



واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف
من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية .

إعداد

د/ منال حسين الحميدي.
أستاذ مساعد بكلية التربية – جامعة الطائف

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف
من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية

إعداد

د/ منال حسين الحميدي.
أستاذ مساعد بكلية التربية – جامعة الطائف

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ، وكذلك التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لذلك، وشملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية "النسائية" بجامعة الطائف.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٠٩ .
٢. الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت "كبيرة" وبمتوسط حسابي ٣,٩٠ .
٣. لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص، الرتبة الأكاديمية ، والخبرة، في حين توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح عضوات الهيئة الأكاديمية من يشغلن مناصب قيادية.
٤. لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص، الرتبة الأكاديمية ،المسمى الوظيفي، والخبرة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الرشيدة، المعوقات، أعضاء الهيئة الأكاديمية،جامعة الطائف

المقدمة:

يشهد المجتمع المعاصر ثورة علمية وتكنولوجية عارمة في شتى مناحي الحياة حيث شهدت السنوات الأخيرة قفزات كبيرة في مجال العلوم والتكنولوجيا، تلك التغيرات التي أفرزها التقدم العلمي والتكنولوجي جعلت العملية التعليمية أمام تحديات هائلة تدعو إلى إعادة النظر في كل عناصرها ومكوناتها.

ومن أهم تلك العناصر الإدارة الجامعية باعتبارها من يقع عليها عبء عملية التغيير والتطوير في منظومة العملية التعليمية، لذا كان التطوير في هذا العنصر يجب أن يكون متوأكبا مع التوجهات العالمية الحديثة والمفاهيم الحديثة في الإدارة التي أثبتت فعاليتها على جميع المستويات.

وتعد الحوكمة أحد أهم هذه المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. وقد ظهر مفهوم الحوكمة كما ذكر (أبو النصر، ٢٠١٥م) في الثمانينيات عندما تبنى البنك الدولي هذا المفهوم وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالإصلاح السياسي المؤسسي، وأوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون - الكفاءة والفاعلية الإدارية - المساواة والعدالة في توزيع الموارد - المساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة.

وأصبح العالم ينظر إلى حوكمة الشركات منذ انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام ١٩٩٧م على أنها البلمس الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات المساهمة العامة وفي أدائها، وذلك عن طريق تطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة، وتضمن توفير مبادئ المساواة، ووضع سياسات فعالة لمكافحة الفساد والوقاية منه. (الشوارة، ٢٠٠٩م).

واليوم تعتبر الحوكمة جزء من الثقافة العالمية التي تؤكد على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، لتحقيق التنمية المستدامة؛ إذ أن الحوكمة بمبادئها ومعاييرها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة وحسن استغلال الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع، وتسعى إلى تحقيق العدالة والمساواة والشفافية، وتحارب الفساد بكافة صوره وألوانه بما يضمن مستوى عال من الأداء والجودة.

وفي ضوء ذلك انتقل مفهوم حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة إلى الجامعات نظرا لتعاظم الأدوار التي تقوم بها الجامعات لإحداث عملية التنمية الشاملة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وإداريا وثقافيا. وتتمثل هذه الأدوار من خلال قيام الجامعات بوظائفها الثلاث وهي:

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ووفقا لهذه الوظائف الأساسية يمكن تحديد مهام الجامعات كما يذكر (فهيمى، ١٩٩٣م، ص: ٣٩) فيما يلي :

- ١- إعداد الكفاءات المهنية والإدارية وتزويد المجتمع وقطاعاته المختلفة بحاجته منها.
- ٢- ترسيخ النظم والقيم والمعايير والاتجاهات اللازمة لدفع حركة المجتمع ومسيرته نحو التقدم.
- ٣- تزويد الشباب بالمهارات والقدرات التي تجعله قادرا على التعرف على الكون المحيط به، وفهم ظواهره ومتابعة التقدم العلمي والمعرفي.
- ٤- القيام بالبحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تستهدف زيادة فهمنا للعالم وقدرتنا على التحكم فيه، وإيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات.
- ٥- الإسهام في رفع كفاية أفراد المجتمع وذلك بربط الجامعات بمختلف قطاعات ومؤسسات المجتمع، من خلال البرامج التدريبية المختلفة بما يتناسب وحاجة أفراد ومؤسساته.
- ٦- تقديم الاستشارات الفنية في مختلف المجالات لمن يحتاجها من مؤسسات حكومية أو صناعية.

وبناء على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب تطبيق منظومة متكاملة للحوكمة لمساعدة إدارة الجامعات على القيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار من الشفافية والمصادقية. فالحوكمة تمثل مفتاحا لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الجودة والفاعلية للنظام التعليمي في الجامعات، بالإضافة إلى الكفاءة مع ترشيد استخدام الموارد المحدودة.

وبالرغم من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها مصطلح الحوكمة في الكتابات الحديثة حول دورها في إرساء قيم الديمقراطية والعدالة والنزاهة والشفافية، إلا أن أغلب هذه الكتابات كانت في مجال الشركات والمؤسسات الاقتصادية. في حين قلة من هذه الدراسات تناولت موضوع الحوكمة في الجامعات العربية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كدراسة أبو بكر (٢٠٠٥م)، ودراسة

سليمي(٢٠٠٩م). في حين تناولت دراسات أخرى موضوع الحوكمة في الجامعات العربية دون ربطها بمتغيرات أخرى كدراسة حلاوة وطه(٢٠١٢م)، ودراسة الشناق(٢٠٠٩م)، ودراسة مرعي(٢٠٠٩م). وعلى الصعيد المحلي تناولت دراسة الزهراني(١٤٣٢هـ) واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية، في حين تناولت دراسة العريني(٢٠١٤م) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. ورغم تنامي الوعي بأهمية موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي إلا أنه هناك نقصا ملحوظا في عدد الدراسات المحلية في هذا المجال مما دفع الباحثة لبحث ودراسة واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية .

مشكلة الدراسة :

أكدت الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد بالمملكة على ضرورة تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة داخل مؤسسات الدولة، وأن اعتماد هذه المبادئ كممارسة يعد وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، فضلاً عن أنه يضيف على العمل الحكومي المزيد من المصداقية والاحترام وثقة المواطنين بالمؤسسات العامة. <http://www.nazaha.gov.sa> . كما أكدت خطة التنمية العاشرة للدولة في أحد أهدافها على قيام الجهات الحكومية باتخاذ الإجراءات الكفيلة لترسيخ مبادئ المساءلة، والشفافية، وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وذلك من خلال تطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على أجهزة الدولة، والصناديق، والشركات التابعة لها. <http://www.jeg.org.sa> .

وتعد الجامعات من أهم مؤسسات الدولة التي تحتاج في هذه المرحلة إلى الإسراع بتفعيل ما تضمنته هذه الإستراتيجية الوطنية وخطة التنمية العاشرة، خصوصا أنها تتلقى دعما ماليا كبيرا من خلال ما يخصص لها من الحكومة في الميزانية السنوية للدولة، الأمر الذي يفرض على الجامعات تبني مفهوم الحوكمة الرشيدة باعتبارها خيارا استراتيجيا هاما لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية. فالتعليم العالي يعد أهم المجالات الحيوية التي تحظى بمتابعة كبرى واهتمام من كافة شرائح المجتمع، وذلك لأن التعليم شديد الصلة بالفرد وحقوقه في تنمية مستدامة، وتتنظر المنظمات الدولية لتطور التعليم على أنه

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

أحد أهم المؤشرات التي تدل على تطور الدول وتقديرها للإنسان، ولكي تكتمل عمليات البناء التراكمية للتعليم وتكون هذه المرحلة فرقا في تاريخ التعليم فإنه من الضروري على إدارة الجامعات إرساء مبادئ الحوكمة ووضعه في دائرة الإلزام والتطبيق من خلال سياسات ولوائح وإجراءات واضحة ومتاحة للجميع.

وبالرغم من أهمية الحوكمة كأسلوب إداري حديث وما يحققه من فوائد جمة للمؤسسات التعليمية، إلا أن الواقع يكشف لنا قصورا في تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها على مؤسسات التعليم العالي بالمملكة فقد توصلت دراسة كلا من (العريني، ٢٠١٤م) ودراسة (الفواز، ٢٠١٥م) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة. كما أوصت دراسة آل عباس (٢٠٠٩م) بدعوة الجامعات السعودية إلى الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات، وتوضيحه لما له من آثار بعيدة المدى على هذا القطاع الحيوي، وبينت نتائج الدراسة إلى مدى مشاركة الجامعات العالمية مع أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار ومساءلة الإدارة، بينما تقف الجامعات السعودية الحكومية والأهلية بعيدة عن هذا، كما أوصت الدراسة بإعادة النظر حول مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية غير المنتمين للإدارة التنفيذية في عمليات اتخاذ القرارات وتمثيلهم في المجالس.

ويؤكد المنيع (٢٠٠٢م) إن استشراف مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وما سيواجهه من تحديات تفرضها العولمة، والتغيرات التقنية السريعة وحاجة المجتمع، وما يواجهه من تدني في الكفاءة الداخلية والخارجية، ينذر بتزايد هذه الأزمات، ما لم توجد خطوات عملية لمواجهتها.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما واقع تطبيق

الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ؟
أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ؟

٢. ما درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (

التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، لدرجة وجود معوقات الحوكمة في جامعة الطائف تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

٥. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية .

٦. التعرف على درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية .

٧. التعرف على أي اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (التخصص الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) .

٨. التعرف على أي اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، لدرجة وجود معوقات الحوكمة في جامعة الطائف تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة(التخصص الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) ؟

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى تناولها لقضية الحوكمة الرشيدة بإحدى جامعات المملكة الناشئة، وهي من المفاهيم الهامة التي تحتاج الجامعات الناشئة كجامعة الطائف إلى تطبيقها؛ خصوصا في هذا الوقت الذي تشد فيه المنافسة العالمية بين المؤسسات، بالإضافة إلى حاجة الجامعات الناشئة إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة من أجل اللحاق بمستوى الجامعات العريقة بالمملكة. ومن هنا نتضح أهمية هذه الدراسة النظرية من خلال:

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

- ١- أنها تتناول موضوع الحوكمة الرشيدة كأحد أهم الموضوعات المثارة حالياً على ساحة البحث العلمي وذات التأثير المباشر على كفاءة وفعالية المنظمات على اختلاف أنواعها.
- ٢- أنه يمكن لمفهوم الحوكمة الرشيدة أن يمتد ليشمل العديد من القطاعات والمجالات ، حيث لم يعد حكراً على الشركات الاقتصادية ، وقطاع التعليم العالي من القطاعات التي تحتاج إلى إدارة رشيدة تعمل على تفعيل وتنظيم دور المشاركة والشفافية والمساواة والعدالة والرقابة والمسألة ، وبالتالي تحسين المناخ العام للجامعة وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال منع حالات الهدر والفساد وسوء استخدام السلطة داخل الجامعات

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل فيما يلي:

١. يؤمل أن تساعد هذه الدراسة على التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية مما يساعد على توعية القائمين على جامعة الطائف بواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف مما يساعدهم على تلافي السلبيات الموجودة، واتخاذ الآليات والوسائل المناسبة لتدعيم تطبيق الحوكمة الرشيدة وترسيخها .
٢. كما يتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تعريف المسؤولين في جامعة الطائف بمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية؛ مما يمكنهم من توفير العوامل اللازمة لإزالة هذه المعوقات، الأمر الذي سيساعد على تحسين أداء الجامعة بكفاءة عالية.

مصطلحات الدراسة:

١- **الحوكمة GOVERNANCE** : عُرِفَت الحوكمة بأنها: "الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة" (أبو النصر، ٢٠١٥م: ٤٤).

