:** بعد تحديد محاور الاستبانة، تم صياغة الفقرات الخاصة بكل محور، وذلك في ضوء الأدب النظري لمتغيرات البحث، وفي ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وفي ضوء مراجعة بعض الاستبانات التي استخدمت في هذه الدراسات السابقة، والإفادة منها في صياغة فقرات الاستبانة المستخدمة في البحث.
- **تدريج بدائل الاستجابة وتحديد معيار لدرجة الموافقة لفقرات الاستبانة:** وقد تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) ثلاثي التدرج حيث يجيب الفرد على كل فقرة عن طريق تحديد درجة موافقته على قيام رئيس القسم الذي يعمل به بالممارسات



التي تتضمنها هذه الفقرات، وذلك باختيار أحد البدائل (مرتفعة – متوسطة – منخفضة)، وقد أعطي لكل بديل من هذه البدائل وزناً مدرجاً، حيث يتم احتساب (٣) درجات في حالة اختيار (مرتفعة)، يتم احتساب درجتين في حالة اختيار (متوسطة)، يتم احتساب درجة واحدة في حالة اختيار (منخفضة). ولتحديد درجة موافقة أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل محور من محاورها تم حساب مدى الدرجات لكل فقرة، حيث مدى الاستجابة = (أعلى درجة – أقل درجة) / عدد الفئات =  $(3 - 1) / 3 = 0.67$ ، وهي طول الفئة، وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (٢.٣٣) إلى (٣) فإن درجة الموافقة على هذه الفقرة من جانب أفراد عينة البحث مرتفعة، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٣) فإن درجة الموافقة على هذه العبارة من جانب أفراد عينة البحث متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (١) إلى أقل من (١.٦٧) فإن درجة الموافقة على هذه الفقرة من جانب أفراد عينة البحث منخفضة.

- **صياغة تعليمات الاستبانة:** تمت صياغة تعليمات الاستبانة من أجل تعريف أفراد عينة البحث بالهدف من هذه الاستبانة، ومكوناتها، وطريقة الاستجابة لها، مع التأكيد على أن استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

- **التحقق من صدق وثبات الاستبانة:** تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة باستخدام الطرق التالية:

• **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما:  
**صدق المحكمين:** بعد إعداد الصورة الأولية للاستبانة تم عرضها على عشرة محكمين من المتخصصين في موضوع البحث، وطلب منهم التكرم بتحكيم الاستبانة وإبداء آرائهم فيما يتعلق بكل من: مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، وتحديد مدى انتماء الفقرات للمحور الذي تقيسه، ومدى مناسبة صياغة بدائل الاستجابة. وقد اعتمدت نسبة موافقة (٨٠ %) فأكثر من آراء السادة

المحكمين معياراً للإبقاء على الفقرة، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات التي أبدتها السادة المحكمون بشأن تعديل صياغة بعض الفقرات. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء ومن خارج أفراد عينة البحث الأساسية، وتم حساب قيم معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب قيم معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٢) إلى (٠.٨٦) وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى اتصاف الاستبانة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

● **ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما:  
**طريقة ألفا كرونباخ:** قام الباحث بتطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء ومن خارج أفراد عينة البحث الأساسية، ثم قام بحساب قيمة معامل ألفا كرونباخ وذلك بالنسبة للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول (٢): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة**

المحور	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	٠.٩٠
اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٩١
المساءلة والمحاسبية	٠.٨٩
الالتزام بالقوانين والتشريعات	٠.٩٢
الرقابة وتقويم الأداء	٠.٨٩
الاستبانة ككل	٠.٩٤

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة تراوحت بين (٠.٨٩) إلى (٠.٩٢) وللاستبانة ككل بلغت (٠.٩٤)، وجيبتها معاملات ثبات عالية.

