



ALbaha University

العدد السابع والعشرون ... شوال ١٤٤٢ هـ - يونيو ٢٠٢١ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رندمء (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢-١٦٥٢

رندمء: ٧١٨٩-١٦٥٢

العدد السابع والعشرون... شوال ١٤٤٢ هـ - يونيو ٢٠٢١ م

المحتويات

- التعريف بالمجلة
الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية
المحتويات.....
القواعد الحديثة عند الحافظ ابن حجر من خلال تطبيقاته في كتابه الأمالي المطلقة جمعاً 1
ودراسة نقدية.....
د. ساعد سعيد الصاعدي
أنواع البطاقات التخيفية، تكييفها الفقهي وحكمها..... 40
د. عيد بن محمد بن حمد الدوسري
شروط وحالات يمين الاستظهار في النظام السعودي وتطبيقاتها القضائية..... 58
د. فهد بن علي بن عبدالله الحسون
الاستئناف بين النحويين والبلاغيين: دراسة موازنة..... 90
د. عبيد بن أحمد عبيد المالكي
كتاب الأسباب الضعيفة التي وُصل بها إلى أمور مُنيمة تأليف: عبد العزيز بن جدار المصري (دراسة وتحقيقاً) 133
د. فلاح بن مرشد بن خلف العتيبي
الذات في مواجهة الزمن في القصيدة العربية القديمة (دراسة تحليلية تأويلية في قصيدة 159
الأعشى في مدح قيس الكندي).....
د. تهاني قليل أحمد الرفاعي الجهني
أثر النص القرآني في شعر أسامة عبدالرحمن دراسة تحليلية..... 188
د. عبدالله بن خليفة السويكت
العلاقة بين التوجه نحو الحياة والتحكم بالغضب لدى طالبات المرحلة الجامعية..... 235
د. أسماء بنت فراج بن خليوي
مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء 273
الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.....
د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي
أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة..... 307
د. خديجة مقبول الزهراني
وعى المرأة السعودية بالتمكين الاقتصادي وعلاقته بالاستثمار المالي في ضوء رؤية المملكة 352
العربية السعودية 2030.....
د. وفاء بنت عبدالرحمن المعجل
386 *The Parental Bonding Instrument for adolescents in Saudi Arabia: psychometric properties and correlations with self-esteem, depression and bullying*.....
مقياس العلاقة الوالدية لدى المراهقين في المجتمع السعودي: الخصائص السيكومترية
والارتباطات مع تقدير الذات، الاكتئاب، والتوتر: النسخة العربية.....
د. محمد أحمد حسن الشرفي

رئيس هيئة التحرير:

د. مكين بن حوفان القرني

مدير التحرير:

د. محمد عبد الكريم علي عطية

أعضاء هيئة التحرير:

د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية العلوم والآداب بالمنفذ جامعة الباحة

د. عبدالله بن خميس العمري

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب ببلجرشي جامعة الباحة

د. محمد بن حسن الشهري

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الباحة

د. خديجة بنت مقبول الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

د. محمد بن عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

رندمء النشر الورقي: 7189 — 1652

رندمء النشر الإلكتروني: 7472 — 1658

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: buj@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs

مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي

الأستاذ المشارك في الإدارة والتخطيط التربوي بقسم التربية والإدارة
كلية التربية بالمزاحمية في جامعة شقراء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية/الرقابة والمساءلة/ الاستقلالية والحرية الأكاديمية) ثم التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة إدراك مفهوم الحوكمة، وتطبيقها، والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع العمل، الدورات التدريبية) واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كلية التربية بجامعة الملك سعود، أخذت الباحثة منهم عينة عشوائية بلغت (٣٠٧) عضو. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثلت في أن العاملين في كلية التربية بجامعة الملك سعود موافقون على جميع العبارات المرتبطة ب: (إدراك مفهوم الحوكمة) وبمتوسط بلغ (٢,٦٣)، وأن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط بلغ (٣,٦٧)، وتوصلت أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة إدراك مفهوم الحوكمة تعزى لمتغيري العمل وعدد الدورات التدريبية، بينما توجد فروق في متغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع العمل الدورات التدريبية) في مجال المساءلة والرقابة الإدارية، بينما وجدت فروق في مجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية، أما مجال الإفصاح والشفافية، فلا توجد فروق بالنسبة لمتغيري العمل، والدورات التدريبية، وتوجد فروق بالنسبة لمتغير الجنس لصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ مبادئ الحوكمة؛ كلية التربية؛ جامعة الملك سعود؛ الهيئتين الإدارية والأكاديمية؛ الشفافية؛ المساءلة الإدارية؛ الحرية الأكاديمية.

Extent of Applying Principles of Governance in College of Education at King Saud University from Viewpoint of Academic and Administrative Staff Working Therein

Dr. Munerah Bint Naif bin Nasser Al Otaibi

Associate Professor in Educational Administration and Planning,

Department of Education and Administration,

Faculty of Education in Muzahimiyah at Shaqra University

Abstract:

This study aims to identify the degrees of understanding the governance concept and applying its principles in the College of Education at King Saud University (COE-KSU) from the viewpoint of staff therein, and the statistical differences between the average responses of sample on these degrees attributed to variables (sex, work type, training courses). The researcher follows the descriptive analytical methodology and uses the questionnaire as a tool. Study population consists of all staff in COE-KSU. The researcher takes a random sample of (307) members. The study reaches the following results: The degree of understanding the governance concept is intermediate, with an average of (2.63), The degree of applying the governance principles is high, with an average of (3.67), There are no statistical differences on the degree of understanding the governance concept and applying its principles attributed to variables (work type and number training courses), whereas there are differences in the sex variable in favor of males.

Keywords: Governance, Governance Principles, Faculty of Education, King Saud University, Administrative and Academic Staff, Transparency, Management Accountability, Academic Freedom.

مقدمة:

يعد التعليم الجامعي مصدراً للتقدم والتطور في كل دول العالم، لذلك تجري الدول العديد من الإصلاحات المستمرة في منظومته لمواكبة التطورات المتسارعة ومواجهة التحديات الطارئة ومحاولة التكيف مع المتغيرات الجديدة، بهدف الوصول للكفاءة والفاعلية في الأداء.

وتعدُّ الجامعة في مختلف المجتمعات منبع التقدم والتطور، وتهدف إلى إعداد الكوادر المتفوقة علمياً وفنياً، وتبذل الجهود المختلفة لتطوير التعليم العالي وزيادة إنتاجيته، وذلك انطلاقاً من الرسالة التي يقوم بها، والوظائف التي تسعى إلى تحقيقها، والأهداف التي يسعى لإنجازها (السماوي، ٢٠٠٤م، ص ١٩).

ومن أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة مفهوم الحوكمة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، كما تعد من الأساليب التنظيمية التي تضمن استمرارية وتحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي (ناصرالدين، ٢٠١٤، ص ٢).

وفي إطار التوجه نحو الحوكمة وتأثيراتها المحتملة على إدارات مؤسسات التعليم العالي، وما ستفرضه هذه الظاهرة من آليات لتطبيق معايير لضمان جودة تلك المؤسسات وبرامجها ومخرجاتها، كانت العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها علاقة وطيدة حيث أن المؤسسات التي لا تحدد جودتها بناء على المعايير والأنماط الدولية تخاطر بأن مخرجاتها لن تكون قابلة للتسويق محلياً وإقليمياً ودولياً، لذا أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق الحوكمة في الإدارات الجامعية، بما يضمن التفاعل والتكامل بين مبادئها وبين معايير ضمان الجودة التي تتبناها وصولاً إلى مخرجات قادرة على تلبية متطلبات التنمية الشاملة. (الطراونة، ٢٠١٠م)

كما أن استمرارية وتطور التعليم الجامعي تستدعي وجود قيادات جامعية تعتمد الحوكمة أساساً لإدارتها متمثلة في مجالس الحوكمة فيها، ووجود آليات وإجراءات تنظم وتراقب وتضمن جودة التعليم، لذا أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة خدماتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة عملياتها ومخرجاتها (برقاوي وخریط، وأبو الرب، ٢٠١٥م).

وقد أكدت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥م-٢٠١٩م) في مجال التطوير التنظيمي والإداري أهمية تطبيق الحوكمة في أجهزة الدولة، فقد تضمن الهدف الثالث والعشرون ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية من خلال تطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على مؤسسات الدولة، وأن توفر تلك المؤسسات المعلومات اللازمة لجميع المواطنين لتمكينهم من التعرف إلى عملها ومنجزاتها وبرامجها وخدماتها وتقييم خططها وأنشطتها (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥م، ص ٢٣).

وقد تعددت مجالات حوكمة الجامعات وتنوعت، ولكنها مترابطة بشكل كبير، وكل حلقة تؤثر في الأخرى وتتأثر بها، وتعمل جميعها لتحقيق الأهداف، وكلما كانت الحوكمة قوية ازدادت فاعليتها، لقدرتها على تحسين درجة الشفافية والوضوح. كما أنها ليست هدفاً في ذاتها، بل وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة تتعلق بالجامعة واستراتيجيتها، إذ تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية الجامعة، يجعل حاضرها ومستقبلها واعداءً من خلال عدة وسائل، منها: ضمان جودة المخرجات، والارتقاء بنوعيتها، واكتساب مزايا تنافسية بمخرجاتها. (ناصر الدين، ٢٠١٥).