وتُعرف **الحوكمة الرشيدة للجامعات إجرائياً بأنها**: الإدارة الرشيدة التي تستند على النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمعاملة العادلة في إدارة كافة شؤون الجامعة بهدف تحقيق الجودة والتميز في أداء الجامعة.

٢- **أعضاء الهيئة الأكاديمية**: ويُعرف أعضاء الهيئة الأكاديمية إجرائياً بأنهم : هم أولئك الأشخاص الذين يحملون شهادات الماجستير والدكتوراه والذين يشغلون بالتدريس أو ويشغلون مناصب قيادية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية فيما يلي:

- ١- تتحدد بموضوع الدراسة الذي يشمل: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية.
- ٢- تحدد نتائج هذه الدراسة في دقة استجابات أفراد المجتمع على أدوات الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة وهي (مقياس الحوكمة الرشيدة- ومقياس معوقات الحوكمة).
- ٣- تتحدد هذه الدراسة باقتصارها على أعضاء الهيئة الأكاديمية النسائية بجامعة الطائف اللاتي يقمن بالتدريس أو يشغلن مناصب قيادية.
- ٤- تحدد هذه الدراسة بتطبيقها في الفصل الدراسي الأول ١٤٣٧هـ / ١٤٣٨هـ.

الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء وصفاً للأدب النظري المتعلق بمتغير الدراسة "الحوكمة"، على النحو

التالي:

أولاً: نشأة مفهوم الحوكمة:

أن مفهوم الحوكمة GOVERNANCE ليس جديداً فهو يرجع للعصور الوسطى، حيث تم تداوله للإشارة إلى الطريقة التي تنظم بها السلطات الإقطاعية. غير أن المصطلح نفسه قد سقط في النسيان حتى التسعينيات من هذا القرن. (محمد، ٢٠١١م: ٦٨).

وقد ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام ١٩٩٩م بعد تراكمت من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة ، مع وضوح أن هذه الشركات والمؤسسات لم تكن تعاني من نقص الموارد والإمكانات ، فقد كان الاتجاه العام في نتائج تلك الدراسات المتراكمة هو إرجاع هذا الإخفاق إلى عدم رشد الجوانب التنظيمية والإدارية. (أبو بكر ، ٢٠٠٥م : ٩).

وترى أبو العطا (٢٠٠٣م : ٢) أنه قد تعاضم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين ، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام ٢٠٠٢م.

ويشير خليل (٢٠٠٥م : ٢) أنه نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، حيث قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة ، مثل : لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام ١٩٩٢ في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام ١٩٩٩م.

ثانياً: مفهوم الحوكمة:

يعود أصل مصطلح الحوكمة GOVERNANCE إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة تمكنه من الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب للوصول بهم إلى بر الأمان، ويطلق عليه في هذه الحالة لقب "القبطان المتحوم جيداً" (الخصيري، ٢٠٠٥م: ٢٥).

ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح GOVERNANCE CORPORATE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " (يوسف، ٢٠٠٧م: ٤).

ولقد تعددت مفاهيم الحوكمة باختلاف حالات تناولها والهدف من استخدامها، فمن الناحية اللغوية عُرُفت الحوكمة بأنها: عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (درويش، ٢٠٠٧م).

كما عُرُفت الحوكمة من منظور محاسبي على أنها: " توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية" (أبو بكر، ٢٠٠٥م: ٦).

في حين ذهب آخرون لتعريفها من منظور قانوني فعرّفها كل من (Alexakis, Papagelis, Balios, Xanthakis, 2006) بأنها "مجموعة الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح (حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء، والأطراف الأخرى ذات الصلة) لممارسة الرقابة داخل المنظمة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل هذه المنظمة. "

وفي سياق آخر عرفت الحوكمة وفق منظور إداري على أنها: " مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيهم متلقي

الخدمة ، وتحمى حقوق الأطراف ذوى العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين (أبو بكر ،
٢٠٠٥م : ٧) .

ومن خلال ما سبق تستنتج الدراسة أن مفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات هو: النظام
الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعات، في إطار مجموعة من الإجراءات والآليات
والأنظمة التي يجب أن تتبعها الجامعات لتحقيق الانضباط والشفافية والعدالة بما يحقق
أفضل المنافع الممكنة لكافة أطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل .

وبذلك يتضح أن الحوكمة الرشيدة للجامعات تركز على:

- ١ . إتاحة الفرصة لجميع المعنيين لإبداء رأيهم وإمكانية مشاركتهم في صنع القرارات .
- ٢ . المساءلة المتمثلة بضرورة أن يخضع صنّاع القرار بالجامعة لمحاسبة الدولة وجميع
المستفيدين من خدمات الجامعة .
- ٣ . احترام حقوق جميع المعنيين بوجود الجامعة من المستثمرين و الموظفين و المستفيدين
من خدماتها .
- ٤ . الحكم والسيطرة من خلال الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك .

ثالثاً: أهمية الحوكمة في المؤسسات الجامعية:

للحوكمة أهمية واضحة وكبيرة في المؤسسات الجامعية، فهي تعمل على تعزيز القدرة
التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتعمل على منع الفساد الإداري والمالي وتعزيز
الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير .

كما تعد وسيلة للرقابة والإشراف الذاتي الذي يكفل سلامة التطبيق القانوني للتشريعات
القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق الناس مما يسهم في تحقيق
رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية .

بالإضافة إلى ما سبق فإن الحوكمة تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز حيث ينظر
العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم وبالتالي فإنه من المسلم أن تأخذ
الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار . (محمد ، ٢٠٠٨م : ٥) .

كما يرى الشافعي (٢٠٠٩م : ص ١٣٩) أن الحوكمة " توفر الهيكل التنظيمي الذي

يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء".

رابعاً: أهداف الحوكمة في المؤسسات الجامعية: يمكن تحديد أهداف الحوكمة في

المؤسسات الجامعية على النحو التالي:

١. تحسين وتطوير أداء المؤسسة الجامعية.
٢. مساعدة إدارة المؤسسات الجامعية على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، لضمان اتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الأداء.
٣. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كافة تعاملاتها وعملياتها.
٤. توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين والمعنيين بوجود الجامعة ، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة التنفيذية بالجامعة.
٥. توفير الأنظمة والقوانين التي توجه أعمال إدارة المؤسسات الجامعية بما يضمن تحقق الديمقراطية والعدالة لكافة الأطراف المعنية.

خامساً: دواعي الحوكمة في المؤسسات الجامعية: أهم دواعي وجود الحوكمة في

المؤسسات الجامعية العامة منها والخاصة كما يحددها الشناق (٢٠٠٩م: ١١) فيما يلي:

١. قصور الإدارات في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاية.
 ٢. التحديات الخارجية مثل العولمة والتجارة العالمية الحرة وثورة المعلومات.
 ٣. تحديات داخلية كالتنافس والاستثمارات الخارجية والداخلية والفقر والبطالة.
- سادساً: مميزات وخصائص الحوكمة في المؤسسات الجامعية:** تتضمن الحوكمة الرشيدة العديد من السمات من أهمها: المشاركة، سيادة حكم القانون، الشفافية، والعدالة والمساواة، الفاعلية، والمساءلة. (الكايد، ٢٠٠٣م: ٤٩-٥١).

١. المشاركة : وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم . وترى الباحثة أن تدعيم ثقافة المشاركة في

- اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجامعية يخلق مزيد من الولاء والانتماء لدى الأفراد نحو المؤسسة ويزيد من إسهاماتهم في تطوير أداء المؤسسة الجامعية.
٢. الشفافية : والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها ، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات. وترى الباحثة أن المؤسسة الجامعية القائمة على النزاهة والشفافية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الصائبة مما يولد الرضا لدى منسوبي الجامعة والمستفيدين منها.
٣. العدالة والمساواة : بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها ، كما يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً لتوفير الرفاه للجميع. وترى الباحثة أن العدالة والمساواة تتضح بشكل أكبر من خلال مبدأ المشاركة وسيادة حكم القانون، فالعدالة تعنى أن لكل الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وأن الكل يخضع لسيادة القانون الذي يطبق على الجميع بدون استثناء.
٤. سيادة حكم القانون : بحيث تكون الأنظمة و القوانين عادلة وتتفد بنزاهة ، فيما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عالٍ من الأمان و السلامة العامة في المجتمع. وترى الباحثة أن ذلك يعنى أن الحوكمة تستدعى وجود نظام واضح ومحدد للأنظمة والقوانين التي تحدد بشكل واضح مسؤوليات واختصاصات كل فرد أو لجنة وحقوقها، والعقوبات في حالة وجود مخالفات إدارية أو مالية والتي تطبق بشكل عادل ضماناً لحقوق كافة أفراد المؤسسة.
٥. الكفاية و الفعالية في استخدام الموارد : يقصد بها حسن استغلال الموارد البشرية و المادية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة. وترى الباحثة أن تحقيق هذا يتطلب من المؤسسة إظهار قدرتها في تجميع مصادرها وتنوعيتها وحسن استغلالها الاستغلال الأمثل بكفاءة عالية بالشكل الذي يحقق أهدافها المنشودة.
٦. المساءلة : بحيث يكون متخذو القرارات في القطاع العام و الخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسئولون أمام الجمهور و دوائر محددة ذات علاقة ، وكذلك أمام من

يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات. وترى الباحثة أن المساءلة تعد حجر الأساس في الحوكمة بحيث تكون المؤسسة الجامعية محاسبة أمام الجميع عن كافة تصرفاتها وعملياتها.

سابعا: مؤشرات الأداء الجامعي المستندة إلى الحوكمة: هناك عدة مؤشرات دالة على نجاح

المؤسسات الجامعية في تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح ، حيث يؤكد محمد (٢٠٠٨م : ٦-٧) أن هناك عدد من المؤشرات المعبرة عن الأداء الجامعي المستند إلى ضوابط واليات الحوكمة وهذه المؤشرات هي :-

١- القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك والتقويم :- يترتب على اعتماد ضوابط واليات الحوكمة في الجامعات اختيار القيادات الجامعية وفقا للمعايير المعتمدة من الناحية القانونية والتشريعية إذ يتم اختيار القائد في الجامعة على أساس اللقب العلمي (أستاذ) أو (أستاذ مساعد) ومن حملة شهادة الدكتوراه ومن ذوي الخبرة والكفاءة ولا يجوز اختيار قائد جامعي لا تتوفر فيه مثل هذه المواصفات . وترى الباحثة أن حسن اختيار القيادات الجامعية ذات المؤهلات العلمية العالية بجانب التزامها بالقيم والسلوكيات الأخلاقية بعيداً عن المحاباة والواسطة يعتبر نقطة البداية لتطبيق الحوكمة بشكل ناجح .

٢- تنمية الاتجاهات والقيم الايجابية :- إن الالتزام بضوابط واليات الحوكمة سيعمل على تنمية الاتجاهات والقيم الايجابية لدى العاملين من مختلف المواقع كما سيترتب على ذلك الالتزام بالسياقات والتقاليد والأعراف الجامعية إذ أن تطبيق الضوابط لا تدع لأحد أن يطالب بخلاف ما حددته هذه الضوابط والآليات . وترى الباحثة أن إدارة الجامعة لابد أن تضع السياسة المناسبة لتطبيق الحوكمة وتحديد آلياتها وضوابطها ومعاييرها، وتوضيحها للجميع ، حتى لا تدع المجال مفتوح لتجاوزات العاملين بالجامعة للضوابط والأنظمة، إذ أن هذا سوف يقود الجامعة إلى الوقوع في العشوائية في عملها .