**طريقة إعادة التطبيق:** قام الباحث بتطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء ومن خارج أفراد عينة البحث الأساسية، ثم قام بإعادة التطبيق عليهم مرة أخرى بعد أسبوعين، وتم حساب قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين درجاتهم في مرتي التطبيق، وذلك بالنسبة للاستبانة وكل محور من محاورها، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول (٣): معاملات الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق لمحاور الاستبانة**

المحور	معامل الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	٠.٨٧
اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٩٠
المساءلة والمحاسبية	٠.٨٨
الالتزام بالقوانين والتشريعات	٠.٩١
الرقابة وتقويم الأداء	٠.٨٦
الاستبانة ككل	٠.٩٢

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات بطريقة إعادة التطبيق لمحاور الاستبانة تراوحت بين (٠.٨٦) إلى (٠.٩١) وللاستبانة ككل بلغت (٠.٩٢)، وجيبتها معاملات ثبات عالية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:**

قام الباحث بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

١. **الإحصاء الوصفي:** وتمثل في حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف عينة البحث، ولتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢. **الإحصاء التحليلي:** وتمثل في استخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، بالإضافة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة البحث. كما تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لتحديد الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغيرات النوع أو التخصص أو سنوات الخبرة، وتم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

### نتائج البحث:

#### ١. نتائج الإجابة على السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على "ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"، وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل محور من محاور الاستبانة ولكل فقرة من فقراتها، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب  
لمحاور الاستبانة

م	مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الشفافية والإفصاح عن المعلومات	٢.٢١	٠.٢٥	متوسطة	٤
٢	اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	٢.١٦	٠.٢٤	متوسطة	٥
٣	المساءلة والمحاسبية	٢.٤١	٠.٢٣	مرتفعة	٢
٤	الالتزام بالقوانين والتشريعات	٢.٤٤	٠.٢٢	مرتفعة	١
٥	الرقابة وتقويم الأداء	٢.٢٥	٠.٢٤	متوسطة	٣
	المتوسط العام للاستبانة	٢.٢٩	٠.١٢	متوسطة	

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٢.٢٩) بانحراف معياري (٠.١٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة تراوحت ما بين (٢.١٦ - ٢.٤٤) بدرجة ممارسة تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، وقد حصل محوران على درجة ممارسة مرتفعة، في حين حصل ثلاثة محاور على درجة ممارسة متوسطة. وجاء ترتيب هذه المحاور وفقاً لدرجة ممارستها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لتقديرات أعضاء هيئة التدريس كما يلي: الالتزام بالقوانين والتشريعات، ثم المساءلة والمحاسبية، ثم الرقابة وتقويم الأداء، ثم الشفافية والإفصاح عن المعلومات، ثم اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات. وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور من هذه المحاور:

- المحور الأول (الشفافية والإفصاح عن المعلومات):  
جدول (٥): النتائج الخاصة بفقرات المحور الأول (الشفافية والإفصاح عن المعلومات)

م	الشفافية والإفصاح عن المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	اتباع مبدأ حرية تداول المعلومات في ضوء المبادئ والأسس القانونية.	١.٩٨	٠.٦٩	متوسطة	٧
٢	الإعلان عن أهداف القسم وخطته الاستراتيجية والتنفيذية.	٢.٢٦	٠.٦٣	متوسطة	٤
٣	توفير نظام متطور لحفظ وتنظيم المعلومات الخاصة بالقسم.	٢.٤٩	٠.٥٨	مرتفعة	١
٤	إعلام منسوبي القسم بأي فعاليات رسمية قبل مواعيدها بفترة كافية.	٢.٢٩	٠.٦٠	متوسطة	٣
٥	الإجابة عن استفسارات أعضاء القسم بكل صراحة.	٢.٤٧	٠.٦١	مرتفعة	٢
٦	تقديم المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء القسم في الوقت المناسب.	٢.٠٨	٠.٦٦	متوسطة	٦
٧	تحديث المعلومات المتاحة عن القسم كلما جد جديد.	١.٩٢	٠.٥٦	متوسطة	٨
٨	اطلاع منسوبي القسم على آخر المستجدات في اللقاءات الدورية.	٢.١٦	٠.٧١	متوسطة	٥
	المتوسط العام للمحور الأول (الشفافية والإفصاح عن المعلومات)	٢.٢١	٠.٢٥	متوسطة	

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول (الشفافية والإفصاح عن المعلومات) تراوحت ما بين (١.٩٢ - ٢.٤٩)، وقد حصلت فقرتان على درجة ممارسة مرتفعة، في حين حصلت (٦) فقرات على درجة ممارسة متوسطة.