كما أكد ناصر الدين (٢٠١٢م، ٢٣) أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات يعد من أهم الأنظمة الأساسية الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق جودة القيادة، والإدارة، والأداء، والعمليات، والمخرجات، وبالتالي ضمان جودة الأداء، كما أن التعليم الجامعي بجميع مؤسساته يمثل القاعدة المناسبة لتطبيق مبادئها ومعاييرها، وخير مثال على ذلك نجاح المملكة المتحدة في تطبيق الحوكمة في جامعاتها، مما أسهم وبشكل واضح وفعال في بلوغ تلك الجامعات مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

ويرى برقان والقرشي (٢٠١٢، ١١) أن تطبيق الحوكمة في الجامعات له أهمية كبيرة في عالمنا المعاصر، وأن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة، وقدرتها التنافسية، وخاصة في مخرجاته، كما أن تطبيق الحوكمة يخلق مناخاً جيداً للعمل الجماعي، والاستخدام الأمثل لموارد الجامعة، وتعزيز المساءلة بما يسهم في تحقيق جودة مخرجاتها المادية والمعنوية.

وبناءً على ما تم عرضه وانسجاماً مع التوجه نحو المداخل الحديثة للتطوير والإصلاح الإداري في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومن أهمها مدخل الحوكمة، والذي ترى الباحثة أنه حتى الآن لم ينل نصيبه من البحث والدراسة في ميادين التعليم العالي، وهذا ما دفع الباحثة لدراسة الحوكمة دراسة تطبيقية واقعية في إحدى أعرق كليات التربية بالمملكة العربية السعودية.

٢-١ مشكلة الدراسة:

ترتبط مشكلة البحث بظاهرة الحوكمة وضمن الجودة التي ألفت بظلالهما على جميع الجامعات، فالتعليم الجامعي كما هو ملاحظ يعاني من بعض المشكلات التي تؤخر تصنيفه العالي والعالمي من بين أفضل الجامعات وذلك في الدول النامية ويرجع ذلك التدني إلى انخفاض مستوى حوكمة تلك الجامعات وانخفاض جودة التعلم الجامعي بها مما يتطلب إحداث تغيير فعال وجذري للهيكل التنظيمي لها، وهذا التطوير التنظيمي يشكل بيئة خصبة وإيجابية لتحقيق الحوكمة من خلال إيجاد مناخ تنظيمي فعال وإيجابي (Usman, 2014, P38)

وقد ذكر الهباش (١٤٣٣هـ) أن الواقع الفعلي في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية لا يلي المأمول، ولم يصل بعد إلى الحد الأدنى، الذي يضمن تحقيق قيم المساواة، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة باعتبارها

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها. مكوناً أساسياً للإدارة الصالحة، كما أشار إلى أن وحدة المراجعة الداخلية في بعض الجامعات لا تستطيع أن تقوم بعملها بفاعلية نظراً لحرمانها مما تحتاج إليه من استقلالية وحيادية، وأكد على حاجة الجامعات إلى الإسراع بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلي وكامل.

كما أظهرت نتائج الدراسات العربية والأجنبية أهمية الحوكمة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، بهدف تحسين أدائها وضمان جودة عملياتها ومخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي للجامعات، حيث كانت من أهم توصياتها: التأكيد على أهمية تطبيق الحوكمة بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، مثل دراسة (عسيري، ٢٠١٧)، ودراسة (النوشان، ٢٠١٦م)، ودراسة (السوادي، ٢٠١٥م)، ودراسة (السر، ٢٠١٣م) ودراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢م) حيث أكدت الدراسات أن تطبيق الحوكمة وسيلة لتحقيق التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للجامعات والمساءلة، وضرورة مراجعة أنظمة ومبادئ الحوكمة، لتتوافق مع المتطلبات الحديثة لضمان الجودة. ونظراً لخبرة الباحثة العلمية والعملية وشعورها بأهمية ذلك، دعت الحاجة إلى إجراء دراسة تحاول الباحثة من خلالها الوقوف على مفهوم الحوكمة ودرجة تطبيق مبادئها في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها.

٣-١ أسئلة الدراسة:

١. ما درجة إدراك مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها؟ من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية/الرقابة والمساءلة الإدارية/ الاستقلالية والحرية الأكاديمية)؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك مفهوم الحوكمة، ودرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع العمل (أكاديمي/إداري)، الدورات التدريبية في مجال الحوكمة)؟

٤-١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها.
٢. التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية/الرقابة والمساءلة الإدارية/ الاستقلالية والحرية الأكاديمية).
٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك مفهوم الحوكمة، ودرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتي تعزى

لمتغيرات (الجنس، نوع العمل (أكاديمي/إداري) الدورات التدريبية في مجال الحوكمة) من وجهة نظر العاملين فيها.

١-٥ أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع الحوكمة، حيث تُعد من أبرز اتجاهات إصلاح وتطوير مؤسسات التعليم العالي، والتي تسعى المملكة العربية السعودية من خلال الرؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيزها وتبنيها في جميع قطاعات الدولة، حيث:

١. أهمية وحدانية موضوعها كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التعليم وهو "الحوكمة" حيث يعد هذا المفهوم حديث العهد نسبياً، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي والتي يتوجب عليها تبني هذا المفهوم لمواجهة المتغيرات التربوية المتسارعة
٢. يؤمل أن تكون نتائج هذا البحث بمثابة البوصلة التي توجه مجالس الحوكمة في الجامعات وقياداتها الإدارية بالإسراع في بناء نظام متميز للحوكمة فيها.
٣. يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال حوكمة الجامعات وآلية تطبيقها.

١-٦ حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها. ودرجة تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية/الرقابة والمساءلة الإدارية/الاستقلالية والحرية الأكاديمية).
٢. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.
٣. الحدود المكانيّة: طبقت الدراسة بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

١-٧ مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: تعرفها سندس (٢٠٠٦م، ٥) بأنها "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء".
وتُعرف الباحثة الحوكمة إجرائياً بأنها: ممارسة السلطة على جميع العمليات الإدارية عن طريق الأنظمة والقوانين لتحقيق إدارة رشيدة، من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية/الرقابة والمساءلة الإدارية/الاستقلالية والحرية الأكاديمية).

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

حوكمة الجامعات: عرفها ناصر الدين (٢٠١٥م) بأنها تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من جميع الأطراف، وتغليب مصلحة الجامعة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء الجامعي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالجامعة وصولاً إلى جودة العمليات والمخرجات. وتُعرف الباحثة حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها: الممارسات الرشيدة للإدارة الجامعية وعملية صنع القرار من خلال إيجاد القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الجامعة من ناحية وأصحاب المصالح أو المستفيدين من ناحية أخرى.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

٢-١ الإطار النظري للدراسة:

الحوكمة في التعليم العالي:

موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً إلا أن جذوره تعود إلى العام ١٩٣٢م، وقد زاد الاهتمام به بعد حالات الفشل والتعثر الذي واجهتها العديد من المنظمات مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التي تضم الآليات التي تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة (برقعان والقرشي، ٢٠١٢م، ٦).

مفهوم الحوكمة:

يُعتبر مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة (غادر، ٢٠١٢م، ٢).

وذكرت شوملي (٢٠١٧م، ١٧) عن الخطيب وقريط (٢٠١٠م، ١) أنه وبحسب بعض الباحثين لا يوجد حتى الآن تعريف واحد متفق عليه، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) من حيث الافتقار إلى تعريف موحد للحوكمة.

وذكر طالب والمشهداني (٢٠١١م، ٣٤) أنه "تم سابقاً إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات، ومصطلحات أخرى، إلا أن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية". ويرى السكارنة (٢٠١٥م، ٣١٩) بأن الحوكمة "تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية"، كما يذكر "أن التعريف الأكثر شيوعاً هو التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث يعرفه " بأنه

ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها" (ص ٣٢١).

مفهوم حوكمة الجامعات:

عُرفت حوكمة الجامعات بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة" (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩ م، ١٣).
بينما عرفته مصطفى (٢٠١٣، ٣٨٢) بأنها: مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات وتحديد المسؤولية وتحديد المسؤول بما يضمن مخرجات الجامعة.

أهمية حوكمة الجامعات:

أشار ناصر الدين (٢٠١٢ م-٦، أ) 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".

ويؤكد تقرير اليونسكو (أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم) أهمية الحوكمة الجيدة كعامل أساس لبلوغ أهداف التعليم وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة وتحقيق المساواة في الفرص (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠٠٩ م، ٣٩).

ويمكن تحديد أهمية الحوكمة في الجامعات على النحو التالي: (مرزوق، ٢٠١٢ م، ٨٢)

١. تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.
٢. تحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي.
٣. تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية والقدرة على التطوير.
٤. تعتبر نظام رقابة إشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس.
٥. تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز.
٦. تساعد الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
٧. تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد مع معالجة الأخطاء أول بأول.

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها. ويمكن القول بأن الأهمية تكمن في تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق المساءلة عن الأخطاء، وبالتالي تحقيق الحماية مع مراعاة صالح العمل والعاملين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة. وقد حدد ضحاوي، والمليجي (٢٠١١م) أهميتها في الجامعات بالتالي:

- مساعدة إدارة الجامعة على بناء وصياغة استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة.
 - تجنب حدوث المخاطر والصراعات داخل الجامعة.
 - تحسين سمعة المؤسسة الجامعية داخل المجتمع.
 - تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.
 - توفير الارشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير.
- وبذلك يمكن القول إن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلافاً كبيراً في الجامعة.

أهداف حوكمة الجامعات:

استخلصت العربي (٢٠١٤م، ص ص ١٨-١٩) في دراستها أهم الأهداف لحوكمة الجامعات وهي كالتالي:

١. تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
 ٢. وضع قوانين وقواعد يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
 ٣. تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عملية صنع القرار.
 ٤. تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات، للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
 ٥. توفير حق المساءلة والمحاسبة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
 ٦. تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر واضحة، وتمكين العاملين من ممارسة أعمالهم، ومساعدتهم على المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة.
- مبادئ حوكمة الجامعات:** نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع مبادئ محددة لتطبيقها فنجد أنه كما اختلفت التعريفات لمفهوم الحوكمة اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة (السكرانة، ٢٠١٥م، ٣٢٨).