٣- تأصيل أخلاقيات المهنة :- لكل مهنة أو عمل أخلاقيات مهنية أو وظيفية ولذلك فإن الاحتكام إلى الضوابط والآليات سيعمل على تعزيز هذه الأخلاقيات وسيؤدي إلى الضبط المهني والوظيفي. وترى الباحثة أن جوهر الحوكمة يقوم على الالتزام بالقيم

- والأخلاقيات الفاضلة، وبالتالي أن تبني الجامعة للحوكمة وسعيها لتطبيقها سيسهم بشكل كبير في تعزيز أخلاقيات العمل ومحاربة الفساد الأخلاقي.
- ٤- تتحمل الجامعات دور كبير وواضح في تعليم الطلبة وبالتالي تأهيلهم للعمل بكل معرفة وكفاءة في مراحل الدراسات العليا والأولية وإن التأكيد على حسن التأهيل وفق أحدث المعايير المعتمدة محليا ودوليا سيكون له الأثر الواضح على الخريجين الذين سيعملون في المجتمع .وترى الباحثة أن المؤسسات الجامعية التي تتبنى الحوكمة تضع في اعتبارها تلبية احتياجات المستفيدين من الجامعة من الطلاب والمجتمع، لأنها تدرك أن من أهم مبادئ الحوكمة هو حق المجتمع في مساءلة الجامعة عن كافة قراراتها فيما يخص العملية التعليمية .
- ٥- تتحمل الجامعات مسؤولية كبيرة وواضحة في تأهيل التدريسيين وتطوير قابليتهم من خلال الدورات التدريبية والتطويرية وذلك من خلال الاتفاق مع الجامعات العربية أو الأجنبية والاطلاع على أحدث التجارب العلمية ومستوى الحداثة في الإدارة الجامعية والتأليف والنشر وتشجيع هذه الأنشطة من خلال دعمها من الناحية المالية.
- ٦- تشجيع حركة النشر والتأليف ونشر الأبحاث وتشجيع إصدار المجالات العلمية المتخصصة.
- ثامناً: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية:** هناك مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة في المؤسسات الجامعية والتي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والتشغيلية والعلمية ، والتي حددها محمد (٢٠٠٨م : ٣) في ستة نقاط هي:
- ١ - صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة:

حيث يتكون مجلس الجامعة من رئيس الجامعة رئيساً للمجلس ومساعديه وعمداء الكليات التي تشكل الجامعة مجتمعة ، ولأعضاء المجلس حقوق يجب أن تراعى بالكامل ، فعوضو المجلس يجب أن تصان حقوقه كاملة وهذه الحقوق تتلخص في السماح له بإبداء

آراؤه وسماعها وإشراكه في المناقشات وإبداء المقترحات ومكافئته ماليا مقابل ما يقوم به من عمل ونشاط ضمن مجلس الجامعة إذ أن ضمان هذه الحقوق سيكون حافزا لأعضاء مجلس الجامعة في إدارة نشاطاتهم بشكل سليم وبما يتفق مع التشريعات القانونية وتطبيقها بشكل كامل. وترى الباحثة أن مجلس الجامعة يجب أن يتمتع أفراده بالنزاهة والموضوعية، ويترك لهذا المجلس الحرية للقيام بدوره في إطار ما حدده له القانون من اختصاصات وبالشكل الذي يحقق المصلحة العامة، على أن تتم مساءلته عما يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الجامعة.

٢- المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة:

يقصد بالمساواة أن يتم التعامل من قبل الجهات الأعلى وهي مجلس الجامعة مع عضو المجلس أو رئيس المجلس الذي هو رئيس الجامعة بشكل متساوي مع جميع أعضاء المجلس وان لا ينحاز إلى جماعة من الأعضاء وتقريبهم والابتعاد عن الأعضاء الآخرين إذ أن ذلك يخلق فجوة تسمح بارتكاب الأخطاء وتخلق الفرقة. وترى الباحثة أنه يجب الابتعاد عن التمييز والتحيز في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة لأن ذلك يعنى تحقيق مصالح كليات على حساب كليات أخرى بالجامعة، كما أنه يكون سبب رئيس في استمرار بعض المشكلات في الجامعة دون حلها.

٣- ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة:

ولتحديد أهمية هذا المبدأ بداية يجب التعريف بأصحاب المصلحة وما هي حقوقهم ، ويقصد بأصحاب المصلحة هو المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة ، وهذا يتطلب من الجامعة الاتصال بالمجتمع والتعامل معه والإطلاع عليه والتفاعل معه من خلال ما تقدمه الجامعات من أنشطة علمية وثقافية ، كما يعد العاملين في الجامعة من تدريسيين وموظفين وعاملين آخرين هم جزء من هذا المجتمع ولجميع هؤلاء حقوق يجب على الجامعة أن تضمنها لهم وأن تلتزم بإعطائهم هذه الحقوق من خلال الإخلاص والجدية في السياسة التعليمية والعلمية وتغذية الطلبة بالعلم والمعرفة لتخرج قوى مؤهلة قادرة على العمل في قطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة. وترى الباحثة أن أغلب المشكلات التي تواجه معظم منسوبي الجامعة والمستفيدين منها سببها عدم الوفاء بحقوقهم ومصالحهم الأمر الذي يشكل أكثر خطورا في

عصر اقتصاد المعرفة الذي تشتد فيه المنافسة الشرسة بين المؤسسات، وينحصر ويقل فيه تمويل الدولة للتعليم العالي، فضلا عن ظهور مبدأ عالمية التعليم العالي كل ذلك يخلق حاجة ماسة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسساتنا الجامعية لضمان استمراريتها.

٤- الإفصاح والشفافية:

ويقصد بالإفصاح توضيح السياسات العلمية والتربوية والتشغيلية للجامعة على مستوى مجلس الجامعة وللآخرين في الجامعة ممن لا تشكل معرفتهم معرقلاً لتنفيذ سياسات الجامعة بشكل سليم ، أما الشفافية فإنها تعني أن تطرح الآراء والأفكار وتناقش بروح التعاون والتنسيق بين أعضاء المجموعة ، ويعد هذا المبدأ من المبادئ المهمة لإدارة الجامعة بشكل سليم. وترى الباحثة أن مبدأ الإفصاح والشفافية كفيلاً بأن تفضي الحوكمة في الجامعات إلى تحقيق الديمقراطية .

٥- مسؤولية مجلس الجامعة:

تحديد المهام والمسؤوليات لأعضاء مجلس الجامعة بوضوح إذ أن ذلك يسهل ممارسة الإدارة بشكل كفؤ وسليم ينسجم مع مبادئ واليات الضبط و الحوكمة المعمول بها ووفق للتشريعات القانونية ، ووضع نظم للمحاسبة واليات إعداد التقارير والاطلاع عليها لضمان الجودة في أداء الأعمال.

٦- تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة:

و هذا مبدأ في غاية الأهمية إذ يجب إن يتجنب متخذ القرار تصادم أو تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة إذ أن ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على سير إدارة الجامعة ويؤدي إلى نتائج عكسية. وترى الباحثة أن هذا يعني ضرورة التوصل إلى اتفاق مجمع حول القرارات المتخذة من قبل أعضاء المجلس.

تاسعاً: مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية ومعوقاتها: تمر المؤسسات الجامعية بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة، وهي كالتالي (المليجي، ٢٠١١م: ٢٦٩-٢٧٠) (Ordorika,2003:364-365):

- ١- التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها: يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها. وترى الباحثة أن هذه المرحلة تمثل مرحلة تمهيدية تهدف إلى تشكيل ثقافة الحوكمة في المؤسسات الجامعية وحشد تأييد الأفراد لتطبيق الحوكمة بالجامعة، فنجاح بقية المراحل في تطبيق الحوكمة يعتمد على نجاح المرحلة الأولى.
- ٢- بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى قاعدة أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها. وهذه القاعدة تركز على جانبين هما: الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الاشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة، والجانب الآخر هو الأساس الأخلاقي القيمي. وترى الباحثة أن الحوكمة تحتاج إلى قاعدة إدارية قوية ، وقاعدة أخلاقية حتى يمكن تطبيقها بنجاح في الجامعات.
- ٣- وضع برنامج قياسي لتطبيق الحوكمة: يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني، محدد الأعمال والمهام، وموضح به المؤشرات الدالة على نجاح مراحل تطبيق الحوكمة، حتى يمكن التعرف على المعوقات التي تعترض مرحلة التطبيق والعمل على حلها من أجل نجاح تطبيق الحوكمة على أرض الواقع.
- ٤- تنفيذ الحوكمة: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، حيث تظهر في هذه المرحلة بعض القوى المعارضة لتطبيق الحوكمة والتي تحتاج إلى استخدام استراتيجيات ملائمة لتغيير مواقفها وكسب تأييدها لتطبيق الحوكمة.
- ٥- متابعة الحوكمة وتطويرها: تهدف هذه المرحلة التأكد من حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها من خلال استخدام الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة، ومعالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء التطبيق..
- والجدير بالذكر أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية ليست بالعملية السهلة إذ أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق تبني الجامعات للحوكمة ، وهذه المعوقات حددها

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

عزت (٢٠٠٩م: ٢-٣) في: الثقافة السائدة في المجتمع، والتشريعات الجامعية، وطريقة إدارة الجامعة، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، والمناخ السياسي العام.

في حين حددها الفرا (٢٠١٣م: ١١٤) في: ضعف التوازن في تحمل المسؤولية بين الأقسام الإدارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار من قبل الإدارة والعاملين والطلبة؛ مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

وفي نفس السياق توصل محمد (٢٠١١م: ١٢٠-١٢١) في نتائج دراسته إلى أن معوقات الحوكمة في الجامعات تتمثل في: القصور في التشريعات المنظمة للجامعات، وغياب المساءلة ونقشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية، وضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي والإداري، وضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

وأشار Leach (2008:6) في دراسته أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات يواجه بعض المعوقات منه: ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وسيادة ثقافة مقاومة التغيير، وجمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات، وتزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي وطبيعته الدينامية.

وبعد الاستعراض السابق لمعوقات حوكمة الجامعات، يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية إلى ثلاث أقسام هي:

١. القسم الأول (معوقات تنظيمية): الهياكل التنظيمية الموجودة حالياً في الجامعة لا تتقبل أي نوع من التغيير، ضعف اهتمام الجامعة بوجود دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها، سيادة البيروقراطية الإدارية في المعاملات، ضعف المبادرة في تشكيل مجلس من شأنه القيام بتطبيق نظم الحوكمة، كثرة الأعباء على الموظفين والإداريين مما يقلل قدرتهم على التطوير، شدة الإجراءات وأساليب العمل، نقص التشريعات والقوانين الإدارية، عدم الإفصاح عن معايير تعيين وترقية أعضاء الجامعة، عدم التكافؤ بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية بشكل معلن، استقلالية الجامعات عن مؤسسات

المجتمع، استغلال السلطة لإصدار قرارات لتحقيق مصالح شخصية، التفرد في اتخاذ القرارات.

٢. القسم الثاني (معوقات مالية): اعتماد نظام مالي غير متطور وتقليدي في تحضير ميزانية الجامعة، قلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد للجامعة، قلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة، سوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة للجامعة، الإهدار في المال العام.

٣. القسم الثالث (معوقات اجتماعية): العادات والتقاليد التي تحد من تطبيق الحوكمة في الجامعة، الارتجالية في حل المشاكل والتي تعد ظاهرة منتشرة بالجامعة، ضعف المساءلة المجتمعية على أداء الجامعة، انخفاض الثقة بين الجامعة والعاملين فيها، عدم الوعي بمبادئ الحوكمة وأهدافها في تحقيق جودة الأداء، تقييد حرية التعبير عن الرأي والإفصاح، غياب مفهوم المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب، قلة تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين في الجامعة.