**- المحور الثاني (اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات):**  
**جدول (٦): النتائج الخاصة بفقرات المحور الثاني (اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات)**

م	اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٩	الحرص على عقد اجتماعات مجلس القسم في مواعيدها الدورية.	٢.٤٣	٠.٦٤	مرتفعة	٢
١٠	منح منسوبي القسم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمل داخل القسم.	٢.١٩	٠.٥٩	متوسطة	٣
١١	مشاركة منسوبي القسم في إعداد خطط العمل بالقسم.	٢.٤٦	٠.٦١	مرتفعة	١
١٢	استطلاع آراء منسوبي القسم بشأن كيفية مواجهة مشكلات العمل.	٢.٠٣	٠.٦٣	متوسطة	٧
١٣	تشجيع تبادل الخبرات بين منسوبي القسم.	٢.٠٣	٠.٥٦	متوسطة	٦
١٤	التأكيد على أن نجاح القسم في تحقيق أهدافه مسئولية جميع العاملين به.	٢.٠٦	٠.٦٢	متوسطة	٥
١٥	حث منسوبي القسم على العمل بروح الفريق لإنجاز المهام المشتركة.	٢.٠٨	٠.٦١	متوسطة	٤
١٦	التعامل بجدية مع مقترحات منسوبي القسم ومحاولة تفعيلها.	١.٩٨	٠.٦٧	متوسطة	٨
	المتوسط العام للمحور الثاني (اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات)	٢.١٦	٠.٢٤	متوسطة	

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات) تراوحت ما بين (١.٩٨ - ٢.٤٦)، وقد حصلت فقرتان على درجة ممارسة مرتفعة، في حين حصلت (٦) فقرات على درجة ممارسة متوسطة.

- المحور الثالث (المساءلة والمحاسبية):  
جدول (٧): النتائج الخاصة بفقرات المحور الثالث (المساءلة والمحاسبية)

م	المساءلة والمحاسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١٧	وجود نظام واضح ومعلن لآليات محاسبة المقصرين من منسوبي القسم.	٢.٤٨	٠.٥٧	مرتفعة	٤
١٨	مراعاة العدالة في توزيع الأعباء والمهام على منسوبي القسم.	٢.٤٦	٠.٥٨	مرتفعة	٥
١٩	تفويض بعض الصلاحيات لمنسوبي القسم.	٢.٠٨	٠.٦٢	متوسطة	٨
٢٠	متابعة مدى التزام منسوبي القسم بتنفيذ المهام المنوطة بهم.	٢.٤٣	٠.٧١	مرتفعة	٦
٢١	الاعتماد على معلومات موثقة في مساءلة منسوبي القسم.	٢.٥٥	٠.٦٧	مرتفعة	١
٢٢	متابعة التزام منسوبي القسم بتنفيذ قرارات مجلس القسم.	٢.٥٢	٠.٥٩	مرتفعة	٣
٢٣	تشجيع منسوبي القسم على ممارسة أدوارهم بفاعلية.	٢.٥٤	٠.٦٠	مرتفعة	٢
٢٤	تشجيع منسوبي القسم على ممارسة الرقابة الذاتية للأداء.	٢.٢٥	٠.٦٤	متوسطة	٧
	المتوسط العام للمحور الثالث (المساءلة والمحاسبية)	٢.٤١	٠.٢٣	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث (المساءلة والمحاسبية) تراوحت ما بين (٢.٠٨ - ٢.٥٥)، وقد حصلت (٦) فقرات على درجة ممارسة مرتفعة، في حين حصلت فقرتان على درجة ممارسة متوسطة.



**- المحور الرابع (الالتزام بالقوانين والتشريعات):**  
**جدول (٨): النتائج الخاصة بفقرات المحور الرابع (الالتزام بالقوانين والتشريعات)**