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يساعدها على بلوغ غاياتها الاستراتيجية، إذ يؤدي تطبيقها إلى تأطير العلاقة ما بين المؤسسة التعليمية وأصحاب المصالح والعاملين فيها، فضلاً عن تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم ومتابعة تنفيذها، كما أنها تساعد على تطبيق سياسات تتسم بالوضوح والشفافية، وتمكين جميع منتسبي المؤسسة التعليمية من ممارسة دورهم بصورة كاملة وبدرجة عالية من الإتقان (ناصر الدين، ٢٠١٤م، ٣).

بينما اتفق محمد (٢٠٠٨م) والفرا (٢٠١٣م) على أن من أهم مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية ما يلي: صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة، المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة، ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الجامعة، تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة. ويرى محمد (٢٠١١م) أن الوقوف على مبادئ حوكمة الجامعات، يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الفهم والإخلاص والثقة والمشاركة في العمليات التي تساعد في إنجاز المهام وأهداف الجامعة، وهذه المبادئ هي:

١. الحرية الأكاديمية: تعرف بأنها حقوق الأكاديميين في تحديد مجالاتهم البحثية، وذلك للوصول إلى الثقة كما يرونها والتي يمكن أن تؤدي دوراً كبيراً في تحسين جودة المؤسسات فهي لا تعني انتفاء المساءلة، فالمساءلة هي الوجه الآخر للحرية الأكاديمية، بل أنها المبرر لإعطاء هذه الحرية.

٢. الحقوق والمسئوليات الواضحة: وهي هامة لتحقيق الحوكمة لمؤسسات التعليم العالي حيث يجب أن يكون لدى الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس معرفة تامة لفهم حقوقهم ومسئولياتهم.

٣. الاستقرار المالي: تتطلب مؤسسات التعليم العالي موارد مالية كافية لإحداث التنمية التي تمكنها من مواجهة نقص العجز في ميزانيتها العامة، كما أن دعم الموارد المالية للجامعة يجب ألا يكون مبرراً لإضعاف استقلالية الجامعات أو التأثير على أنشطتها.

٤. المحاسبية: إن مؤسسات التعليم العالي يجب إن تكون محاسبة من قبل رعاتها، وهي تعني المراقبة الدورية التي تتم بمنتهى الشفافية، وإن كل الأفعال يمكن أن تحدث في سياق من الحقوق والمسئوليات المتفق عليها وهذا يحتاج إلى الوعي بالعلاقة بين الاستقلالية والمحاسبة.

٥. المراجعة المنظمة للمستويات: يشمل وضع واختبار مستويات الجودة، وهي جزء من المحاسبة المؤسسية، والمجلس الاستشاري بالجامعة يجب أن يضع مستويات يتم الموافقة عليها ويستخدم أسلوب القياس المقارن بالأفضل.

٦. السلطة: وهو أن يمارس رئيس الجامعة عمله في الاستشارات بالتعاون مع وحدات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

٧. الاستشارات: من أجل تسهيل الاتصال المفتوح والفعال لحوكمة الجامعات فإن رئيس الجامعة والادارات بالجامعة لابد ان تتشاور مع الهيئة التدريسية والطلاب حيث أن مبدأ المشاركة من المبادئ الهامة للحوكمة.

٨. مراعاة حقوق المستفيدين: الذين يجب إخبارهم بانتظام عن الجامعة وأدائها مع إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار بما يحقق منفعة وفائدة الجامعة والذي يستوجب الإفصاح والشفافية بأداء المؤسسة ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون مبدأ الاستقرار والعدالة هما المنظران لكل أنشطة الجامعة، وذلك حتى تفضي الحوكمة إلى الديمقراطية.

٩. التمثيل: الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب أن يكون هناك تمثيل من قبل الهيئة التدريسية والطلاب وذلك في سياسات وإجراءات صناعة القرار، والتمثيل عادة ما يتم الحصول عليه من مجلس الجامعة واللجان والطلاب.

وقد لاحظت الباحثة أنه لا يوجد اتفاق على مبادئ محددة يمكن اعتمادها، وأنما أوردت المبادئ التالية: (الشفافية، المساءلة، التمكين، المشاركة الفعالة، سيادة القانون، رشادة اتخاذ القرار، الحرية الأكاديمية).

متطلبات حوكمة الجامعات:

ذكر الدهدار (٢٠١٧م) أبرز هذه المتطلبات وهي كما يلي:

١. توافر الاقتناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة وهذا الاقتناع مهم وأساسي.

٢. توافر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة بالعاملين والعاملين في إدارة الجامعة.

٣. وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.

٤. وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من اجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

٥. السياسات والإجراءات الفعالة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والايجابية.

٦. اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.

كما وضعت العربي (٢٠١٤م، ص ٣٠-٣١) نموذج لحوكمة الجامعات يمكن تطبيقه، يقوم على الآتي:

١. تقوية دور اللجان والمجالس للجامعات، وزيادة فاعلية المحاسبية الداخلية فيها.

٢. وجود هيكل تنظيمي واضح، يحدد مناطق السلطة والمسؤولية، وتعززه مجموعة من الأنظمة.

٣. وجود رؤيا واضحة تحدد معالم استراتيجية الجامعات، مع الأدوات التي تكفل تحقيقها، وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف بعيدة وقصيرة المدى.

٤. وجود القوانين والتشريعات التي توضح حقوق وواجبات جميع الأطراف المعنية بالجامعات، كحق التصويت، والمشاركة في صنع القرارات والانتخابات والمساءلة.
٥. وجود نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية، ويوفر المعلومات عن أداء الجامعة، ومستوى مخرجاتها.
٦. تفعيل دور مجالس الأقسام، في اتخاذ القرارات الخاصة والمتعلقة بالتعديلات في الهيكلة الإدارية.
٧. توافر الاستقلال التام المادي، والإداري للجامعات في حدود الميزانية المتاحة.
٨. إتاحة الميزانية بكافة تفاصيلها للجميع، وخاصة للجان الرقابية والمراجعة الداخلية والخارجية.
٩. تعزيز التواصل مع الجامعات العالمية، للاستفادة منها في مجال ممارستها للحكومة.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

الحوكمة الرشيدة تحتاج إلى مراحل متتالية لتقبلها والافتناع بها، والتحول بها من مجرد فكرة إلى وجهة نظر، ثم إلى سلوك ممارس. وقد أكدت بعض الدراسات مثل (حلاوة وطه، ٢٠١١؛ خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩) على أن هناك خمس مراحل لتطبيق الحوكمة وهي:

المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها.

وهي أهم المراحل على الإطلاق، يتم فيها توضيح معالم الحوكمة وجوانبها والمفاهيم الخاصة بها، وتحديد الأبعاد، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس للمعاملات النزيبية.

المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة.

حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقادرة على استيعاب حركتها ومقتدرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، إذ تعد البنية الأساسية اللازمة لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة. فالبنية الأساسية عنصر مهم من أجل تأسيس الحوكمة التي تنقسم إلى: بنية فوقية للحوكمة، وتشمل: الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها، على مستوى الجامعة. وبنية تحتية للحوكمة وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيته.

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال، ومحدد المهام والواجبات، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة والالتزام بجميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق الحوكمة المؤسسية.

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة واستعداد الأطراف المعنية في تطبيق الحوكمة، فكما أن في الحوكمة حريات تمارس أيضاً فيها قيود ضابطة.

المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير الحوكمة.

من أهم المراحل ويتم فيها محاولة ضمان وتوكيد حسن تنفيذ المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل تنفيذ الحوكمة بشكل جيد، وهي رقابة تكاملية، لها وظيفتان هما:

- وظيفة علاجية، لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث.
- ووظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الوسائل والأدوات، التي تزيد من فاعلية الحوكمة، وبالتالي فوضع وحدة تنظيمية وإدارية، أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري للجامعة مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، والمحافظة على أخلاق المهنة وقيمها سيساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة.

معوقات حوكمة الجامعات:

اتفق كلٌّ من ناصرالدين (٢٠١٤م) والسر (٢٠١٣م) على مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات ومنها:

١. الثقافة السائدة في المجتمع والجامعة:

هناك ثقافة سائدة في المجتمع منطلقها احترام الكبير باعتباره أكثر معرفه وعلم من الصغير، والمشكلة تكمن في غياب أسلوب الحوار والشورى والمشاركة، فالصغير ينشأ على ذلك وقد يجرمه من أبسط حقوقه، حتى إذا وصل الجامعة تشكلت شخصيته بهذه الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير وحتى خلال وجوده في الجامعة نجد انه ليس من حقه الاعتراض أو أن يكتب رأيه الشخصي وهو ما يفقد لديه الإبداع والابتكار.

٢. التشريعات القانونية الجامعية:

إن عدم الاستقرار في القوانين والأنظمة والتعليمات تقف عائقاً في طريق تطبيق الحوكمة في الجامعات.

٣. طريقة إدارة الجامعة:

تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، فهؤلاء يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، وهو ما ينعكس على درجة استقلاليتهم في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة.

٤. غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:

يؤثر عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة وعلى إمكانية حوكمتها، فهو يفضل تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، مما يترتب عليه ضعف الدور الذي يقوم به داخل الجامعة.