الدراسات السابقة:

بعد أن قامت الباحثة بإجراء مسح شامل لكل ما استطاعت الوصول إليه من دراسات تبين لها أن معظم دراسات الحوكمة جاءت في مجال الشركات ، والمصارف ، وقطاع الأعمال ، كما تبين لها ندرة الدراسات في مجال حوكمة الجامعات ، وذلك نظراً لكون مفهوم الحوكمة ارتبط استخدمه منذ البداية بالشركات ، إلا أنه وبالرغم من ذلك فقد ركزت الباحثة على استعراض الدراسات التي تناولت حوكمة الجامعات ومعوقات سوء محلياً أو عربياً أو أجنبياً لقربها وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة الحالية . وسيتم عرض الدراسات الخاصة بموضوع حوكمة الجامعات ومعوقات بالترتيب من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

١. 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 على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت- تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

الخبرة، الوظيفة الحالية) وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (٤٦٨٠)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي والخبرة والوظيفة الحالية.

٢. دراسة السرا (٢٠١٣م) بعنوان: "عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها" هدفت 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، واتبع الباحث المنهج الوصفي لتحليل مفهوم الحوكمة وتحديد العوائق التي تقف أمام تطبيق حوكمة الجامعات والكليات الجامعية، واتبع المنهج الاستشراقي لاستشراف الحلول المقترحة لإزالة العوائق وتمثل مجتمع الدراسة في مختلف الكتابات والبحوث التي تناولت موضوع الحوكمة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي، أما عن عينة الدراسة فقد تمثلت في مجموعة من البحوث والمقالات والكتب والدراسات التي عالجت حوكمة مؤسسات التعليم العالي وهي مما أتيح للباحث الاطلاع عليها ورصدت في المراجع، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات والكليات ومؤسسات التعليم العالي مطلوب منها تحقيق مقتضيات الحوكمة غير أنه توجد عدة معضلات؛ منها الثقافة السائدة في المجتمع عامة ومجتمع الجامعة خاصة والذي يتمركز حول مفاهيم المركزية وتعزيز سلطة الفرد وغياب الديمقراطية الحقيقية والفجوة بين مختلف الأطراف سواء الكادر الأكاديمي أو الإداري أو الطلبة ويضاف إلى ذلك تشتت وتوزع مبادئ نظام الحوكمة في أكثر من قانون أو نظام من النظم والتشريعات المتعلقة بالتعليم العالي.

٣. دراسة الفراء (٢٠١٣م) بعنوان " تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: دراسة حالة لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة" هدفت الدراسة إلى ألقاء الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية من أجل تقوية الحوكمة فيها، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسية وهي الإسلامية والأزهر والأقصى ، ولقد تم الاعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الإدارية والاقتصادية في قطاع غزة، وكان الباحث رئيساً لفريق التقييم الخارجي وتمثل مجتمع الدراسة في الطلبة والعاملين والخريجين من الجامعات الرئيسية الثلاث العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها ٢٠٢ شخصاً، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان أبرزها أن رؤى وخطط الجامعة لا يتم تحديثها باستمرار، ولا يوجد آليات مناسبة للتأكد من تطبيقها، كما أنه لازالت ثقافة المساءلة منخفضة بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.
٤. دراسة حلاوة وطه (٢٠١٢ م) بعنوان " واقع الحوكمة في جامعة القدس " وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس ، ومدى تطبيقها ، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها ، وهل الوضع الاقتصادي والبيئة والعادات والتقاليد ، والاتجاهات ، والمخرجات التعليمية ، وسلوك الموظفين والطلبة ، والسياسة ، يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع (١٢٠) استبانة ، وتم استرجاع (١٠٠) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي ، كما أخذت المنهجية محور خاص بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية و(٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي:

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

- أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقاً لمعايير الحوكمة عالمياً.
 - أن جامعة القدس هي الجامعة الوحيدة في العالم التي تعيش بدون سلطة أو حماية قانونية بسبب موقعها وعدم سيطرة السلطة الفلسطينية عليها كباقي الجامعات الفلسطينية.
 - أن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح و كبير على عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب.
 - إن إدارة الجامعة تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وشفافية.
 - حسب النتائج والتحليل لا تؤثر العشائرية على تطبيق الحوكمة.
 - تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافية دون تمييز في مواقف لا تتدخل فيها العشائرية موجود ولكن بشكل محدود.
 - أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها المجتمع الفلسطيني تمثل عائقاً أمام تطبيق أنظمة الحوكمة.
 - ضعف الموارد المالية أثر بشكل واضح على صعوبة تطبيق الأنظمة والقوانين ، بالإضافة إلى الفقر ، والأوضاع السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني.
٥. دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) بعنوان " واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم ٦٤ عضو هيئة تدريس، و٤٩ إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

٦. دراسة شارودة (٢٠١٠م) بعنوان "مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول" هدفت الدراسة إلى تحديد الفلسفة التي تقوم عليها مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس الثانوية العامة المصرية، ومعرفة مرتكزات أسلوب الحوكمة والمعايير التي تستند عليها الحوكمة، وتوضح الواقع الراهن لدور المجالس مع تقديم تصور مقترح لاستخدام أسلوب الحوكمة لمواجهة مشكلات تلك المجالس. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أبرزها: تعتبر مجالس الأمناء والآباء والمتعلمين أحد مجالات المشاركة المجتمعية، وغموض مفهوم الحوكمة لدى الغالبية العظمى من أعضاء هذه المجالس، كما تتسم حوكمة المدرسة بالشفافية في تنفيذها للقرارات التي يتخذها أعضاء المجلس، وغياب الدعم المادي اللازم لتطبيق ذلك الأسلوب، بالإضافة إلى ضرورة اشتراك الطلاب في المجالس المدرسية لاعتبارهم هم الواقع الفعلي لما يحدث داخل المدرسة.
٧. دراسة لي (Lee, 2010) بعنوان "حوكمة الجامعات التي يمكن أن تتعلمها تايوان من الولايات المتحدة" قامت الدراسة على عرض بعض الاتجاهات والقضايا المتعلقة بحوكمة الجامعات في تايوان، ووصف تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في الحوكمة بالإضافة إلى كيفية استفادة الجامعات التايوانية من التجربة الأمريكية. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الحوكمة في جامعات تايوان تقاوم الاتجاه نحو التوازن بين الديمقراطية والفاعلية، كما أكدت إلى أن نظام حوكمة الجامعات في تايوان يحتاج إلى تعلم وتطبيق الهيكل الحالي للحوكمة الأحادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة ومعوقاتهما ، فقد استفادت الباحثة منها في إثراء الإطار النظري لدراستها والرجوع للمراجع وبناء أداة الدراسة ، وتحديد المتغيرات الديموغرافية ، وتحديد المنهج البحثي الملائم لتحقيق أهدافها. كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية. ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة، تبين ما يلي:

١- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها ركزت على دراسة مفهوم الحوكمة وواقع تطبيقه أو معوقاتهما كمتغير مستقل دون التطرق لتأثيره على غيره من المتغيرات .

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

- ٢- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من العريني(٢٠١٤م)، ودراسة حلاوة وطمه(٢٠١٢م)، ودراسة الفراع(٢٠١٣م)، ودراسة ناصر الدين(٢٠١٢م) في كونها جميعا هدفت إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات.
- ٣- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة السرا(٢٠١٣م) في تركيزها على دراسة معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات.
- ٤- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من حلاوة وطمه(٢٠١٢م)، ودراسة السرا(٢٠١٣م)، ودراسة العريني(٢٠١٤م) في دراسة معايير ومبادئ الحوكمة في الجامعات.
- ٥- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من العريني(٢٠١٤م)، ودراسة حلاوة وطمه(٢٠١٢م) ودراسة ناصر الدين(٢٠١٢م) حيث طبقت هذه الدراسات على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في حين ركزت الدراسة الحالية على أعضاء الهيئة الأكاديمية فقط.
- ٦- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الفراع(٢٠١٣م) التي طبقت الدراسة على الطلبة والعاملين والخريجين ، في حين طبقت الدراسة الحالية على أعضاء الهيئة الأكاديمية فقط.
- ٧- بعض الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في الجامعات كانت عبارة عن دراسات نظرية غير ميدانية كدراسة دراسة لي(2010).
- ٨- ركزت بعض الدراسات على دراسة واقع تطبيق الحوكمة، ومبادئها ومعاييرها في المدارس كدراسة شارودة(٢٠١٣م).
- ٩- تميزت الدراسة الحالية؛ بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والمعوقات التي تواجه تطبيقها، وعلى حد علم الباحثة فإن الدراسة الحالية تعتبر من أوائل الدراسات المطبقة على جامعة الطائف والتي تهدف إلى قياس واقع الحوكمة ومعوقاتها بجامعة الطائف.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتهما في جامعة الطائف، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وغرضها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة الطائف في شطر الطالبات، والبالغ عددهن (١٢١٤) عضوة هيئة تدريس شاملة عضوات هيئة التدريس ممن يشغلن مناصب إدارية حسب إحصائية تم الحصول عليها من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف ١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وفقا للمعادلة التالية:

$$س = ن / (ن - ١) * (٠,٠٥)^2 + ١$$

حيث س = حجم العينة ، و ن = حجم المجتمع

$$س = ١٢١٤ / (١٢١٤ - ١) * (٠,٠٥)^2 + ١$$

$$س = ١٢١٣ / (١٢١٣) * (٠,٠٥)^2 + ١$$

$$س = ٤,٠٣٢٥ / ١٢١٤$$

$$س = ٣٠١$$

وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد العينة (٣٠١) استبانة وبلغ عدد الاستبانات العائدة (٣٠٠).

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة- جدول رقم (١)

المتغير		التخصص		الرتبة الأكاديمية			المسمى الوظيفي		الخبرة	
المستويات	علوم إنسانية اجتماعية	علوم طبيعية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	عميدة/وكيلة	نائب رئيس قسم	عضوة هيئة تدريس	من ٥ سنوات فأقل	٥ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر
المجموع	١٥٨	١٤٢	٢٩	٥٥	٢١٦	١٤	٦٠	٢٢٦	٩٢	٦٧
النسبة المئوية	%٥٢,٧	%٤٧,٣	%٩,٦٦	%١٨,٣	%٧٢	%٤,٦٦	%٢٠	%٧٥,٣٣	%٣٠,٧	%٢٢,٣
	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

أداة الدراسة وقياسها:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى عدد من مجالات الحوكمة وقد قامت الباحثة بتصنيفها في خمس محاور هي: (المشاركة، الشفافية، المساواة والمعاملة العادلة، المساءلة والرقابة، الفعالية التنظيمية) ويحتوى كل محور على عدد من الأسئلة وهي مناسبة إلى حد كبير مع أهداف الدراسة الحالية، إلا أن الباحثة قامت بإضافة بعض العبارات وإجراء بعض التعديلات البسيطة على الاستبانة بحيث تكون أكثر مناسبة لأهداف الدراسة الحالية. وقد احتوت الاستبانة على أربع أقسام رئيسة على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوى على مقدمة من الباحثة تبين الهدف من الدراسة ودعوة إلى الإجابة عن أسئلة الاستبانة مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي سيقدمونها ستبقى طي الكتمان وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوى مجموعة من أسئلة البيانات الشخصية (التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة).

القسم الثالث يقيس واقع تطبيق الحوكمة: ويتم قياس واقع تطبيق الحوكمة باستخدام أسئلة متعددة وذات إجابة مغلقة تم اختيارها من الدراسات السابقة ويتكون المقياس من خمس محاور، وهذه المحاور موزعة على النحو التالي:

المحور الأول: ويتضمن (١٠) أسئلة لقياس محور المشاركة.

المحور الثاني: ويتضمن (١٠) أسئلة لقياس محور الشفافية.

المحور الثالث: ويتضمن (١٠) أسئلة لقياس محور المساواة والمعاملة العادلة.

المحور الرابع: ويتضمن (١٠) أسئلة لقياس محور المساءلة والرقابة.