م	الالتزام بالقوانين والتشريعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢٥	تطبيق الواجبات والأنظمة على جميع منسوبي القسم بدون استثناء.	٢.١٥	٠.٦٠	متوسطة	٨
٢٦	التصرف بنزاهة حيال الصراعات التي قد تحدث داخل القسم.	٢.٥١	٠.٥٦	مرتفعة	٣
٢٧	تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين منسوبي القسم.	٢.٣٩	٠.٦٢	مرتفعة	٧
٢٨	إعمال القاعدة القانونية ذاتها في جميع الحالات المماثلة.	٢.٤١	٠.٦٣	مرتفعة	٦
٢٩	التعامل بمعايير واحدة مع جميع منسوبي القسم.	٢.٦٠	٠.٥٩	مرتفعة	١
٣٠	إشراك جميع منسوبي القسم في أعمال اللجان دون تمييز.	٢.٤٢	٠.٦٦	مرتفعة	٥
٣١	إطلاع منسوبي القسم على التعميمات بمجرد ورودها.	٢.٥٩	٠.٥٦	مرتفعة	٢
٣٢	حث منسوبي القسم على الالتزام بالقرارات الخاصة بتسيير العمل.	٢.٤٦	٠.٦٤	مرتفعة	٤
	المتوسط العام للمحور الرابع (الالتزام بالقوانين والتشريعات)	٢.٤٤	٠.٢٢	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع (الالتزام بالقوانين والتشريعات) تراوحت ما بين (٢.١٥ - ٢.٦٠)، وقد حصلت وقد حصلت (٧) فقرات على درجة ممارسة مرتفعة، في حين حصلت فقرة واحدة على درجة ممارسة متوسطة.

- المحور الخامس (الرقابة وتقويم الأداء):  
جدول (٩): النتائج الخاصة بفقرات المحور الخامس (الرقابة وتقويم الأداء)

م	الرقابة وتقويم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣٣	تفعيل دور مجلس القسم في تقييم أداء منسوبي القسم.	٢.٤٧	٠.٦٣	مرتفعة	١
٣٤	اتباع معايير وإجراءات واضحة ومحددة لتقويم الأداء.	٢.٣٣	٠.٦٥	مرتفعة	٤
٣٥	تقييم أداء منسوبي القسم بصورة دورية أثناء العام الدراسي.	٢.٠٩	٠.٦١	متوسطة	٧
٣٦	تقديم تغذية راجعة لمنسوبي القسم بشأن عملية تقييم الأداء.	١.٩٠	٠.٥٤	متوسطة	٨
٣٧	يشجع منسوبي القسم على التجديد والتطوير في أداء أعمالهم.	٢.٣٨	٠.٦٢	مرتفعة	٢
٣٨	الاستفادة من نتائج تقارير الأداء في تطوير العمل بالقسم.	٢.٢٨	٠.٦٤	متوسطة	٥
٣٩	الإشادة بأداء منسوبي القسم المتميزين في العمل.	٢.٢١	٠.٦٦	متوسطة	٦
٤٠	نشر تقارير دورية عن إنجازات القسم.	٢.٣٥	٠.٦٤	مرتفعة	٣
	المتوسط العام للمحور الخامس (الرقابة وتقويم الأداء)	٢.٢٥	٠.٢٤	متوسطة	

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس (الرقابة وتقويم الأداء) تراوحت ما بين (١.٩٠ - ٢.٤٧)، وقد حصلت (٤) فقرات

على درجة ممارسة مرتفعة، كما حصلت (٤) فقرات أيضاً على درجة ممارسة متوسطة.

وتشير نتائج الإجابة على السؤال الأول في مجملها إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

وتتفق هذه النتائج مع مع نتائج دراسة أحمد فتحي أبوكريم وطارق محمد الثويني (٢٠١٤) التي أظهرت أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة ربابعة والشمران (٢٠١٧) التي أظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة بدح والعواملة (٢٠١٧) التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة صوالحة (٢٠١٧) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة آل البيت جاء بمستوى متوسط، كما تتفق مع نتائج دراسة عسيري (٢٠١٧) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لتطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٨) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة السوادي (٢٠١٥) التي أظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية ضعيفة، كما تختلف مع نتائج دراسة مومني (٢٠١٩) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش جاء بدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء وجود قوانين واضحة بشأن تنظيم العمل في الأقسام الأكاديمية بالجامعات، بالإضافة إلى حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على تسيير العمل داخل هذه الأقسام من خلال معايير تتسم بالعدالة والشفافية. ولكن قد يواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بعض الصعوبات التي لا زالوا يبذلون جهوداً للتغلب عليها من أجل تحقيق المزيد من تفعيل لمبادئ وأسس الحوكمة في أداؤهم الإداري.