٥. الجودة والتقييم:

إن غياب التقييم الموضوعي والفعلي للسياسات والممارسات يعد من معوقات الحوكمة الجامعية حيث يتطلب وجود معايير وأهداف ومؤشرات موضوعية وشفافة تبنى عليها في دعم عمليات الجودة والتقييم والمساءلة وغياهما يعد عائقاً رئيساً في تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

٦. المناخ السياسي العام:

إن الوضع السياسي للدولة ينعكس على وضع الجامعات، فالمناخ السياسي يؤثر على حوكمة النظام التعليمي، وقد يمتد الأثر على العاملين بالجامعة مما يصبح هناك صعوبة في إحداث التغيير.

٢-٢ الدراسات السابقة:

دراسة عسيري (٢٠١٧م) بعنوان: "واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، والكشف عن متطلبات تطبيقها والمعوقات المحتملة التي تواجهها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (١٨٠) فرداً من القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الحوكمة تطبق بدرجة متوسطة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأن تطبيقها يواجه معوقات بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، كما أن هناك موافقة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بدرجة كبيرة جداً على متطلبات الحوكمة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

دراسة النوشان (٢٠١٦م) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عن المعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق الحوكمة، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الجامعة، وذلك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على جميع مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهن (١٦٢) قائدة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

جاء بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب مجالات الحوكمة حسب ممارستها كالتالي: المساءلة، الشفافية، المشاركة، وأن المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة السوادى (٢٠١٥م) بعنوان: "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية: تصور مقترح". وهدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات والتي طبقت على جميع القادة الأكاديميين في خمس جامعات سعودية حكومية هي (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل، جامعة الملك خالد، جامعة تبوك) والبالغ عددهم (٨٠١) قيادياً وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددهم (٤٥٥) قيادياً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة عالية جداً مفهوم الحوكمة، وأن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال مجالاتها (الإفصاح والشفافية، الرقابة المساءلة الإدارية، المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة الاتصال) جاءت بدرجة ضعيفة، بالإضافة إلى أن القيادات لديهم درجة إدراك بدرجة عالية جداً لأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة، كما أن غالبية أفراد العينة يدركون بدرجة عالية أن هناك معوقات تواجه تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية.

دراسة العريني (٢٠١٤م) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" هدفت الدراسة إلى التعرف الى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددهم (٣٦٢) فرداً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية تحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام تعود الى اختلاف المؤهل - سنوات الخبرة - الوظيفة الحالية. وقد أوصت الباحثة بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة.

دراسة السر (٢٠١٣م) بعنوان: "عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها". وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها وأخلاقياتها، وتحديد العوائق التي تقف أمام تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم الحلول المقترحة لإزالة هذه العوائق أو تخفيف آثارها أمام تطبيق مفهوم الحوكمة التطبيق السليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل مفهوم الحوكمة، وتحديد العوائق من خلال تحليل الأدبيات التي تناولت حوكمة مؤسسات التعليم العالي، والمنهج الاستشراقي لاستشراف الحلول المقترحة لإزالة هذه العوائق، ومؤشرات تطبيق الحوكمة في الجامعات والكليات الجامعية، وكان من أهم نتائج الدراسة توضيح

مفهوم الحوكمة ومبادئها وأخلاقياتها والكشف عن عوائق تطبيق حوكمة الجامعات، وتوضيح سبل التغلب على عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها". وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط بالأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (١٦٧) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، واستخدمت الطريقة العشوائية في اختيار العينة حيث تكونت من (٦٤) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية و(٤٩) عضواً من الهيئة الإدارية بالجامعة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية كان مرتفعاً بشكل عام، كما أن لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة والمحافظة عليه.

دراسة حلاوة وطه (٢٠١١م) بعنوان: "واقع الحوكمة في جامعة القدس". هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس في فلسطين ومدى تطبيق متطلباتها ومعاييرها، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، والمقابلة لبعض القيادات في الجامعة، وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (١٢٠) فرداً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، أما المقابلة فكانت محصورة على القيادات من أعضاء الهيئتين، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيم السلبية والعادات والتقاليد تحول دون تطبيق أنظمة الحوكمة داخل الجامعة بالشكل المطلوب كذلك صعوبة اتخاذ القرارات، كما وإن إدارة الجامعة تحاول تطبيق النظام على الطلاب بشفافية دون غموض أو تمييز، وأن ضعف الإمكانيات والموارد المالية والتقنية والبشرية والأوضاع السياسية أثرت بشكل واضح على تطبيق الأنظمة والقوانين.

دراسة yirdaw (٢٠١٦م) بعنوان Quality of Education in Private Higher Institutions in Governance of Role The: Ethiopia. وهدفت إلى التعرف على دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم، وباستخدام منهجية دراسة الحالة النوعية، أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحكومة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها عرض التمويل وندرة المدرسين المؤهلين وضعف البنية التحتية، والطلاب الضعفاء المؤهلين والبيئة التنظيمية المتحيزة. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل كبير، وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

وفي ضوء الاستعراض السابق للدراسات السابقة، يتضح أن هناك أوجه اتفاق واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ويمكن تحديدها على النحو التالي:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في منهجية الدراسة، وأداة الدراسة، حيث اتبعت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات مثل دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م)، والعريبي (٢٠١٤م)، السوادي (٢٠١٥م)، النوشان (٢٠١٦م) والعسيري (٢٠١٧م).

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث استهدفت دراسة السوادي (٢٠١٥م)، ودراسة النوشان (٢٠١٧م)، القيادات الأكاديمية، بينما استهدفت دراسة عسيري (٢٠١٧م)، القيادات الإدارية والأكاديمية، وهذا يتفق مع مجتمع الدراسة الحالية.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها: تكوين تصور عام لموضوع الدراسة، بناء وإثراء الإطار النظري، والدراسات السابقة، تصميم أداة الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، بينما انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهدافها، وحدودها الموضوعية، والمكانية، والزمانية.

٣- إجراءات الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) والذي عرفه العساف (٢٠١٢م، ١٧٩) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو المقارنة".

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في جامعة كلية التربية بجامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (١٠٢٨) منهم (٧١٢) عضو هيئة تدريس، و(٣١٦) موظف وموظفة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ (إحصائية غير منشورة من كلية التربية، جامعة الملك سعود).

عينة الدراسة: "في البحوث العلمية الأصل أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث؛ لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن يلجأ الباحث إلى اختيار عينة منهم إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم" (العساف، ٢٠١٢م، ص ٩٦) وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (٣٠٧). استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تُمثل أفراد الدراسة ويمكن وصف العينة وفق التالي:

عينة الدراسة وفق الجنس:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
٢٩,٦	٩١	ذكر
٧٠,٤	٢١٦	أنثى
١٠٠	٣٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن ٧٠,٤٪ من أفراد العينة من الإناث، وأن ٢٩,٦٪ منهم من الذكور.

عينة الدراسة وفق نوع العمل:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق نوع العمل

النسبة (%)	التكرار	العمل
٦٩,٧	٢١٤	أكاديمي
٣٠,٣	٩٣	إداري
١٠٠	٣٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (٢) أن ٦٩,٧٪ من أفراد العينة عملهم أكاديمي، وأن ٣٠,٣٪ منهم عملهم إداري، وتعزوا الباحثة هذه النسبة إلى قلة عدد الإداريين مقارنة بالأكاديميين، حيث يبلغ عدد الإداريين ذكوراً وإناثاً (٣١٦) مقابل (٧١٢) عضو هيئة تدريس.

عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد الدورات في مجال الحوكمة

النسبة (%)	التكرار	عدد الدورات
٥٥,٤	١٧٠	لا يوجد
٢٨	٨٦	أقل من (٥) دورات
١٦,٦	٥١	(٥) دورات فأكثر
١٠٠	٣٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن ٥٥,٤٪ من أفراد العينة لا يوجد لديهم دورات في مجال الحوكمة، وأن ٢٨٪ منهم لديهم أقل من (٥) دورات، وأن ١٦,٦٪ منهم لديهم (٥) دورات فأكثر، ويعود ذلك إلى قلة وندرة الدورات الخاصة بالحوكمة وجدة وحدائث الموضوع في التعليم.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة من دراسات سابقة ومراجع، عمدت الباحثة إلى تصميم أداة البحث وهي عبارة عن استبانة، تم تصميمها في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، ثم تم تطبيقها على العاملين بكلية التربية بجامعة الملك سعود (أكاديميين، إداريين)، بعد عرضها على مجموعة من المحكمين بالجامعات

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها. والمختصين الذين أبدوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم وبناء على ذلك تم إجراء تعديلات على فقرات الاستبانة، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهي (نوع العمل، الجنس، عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة).

الجزء الثاني: يشمل أسئلة مغلقة تتناول المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، واشتمل هذا المحور على (١٢) عبارة.

المحور الثاني: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال:

أولاً: الإفصاح والشفافية، واشتمل على (١٨) عبارة.

ثانياً: المساءلة والرقابة الإدارية، واشتمل على (١٣) عبارة.