المحور الخامس: ويتضمن (٨) أسئلة لقياس محور الفعالية التنظيمية.

وقد تم اعتمد في إجابات هذا القسم على سلم ليكرت الخماسي (Likert) وذلك على النحو التالي: رقم (٥) كبيرة جدا، ورقم (٤) كبيرة، ورقم (٣) متوسطة، ورقم (٢) قليلة، ورقم (١) قليلة جدا.

القسم الرابع يقيس معوقات الحوكمة: من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى عدد من مجالات معوقات الحوكمة وقد قامت الباحثة بتصنيفها في ثلاث أبعاد هي: (معوقات تنظيمية- معوقات مالية- معوقات اجتماعية) ويحتوي كل بعد على عدد من الأسئلة وهي مناسبة إلى حد كبير مع أهداف الدراسة الحالية، إلا أن الباحثة قامت بإضافة بعض العبارات وإجراء بعض التعديلات البسيطة على الاستبانة بحيث تكون أكثر مناسبة لأهداف الدراسة الحالية، وهذه الأبعاد موزعة على النحو التالي:

البعد الأول: ويتضمن (١١) أسئلة لقياس بعد معوقات تنظيمية.

البعد الثاني: ويتضمن (٥) أسئلة لقياس بعد معوقات مالية.

البعد الثالث: ويتضمن (٨) أسئلة لقياس بعد معوقات اجتماعية.

وقد تم اعتماد في إجابات هذا القسم على سلم ليكرت الخماسي (Likert) وذلك على النحو التالي: رقم (٥) كبيرة جدا، ورقم (٤) كبيرة، ورقم (٣) متوسطة، ورقم (٢) قليلة، ورقم (١) قليلة جدا.

المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها أدخلت بياناتها التي تم التوصل إليها من إجابات أفراد العينة إلى برنامج Spss واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتالي: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتب لمعرفة الرأي السائد ولترتيب عناصر الأداة حسب الممارسة لأفراد العينة، معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتحديد معامل ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Corretation لتحديد الصدق لأداة الدراسة ولحساب معامل الارتباط بين محاور أو أبعاد الدراسة، واختبار "ت" T-test ، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova . ولقد قامت الباحثة بتحديد درجة الاستجابة على فقرات الأدوات و الناتج الكلي بتحديد مدى كل درجة ، وذلك بمعرفة المدى ،ومن ثم تحديد طول الفقرة بتوزيع المدى على عدد الاستجابات (٥) درجات، وذلك على النحو التالي: $٤=١-٥$ (المدى) $٠,٨=٥÷٤$ طول الدرجة.

و قياسا على ذلك يكون مدى كل درجة على النحو التالي:

الرأي السائد	قيمة المتوسط الحسابي
قليلة جدا	من ١،٠٠٠ إلى أقل من ١،٨٠
قليلة	من ١،٨٠ إلى أقل من ٢،٦٠
متوسطة	من ٢،٦٠ إلى أقل من ٣،٤٠
كبيرة	من ٣،٤٠ إلى أقل من ٤،٢٠
كبيرة جدا	من ٤،٢٠ إلى أقل من ٥،٠٠

أولاً: اختبار صدق الأداة: وقد تم التحقق من صدق الأداة بما تضمنته من فقرات وأبعاد ومحاور من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية، والإدارية، وكان الغرض من ذلك هو الحكم على درجة مناسبة الفقرات لغويًا وبنائياً، وقياس مدى انتمائه للبعد أو المحور الذي وضعت به، وبعد الاطلاع على اقتراحات وملاحظات المحكمين، اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (٨٥%) فأكثر، كما أخذت الباحثة بآراء ومقترحات المحكمين وتم التعديل في الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

١ - مقياس واقع تطبيق الحوكمة: صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بفحص قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى صدق المحك، بواسطة معامل الارتباط بين العبارة وبقيّة العبارات، كما قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط لمحاور مقياس واقع تطبيق الحوكمة وكانت النتائج كالتالي:

معاملات الارتباط لجميع محاور مقياس واقع تطبيق الحوكمة

المعنوية (p-value)	معامل ارتباط بيرسون	المحاور
٠,٠٠٠	**٠,٧٢٠	المشاركة
٠,٠٠٠	**٠,٩٦٢	الشفافية
٠,٠٠٠	**٠,٩٢٩	المساواة والمعاملة العادلة
٠,٠٠٠	**٠,٨٨٠	المساءلة والرقابة
٠,٠٠٠	**٠,٨٩٣	الفعالية التنظيمية

نلاحظ من الجدول أن جميع معامل الارتباط للمحاور دال إحصائياً عند مستوى

معنوية ٠,٠١ فمعامل الارتباط موجب وقوي ومعنوي عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠.

٢- مقياس معوقات الحوكمة: صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بفحص قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى صدق المحك، بواسطة معامل

الارتباط بين العبارة وبقية العبارات ، كما قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط لأبعاد

مقياس معوقات الحوكمة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط لجميع الأبعاد لمقياس معوقات الحوكمة

المعنوية (p-value)	معامل ارتباط بيرسون	الأبعاد
٠,٠٠٠	**٠,٥٩٧	معوقات تنظيمية
٠,٠٠٠	**٠,٩٠٣	معوقات مالية
٠,٠٠٠	**٠,٦٨٢	معوقات اجتماعية

نلاحظ من الجدول أن جميع معامل الارتباط للأبعاد دال إحصائياً عند مستوى

معنوية ٠,٠١ فمعامل الارتباط موجب وقوي ومعنوي عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة:

ثبات أداة واقع تطبيق الحوكمة ومعوقاتها: ولإيجاد ثبات الأداة قامت الباحثة بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة على حدة، ثم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل، وذلك كالتالي:

جدول رقم (٤)

معاملات الثبات لمحاور واقع تطبيق الحوكمة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد العدالة التنظيمية
٠,٧٣٥	١٠	المشاركة
٠,٩٢٦	١٠	الشفافية
٠,٩١٣	١٠	المساواة والمعاملة العادلة
٠,٨٩٢	١٠	المساءلة والرقابة
٠,٩٢٦	٨	الفعالية التنظيمية
٠,٩٥٩	٤٨	محور واقع تطبيق الحوكمة

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ قريبة جدا من الواحد وأكبر من ٠,٧ وهذا يدل على ثبات المقياس.

جدول رقم (٥)

معاملات الثبات لأبعاد محور معوقات الحوكمة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد معوقات الحوكمة
٠,٩١٣	١١	١- معوقات تنظيمية
٠,٨٦٣	٥	٢- معوقات مالية
٠,٨٠٦	٨	٣- معوقات اجتماعية
٠,٩٥٩	٢٤	محور معوقات الحوكمة

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ قريبة جدا من الواحد وأكبر من ٠,٧ وهذا يدل على ثبات المقياس.

النتائج الإحصائية والتحليل:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور استبانة واقع تطبيق الحوكمة المكونة من (٤٨) فقرة موزعة على خمس محاور: المشاركة، الشفافية، المساواة والمعاملة العادلة، المساءلة والرقابة، الفعالية التنظيمية، وتبين الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب المحاور ودرجة الممارسة لكل بعد لإجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية على محاور واقع تطبيق الحوكمة:

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرأي السائد لأعضاء الهيئة الأكاديمية حول عبارات واقع تطبيق الحوكمة:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد
المحور الأول: المشاركة			
١- تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.	٢,٩١	١,٢٤	متوسطة
٢- يوجد في الجامعة نظام لاتخاذ القرارات بما يضمن حماية حقوق المستفيدين (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس) والمحافظة عليها	٢,٩٤	١,٣٤	متوسطة
٣- تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	٣,٢٣	١,٠٤	متوسطة
٤- يتم استخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية	٢,١٠	١,٣٦	قليلة
٥- يُسمح للموظفين في الجامعة بانتقاد الإدارة	٢,٥٦	١,١٦	قليلة
٦- يُسمح للطلاب بالمشاركة في تقييم أعضاء هيئة التدريس	٣,٣٥	١,٤٠	متوسطة
٧- تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	٣,٢٢	١,٤٤	متوسطة
٨- يتوفر في الجامعة نظام لتلقي المقترحات والشكاوى والتعامل معها	٢,٩١	١,٢٤	متوسطة
رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

د/ منال حسين الحميدى

متوسطة	١,٠٥	٣,٠٠	٩- تكفل الأنظمة حق ممارسة الاعتراضات . والتحفظات والرفض لأعضاء مجلس إدارة الجامعة
متوسطة	٠,٩٤	٣,١١	١٠- يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.
متوسطة	١,٢٢	٢,٩٣	الإجمالي لكل عبارات المحور
المحور الثاني: الشفافية			
متوسطة	١,٢٦	٣,١٣	١- تفصح إدارة الجامعة عن سياسة المكافآت والتعويضات لجميع أعضائها المنتفعين بها.
متوسطة	١,٠٦	٣,٢٨	٢- توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها.
متوسطة	٠,٩٠	٣,٣٩	٣- تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها وكيفية إدارتها .
متوسطة	٠,٩٣	٣,٢١	٤- يوجد وصف واضح ودقيق لواجبات وسلطات كل وظيفة .
متوسطة	١,٢١	٣,٣٦	٥- يمكن للمستفيدين (طلاب ، أعضاء هيئة التدريس) طلب معلومات إضافية على المعلومات المتاحة بشكل عام .
متوسطة	١,١٥	٣,١٧	٦- يدعم مجلس إدارة الجامعة علانية التقارير والإفصاح عن الأداء ونتائج الأعمال
متوسطة	١,٤٢	٣,٣٢	٧- توفر الإدارة نظام للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة
متوسطة	١,٠٦	٣,٣٥	٨- يدعم مجلس إدارة الجامعة مبدأ شفافية تبادل المعلومات .
متوسطة	١,٠٧	٣,٢٠	٩- يتضمن الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات تحدث باستمرار، باللغتين العربية والإنجليزية.
متوسطة	٠,٩٥	٣,٢٣	١٠- يشمل الإفصاح الأسس والمعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية والقيادية في الجامعة
متوسطة	١,٠٩	٣,٢٦	الإجمالي لكل عبارات المحور

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد
المحور الثالث: المساواة والمعاملة العادلة:			
١-تتسم علاقة إدارة الجامعة مع العاملين والمستفيدين بالمساواة والعدل .	٣,٣٥	١,٠٦	متوسطة
٢-توجد معايير عادلة للحصول على المكافآت . والحوافز .	٣,٢٠	١,٠٧	متوسطة
٣-توجد معايير واضحة لترقية العاملين في الجامعة .	٣,١٧	١,١٥	متوسطة
٤-تمنح الجامعة حوافز مادية مجزية للمتميزين.	٢,٥٩	١,١٥	قليلة
٥-تدعم الجامعة صلاحيات، ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرار .	٢,٥٦	١,١٦	قليلة
٦-توجد مكافآت ملائمة لأعضاء مجلس إدارة الجامعة .	٣,٠٤	١,١٤	متوسطة
٧- يوجد توازن بين واجبات وسلطات الوظائف .	٣,٣٢	١,٠٧	متوسطة
٨-تتسم معايير تقييم أداء العاملين في الجامعة بالموضوعية	٢,٦٠	١,١٠	متوسطة
٩-يرص مجلس إدارة الجامعة على تعظيم مكاسب كل الأطراف المستفيدة وتحقيق العدالة في توزيعها	٣,٣٠	١,٠٣	متوسطة
١٠- تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على خلق التوازن بين ميزانية الجامعة، والاستثمار الأمثل للموارد .	٣,٢٠	١,٠٤	متوسطة
الإجمالي لكل عبارات المحور	٣,٠٣	١,٠٩	متوسطة
المحور الرابع: المساءلة والرقابة:			
١- يوجد في الجامعة أسس واضحة للمساءلة . والمحاسبة عن الأداء والنتائج	٣,٣٤	١,١٣	متوسطة
٢- يوجد في الجامعة نظام كفو للرقابة الداخلية . يوفر سجلات ودفاتر دقيقة	٣,٢١	١,١٥	متوسطة
٣- تكون الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن أعضائها التنفيذيين .	٣,٢٢	١,٠٦	متوسطة
٤- يتم تقييم وتحديث نظام الرقابة الداخلية دورياً	٢,٦٣	١,٢٠	متوسطة
٥- يوجد في الجامعة أسس ومعايير محددة لضبط جودة الأداء .	٣,٢٥	٠,٥٧	متوسطة

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

د/ منال حسين الحميدى

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد
٦- توفر الجامعة مراجعا خارجيا لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.	٣,٣٥	١,٠٧	متوسطة
٧- توجد معايير واضحة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس .	٣,٢٧	٠,١٢	متوسطة
٨- تطبيق إدارة الجامعة نظام المساءلة على المستويين الفردي والجماعي	٢,٦٣	١,٢٠	متوسطة
٩- يشارك ممثلون عن المستفيدين (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس) في وضع قواعد المساءلة	٢,٥٩	١,٥٢	قليلة
١٠- يحرص مجلس إدارة الجامعة ويتابع تطبيق مدخل الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل في الجامعة	٣,٠٨	١,٣٢	متوسطة
الإجمالي لكل عبارات المحور	٣,٠٥	١,٠٣	متوسطة
المحور الخامس: الفعالية التنظيمية:			
١- تحاول الجامعة تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد . وتكلفة .	٣,٤٢	١,٣١	كبيرة
٢- تأخذ الجامعة في الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتوفرة عند اتخاذ القرارات	٣,١٠	١,١٤	متوسطة
٣- تتخذ إدارة الجامعة قرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة متوقعة	٣,٣٤	١,٤١	متوسطة
٤- تحرص إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق . مما يزيد القدرة التنافسية للجامعة	٣,٣١	١,٢٥	متوسطة
٥- تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال عقد دورات تدريبية مختلفة	٣,٢٦	١,٢٩	متوسطة
٦- تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات أعضاء الهيئة الإدارية من خلال عقد دورات تدريبية مختلفة	٣,٢٠	١,٣٥	متوسطة
٧- تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير فرص التفرغ العلمي أمامهم	٣,٥٠	١,٣٠	كبيرة
٨- تحرص الجامعة على توفير موظفين إداريين أكفاء في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	٢,٦٣	١,٢٠	متوسطة
الإجمالي لكل عبارات المحور	٣,٢٢	١,٢٨	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	٣,٠٩	١,١٤	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة المشاركة من وجهة نظر أفراد العينة لعبارات هذا المحور تقع في فئتي "متوسطة، وقليلة" وللمحور ككل تقع في فئة "متوسطة"

حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة المحور ٢,٩٣ وهي بذلك تقع في فئة " متوسطة " . ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة ممارسة المشاركة بدرجة متوسطة، ولقد احتل هذا المحور المرتبة الخامسة والأخيرة في ترتيب المحاور .

كما يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة الشفافية لكل عبارات هذا المحور تقع في فئة "متوسطة" وللمحور ككل تقع في فئة " متوسطة " حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة المحور ٣,٢٦ وهي بذلك تقع في فئة " متوسطة " . ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة ممارسة الشفافية بدرجة متوسطة، ولقد احتل هذا المحور المرتبة الأولى في ترتيب المحاور .

أيضا يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة المساواة والمعاملة العادلة من وجهة نظر أفراد العينة لعبارات هذا المحور تقع في فئتي "متوسطة، قليلة" وللمحور ككل تقع في فئة " متوسطة " حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة المحور ٣,٠٣ وهي بذلك تقع في فئة " متوسطة " . ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة ممارسة المساواة والمعاملة العادلة بدرجة متوسطة، ولقد احتل هذا المحور المرتبة الرابعة في ترتيب المحاور .

أما فيما يتعلق بمحور المساءلة والرقابة يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة للغالبية العظمى من عبارات هذا المحور تقع في فئة "متوسطة" فيما عدا العبارة رقم (٩) حصلت على درجة ممارسة قليلة" وللمحور ككل تقع في فئة " متوسطة " حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة المحور ٣,٠٥ ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة ممارسة المساءلة والرقابة بدرجة متوسطة، ولقد احتل هذا المحور المرتبة الثالثة في ترتيب المحاور .

في حين أن محور الفعالية التنظيمية كما يتضح من الجدول السابق كانت درجة ممارسة الفعالية التنظيمية لغالبية عبارات هذا المحور تقع في فئة "متوسطة" ماعدا العبارة رقم (١ و٧) كانت بدرجة كبيرة، وللمحور ككل تقع في فئة " متوسطة " حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة المحور ٣,٢٢ وهي بذلك تقع في فئة " متوسطة " . ويعني هذا أن أفراد عينة

الدراسة يقيمون درجة ممارسة الفعالية التنظيمية بدرجة متوسطة، ولقد احتل هذا المحور المرتبة الثانية في ترتيب المحاور.

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة فيما يتعلق بمحاور واقع تطبيق الحوكمة أن محور المشاركة احتل المرتبة الأخيرة ، وذلك لأن الإدارة الجامعية ترى نفسها صاحبة السلطة الأعلى، وأنها على درجة من المعرفة والمقدرة التي تؤهلها لاتخاذ القرارات دون مشاركة أعضاء الهيئة الأكاديمية" النسائية"، وترى الباحثة أن تدنى مشاركة أعضاء الهيئة الأكاديمية النسائية في اتخاذ القرار يمكن تفسيره بسبب الترسبات الاجتماعية القائمة والمفاهيم المغلوطة والظواهر غير المرغوبة التي ترى أن العنصر الرجالي أكثر قدرة على اتخاذ قرارات الصائبة من العنصر النسائي . أما محور المساواة والمعاملة العادلة فقد احتل المرتبة قبل الأخيرة وتفسر الباحثة هذه النتيجة بتدخل المصالح الشخصية أحياناً في تطبيق الأنظمة والقوانين فلا تطبق الأنظمة بعدالة على جميع أعضاء هيئة التدريس. في حين احتل محور الرقابة والمساءلة المرتبة الثالثة وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة تحرص على الرقابة والمساءلة العلنية للأعضاء في حالة وجود إخلال في أداء العمل وهذا يتفق مع تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور الشفافية حيث كان تقديرهم لهذا المحور في المرتبة الأولى وذلك لأن الشفافية عنصر أساسي للمساءلة والمحافظة عليها . أما محور الفعالية التنظيمية فقد احتل المرتبة الثانية وتفسر الباحثة هذه النتيجة في حرص الجامعة على استغلال مواردها الاستغلال الصحيح من أجل تحقيق أهدافها وسعيها للإيفاء بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي. في حين حصل محور الشفافية على المرتبة الأولى وتفسر الباحثة ذلك بحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة على الشفافية في كافة سياساتها وتعاملاتها المختلفة على المستويين الداخلي والخارجي للجامعة وذلك لكونها تشكل أحد الركائز الهامة للحوكمة والتي تعد مطلباً هاماً للحصول على الاعتماد الأكاديمي.

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف بدرجة " متوسطة " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام عن الاستبيان ٣,٠٩ فوق ذلك في فئة متوسطة ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من العريني(٢٠١٤م)، ودراسة حلاوة وطه(٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن درجة واقع تطبيق

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

الحوكمة في الجامعات كانت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع الزهراني (١٤٣٢هـ) التي توصلت نتائج دراستها إلى أن درجة واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات كانت كبيرة.

السؤال الثاني: ما درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد استبانة معوقات الحوكمة المكونة من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاث محاور: معوقات تنظيمية، معوقات مالية، معوقات اجتماعية، وتبين الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد ودرجة الممارسة لكل بعد لإجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية على أبعاد معوقات الحوكمة:

جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرأي السائد لأعضاء الهيئة الأكاديمية حول عبارات معوقات تطبيق الحوكمة:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد
البعد الأول: معوقات تنظيمية			
١- الهياكل التنظيمية الموجودة حاليا بالجامعة لا تتقبل أي نوع من التغيير.	٤,٣٥	٠,٧٦	كبيرة جدا
٢- سيادة البيروقراطية الإدارية في المعاملات	٣,٩٥	٠,٧٠	كبيرة
٣- كثرة الأعباء على الموظفين والإداريين مما يقلل قدرتهم على التطوير	٣,٨٧	٠,٨٢	كبيرة
٤- ضعف اهتمام الجامعة بوجود دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها.	٣,٦٨	٠,٨٢	كبيرة
٥- ضعف المبادرة في تشكيل مجلس من شأنه القيام بتطبيق نظم الحوكمة.	٣,٦٣	٠,٧٩	كبيرة
٦- نقص التشريعات والقوانين الإدارية.	٣,٤٩	٠,٩٩	كبيرة
٧- عدم الإفصاح عن معايير تعيين وترقية أعضاء الجامعة.	٣,٤٣	١,٠٧	كبيرة
٨- عدم التكافؤ بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية بشكل معن.	٣,٤١	١,٠٦	كبيرة

كبيرة	٠,٨٨	٣,٧٣	٩- استقلالية الجامعات عن مؤسسات المجتمع
كبيرة	٠,٩٩	٣,٤٩	١٠- استغلال السلطة لإصدار قرارات لتحقيق مصالح شخصية
الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
كبيرة	٠,٨٧	٣,٨٥	١١- التفرد في اتخاذ القرارات.
كبيرة	٠,٨٩	٣,٧١	الإجمالي لكل عبارات البعد
البعد الثاني: معوقات مالية			
كبيرة	١,٠٠	٣,٨٦	١- اعتماد نظام مالي تقليدي في تحضير ميزانية الجامعة.
كبيرة	١,١٠	٣,٤٠	٢- قلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد للجامعة
كبيرة	١,١١	٣,٥٥	٣- قلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة.
كبيرة	١,٠٨	٣,٤٥	٤- سوء إدارة الموارد والإمكانات المتاحة للجامعة.
كبيرة	٠,٩٥	٣,٧٢	٥- الإهدار في المال العام.
كبيرة جدا.	٠,٩٩	٤,٢٤	الإجمالي لكل عبارات البعد
البعد الثالث: معوقات اجتماعية			
كبيرة	٠,٨١	٣,٩٦	١- العادات والتقاليد التي تحد من تطبيق الحوكمة في الجامعة.
كبيرة	٠,٨٦	٣,٨٢	٢- الارتجالية في حل المشاكل والتي تعد ظاهرة منتشرة بالجامعة.
كبيرة	٠,٧٦	٣,٨١	٣- ضعف المساءلة المجتمعية على أداء الجامعة.
كبيرة	٠,٨٧	٣,٧٩	٤- انخفاض الثقة بين الجامعة والعاملين فيها.
كبيرة	١,٠١	٣,٤٦	٥- عدم الوعي بمبادئ الحوكمة وأهدافها في تحقيق جودة الأداء.
كبيرة	٠,٧٧	٣,٨٠	٦- تقييد حرية التعبير عن الرأي والإفصاح.
كبيرة	٠,٨٧	٣,٨٥	٧- غياب مفهوم المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب.
كبيرة	١,١١	٣,٥٥	٨- قلة تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين.
كبيرة	٠,٨٨	٣,٧٥	الإجمالي لكل عبارات البعد
كبيرة	٠,٩٢	٣,٩٠	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الحوكمة

يتضح من الجدول السابق أن درجة المعوقات التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة لعبارات هذا البعد تقع في فئتي "كبيرة، وكبيرة جدا" وللمحور ككل تقع في فئة "كبيرة" حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة معوقات البعد ٣,٧١ وهي بذلك تقع في فئة "كبيرة". ويعني

هذا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة المعوقات التنظيمية بدرجة كبيرة، ولقد أحتل هذا البعد المرتبة الثالثة أو الأخيرة في ترتيب الأبعاد.

كما يتضح من الجدول السابق أن درجة المعوقات المالية من وجهة نظر أفراد العينة لعبارات هذا البعد تقع في فئة "كبيرة" وللمحور ككل تقع في فئة "كبيرة جدا" حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة معوقات البعد ٤,٢٤ وهي بذلك تقع في فئة "كبيرة جدا". ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة المعوقات المالية بدرجة كبيرة جدا، ولقد أحتل هذا البعد المرتبة الأولى في ترتيب الأبعاد.

وكذلك يتضح من الجدول السابق أن درجة المعوقات الاجتماعية من وجهة نظر أفراد العينة لعبارات هذا البعد تقع في فئة "كبيرة" وللمحور ككل تقع في فئة "كبيرة" حيث بلغ المتوسط الإجمالي لدرجة معوقات البعد ٣,٧٥ وهي بذلك تقع في فئة "كبيرة". ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة المعوقات الاجتماعية بدرجة كبيرة ولقد أحتل هذا البعد المرتبة الثانية في ترتيب الأبعاد.

ويتضح من الجدول السابق أيضا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف بدرجة "كبيرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام عن الاستبيان ٣,٩٠ فوق ذلك في فئة كبيرة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من الفراء (٢٠١٣م)، ودراسة السرا (٢٠١٣م)، ودراسة شارودة (٢٠١٠م)، ودراسة LEE (2010) التي أشارت إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه رغم حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف على تطوير أداء الجامعة وسعيها لتطبيق نظم الجودة الشاملة بها من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي؛ إلا أن الواقع يشير خلاف ذلك حيث اتضح وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق مرتكزات الحوكمة الرشيدة والتي تعد مطلبا لتحقيق الاعتماد الأكاديمي.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (التخصص ،الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) ؟

ولإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة باختبار الفروض الصفرية التالية:

(١-٤) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص.

(٢-٤) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية .

(٣-٤) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

(٤-٤) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة.

ولاختبار الفرض الصفرى (١-٤) : قامت الباحثة بإجراء اختبار "ت" وذلك لأن "التخصص" يحتوي على فئتين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٨) نتائج اختبار ت (Independent samples T-Test) على أداة الدراسة واقع تطبيق

الحوكمة تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	المعنوية	مستوى الدلالة
علوم إنسانية اجتماعية	158	3,51	0,68	1.524	298	0.129	غير دال
علوم طبيعية	142	3,39	0,68				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية 0.129 (p-value) أكبر من ٠,٠٥ ،

وهذا يعني لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص .وبناء على ذلك فإن الباحثة تتخذ قراراً بقبول الفرض الصفرى الذي ينص على لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع

تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص.

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة اهتمت بمعرفة أثر التخصص في تحديد درجة ممارسة الحوكمة وتأثيره على واقع تطبيقها ، فإن الباحثة تعجز عن بحث النتيجة التي توصلت إليها من حيث مدى اتفاقها أو اختلافها مع غيرها من الدراسات. وتفسر الباحثة النتيجة السابقة في ضوء ما ورد من تعريفات لمفهوم الحوكمة في أدبيات هذه الدراسة ، من كون الحوكمة تقترب من نمط القيادة الديمقراطية التي تشرك العاملين في اتخاذ القرارات والتي تحرص على تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة من خلال إشاعة جو الشفافية والمساواة والعدالة بين العاملين ، فيشعر بذلك جميع عضوات الهيئة الأكاديمية بغض النظر عن تخصصاتهن.

ولاختبار الفرض الصفري (٤-٢) قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك لأن متغير "الرتبة الأكاديمية" يحتوي على ثلاث فئات ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (٩) نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة أثر الرتبة الأكاديمية على واقع

تطبيق الحوكمة

الدالة	المعنوية p-value	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحور	الرتبة الأكاديمية
غير دال	٠,٥٥٣	7.181	0.78	3.68	216	واقع تطبيق	أستاذ مساعد
			0.57	3.63	55	الحوكمة	أستاذ مشارك
			0.57	3.46	29		أستاذ

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) ٠,٥٥٣ أكبر من ٠,٠٥ ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وبناء على ذلك فإن الباحثة تتخذ قراراً بقبول الفرض الصفري الذي ينص على لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ونظرا لعدم وجود دراسات سابقة اهتمت بمعرفة أثر الرتبة الأكاديمية في تحديد درجة ممارسة الحوكمة وتأثيره على واقع تطبيقها ، فإن الباحثة تعجز عن بحث النتيجة التي توصلت إليها من حيث مدى اتفاقها أو اختلافها مع غيرها من الدراسات. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء أدبيات الدراسة أن مفهوم الحوكمة الرشيدة من المفاهيم الحديثة الهامة التي أصبحت إحدى المتطلبات الضرورية من أجل حصول الجامعات على الاعتماد؛ ولما لها من دور فعال في تطوير العملية الإدارية والتعليمية فيها وهو الأمر الذي تتفق عليه جميع عضوات الهيئة الأكاديمية باختلاف رتبهن الأكاديمية.

ولاختبار الفرض الصفري (٤-٣) قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك لأن متغير "المسمى الوظيفي" يحتوي على ثلاث فئات ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة أثر المسمى الوظيفي على واقع

تطبيق الحوكمة

المسمى الوظيفي	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	المعنوية p-value	الدلالة
عميدة/وكيلة نائبة رئيس القسم عضو هيئة تدريس	واقع تطبيق	١٤	3.31	0.65	24.800	0.000	دال
	الحوكمة	٦٠	3.56	0.58			
		٢٢٦	4.15	0.62			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) 0.000 أقل من ٠,٠٥ ، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف تعزى إلى اختلاف فئات المسمى الوظيفي.

ولتحديد فئات المسمى الوظيفي التي أدت إلى اختلاف آراء مفردات العينة حول واقع تطبيق الحوكمة ، قامت الباحثة بإجراء اختبار Scheffe ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبارات " Scheffe " لتحديد الاختلافات بين فئات المسمى الوظيفي حول
واقع تطبيق الحوكمة

المعنوية p-value	الخطأ المعياري	فروق* المتوسطات(أ)- (ب)	المسمى الوظيفي (ب)	المسمى الوظيفي (أ)
0.000	0.137	* 0.596	نائبة رئيس قسم	عميدة/وكيلة
0.000	0.122	* 0.840	عضو هيئة تدريس	عميدة/وكيلة
0.022	0.088	* 0.245	عضو هيئة تدريس	نائبة رئيس قسم

نلاحظ من الجدول السابق أن فئات المسمى الوظيفي التي أدت إلى اختلاف آراء مفردات العينة حول واقع تطبيق الحوكمة هي فئة المسمى الوظيفي (أ) وفئة المسمى الوظيفي (ب) كما هو مبين في الجدول أعلاه . وحيث أن فروق المتوسطات موجبة ، فيكون الفرق لصالح فئة المسمى الوظيفي (أ) . بمعنى أن من تشغلن منصب (عميدة/وكيلة) يقيمن واقع تطبيق الحوكمة في جامعاتهن بدرجة أكبر مقارنة بكل من نائبة رئيس قسم وعضو هيئة تدريس ، كما أن من يشغلن منصب نائبة رئيس قسم يقيمن واقع تطبيق الحوكمة في جامعاتهن بدرجة أكبر مقارنة بعضوات هيئة التدريس اللاتي لا يشغلن أي مناصب إدارية ، وبمعنى آخر يمكن القول بأن عضوات هيئة التدريس اللاتي لا يشغلن أي مناصب إدارية يقيمن واقع تطبيق الحوكمة بدرجة أقل مقارنة بعضوات هيئة التدريس اللاتي يمارسن عملاً إدارياً إلى جانب عملهن الأكاديمي.

وبناء على هذه النتيجة فقد تم رفض الفرض الصفري ، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العريني (٢٠١٤م) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة بين فئة عضو هيئة التدريس الذي لا يشغل منصب إداري، وفئة عضو هيئة التدريس الذي يشغل منصب إداري لصالح عضو هيئة التدريس الذي لا يشغل منصب إداري، في حين بينت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عضوات هيئة التدريس اللاتي يشغلن مناصب إدارية وبين عضوات هيئة التدريس اللاتي لا يشغلن مناصب إدارية لصالح عضوات هيئة التدريس اللاتي يشغلن مناصب إدارية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة لكون تطبيق الحوكمة منوط بالقيادات الإدارية في الجامعة لذا فإن العميدة والوكيلات ونائبات رئيسات الأقسام يعمدن إلى تقييم درجة ممارسة الحوكمة بدرجة أكبر نظراً لأنها مرتبطة بدورهن الوظيفي ، حيث يعمدن لتقييم أدائهن بدرجة أفضل مقارنة بتقييم عضوات هيئة التدريس لهن.

ولاختبار الفرض الصفري (٤-٤) قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك لأن متغير "الخبرة" يحتوي على ثلاث فئات ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة أثر الخبرة على واقع تطبيق الحوكمة

الدلالة	المعنوية p-value	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحور	الخبرة
غير دال	0.412	0.889	0.73	3.41	92	واقع تطبيق الحوكمة	{٥} سنوات فأقل
			0.60	3.40	67		من {٥} سنوات - إلى أقل من {١٠} سنوات.
			0.68	3.51	141		{١٠} سنوات فأكثر.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) 0.412 أكبر من ٠,٠٥ ، وهذا يعني لا توجد فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة. وبناءً على هذه النتيجة فإنه يتم

قبول الفرض الصفري الذي ينص لا توجد فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العريني (٢٠١٤م)، ودراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير الخبرة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء ما كشفت عنه دراسة خصائص توزيع العينة ، حيث يتبين بالرجوع لجدول التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة أن العدد الأكبر من أفراد العينة يقع في فئة ١٠ سنوات فأكثر ، حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ١٤١ من مجموع أفراد العينة وينسبة تصل إلى ٤٧% ، وفي المقابل يتوزع العدد الباقي من أفراد العينة في الفئتين المتبقيتين ، ويشير هذا إلى وجود تجانس كبير بين أفراد العينة في مدة الخدمة مما يصعب معه وجود تأثير واضح لهذا المتغير .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، لدرجة وجود معوقات الحوكمة في جامعة الطائف تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (التخصص ، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) ؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة باختبار الفروض الصفرية التالية:

(١-٤) لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص.

(٢-٤) لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية .

(٣-٤) لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

(٤-٤) لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة.

ولاختبار الفرض الصفري (١-٤) قامت الباحثة بإجراء اختبار "ت" وذلك لأن

"التخصص" يحتوي على فئتين ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار ت (Independent samples T-Test) على أداة الدراسة

معوقات تطبيق الحوكمة تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى درجات الحرية	مستوى الدلالة
علوم إنسانية اجتماعية	١٥٨	٣,٥٨	٠,٥٥	-٢,٩١٦	٥٩٢	غير دال
علوم طبيعية	١٤٢	٣,٤٧	٠,٥٥			

لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص. وبناء على ذلك فإن الباحثة تتخذ قراراً بقبول الفرض الصفري الذي ينص على لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص.

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة اهتمت بمعرفة أثر التخصص في تحديد درجة ممارسة الحوكمة وتأثيره على واقع تطبيقها ، فإن الباحثة تعجز عن بحث النتيجة التي توصلت إليها من حيث مدى اتفاقها أو اختلافها مع غيرها من الدراسات. وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن وجود معوقات في تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف لا يختلف باختلاف التخصص، وذلك لأن جميع عضوات هيئة التدريس تعملن في ظروف متشابهة كما تطبق عليهن أنظمة وقوانين واحدة في العمل على اختلاف الكليات والتخصصات مما يجعل شعورهن بوجود معوقات في تطبيق الحوكمة متشابهة إلى حد كبير نظراً لوجودهن في بيئة عمل واحدة .

ولاختبار الفرض الصفري (٤-٢) قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك لأن متغير "الرتبة الأكاديمية" يحتوي على ثلاث فئات ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة أثر الرتبة الأكاديمية على معوقات تطبيق

الحوكمة

الرتبة الأكاديمية	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	المعنوية p-value	الدلالة
أستاذ مساعد	معوقات	216	3.32	0.93	1.957	0.126	غير دال

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

			0.97	3.12	55	تطبيق	أستاذ مشارك
			0.94	3.07	29	الحوكمة	أستاذ

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) 0,126 أكبر من 0,05 ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وبناء على ذلك فإن الباحثة تتخذ قراراً بقبول الفرض الصفري الذي ينص على لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة اهتمت بمعرفة أثر الرتبة الأكاديمية على درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة ، فإن الباحثة تعجز عن بحث النتيجة التي توصلت إليها من حيث مدى اتفاقها أو اختلافها مع غيرها من الدراسات. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء أدبيات الدراسة في أن معوقات الحوكمة والمتمثلة في سيادة النمط البيروقراطي والمركزي ، وضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ، والقصور في التشريعات المنظمة للجامعات، وقلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الاشتراك الفعال في إدارة الجامعات ومتابعة الأداء من المعوقات تشعر بها جميع عضوات الهيئة الأكاديمية على اختلاف مراتبهن الأكاديمية لتأثيرها المباشر على أداء أعمالهن.

ولاختبار الفرض الصفري (4-3) قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك لأن متغير "المسمى الوظيفي" يحتوي على ثلاث فئات ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (15) نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة أثر المسمى الوظيفي

على معوقات تطبيق الحوكمة

الدلالة	المعنوية p-value	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحور	المسمى الوظيفي
غير دال	0.829	0.294	1.03	3.05	14	معوقات تطبيق	عميدة/وكيلة
			1.12	3.13	60		نايبة رئيس القسم

			0.82	3.34	226	الحوكمة	عضو هيئة تدريس
--	--	--	------	------	-----	---------	-------------------

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) 0.000 أكبر من ٠,٠٥ ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف تعزى إلى اختلاف فئات المسمى الوظيفي. وبناء على ذلك فإن الباحثة تتخذ قراراً بقبول الفرض الصفري الذي ينص على لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر عضوات الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة اهتمت بمعرفة أثر المسمى الوظيفي على درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة ، فإن الباحثة تعجز عن بحث النتيجة التي توصلت إليها من حيث مدى اتفاقها أو اختلافها مع غيرها من الدراسات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل مع بعض الفوارق في الصلاحيات الممنوحة لكل من المستويات الوظيفية الثلاث، فالمعوقات التي تراها عضوه هيئة التدريس والتي تؤثر على تطبيق الحوكمة لا تختلف عن المعوقات من وجهة نظر كل من العميدة، والوكيلة، ورئيسة القسم إذ جميعهن يمارسن التدريس كوظيفة أساسية بجانب مهام إدارية أخرى .

ولاختبار الفرض الصفري (٤-٤) قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك لأن متغير "الخبرة" يحتوي على ثلاث فئات ، وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة أثر الخبرة على معوقات تطبيق الحوكمة

الدالة	المعنوية p-value	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحور	الخبرة
غير دال	0.747	0.292	0,65	3,62	92	معوقات تطبيق الحوكمة	{٥} سنوات فأقل
			0,59	3,60	67		من {٥} سنوات - إلى أقل من {١٠}

						سنوات
			0,65	3,67	141	{ ١٠ } سنوات فأكثر.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) 0.747 أكبر من ٠,٠٥ وهذا يعنى لا توجد فروق دالة إحصائية في معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة. ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة اهتمت بمعرفة أثر المسمى الوظيفي على درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة ، فإن الباحثة تعجز عن بحث النتيجة التي توصلت إليها من حيث مدى اتفاقها أو اختلافها مع غيرها من الدراسات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما كشفت عنه دراسة خصائص توزيع العينة ، حيث يتبين بالرجوع لجدول التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة أن العدد الأكبر من أفراد العينة يقع في فئة ١٠ سنوات فأكثر ، حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ١٤١ من مجموع أفراد العينة وبنسبة تصل إلى ٤٧% ، وفي المقابل يتوزع العدد الباقي من أفراد العينة في الفئتين المتبقيتين ، ويشير هذا إلى وجود تجانس كبير بين أفراد العينة في مدة الخدمة مما يصعب معه وجود تأثير واضح لهذا المتغير.

التوصيات:

- ١- إصدار المزيد من القوانين واللوائح التشريعية الملزمة للجامعات السعودية لممارسة معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة.
- ٢- توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية بحيث تضم إلى جانب الرؤساء ووكلائهم ممثلين من الحوكمة ورجال الأعمال والمساهمين ورجال المجتمع المدني وأصحاب المصالح والأطراف بشكل متوازن.
- ٣- التأكيد على الإفصاح والشفافية للمعلومات وأن تكون المعلومات صحيحة ودقيقة للتغلب على المعوقات التنظيمية والاجتماعية للحوكمة في الجامعة.
- ٤- تعزيز الرقابة على منظومة العمل الجامعي من خلال لجان خاصة للتأكد من مطابقة الانجاز وأداء العمل لمعايير الجودة في مخرجات الجامعة.
- ٥- أن يتم تعيين مدير الجامعة والوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية عن طريق الانتخاب.
- ٦- تعزيز ثقافة المساءلة في الجامعة والإعلان عن نتائجها.
- ٧- وضع آلية مناسبة تضمن الاستخدام الفعال والرشيد للموارد والإمكانات المتاحة في الجامعة.
- ٨- نشر وتعزيز ثقافة الحوكمة في الجامعة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل.
- ٩- إجراء المسوحات الدورية لقياس مستوى الحوكمة في الجامعة موضوع الدراسة والاستفادة من تحليل هذه المسوحات في رفع مستوى الحوكمة المؤسسية.

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

د/ منال حسين الحميدى

١٠- إتاحة الفرصة الكاملة للحوار البناء حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل.

المراجع

المراجع العربية:

آل عباس، محمد. (٣١ أكتوبر - ٢ نوفمبر، ٢٠٠٩م). حوكمة الجامعات دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها: جامعة الملك خالد.

أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٥م). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، مصر: كلية التجارة في الإسكندرية.

أبو العطا، نرمين (٢٠٠٣ م) "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥م). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط١. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

حلاوة، جمال وطه، نداء دار. (٢٠١٢م). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع(٢). ص: ٨١-٩٦.

الخشيري، محسن أحمد. (٢٠٠٥م). حوكمة الشركات. القاهرة: النيل العربية.

خليل ، محمد أحمد إبراهيم (٢٠٠٥ م) " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية " ، بحث منشور بالعدد الأول عام ٢٠٠٥م بمجلة الدراسات والبحوث التجارية التي تصدرها كلية التجارة ببها.

درويش ، عدنان بن حيدر (٢٠٠٧ م) حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الصادر في أكتوبر ٢٠٠٥ ،

على الموقع التالي <http://www.hawkama.net/files/pdf/egyptcg3.pdf>

الزهراني، خديجة مقبول. (١٤٣٢هـ). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها
بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
الهيئة الأكاديمية

- رسالة دكتوراه غير منشور، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السرا، خالد خميس. (٢٠١٣م). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، بحث مقدم إلى ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين.
- سليمي، جمال (٢٠٠٩م) "أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث الحوكمة الأكاديمية المنعقد في الفترة من ١٦ - ١٧ فبراير ٢٠٠٩م في كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة القدس الكسليك، لبنان.
- شارودة، أمينة فاروق محمد. (٢٠١٠م). مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- الشافعي، حسن أحمد (٢٠٠٩م) الحوكمة في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية: مصر.
- الشناق، راضي محمد. (٢٠٠٩م). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة دكتوراه غير منشور. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الشواورة، فيصل محمود. (٢٠٠٩م). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع(٢)، المجلد(٢٥). ص: ١١٩-١٥٥.
- العريني، منال عبدالعزيز. (٢٠١٤م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(٣)، ع(١٢)، ص: ١١٤-١٤٨.
- عزت، أحمد. (٢٠٠٩م). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة.

الفراء، ماجد محمد. (٢٠٤ ابريل، ٢٠١٣م). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين - حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، جامعة الزيتونة.

فهيمى، محمد سيف الدين (١٩٩٣م). سبل التعاون بين الجامعات وبين المؤسسات الإنتاجية في دول الخليج العربي (الواقع وسبل التطوير)، الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي. الفوز، نجوى مفوز. (٢٠١٥م). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية" تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشور، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. الكايد، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣م) الحكمانية قضايا وتطبيقات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، حاكم محسن (٢٠٠٨م) "ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموح المنعقد في الفترة من ٢١-٢٤ ديسمبر ٢٠٠٨م في مراكش، المملكة المغربية. محمد، مديحة فخرى محمود (٢٠١١م) دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٨)، العدد ٧٢.

مرعى، محمد. (٢٠٠٩م). الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحكومة الأكاديمية، الكسليك: كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة روح القدس.

المليجي، رضا. (٢٠٠١م). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة.

المنيع، محمد عبدالله. (٢٠٠٢م). متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي. ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الدولية حول "الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ" وزارة التخطيط في الفترة من ١٣-١٧ شعبان ١٤٢٣هـ - أكتوبر ٢٠٠٢م، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢م) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٦٢، الأردن.

يوسف ، محمد حسن (٢٠٠٧م) "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر " ، بنك الاستثمار الدولي.

المراجع الأجنبية:

- Alexakis, C. A., Balios, D., Papagelis, G., and Xanthakis, M. (2006). "An Empirical Investigation of The Visible Effect of Corporate Governance: The Case of Greece" Journal of Managerial Finance, 673-684.
- 2-Leach,W.(2008)."Shared Governance in , Higher Education,Structural and Cultural Responses to a Changing National Climate, Center for Collaborative Policy,California State University,Sacramento.
- Lee,L.S.,Land,M.H.(2010).What University Governance can Taiwan learn from the United States?paper presented at International presidential forum(pp.179-187),Harbin Institute of Technology,Harbin,China,June 6.
- Ordorika,L:The Limits of University Autonomy :Power and Politics at the Universidad Nacional Autononma de México, Higher Education,Vol.46,2003.

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.jeg.org.sa>
2. <http://www.nazaha.gov.sa>

Abstract :

This study aimed to identify the status of the application of good governance and constraints in Taif University, from the viewpoint of the members of the academic staff, as well as recognize the reality of the application of good governance and constraints in Taif University, from the viewpoint of the members of the academic staff are attributable to demographic variables.

Methodology: The use of descriptive and analytical approach, and are designed questionnaire, the study included all members of the academic staff, "women's" Taif University.

Results of the study: The study revealed a number of findings, including:

1. The total score of the reality of the application of good governance at the University of Taif from the point of view of the study sample was a medium and a mean 3.09.
2. the total score for the application of good governance obstacles in Taif University, from the point of view of the study sample was "significant" and a mean 3.90.
3. There are no statistically significant differences in the reality of the application of corporate governance at the University of Taif from the viewpoint of members of the academic staff, according to the variable specialty, academic rank, experience, while no statistically significant differences in the reality of the application of corporate governance at the University of Taif from the viewpoint of members of the academic staff, according to the variable Job Title for the benefit of members of the academic staff of the leadership positions.
4. There are no statistically significant differences in the degree of the presence of obstacles to the application of governance in Taif University, from the viewpoint of members of the academic staff, according to the variable specialty, academic rank, named , Experience.