## ٢. نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على " هل توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع، أو التخصص، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة؟"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للكشف عن الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغيرات النوع والتخصص وسنوات الخبرة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) وطريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (١٠): نتائج اختبار "ت" للكشف عن الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	الذكور	١٦٣	٢.٢٢	٠.٢٤	٢٣٧	١.٠٦	٠.٢٩ (غير دالة)
	الإناث	٧٦	٢.١٨	٠.٢٧			
اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	الذكور	١٦٣	٢.١٧	٠.٢٤	٢٣٧	١.٤٩	٠.١٤ (غير دالة)
	الإناث	٧٦	٢.١٢	٠.٢٤			
المساءلة والمحاسبية	الذكور	١٦٣	٢.٤١	٠.٢٣	٢٣٧	٠.٤٦	٠.٦٥ (غير دالة)
	الإناث	٧٦	٢.٤٢	٠.٢٣			

تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء لممارسات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ راشد غازي الصويل العتيبي

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الالتزام بالقوانين والتشريعات	الذكور	١٦٣	٢.٤٥	٠.٢٢	٢٣٧	١.٠٦	٠.٢٩ (غير دالة)
	الإناث	٧٦	٢.٤٢	٠.٢٣			
الرقابة وتقويم الأداء	الذكور	١٦٣	٢.٢٥	٠.٢٤	٢٣٧	٠.٢٩	٠.٧٧ (غير دالة)
	الإناث	٧٦	٢.٢٤	٠.٢٤			
الدرجة الكلية للاستبانة	الذكور	١٦٣	٢.٣٠	٠.١٢	٢٣٧	١.٣٨	٠.١٧ (غير دالة)
	الإناث	٧٦	٢.٢٨	٠.١١			

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع.

**جدول (١١): نتائج اختبار "ت" للكشف عن الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغير التخصص**

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	إنساني	١٤٨	٢.١٩	٠.٢٦	٢٣٧	١.٢٦	٠.٢١ (غير دالة)
	عملي	٩١	٢.٢٣	٠.٢٤			
اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	إنساني	١٤٨	٢.١٧	٠.٢٥	٢٣٧	٠.٩٩	٠.٣٢ (غير دالة)
	عملي	٩١	٢.١٤	٠.٢٣			
	إنساني	١٤٨	٢.٤٣	٠.٢٥			٠.١٤

تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء لممارسات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ راشد لحازي الصويل العنبيبي

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المساءلة والمحاسبية	عملي	٩١	٢.٣٨	٠.٢٠	٢٣٧	١.٤٧	(غير دالة)
	إنساني	١٤٨	٢.٤٥	٠.٢٢			
الالتزام بالقوانين والتشريعات	عملي	٩١	٢.٤٤	٠.٢٤	٢٣٧	٠.٣٦	(غير دالة)
	إنساني	١٤٨	٢.٤٥	٠.٢٢			
الرقابة وتقويم الأداء	عملي	٩١	٢.٢٣	٠.٢٢	٢٣٧	٠.٧٧	(غير دالة)
	إنساني	١٤٨	٢.٢٦	٠.٢٥			
الدرجة الكلية للاستبانة	عملي	٩١	٢.٢٨	٠.١١	٢٣٧	٠.٨٨	(غير دالة)
	إنساني	١٤٨	٢.٣٠	٠.١٢			

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص.

**جدول (١٢): نتائج اختبار "ت" للكشف عن الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	أقل من ١٠ سنوات	١٥٤	٢.١٨	٢٥.	٢٣٧	٢.٥١	(دالة)
	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	٢.٢٦	٢٥.			
اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من ١٠ سنوات	١٥٤	٢.١٢	٢٤.	٢٣٧	٣.٢٧	(دالة)

تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء لممارسات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ راشد غازي الصويل العتيبي

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمات	مستوى الدلالة
	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	٢.٢٢	٢٣.			
المساءلة والمحاسبية	أقل من ١٠ سنوات	١٥٤	٢.٤٠	٢٢.	٢٣٧	٠.٨٣	٠.٤١ (غير دالة)
	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	٢.٤٣	٢٥.			
الالتزام بالقوانين والتشريعات	أقل من ١٠ سنوات	١٥٤	٢.٣٩	٢١.	٢٣٧	٤.٧٤	٠.٠١ (دالة)
	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	٢.٥٣	٢٣.			
الرقابة وتقييم الأداء	أقل من ١٠ سنوات	١٥٤	٢.١٩	٢٤.	٢٣٧	٥.٠٥	٠.٠١ (دالة)
	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	٢.٣٥	٢١.			
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من ١٠ سنوات	١٥٤	٢.٢٦	١٠.	٢٣٧	٦.٨٢	٠.٠١ (دالة)
	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	٢.٣٦	١٢.			