ثالثاً: الاستقلالية والحرية الأكاديمية، واشتمل على (١٧) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة: (Face validity)

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين، حيث قامت الباحثة بتعديل محتوى الأداة في ضوء مرئياتهم مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور، حتى تصبح الاستبانة ملائمة لقياس ما وضعت من أجله.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قامت الباحثة بقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفق الجدول التالي:

جدول (٤) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط				م
المحور الثاني			المحور الأول	
ثالثاً	ثانياً	أولاً		
**٠,٧٢٦	**٠,٧٨٧	**٠,٦٧٢	**٠,٤٢٧	١
**٠,٦٩٩	**٠,٧٥٠	**٠,٧٣١	**٠,٥٥٢	٢

معامل الارتباط				م
المحور الثاني			المحور الأول	
ثالثاً	ثانياً	أولاً		
**٠,٧٤٠	**٠,٧٨٨	**٠,٧٤٦	**٠,٥٣٨	٣
**٠,٧٥٥	**٠,٧٥٧	**٠,٦٦٦	**٠,٦٣٨	٤
**٠,٧٣٤	**٠,٧٤١	**٠,٧٠٦	**٠,٦١٥	٥
**٠,٧٨٧	**٠,٧٧٧	**٠,٧٠١	**٠,٦٣٧	٦
**٠,٧٢٤	**٠,٨٠١	**٠,٧٩٠	**٠,٦٤١	٧
**٠,٧٣١	**٠,٨٣١	**٠,٧٠٥	**٠,٦٤٣	٨
**٠,٧٥٨	**٠,٨٢٨	**٠,٧٢٤	**٠,٦٤١	٩
**٠,٧٧٢	**٠,٧٩٧	**٠,٧٥٢	**٠,٦٧٥	١٠
**٠,٧٧٦	**٠,٧٧٥	**٠,٧٩٢	**٠,٦١٦	١١
**٠,٧٧٩	**٠,٧٨٧	**٠,٧٧٢	**٠,٦١٩	١٢
**٠,٧٩٤	**٠,٧٩٥	**٠,٨٠٢		١٣
**٠,٧٨٣		**٠,٧٦٩		١٤
**٠,٧٩٣		**٠,٧٢٨		١٥
**٠,٨٠٠		**٠,٧٦٩		١٦
**٠,٧٨١		**٠,٧٦٢		١٧
		**٠,٧٠٤		١٨

(**) دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة: لقياس ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرو نباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول (٥) يوضح قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

جدول رقم (٥) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠,٨٤٢	مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود
٠,٩٥١	الإفصاح والشفافية
٠,٩٤٨	المساءلة والرقابة الإدارية
٠,٩٥٤	الاستقلالية والحرية الأكاديمية
٠,٩٧٤	درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

عرض النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة إدراك مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من

وجهة نظر العاملين فيها؟

للتعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) يبين رأي أفراد العينة حول مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة	م
			غير موافق	محايد	موافق		
١	٠,٤٣١	٢,٧٨	٢	٦٤	٢٤١	ك	١
			٠,٧	٢٠,٨	٧٨,٥	%	
٤	٠,٤٩٤	٢,٦٤	٢	١٠٦	١٩٩	ك	٢
			٠,٧	٣٤,٥	٦٤,٨	%	
١٢	٠,٦٢٥	٢,٥٦	٢٢	٩١	١٩٤	ك	٣
			٧,٢	٢٩,٦	٦٣,٢	%	
٧	٠,٥٣٩	٢,٦١	٨	١٠٣	١٩٦	ك	٤
			٢,٦	٣٣,٦	٦٣,٨	%	
١٠م	٠,٥٨٥	٢,٥٨	١٥	٩٨	١٩٤	ك	٥
			٤,٩	٣١,٩	٦٣,٢	%	
١٠م	٠,٥٨٥	٢,٥٨	١٥	٩٨	١٩٤	ك	٦
			٤,٩	٣١,٩	٦٣,٢	%	
٣	٠,٥٣٤	٢,٦٥	٩	٨٨	٢١٠	ك	٧
			٢,٩	٢٨,٧	٦٨,٤	%	
٩	٠,٥٥٣	٢,٦٠	١٠	١٠٣	١٩٤	ك	٨
			٣,٣	٣٣,٦	٦٣,٢	%	
٢	٠,٥٢٥	٢,٦٦	٨	٨٧	٢١٢	ك	٩
			٢,٦	٢٨,٣	٦٩,١	%	
٦	٠,٥٤٧	٢,٦٣	١٠	٩٣	٢٠٤	ك	١٠
			٣,٣	٣٠,٣	٦٦,٤	%	
٨	٠,٥٧٤	٢,٦١	١٤	٩١	٢٠٢	ك	١١
			٤,٦	٢٩,٦	٦٥,٨	%	
٥	٠,٥٦٨	٢,٦٤	١٤	٨٣	٢١٠	ك	١٢
			٤,٦	٢٧	٦٨,٤	%	

المتوسط الحسابي العام = ٢,٦٣، الانحراف المعياري العام = ٠,٣٣١

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إدراك مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، بلغ (٢,٦٣) أي أن أفراد العينة موافقين على عبارات هذا المحور في حين بلغ الانحراف المعياري العام له (٠,٣٣١) وهذا يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام، مما يدل على تجانس استجاباتهم حول هذا المحور، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السوادي، ٢٠١٥م) التي أشارت إلى أن القيادات في الجامعات السعودية يدركون مفهوم الحوكمة بدرجة عالية جداً، كذلك دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢) التي أشارت إلى أن إدراك مفهوم الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً بشكل عام. كما نجد أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا السؤال تراوحت بين (٢,٧٨ إلى ٢,٥٦)، وقد حصلت عبارة (مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى ضمان الجودة والتميز في أداء الكلية) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٢,٧٨) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك، وتعزو الباحثة ذلك للاتجاه السائد في الكلية نحو الجودة، وقيامها خلال الخمس سنوات الماضية بنشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي فيها، وجاءت عبارة (نظام يساعد على تحقيق رضا المستفيدين من داخل الكلية وخارجها) ثانياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦) مما يدل على أن العاملين بكلية التربية بجامعة الملك سعود لديهم إدراك بدرجة عالية بأن مفهوم الحوكمة عبارة عن نظام يساعد على تحقيق رضا المستفيدين من داخل الكلية وخارجها، وقد يعود ذلك لإدراك العاملين في الكلية أن خدمة المجتمع وتنميته تمثل إحدى وظائف الجامعة الرئيسة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تحقيق القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الكلية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين أيضاً على ذلك، وحصلت عبارة (تمثيل القطاع الخاص ونخبة من أفراد المجتمع في مجلس الكلية) على أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (٢,٥٦) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك، ويلبها عبارتي (مشاركة الأطراف من ذوي المصالح داخل الكلية وخارجها، واللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٨) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك، وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة السوادي (٢٠١٥م) التي أوضحت أن القيادات الأكاديمية لديهن إدراك بدرجة عالية جداً لمفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة ومبادئها في الجامعات. ونستنتج مما سبق أن العاملين في كلية التربية بجامعة الملك سعود يملكون درجة إدراك عالية تجاه مفاهيم الحوكمة بمتوسط بلغ (٢,٦٣). مما يدعم عملية تطبيق الحوكمة، وتبنيها والسير على هداها.

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية/الرقابة والمساءلة الإدارية/ الاستقلالية والحرية الأكاديمية)؟

أولاً: الإفصاح والشفافية:

جدول (٧) يبين رأي أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	م	
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	٠,٧٨٢	٣,٩٨	٢	٤	٧٢	١٤٨	٨١	ك	١	نشر وثائق توضح أهدافها واستراتيجيتها ورؤيتها.
			٠,٧	١,٣	٢٣,٥	٤٨,٢	٢٦,٤	%		
١٥	٠,٩٣٥	٣,٦٠	٨	٢٨	٨٨	١٣٨	٤٥	ك	٢	نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي.
			٢,٦	٩,١	٢٨,٧	٤٥	١٤,٧	%		
٤	٠,٨٤٦	٣,٧٤	٢	١٨	٩٤	١٣٧	٥٦	ك	٣	إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إجراء وإنهاء المعاملات
			٠,٧	٥,٩	٣٠,٦	٤٤,٦	١٨,٢	%		
٨	٠,٧٨٥	٣,٧٠	٠	١٤	١١٢	١٣٣	٤٨	ك	٤	تحديد القواعد والأسس التي توجه كيفية اتخاذ القرارات داخل الكلية ويعلم العاملين بها.
			٠	٤,٦	٣٦,٥	٤٣,٣	١٥,٦	%		
٣	٠,٨٠٤	٣,٧٧	٢	٦	١١٢	١٢٧	٦٠	ك	٥	نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها.
			٠,٧	٢	٣٦,٥	٤١,٤	١٩,٥	%		
١٧	٠,٧٦٨	٣,٥٢	٢	١٤	١٤٦	١١٣	٣٢	ك	٦	توفير الكلية قسم خاص بالرقابة الداخلية.
			٠,٧	٤,٦	٤٧,٦	٣٦,٨	١٠,٤	%		
٩	٠,٨١٩	٣,٦٩	٤	١٢	١٠٤	١٤١	٤٦	ك	٧	نشر الكلية المعلومات والبيانات المتعلقة بمخططاتها ومشاريعها المستقبلية.
			١,٣	٣,٩	٣٣,٩	٤٥,٩	١٥	%		
٧	٠,٨٢٦	٣,٧١	٤	٩	١١٠	١٣٢	٥٢	ك	٨	نشر الكلية تقارير دورية حول انشطتها وفعاليتها.
			١,٣	٢,٩	٣٥,٨	٤٣	١٦,٩	%		
١٠	٠,٨٥١	٣,٦٧	٦	١٣	١٠٢	١٤٠	٤٦	ك	٩	الالتزام بتطبيق نظم مشتريات شفافة ومعلنة
			٢	٤,٢	٣٣,٢	٤٥,٦	١٥	%		
١٣	٠,٨٩٦	٣,٦٣	٩	١٤	١٠٤	١٣٤	٤٦	ك	١٠	إجابة كافة أسئلة واستفسارات المستفيدين بصراحة دون تردد.
			٢,٩	٤,٦	٣٣,٩	٤٣,٦	١٥	%		
١١	٠,٨٨٥	٣,٦٥	٦	١٥	١١٠	١٢٤	٥٢	ك	١١	إمداد الباحثين بالمعلومات اللازمة عن برامجها وأنشطتها
			٢	٤,٩	٣٥,٨	٤٠,٤	١٦,٩	%		
٦	٠,٧٥٦	٣,٧١	٢	٦	١١٤	١٤١	٤٤	ك	١٢	الإفصاح عن سياسة المنح والمكافآت.
			٠,٧	٢	٣٧,١	٤٥,٩	١٤,٣	%		
١٢	٠,٨٤٢	٣,٦٤	٤	١٦	١١٢	١٣٠	٤٥	ك	١٣	توفير المعلومات لأعضائها عن آليات التوظيف فيها.
			١,٣	٥,٢	٣٦,٥	٤٢,٣	١٤,٧	%		
١٨	٠,٨٧٦	٣,٥٠	٨	٢٦	١٠٨	١٣٦	٢٩	ك	١٤	توضيح آلية شغل المناصب الإدارية.
			٢,٦	٨,٥	٣٥,٢	٤٤,٣	٩,٤	%		
١٦	٠,٨٦٥	٣,٥٨	٦	١٤	١٢٨	١١٤	٤٥	ك	١٥	تطبيق أنظمة شفافة ومعلنة خاصة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة وإدارتها.
			٢	٤,٦	٤١,٧	٣٧,١	١٤,٧	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	م	
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
٥	٠,٨٤٤	٣,٧٢	٦	١٠	٩٨	١٤٣	٥٠	ك %	الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	١٦
			٢	٣,٣	٣١,٩	٤٦,٦	١٦,٣			
١٤	٠,٩٠٧	٣,٦٠	٨	٢٢	٩٨	١٣٦	٤٣	ك %	الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الكلية ومكافآتهم، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام به.	١٧
			٢,٦	٧,٢	٣١,٩	٤٤,٣	١٤			
٢	٠,٨١٤	٣,٨٠	٤	٨	٩٠	١٤٨	٥٧	ك %	تقديم معلومات واضحة ومعلنة ضمن الوسائل المرئية والمسموعة أو الإلكترونية.	١٨
			١,٣	٢,٦	٢٩,٣	٤٨,٢	١٨,٦			

المتوسط الحسابي العام = ٣,٦٧، الانحراف المعياري العام = ٠,٦٢٠

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال مجال (الإفصاح والشفافية) بلغ (٣,٦٧) أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على عبارات هذا المحور، وهذا النتيجة تتعارض مع دراسة (السوادي، ٢٠١٥م) التي تشير إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية جاء بدرجة ضعيفة، ودراسة (عسيري، ٢٠١٧م) التي أشارت أن تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة في جامعة الأمير سطام، كما نجد أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا السؤال تراوحت بين (٣,٩٨ إلى ٣,٥٠) وقد حصلت عبارة (نشر وثائق توضح أهدافها واستراتيجيتها ورؤيتها) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٨) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى: الوضوح في رؤية الكلية وخطتها الاستراتيجية مما أدى إن أن أصبحت الكلية رائدة الابداع والتميز، وتعميم الأنظمة للعاملين يؤدي إلى زيادة الثقة مما يجعل العاملين أكثر فعالية في العمل، كذلك مشاركة عدد كبير من العاملين في إعدادها أدى لحرص الكلية على نشرها من باب حث العاملين على مساعدتها في تحقيق أهدافها. وجاءت عبارة (تقديم معلومات واضحة ومعلنة ضمن الوسائل المرئية والمسموعة أو الإلكترونية) ثانياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٠) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، بينما جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وحصلت عبارة (توضيح الية شغل المناصب الإدارية) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٠) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وترى الباحثة أن هناك عدم رضا من العاملين على نظام الترقيات بالكلية، حيث لا يتم اعلان معايير الاختيار لذوي المناصب الإدارية، وبالتالي لا يتم إعطاء الجميع فرصة التنافس عليها. ويليهما عبارة (توفير الكلية قسم خاص بالرقابة الداخلية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وهذا يدل على أن الكلية على وعي بأن الرقابة الداخلية تساعدها على تحديد وتقييم المخاطر المالية، والإدارية المهمة، وتحسن نظم السيطرة عليها، وبذلك وجود إدارة خاصة بأنظمة ولوائح منشورة وفعاله تجعلها تعزز ثقة الإدارات العليا والإدارات التابعة لها، وكذلك جميع

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

العاملين في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة حلاوة وطه (٢٠١١م) في ضرورة تكوين لجان خاصة للرقابة الداخلية والمتابعة المستمرة لتحديد مدى تطبيق الجامعة لمعايير الحوكمة، وتقديم التغذية الراجعة للإدارات العليا، وتليها عبارة (تطبيق أنظمة شفافة ومعلنة خاصة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة وإدارتها) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٨) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية.

ثانياً: المساءلة والرقابة الإدارية:

جدول (٨) يبين رأي أفراد العينة حول المساءلة والرقابة الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبرة	م	
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	٠,٨٦٧	٤,٠٦	٠	١٤	٦٤	١١٨	١١١	ك	١	توفير وصف، واضح لواجبات، وصلاحيات كل، وظيفة.
			٠	٤,٦	٢٠,٨	٣٨,٤	٣٦,٢	%		
٢	٠,٨٧٤	٣,٩٠	٠	١٦	٨٦	١١٨	٨٧	ك	٢	تطبيق المساءلة لتنفيذ الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.
			٠	٥,٢	٢٨	٣٨,٤	٢٨,٣	%		
١٠	٠,٩١٧	٣,٧١	٢	١٨	١٢٠	٩٤	٧٣	ك	٣	إيجاد لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها. وتطبيقها بموضوعية تامة
			٠,٧	٥,٩	٣٩,١	٣٠,٦	٢٣,٨	%		
١٢	٠,٨٣٥	٣,٦٥	٠	٢٢	١١٢	١٢٣	٥٠	ك	٤	إيجاد قوانين تكفل مساءلة المقصر وتطبيق العقوبات أيما كان
			٠	٧,٢	٣٦,٥	٤٠,١	١٦,٣	%		
١٣	٠,٨٨٤	٣,٥٧	٦	٢٠	١١٨	١١٩	٤٤	ك	٥	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها.
			٢	٦,٥	٣٨,٤	٣٨,٨	١٤,٣	%		
٨	٠,٨٤٤	٣,٧٥	٢	١٠	١١٦	١١٥	٦٤	ك	٦	محاورة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى اشكاله.
			٠,٧	٣,٣	٣٧,٨	٣٧,٥	٢٠,٨	%		
٥	٠,٨٠٧	٣,٧٧	٠	١٤	١٠٢	١٣٣	٥٨	ك	٧	تقييم الكلية أداؤها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد.
			٠	٤,٦	٣٣,٢	٤٣,٣	١٨,٩	%		
٩	٠,٨٥٦	٣,٧٣	٢	١٨	٩٨	١٣١	٥٨	ك	٨	إيضاح الأحكام التي تحدد عقوبة، وواجبات، ومسؤوليات الأقسام، والأعضاء.
			٠,٧	٥,٩	٣١,٩	٤٢,٧	١٨,٩	%		
٧	٠,٨٣٧	٣,٧٥	٢	١٠	١١٤	١١٩	٦٢	ك	٩	الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كافة اعمالها وانشطتها.
			٠,٧	٣,٣	٣٧,١	٣٨,٨	٢٠,٢	%		
١١	٠,٨٥٨	٣,٦٩	٤	١٢	١١٤	١٢١	٥٦	ك	١٠	تحديد صلاحيات ومسؤوليات الرئيس والمرؤوس.
			١,٣	٣,٩	٣٧,١	٣٩,٤	١٨,٢	%		
٤	٠,٨٣٤	٣,٧٨	٢	١٠	١٠٦	١٢٥	٦٤	ك	١١	وضع نظام رقابة وتقييم على الخطة السنوية.
			٠,٧	٣,٣	٣٤,٥	٤٠,٧	٢٠,٨	%		
٣	٠,٨١٦	٣,٧٩	٤	٦	١٠٠	١٣٩	٥٨	ك	١٢	إيجاد أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج.
			١,٣	٢	٣٢,٦	٤٥,٣	١٨,٩	%		
٦	٠,٨٢٣	٣,٧٧	٤	١٢	٨٨	١٥١	٥٢	ك	١٣	توفير مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.
			١,٣	٣,٩	٢٨,٧	٤٩,٢	١٦,٩	%		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٦، الانحراف المعياري العام = ٠,٦٦٧

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال مجال (المساءلة والرقابة الإدارية)

بلغ (٣,٧٦) أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على عبارات هذا المحور، في حين بلغ الانحراف المعياري العام له (٠,٦٦٧) وهذا يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام، وهذا يتفق مع دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاء مرتفعاً في جامعة الشرق الأوسط، ومتعارضاً مع دراسة (النوشان، ٢٠١٦) التي أشارت إلى تطبيق مبدأ المساءلة في جامعة الأميرة نورة بدرجة متوسطة، مما يدل على تجانس استجاباتهم حول هذا المحور، كما نجد أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا السؤال تراوحت بين (٤,٠٦ إلى ٣,٥٧) وقد حصلت عبارة (توفير وصف واضح لواجبات وصلاحيات كل وظيفة) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤,٠٦) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وجاءت عبارة (تطبيق المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي) ثانياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٠) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، بينما جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (إيجاد أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٩) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وحصلت عبارة (تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٧) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، ويليهما عبارة (إيجاد قوانين تكفل مساءلة المقصر وتطبيق العقوبات أياً كان) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٥) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، تليها عبارة (تحديد صلاحيات ومسئوليات الرئيس والمرؤوس) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية.