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) في متوسطات درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى سنوات الخبرة، وذلك في محاور الشفافية والإفصاح عن المعلومات، واتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالقوانين والتشريعات، والرقابة وتقييم الأداء، والدرجة الكلية للاستبانة، لصالح ذوي الخبرة (١٠) سنوات فأكثر. في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى سنوات الخبرة، وذلك في محور المساءلة والمحاسبية.

**جدول (١٣): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للكشف عن الفروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغير الرتبة العلمية:**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفائية "ف"	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	بين المجموعات	٠.٩٠	٢	٠.٤٥	٧.٥٠	٠.٠١ (دالة)
	داخل المجموعات	١٤.٠٨	٢٣٦	٠.٠٦		
	التباين الكلي	١٤.٩٨	٢٣٨			
اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	١.٦٠	٢	٠.٨٠	١٥.٢٥	٠.٠١ (دالة)
	داخل المجموعات	١٢.٣٨	٢٣٦	٠.٠٥		
	التباين الكلي	١٣.٩٨	٢٣٨			
المساءلة والمحاسبية	بين المجموعات	٠.٥٨	٢	٠.٢٩	٥.٥٧	٠.٠١ (دالة)
	داخل المجموعات	١٢.١٨	٢٣٦	٠.٠٥		
	التباين الكلي	١٢.٧٦	٢٣٨			
الالتزام بالقوانين والتشريعات	بين المجموعات	٠.٠٧	٢	٠.٠٤	٠.٧٣	٠.٤٨ (غير دالة)
	داخل المجموعات	١١.٩٥	٢٣٦	٠.٠٥		
	التباين الكلي	١٢.٠٢	٢٣٨			
الرقابة وتقييم الأداء	بين المجموعات	١.٦٠	٢	٠.٨٠	١٥.٧٩	٠.٠١ (دالة)
	داخل المجموعات	١١.٩٩	٢٣٦	٠.٠٥		
	التباين الكلي	١٣.٥٩	٢٣٨			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	٠.٨٠	٢	٠.٤٠	٣٥.٨٤	٠.٠١ (دالة)
	داخل المجموعات	٢.٦٤	٢٣٦	٠.٠١		
	التباين الكلي	٣.٤٥	٢٣٨			

يتضح من الجدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) في متوسطات درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وذلك في جميع محاور الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، فيما عدا محور الالتزام بالقوانين والتشريعات الذي لم تظهر فيه فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الرتبة العلمية.



ونظراً لظهور فروق دالة إحصائياً في بعض محاور الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، فإنه لتحديد اتجاه هذه الفروق تم إجراء اختبار المقارنات البعدية للمتوسطات Post Hoc باستخدام طريقة شيفيه Scheffe للكشف عن دلالة واتجاه الفروق بين متوسطات كل فئتين من فئات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية في هذه المحاور، ويوضح الجدول التالي نتائج ذلك:

**جدول (١٤): المقارنات البعدية بطريقة شيفيه للمقارنة بين متوسطات درجات كل فئتين من فئات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية في بعض محاور الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة**

المحور	المقارنة بين فئات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
الشفافية والإفصاح عن المعلومات	أستاذ	٠.٠٥	٠.٠٦	٠.٧١ (غير دالة)	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك				
	أستاذ	٠.١٦	٠.٠٥	٠.٠٥ (دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مساعد				
	أستاذ مشارك	٠.١١	٠.٠٤	٠.٠١ (دالة)	لصالح فئة أستاذ مشارك
	أستاذ مساعد				
اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	أستاذ	٠.١٣	٠.٠٦	٠.٠٥ (دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مشارك				
	أستاذ	٠.٢٥	٠.٠٥	٠.٠١ (دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مساعد				
	أستاذ مشارك	٠.١٢	٠.٠٣	٠.٠١ (دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مساعد				
المساءلة والمحاسبية	أستاذ	٠.٠٦	٠.٠٥	٠.٥٨ (غير دالة)	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك				
	أستاذ	٠.١٤	٠.٠٥	٠.٠٥ (دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مساعد				
	أستاذ مشارك			٠.٠٥	لصالح فئة

تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء لممارسات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ راشد غازي الصويل العنبيبي

المحور	المقارنة بين فئات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
الرقابة وتقويم الأداء	أستاذ مساعد	٠.٠٨	٠.٠٣	(دالة)	أستاذ مشارك
	أستاذ	٠.١٤	٠.٠٥	(دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مشارك				
	أستاذ	٠.٠٨	٠.٠٣	(دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مساعد				
	أستاذ مشارك	٠.١٢	٠.٠٣	(دالة)	لصالح فئة أستاذ مشارك
أستاذ مساعد					
الدرجة الكلية للاستبانة	أستاذ	٠.٠٨	٠.٠٣	(دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مشارك				
	أستاذ	٠.١٧	٠.٢٤	(دالة)	لصالح فئة أستاذ
	أستاذ مساعد				
	أستاذ مشارك	٠.٠٩	٠.٠٢	(دالة)	لصالح فئة أستاذ مشارك
	أستاذ مساعد				

يتضح من الجدول (١٥) أن الفروق في محاور الاستبانة وفي الدرجة الكلية بين فئتي أستاذ وأستاذ مشارك كانت لصالح فئة أستاذ، وأن الفروق في محاور الاستبانة وفي الدرجة الكلية بين فئتي أستاذ مساعد كانت لصالح فئة أستاذ، وأن الفروق في محاور الاستبانة وفي الدرجة الكلية بين فئتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد كانت لصالح فئة أستاذ مشارك.

وتشير نتائج الإجابة على السؤال الرابع في مجملها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري النوع أو التخصص. في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في بعض محاور ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء للحوكمة الرشيدة وفي الدرجة الكلية لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والرتبة العلمية، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكبر وذوي الرتبة العلمية الأعلى.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الفواز (٢٠١٥) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لمتغيرات المسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة، كما تتفق مع نتائج دراسة رابعة والشمران (٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، وأنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، لصالح فئة (١٠) سنوات فأكثر، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة مومني (٢٠١٩) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين تعزى إلى متغيرات المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد فتحي أبوكريم وطارق محمد الثويني (٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة تعزى إلى متغيري النوع والتخصص إلى أن أعضاء هيئة التدريس في شطري الطلاب والطالبات وفي مختلف التخصصات يعملون في ظروف متشابهة من حيث بيئة العمل، ويعايشون نفس الظروف التي تتعلق بطبيعة العمل، بالإضافة إلى الاتفاق في اللوائح والنظم والقوانين التي يتم تطبيقها على جميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن النوع أو التخصص.

أما وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية فيمكن عزوها إلى أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة والأعلى في الرتبة الأكاديمية قد أدركوا بدرجة أكبر طبيعة ممارسة العمل في الجامعة، من حيث أبعاده وأهدافه والقوانين المنظمة له، كما أنهم تتاح لهم بدرجة أكبر من غيرهم الفرصة للإطلاع على طريقة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم، ولديهم تصور ربما يكون أكثر دقة وتحديداً عن غيرهم من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تتاح لهم فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل الأقسام الأكاديمية التي يعملون بها. فضلاً عن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأكبر والرتب العلمية الأعلى يتاح لهم بدرجة أكبر من غيرهم المشاركة في مختلف اللجان داخل الأقسام الأكاديمية، ومن ثم يكونون على دراية واطلاع بكافة الإجراءات التي تتم داخل هذه الأقسام.

#### توصيات البحث:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:
1. الاهتمام بنشر الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة في إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات.
  2. إصدار أدلة مكتوبة توزع على رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها بشأن إجراءات تطبيق الحوكمة.
  3. تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات من أجل تدريبهم على تطبيق الحوكمة والتغلب على المعوقات التي قد تواجههم في هذا الشأن.
  4. إصدار تقارير سنوية عن مدى الالتزام بتطبيق الحوكمة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات.
  5. تشكيل لجان مختصة لمتابعة الالتزام بتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة في الجامعات.
  6. الاطلاع على تجارب وخبرات الجامعات الأجنبية في مجال تطبيق الحوكمة والاستفادة منها.