ثالثاً: الاستقلالية والحرية الأكاديمية:

جدول (٩) يبين رأي أفراد العينة حول الاستقلالية والحرية الأكاديمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	م
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	٠,٨٤١	٣,٩٣	٤	٦	٧٨	١٣٩	٨٠	ك تفويض مجالس الأقسام بصلاحيات واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها.	١
			١,٣	٢	٢٥,٤	٤٥,٣	٢٦,١		
٤	٠,٧٢٠	٣,٧٩	٤	٤	٨٢	١٧٩	٣٨	ك توفير معايير واضحة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية للحصول على الترقيات.	٢
			١,٣	١,٣	٢٦,٧	٥٨,٣	١٢,٤		
٧	٠,٧٦٩	٣,٧٥	٢	٤	١١٤	١٣٥	٥٢	ك بناء هيكلها التنظيمية دون تدخل خارجي.	٣
			٠,٧	١,٣	٣٧,١	٤٤	١٦,٩		
١٢	٠,٦٩٢	٣,٦٨	٢	٢	١٢٠	١٥١	٣٢	ك مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار.	٤
			٠,٧	٠,٧	٣٩,١	٤٩,٢	١٠,٤		
١٦	٠,٧٥٢	٣,٦١	٢	٨	١٣٤	١٢٧	٣٦	ك مشاركة جميع المعنيين في عملية اتخاذ القرار.	٥
			٠,٧	٢,٦	٤٣,٦	٤١,٤	١١,٧		
١٤	٠,٧٨٨	٣,٦٥	٢	١٦	١٠٨	١٤٣	٣٨	ك تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها.	٦
			٠,٧	٥,٢	٣٥,٢	٤٦,٦	١٢,٤		
١٧	٠,٨٦٢	٣,٥٦	٦	١٨	١٢٠	١٢٣	٤٠	ك تهيئة فرص متساوية للتدريب ومنح المزايا.	٧

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	م			
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً					
			١٣	٤٠,١	٣٩,١	٥,٩	٢					
			ك	٣٤	١٤٥	١١٤	١٤	٠				
			%	١١,١	٤٧,٢	٣٧,١	٤,٦	٠				
١٣	٠,٧٣٧	٣,٦٥	ك	٣٩	١٣٦	١١٢	٢٠	٠				
			%	١٢,٧	٤٤,٣	٣٦,٥	٦,٥	٠				
١٥	٠,٧٨٧	٣,٦٣	ك	٥٥	١٣٦	٩٨	١٨	٠				
			%	١٧,٩	٤٤,٣	٣١,٩	٥,٩	٠				
٨٢	٠,٨١٨	٣,٧٤	ك	٦٩	١٣٤	٨٨	١٦	٠				
			%	٢٢,٥	٤٣,٦	٢٨,٧	٥,٢	٠				
١٠	٠,٨١٨	٣,٧٤	ك	٦٣	١٤٤	٨٤	١٦	٠				
			%	٢٠,٥	٤٦,٩	٢٧,٥	٥,٢	٠				
٨٢	٠,٨١٨	٣,٧٤	ك	٤٧	١٤٢	١٠٠	١٦	٢				
			%	١٥,٣	٤٦,٣	٣٢,٦	٥,٢	٠,٧				
٣	٠,٨٣٣	٣,٨٣	ك	٤١	١٥٢	٩٨	١٢	٤				
			%	١٣,٤	٤٩,٥	٣١,٩	٣,٩	١,٣				
٢	٠,٨١٢	٣,٨٣	ك	٥٧	١٤٠	٩٦	٨	٦				
			%	١٨,٦	٤٥,٦	٣١,٣	٢,٦	٢				
١١	٠,٨١٣	٣,٧٠	ك	٥٩	١٤٢	٩٤	٨	٤				
			%	١٩,٢	٤٦,٣	٣٠,٦	٢,٦	١,٣				

المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٢، الانحراف المعياري العام = ٠,٦٠٥

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال مجال (الاستقلالية والحرية الأكاديمية) بلغ (٣,٧٢) أي أن درجة التطبيق على عبارات هذا المحور عالية، في حين بلغ الانحراف المعياري العام له (٠,٦٠٥) وهذا يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام، مما يدل على تجانس استجاباتهم حول هذا المحور، وهذا لا يتفق مع نتائج دراسة (النوشان، ٢٠١٦م) التي اشارت إلى أن تطبيق مبدأ المشاركة جاء بدرجة متوسطة في جامعة الأميرة نورة، وبينما تتفق مع دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢) التي رأت أن جميع مبادئ الحوكمة تطبق بدرجة كبيرة في جامعة الشرق الأوسط، كما نجد أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا السؤال تراوحت بين (٣,٩٣ إلى ٣,٥٦) وقد حصلت عبارة (تفويض مجالس الأقسام بصلاحيات واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٣) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وجاءت عبارة (تحديد أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بما يتناسب وامكانياتها المادية

والبشرية) ثانياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية وبنفس المتوسط الحسابي جاءت عبارة (نقل المعلومات لعاملها والتي تصدر عن الجهات العليا بشكل دقيق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، وحصلت عبارة (تهيئة فرص متساوية للتدريب ومنح المزايا) على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، ويليهما عبارة (مشاركة جميع المعنيين في عملية اتخاذ القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦١) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية، تليها عبارة (اختيار وتعيين العاملين حسب الكفاءة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٣) مما يدل على أن درجة التطبيق عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك مفهوم الحوكمة وتطبيقها في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع العمل (أكاديمي/إداري)، عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة)؟، وللتعرف على ذلك، تم عمل اختبار (T) والجداول (١٠) و(١١) و(١٢) توضح ذلك:

اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول (١٠) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحاور
*,٠٠٠	٤,٣٦	٣٠٥	٠,٣١٢	٢,٧٥	ذكر	مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود
			٠,٣٢٦	٢,٥٧	أنثى	
*,٠٢٤	٢,٢٦	٣٠٥	٠,٤٠١	٣,٨٠	ذكر	أولاً: الإفصاح والشفافية
			٠,٦٨٦	٣,٦٢	أنثى	
٠,٠٨٩	١,٧٠	٣٠٥	٠,٥٠٣	٣,٨٦	ذكر	ثانياً: المساءلة والرقابة الإدارية
			٠,٧٢٢	٣,٧٢	أنثى	
*,٠١٧	٢,٣٩	٣٠٥	٠,٤٤٤	٣,٨٥	ذكر	ثالثاً: الاستقلالية والحرية الأكاديمية
			٠,٦٥٥	٣,٦٧	أنثى	

(* دالة عند ٠,٠٥)

يتبين من الجدول رقم (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مفهوم الحوكمة لصالح الذكور، حيث بلغ معامل T (٤,٣٦) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أصغر من (٠,٠٥)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية لصالح الذكور، حيث بلغ معامل T (٢,٢٦) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,٠٢٤) وهو أصغر من (٠,٠٥)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المساءلة والرقابة الإدارية، حيث بلغ معامل T (١,٧٠) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,٠٨٩) وهو أكبر من (٠,٠٥)، ووجدت

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الاستقلالية والحرية الأكاديمية لصالح الذكور، حيث بلغ معامل T (٢,٣٩) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,٠١٧) وهو أصغر من (٠,٠٥).

اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير العمل:

جدول (١١) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير العمل

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمل	المحاور
٠,٤١٦	٠,٨١٤	٣٠٥	٠,٣٣٢	٢,٦٤	أكاديمي	مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود
			٠,٣٢٩	٢,٦٠	إداري	
٠,١٥٩	١,٤١ -	٣٠٥	٠,٦٣٩	٣,٦٤	أكاديمي	أولاً: الإفصاح والشفافية
			٠,٥٧٠	٣,٧٥	إداري	
٠,١٥١	١,٤٤ -	٣٠٥	٠,٦٩٧	٣,٧٢	أكاديمي	ثانياً: المساءلة والرقابة الإدارية
			٠,٥٨٩	٣,٨٤	إداري	
*٠,٠١٠	٢,٥٩ -	٣٠٥	٠,٦١٨	٣,٦٦	أكاديمي	ثالثاً: الاستقلالية والحرية الأكاديمية
			٠,٥٥٣	٣,٨٦	إداري	

(* دالة عند ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مفهوم الحوكمة، حيث بلغ معامل T (٠,٨١٤) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,٤١٦) وهو أكبر من (٠,٠٥)، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية، حيث بلغ معامل T (- ١,٤١) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,١٥٩) وهو أكبر من (٠,٠٥)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المساءلة والرقابة الإدارية، حيث بلغ معامل T (- ١,٤٤) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,١٥١) وهو أكبر من (٠,٠٥)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الاستقلالية والحرية الأكاديمية لصالح من عملهم إداري، حيث بلغ معامل T (- ٢,٥٩) عند درجة حرية (٣٠٥) ومستوى دلالة (٠,٠١٠) وهو أصغر من (٠,٠٥). وتُفسَّر الباحثة هذه النتيجة بأن من يشغلون وظائف أكاديمية يتمتعون باستقلالية وحرية أكاديمية أكبر من أعضاء الهيئة الإدارية، وربما - لاحتكاك أعضاء الهيئة الإدارية بالأعمال التنفيذية بشكل أكبر، مما يجعل عينة أعضاء الهيئة الإدارية تلامس الواقع الفعلي والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة بشكل دقيق، وربما بسبب اختلاف وجهات النظر حيال مبادئ تطبيق الحوكمة في المجال الإداري والأكاديمي. وهذا يتعارض مع نتائج دراسة (العربي، ٢٠١٤م).

اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير عدد الدورات في مجال الحوكمة:

جدول (١٢) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات في مجال الحوكمة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
٠,٧٣٥	٠,٣٠٨	٠,٠٣٤	٢	٠,٠٦٨	بين المجموعات	مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود
		٠,١١٠	٣٠٤	٣٣,٥٦	داخل المجموعات	
٠,٨٤٤	٠,١٧٠	٠,٠٦٦	٢	٠,١٣٢	بين المجموعات	أولاً: الإفصاح والشفافية
		٠,٣٨٧	٣٠٤	١١٧,٥٦	داخل المجموعات	
٠,٥٤٠	٠,٦١٧	٠,٢٧٦	٢	٠,٥٥١	بين المجموعات	ثانياً: المساءلة والرقابة الإدارية
		٠,٤٤٧	٣٠٤	١٣٥,٨٤	داخل المجموعات	
*٠,٠١٥	٤,٢٦	١,٥٣	٢	٣,٠٦	بين المجموعات	ثالثاً: الاستقلالية والحرية الأكاديمية
		٠,٣٥٩	٣٠٤	١٠٩,٠٧	داخل المجموعات	

(* دالة عند مستوى ٠,٠٥)

يتبين من الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مفهوم الحوكمة، حيث بلغ معامل F (٠,٣٠٨) عند درجة حرية (٣٠٦) ومستوى دلالة (٠,٧٣٥) وهو أكبر من (٠,٠٥)، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية، حيث بلغ معامل F (٠,١٧٠) عند درجة حرية (٣٠٦) ومستوى دلالة (٠,٨٤٤) وهو أكبر من (٠,٠٥)، ولم توجد كذلك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المساءلة والرقابة الإدارية، حيث بلغ معامل F (٠,٦١٧) عند درجة حرية (٣٠٦) ومستوى دلالة (٠,٥٤٠) وهو أكبر من (٠,٠٥)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الاستقلالية والحرية الأكاديمية، حيث بلغ معامل F (٤,٢٦) عند درجة حرية (٣٠٦) ومستوى دلالة (٠,٠١٥) وهو أصغر من (٠,٠٥)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من لا يوجد لديهم دورات ومن عدد دوراتهم (٥) دورات أكثر لصالح من عدد دوراتهم (٥) دورات فأكثر، وتعزو الباحثة ذلك أن هذه العينة قد حظيت بدورات تدريبية، وشاركت في اجتماعات، وندوات، وورش عمل، ولجان بشكل أكبر، مما يجعل تقييمها للتطبيق يأتي بناءً على معرفه سابقة بواقع الحوكمة ومعاييرها والجدول رقم (١٣) يبين ذلك:

جدول (١٣) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

عدد الدورات ومتوسطاتها			عدد الدورات ومتوسطاتها
لا يوجد ٣,٦٤	أقل من (٥) دورات ٣,٧٨	(٥) دورات فأكثر ٣,٩٠	
لا يوجد ٣,٦٤	أقل من (٥) دورات ٣,٧٨	(٥) دورات فأكثر ٣,٩٠	
٠,١٩٢			
*٠,٠٢٧	٠,٥٦١		

(* دالة عند ٠,٠٥)

ملخص لأهم النتائج:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في كلية التربية بجامعة الملك سعود موافقون على جميع العبارات المرتبطة بـ: (إدراك مفهوم الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها)، وبمتوسط بلغ (٢،٦٣).

٢. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية/الرقابة والمساءلة الإدارية/ الاستقلالية والحرية الأكاديمية). جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط بلغ (٣،٦٧).

٣. أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراك مفهوم الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغيري العمل، وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة، بينما توجد فروق في متغير الجنس.

٤. أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الملك سعود تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع العمل (أكاديمي/إداري)، الدورات التدريبية في مجال الحوكمة) في مجال المساءلة والرقابة الإدارية، بينما وجدت فروق في مجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية، أما مجال الإفصاح والشفافية، فلا توجد فروق بالنسبة لمتغيري العمل، والدورات التدريبية، وتوجد فروق بالنسبة لمتغير الجنس لصالح الذكور.

التوصيات:

انطلاقاً من أهمية الجامعات والدور الذي تقوم به، سواءً على المستوى المحلي أو الدولي، وأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، وكلياتها، ومعاهدها، والتي تعد منظومة متكاملة من مجموعة العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة تولد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، ويسبب فقدانها خللاً كبيراً في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها، خلصت الباحثة إلى:

١. العمل من أجل تبني معايير الحوكمة من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات.
٢. إنشاء لجان مستقلة داخل الكلية لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.
٣. دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.

٤. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها ونتائجها سنوياً، من أجل تعديل السلبيات ومعالجة نقاط القوة ودعم نقاط القوة.

٥. تحديد معايير دقيقة للمساءلة والاعلان عنها.

٦. العمل على اصدار المزيد من القوانين واللوائح التشريعية الملزمة للجامعات بممارسة وتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة وإلزام الإدارات بها.

٧. عقد دورات تدريبية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين للتعريف بالحوكمة في التعليم الجامعي، ومبادئها، ومعاييرها، وآليات تطبيقها.

٨. إحلال معيار الكفاءة في تولي المناصب محل معيار الترقية التقليدي المعتمد على مبدأ الأقدمية وسيطرة سلطة القانون.

قائمة المراجع:

برقاوي، باسم خربط، فاتن أبو الرب، عماد (٢٠١٥م): تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات

التعليم العالي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (٢٠) ١٨٧-٢٠٧

برقعان، أحمد، والقرشي، عبد الله (٢٠١٢م، ديسمبر): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. ورقة

مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان، لبنان، ١٥-

١٧ ديسمبر، ٢٠١٢م.

سندس، حسين سعدي (٢٠٠٦م): أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي. المعهد العربي للمحاسبين القانونيين

(بحث مقدم لنيل شهادة المحاسبة القانونية)، بغداد.

حلاوة، جمال وطه، نداء (٢٠١١م). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية-مخبر التنمية

الاقتصادية والبشرية-جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، ع٣، ص ص ١-٢٦.

خورشيد، معتر، ويوسف، محسن. (٢٠٠٩م): حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث

العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية.

الدهدار، مروان حمودة (٢٠١٧م): واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية: شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، ٢٥(١)، ص ص ٨٨-

٦٢.

السر، خالد خميس. (٢٠١٣م) عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب

عليها، ورقة مقدمة في ورشة عمل حوكمة التعليم العالي، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي.

السكرانة، بلال خلف (٢٠١٥م): أخلاقيات العمل، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.
- السماوي، عبد الرقيب على (٢٠٠٤م): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- السواوي، علي محمد (٢٠١٥م): الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- شوملي، سهير ابراهيم (٢٠١٧م): الحوكمة الرشيدة في الجامعات. ط ١. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- ضحوي، بيومي والمليجي، رضا (٢٠١١م): دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا)، مصر، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٤١-١١٧.
- طالب، علاء؛ والمشهداني، إيمان (٢٠١١م): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطراونة، اخليف (٢٠١٠م): ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة علمية مقدمة للمشاركة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر: (العلوم والتكنولوجيا: محركان للتغيير) التي تعقدتها مدينة الحسن العلمية، في الفترة الواقعة ما بين ١٠-١٢/٥/٢٠١٠م.
- العريبي، منال عبد العزيز (٢٠١٤م): واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بها. بحث ماجستير غير منشور. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العساف، صالح حمد (٢٠١٢م): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط ٢، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عسيري، خلود محمد (٢٠١٧م): واقع حوكمة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، بالخرج.
- غادر، محمد ياسين (٢٠١٢م): محددات الحوكمة ومعاييرها. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، جامعة الجنان، ١٥-١٧ ديسمبر.
- الفرا، اسماعيل صالح (٢٠١٣م): الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. ورقة مقدمة في ورشة عمل حوكمة التعليم العالي، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي.

- محمد، حاكم محسن (٢٠٠٨م): ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. المؤتمر العربي الثاني (الجامعات العربية تحديات وطموح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب، مراكش، ص ص ٣٢٠-٣٢٦.
- محمد، مديحة فخري (٢٠١١م): دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج ١٨، ع (٧٣)، ص ص ٤٥-١٤٢.
- مرزوق، فاروق جعفر (٢٠١٢م): حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصطفى، أمل محمد (٢٠١٣م): دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث عشر " حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، خلال الفترة من ٩ إلى ١١ ديسمبر ٢٠١٣م، عمان، الأردن.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (٢٠٠٩م): ملخص أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم. باريس: منشورات اليونسكو.
- ناصرالدين، يعقوب عادل (١٨-١٩/١١/٢٠١٤م): الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث "الحاكمية والفساد الإداري والمالي".
- ناصرالدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢م، أ): إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي.
- ناصرالدين، يعقوب عادل (٢٠١٢م، ب): واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، (٦٢)، ص ص ٣٤١-٣٧٤.
- ناصر الدين، يعقوب (٢٠١٥م): دليل حوكمة الجامعات العربية. ورقة عمل مقدمة للدورة ٤٨ للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، جامعة القديس يوسف/ بيروت - لبنان.
- النوشان، منيرة صالح (٢٠١٦م): واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الهباش، مريع سعد (١٤٣٣هـ): حوكمة الجامعات، ورقة عمل مقدمة للمعرض والمؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي، المنعقد خلال الفترة من ٢٥ إلى ٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٣ هـ بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥م): الأهداف والسياسات خطة التنمية العاشرة. وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية: الرياض.

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين فيها.

Usman, Sidra. (2014). Governance and Higher Education in pakistan, *international journal of higer Education*, 3 (2). 1-14.

Yirdaw, A (2016): Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance. *SAGE Journal*, (1): 2.



ALbaha University

p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 27 ... Shawwal 1442 H – June 2021 G

Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: buj@bu.edu.sa

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>