٧. إتاحة المزيد من الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها داخل الأقسام الأكاديمية.
٨. تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبية في الأقسام الأكاديمية.
٩. إجراء دراسات للتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في الأقسام الأكاديمية ووضع التصورات المقترحة للتغلب على هذه المعوقات.

### المراجع

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أبو بكر، مصطفى محمد (٢٠٠٥). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الخامس، حوكمة الشركات، ١٠/٨ سبتمبر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
٣. أبو كريم، أحمد فتحي والثويني، طارق محمد (٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٥ (٣)، ٩٣-٥٥.
٤. إطار حوكمة تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م (٢٠١٧). متاح في:  
<http://vision2030.gov.sa/ar/node/259>
٥. بدح، أحمد والعاملة، حسن (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس، مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط.
٦. البراهيم، هيا بنت عبدالعزيز (٢٠١٥). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مستقبل التربية العربية، ٢٢ (٩٦)، ١١-٧٢.
٧. بركة، كامل يوسف (٢٠١٢). دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٨. الحربي، محمد بن أحمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٦ (١)، ٣٠٨-٣٤١.
٩. الخضير، محسن أحمد (٢٠٠٥). *حوكمة الشركات*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
١٠. درويش، محمد أحمد (٢٠١٠). *الفساد: نتائجه، مصادره، ومكافحته*. القاهرة: عالم الكتب.
١١. ربابعة، سهى عبدالوهاب محمد والشمران، منيرة محمود (٢٠١٧). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، مصر، ٢٥ (٣)، ٤٦٨-٥٠٢.
١٢. السوادي، علي محمد (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٣. الشمري، سعد عقاب (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٤. صوالحة، عبدالمولى (٢٠١٧). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات دراسة حالة جامعة آل البيت. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس، مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط.
١٥. عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٢). *حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
١٦. العتيبي، عبدالله (٢٠١٨). اقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *دراسات العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية، ٤٥، ٦٧٣-٦٨٧.
١٧. عسيري، خلود بنت محمد مفرح (٢٠١٧). واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأمير سطام، المملكة العربية السعودية.
١٨. عطوة، محمد إبراهيم وعلي، فكري محمد (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، مصر، ٧٩ (٢)، ٤٥١-٥٣٢.
١٩. الفريح، وفاء بنت إبراهيم بن فهد (٢٠١٩). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٦٥، ٨٠١-٨٣٢.

٢٠. الفوزان، نجوى بنت مفوز (٢٠١٥): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢١. الفوزان، الجوهرة بنت سليمان (٢٠١٧). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. بحث مقدم إلى مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، ١١-١٢ يناير، ٦٣-١٠٥.
٢٢. الكايد، زهير عبدالكريم (٢٠٠٣). الحكمانية: قضايا وتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٣. محروس، رانيا حسن (٢٠١٦). تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
٢٤. مومني، خالد سليمان (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (٦)، ٥٠١-٥٢٣.
٢٥. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦): متاح في:

<http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>

26. Deboer, H.; Huissman, J.& Meister, S. (2010): Supervision in "modern" university governance: Boards under scrutiny. *Studies in higher education*, 35 (3), 317-333.
27. Fazekas, M.& Burns, T. (2012). Exploring the complex: Interaction between governance and knowledge in education, Education Working Papers, No. 67, OECD Publishing, Retrieved from: ERIC database (ED529503).
28. Fowles, J. (2010): Public higher education governance: An empirical examination, Available on line:  
<https://search.proquest.com/docview/1720060225?accountid=142908>.
29. Jones, W. (2011). Faculty Involvement in institutional governance: A literature review. *The journal of the professoriate, an affiliate of the center for African American research and policy*, 6 (1), 117-138.

30. Quynh, D. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia - Social and behavioral sciences*, 141, 828–833.
31. Svensson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions, *International journal of public sector management*, 30 (3), 13-118.
32. Sreňko, G. (2012). Governance of higher education institutions in the European higher education area, A report represented to the committee on culture, science, education and media.
33. Waduge, C. (2011). Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities, *Unpublished PhD thesis*, presented to School of Law, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne.