

Humanities and Educational

Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية

والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن  
في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم  
في المملكة العربية السعودية(\*)

د/ خالد بن أحمد معيوف الشمري  
أستاذ مشارك- كلية التربية- جامعة حفرالباطن  
[Kalshammari@uhb.edu.sa](mailto:Kalshammari@uhb.edu.sa)

## درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية

د. خالد بن أحمد معيوف الشمري

أستاذ مشارك- كلية التربية- جامعة حفرالباطن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة التوافر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وبناء استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على (6) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (235) عضو هيئة تدريس.

توصلت الدراسة إلى أن:

- درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، جاء بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الذكور، و متغير نوع الكلية (إنسانية، علمية) لصالح الكليات الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- من أهم مقترحات تحسين درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن، هو وضع نظام يضمن التمثيل المناسب لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركز الرئيسي والفروع وشطري الطلاب والطالبات في اللجان العليا للجامعة، ووضع نظام لاختيار القادة وإعداد قيادات مستقبلية.

من أهم توصيات الدراسة:

- تكتيف الدورات التدريبية وورش العمل للتعريف بمعيار الحوكمة كأحد معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم بالمملكة ومجالاته، لقادة العمل الأكاديمي والإداري وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لإثراء المعرفة لديهم بالمتطلبات لرفع درجة توافرها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الاعتماد المؤسسي، هيئة تقويم التعليم.

## The degree of availability of the requirements of the governance standard at Hafar Al-Batin University in accordance with the standards of institutional accreditation of the Education Evaluation Authority in KSA.

AlShammari Khalid Ahmad M

Associate Professor-College of Education- Hafar AlBatin University

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of availability of the requirements of the governance standard at the University of Hafr Al-Batin in light of the institutional accreditation standards of the Education Evaluation Commission from the point of view of the faculty members in it, and proposals for improvement that contribute to raising the degree of availability, where the descriptive approach was used to achieve the goals and build a questionnaire consisting of (43 A paragraph distributed into (6) fields, applied to a simple random sample of (235) faculty members.

The study found that:

- The degree of availability of the requirements of the governance standard at the University of Hafr Al-Batin in light of the standards of institutional accreditation of the Education Evaluation Authority, it came with a moderate degree.
- There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the gender variable (male, female) in favor of males, and the faculty type variable (human, scientific) in favor of human faculties, and there are no statistically significant differences for the variable of academic rank (professor, professor Associate, Assistant Professor).
- One of the most important proposals to improve the degree of availability of the requirements of the governance standard at Hafar Al-Batin University is to set up a system that ensures adequate representation of faculty members working in the main center, branches, and both male and female students in the higher committees of the university, and to establish a system for selecting leaders and preparing future leaders.

Among the most important recommendations of the study:

- Intensifying training courses and workshops to introduce the standard of governance as one of the standards for institutional accreditation of the Kingdom's Education Evaluation Authority and its magazines, for leaders of academic and administrative work and faculty members at the university, to enrich their knowledge of the requirements to raise the degree of availability.

**Keywords:** governance, institutional accreditation, education evaluation authority.

## مقدمة:

تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030، التي تحت جميع قطاعات الدولة على التميز في تقديم خدماتها للمستفيدين بمستوى عال من النزاهة والشفافية في إطار الحوكمة التي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعدالة ونزاهة وشفافية بين إقرار السياسات وتنفيذها كمرجع قانوني للمساءلة وتقييم الأداء.

اهتمت جميع الجامعات السعودية بحوكمة ممارساتها وسياساتها وأنظمتها، وسعت نحو تحقيق التميز والجودة المؤسسية تحت مظلة هيئة تقويم التعليم، كهيئة وطنية سعودية تحوي مراكز متعددة تهدف إلى تميز المؤسسات التعليمية في المملكة، وفق معايير خاصة محكمة عالمياً، والتي اعتمدت معيار الحوكمة كأحد المعايير الأساسية للاعتماد المؤسسي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم الحكومي والأهلي فوق الثانوي (هيئة تقويم التعليم، 2018).

سعت جامعة حفرالباطن كباقي الجامعات لتحقيق تطلعات الدولة في الجودة والتميز في جميع قطاعاتها المختلفة للحصول على الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم، وذلك من خلال توقيع عقد مؤسسي مع الهيئة، ولأهمية معيار الحوكمة كأحد معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، والذي أوصى مجلس حوكمة الجامعات العربية (2017) بضرورة اعتبار الحوكمة أحد متطلبات اعتماد الجامعات، وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد، كان لابد من دراسة علمية للتعرف على درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة في جامعة حفرالباطن وجاهزيتها للاعتماد المؤسسي في هذا المعيار الهام، بعد سنتين تقريباً من توقيع عقد الاعتماد المؤسسي في 13 يناير 2019.

تعددت ترجمات مصطلح الحوكمة (Governance) إلى اللغة العربية، فأطلق عليها الحاكمية، الحكم، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، إلى أن تم اعتماد مجمع اللغة العربية للفظ (الحوكمة) كترجمة لمصطلح (Governance).

تم تعريف الحوكمة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997) على أنها "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة والمجتمع على جميع المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها".

وقد عرفها ضحاوي والمليجي (2011) على أنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية، بالإضافة إلى رسم هيكل واضح لعملها في إطار استخدام نظام أخلاقي وعملي وإداري رشيد يحقق لها الجودة والتميز".

ذكر كل من العريني (2014)، ضحاوي والمليجي (2011)، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO, 2009)، عدة أهداف للحوكمة، لخصها الباحث بالتالي:

- 1- تحسين وتطوير أداء الجامعة وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية.
- 2- مساعدة الجامعة على بناء إستراتيجية سليمة، ووضع القوانين والقواعد لتحقيق أهدافها.
- 3- تعزيز المحاسبية والمساءلة.
- 4- تحقيق الشفافية من خلال العمل من خلال آليات وأطر تتسم بالوضوح.
- 5- تحقيق العدالة والنزاهة والمساواة بين جميع المستفيدين من الجامعة.
- 6- التحسين المستمر لسمعة الجامعة.

للحوكمة أهمية بالغة في عمل المنظمات والمؤسسات ومنها الجامعات، ذكرها كل من عيد (2017)، العريني (2014)، وانغ (wang, 2010)، لخصها الباحث بالتالي:

- 1- تساهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، والتأكد من فعالية إدارتها.
- 2- تضمن الحوكمة لإدارة الجامعات تواجد هيكل تنظيمي يتم من خلاله تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحديد آليات الوصول لتلك الأهداف.
- 3- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق وحسن الإدارة.
- 4- تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في الجامعات وما ينعكس عن ذلك من وزيادة الثقة فيها.
- 5- تحقيق ضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين والمتعاملين.
- 6- تساعد الحوكمة الإدارة العليا على التأكد من تطبيق العاملين بالجامعة للقواعد والإجراءات المحددة لهم.
- 7- تعزيز القدرة على التطوير والتحسين المستمر.

حدد البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للبنك الدولي (2013) معايير حوكمة الجامعات بالتالي:

- 1- السياق العام والرسالة والأهداف: فيتمثل أحد جوانب الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، ومراقبة أداء قادة الجامعة على أعلى المستويات الإدارية، وإخضاعهم للمساءلة.
- 2- توجه الإدارة: تشير الإدارة إلى القرارات اليومية لتسيير شؤون الجامعة، وآليات الإدارة في كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري.
- 3- الاستقلالية: ويتناول الاستقلالية المالية والأكاديمية إقرارا بالفوارق العملية المهمة بينهما.

- 4- المساواة: وتشير إلى مساواة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومهامهم، والمجالس الإدارية، كما يرتبط بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، وتقييمات المؤسسة الداخلية والخارجية، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر، والتعامل مع سوء السلوك.
- 5- المشاركة: ويشير إلى مدى مراعاة أصحاب المصلحة من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعة، والمانحين، والجمعيات المجتمعية، والاتحادات، والخريجين لمصالحهم وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار.

### هيئة تقويم التعليم

#### النشأة والتأسيس:

صدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (94) بتاريخ 1438/2/7هـ، بالموافقة على الترتيبات التنظيمية لهيئة تقويم التعليم، المتضمنة لأن تكون الهيئة هي الجهة المختصة في المملكة بالتقويم والاعتماد في التعليم والتدريب (اعتماد) لرفع جودتهما وكفايتهما ومساهمتها في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية.

ويأتي المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي واحداً من المراكز التي تشرف عليها الهيئة، وهو امتداد لما كان يعرف سابقاً بالهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي التي تأسست بموجب موافقة مجلس الوزراء رقم 7/ب/6024 وتاريخ 1424/2/9هـ، بحيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وتكون السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة في مؤسسات التعليم فوق الثانوي (هيئة تقويم التعليم، 2018).

مر تطوير معايير الاعتماد المؤسسي بعدة مراحل وإجراءات، تمثلت في مراجعة المعايير الأولى (إصدار 2009) والتي تغطي أحد عشر مجالاً وهي (الرسالة والغايات والأهداف، السلطات والإدارة، إدارة ضمان الجودة وتحسينها، التعلم والتعليم، إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة، مصادر التعلم، المرافق والتجهيزات، التخطيط والإدارة المالية، عمليات التوظيف، البحث العلمي، علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع)، مراجعة فاحصة، ودراسة التجارب العالمية، والمقارنة مع الهيئات الإقليمية والعالمية العريقة في مجال الاعتماد، واستطلاع آراء الخبراء والمختصين والمستفيدين، وعقدت على ضوء ذلك عدد من الاجتماعات لمجموعات التركيز، وحلق النقاش، وورش العمل المتخصصة بمشاركة ممثلين من كافة الفئات المستهدفة (هيئة تقويم التعليم، 2018).

وأنطلق المركز في تطوير المعايير من عدة مرتكزات، من أهمها، دعم التوجهات الوطنية ذات العالقة بالتعليم العالي، والتركيز على المخرجات وعلى الأثر، ومراعاة مستوى النضج الملموس الذي وصلت إليه مؤسسات التعليم العالي في المملكة في مجال ضمان الجودة، والاتساق مع الممارسات

العالمية، مع إعطاء مساحة لمؤسسات التعليم العالي لمزيد من الإبداع والتميز (هيئة تقويم التعليم، 2018).

وقد اشتملت وثيقة معايير الاعتماد المؤسسي المطورة (إصدار 2018) على ثمانية معايير تغطي جميع أنشطة المؤسسة التعليمية، اشتملت على ما يلي:

1- الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي.

2- الحوكمة والقيادة والإدارة.

3- التعليم والتعلم.

4- الطلاب.

5- هيئة التدريس والموظفين.

6- الموارد المؤسسية.

7- البحث العلمي والابتكار.

8- الشراكة المجتمعية.

#### معيار الحوكمة والقيادة والإدارة

ذكرت وثيقة معايير الاعتماد المؤسسي الصادرة من هيئة تقويم التعليم (2018) أنه يجب أن يكون لدى المؤسسة نظاماً للحوكمة تضمن فاعليتها وكفاءتها، وأن تطبق سياسات ولوائح وإجراءات تدعم رسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية والتشغيلية، ولديها هيكل تنظيمي واضح ومطبق، وتحدد المهام والصلاحيات لكافة الوظائف، كما يجب أن يسود في المؤسسة نمط قيادي ونظام إداري يعتمد على التخطيط والمتابعة والتنفيذ، ويعمل على تفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر للأداء في إطار من النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة، وفي ظل مناخ تنظيمي داعم للعمل، كما يجب أن يقيم الأداء المؤسسي المتعلق بهذا الأمر بناءً على مؤشرات رئيسة للأداء وهي:

1- المجالس واللجان العليا.

2- القيادة والإدارة.

3- الأنظمة والسياسات والإجراءات.

4- الهيكل التنظيمي.

5- إدارة ضمان الجودة.

6- النزاهة والشفافية والإجراءات.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الحوكمة في الجامعات هدفت دراسة الأحمري (2020) إلى معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد، وتحديد متطلبات تطوير معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة الاهتمام بتفعيل معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد بجميع أبعادها من خلال اللوائح والتنظيمات التي تساهم في تفعيل الحوكمة، وتوعية العاملين بالجامعة بأهمية معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي بالمملكة المتحدة .

وأجرى أبريانتى (Apriyanti, 2020) دراسة هدفت إلى تطوير مؤشرات حوكمة الجامعات الإسلامية بالتطبيق على الجامعة الإسلامية باندونيسيا، واعتمدت المناقشة الجماعية المركزة والاستبيان والمقابلة، أدوات لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من قادة الجامعة والكليات وأعضاء هيئة التدريس وخبراء في حوكمة الشركات، توصلت إلى أن ترتيب أهمية أبعاد مؤشرات قياس حوكمة الجامعات الإسلامية كالتالي: أولاً الاستقلالية، ثانياً العدالة، ثالثاً المساءلة، رابعاً ضمان الجودة، خامساً الفاعلية والكفاءة، سادساً المسؤولية، سابعاً البعد غير الربحي، ثامناً الشفافية، وأوصت باعتماد الأبعاد الثمانية بترتيب الأهمية، وحاجة البحث المستقبلي إلى تطوير مؤشرات أكثر شمولاً لحوكمة الجامعات الإسلامية، من خلال النظر في اللوائح الحكومية، ومتطلبات سوق العمل، والبيانات المالية من أجل الحصول على مؤشرات قياس شاملة لتقييم حوكمة الجامعات الإسلامية.

وقارنه دراسة ويسترهيجدن (Westerheijden, 2018) ترتيبات الحوكمة في أنظمة التعليم العالي في أوروبا (المملكة المتحدة وهولندا حيث تقدمان مثالين مختلفين للغاية) مع تلك الموجودة في اليابان، مقارنة منهجية على أساس بطاقة درجة استقلالية الجامعة ومعدل الحوكمة، وتمت المقارنة وفق أربعة أبعاد هي التنظيم والتمويل والتوظيف والتعليم، أظهرت نتائجها أن الجامعات تظل مستقلة في الغالب بالمملكة المتحدة، بينما يسود الحكم المختلط في اليابان وهولندا، حيث تؤثر كل دولة على الاستقلال المؤسسي بشكل مختلف، واحتفظ الأكاديميون اليابانيون بسلطة أكبر من زملائهم الأوروبيين.

وهدف دراسة العتيبي (2018) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود كان متوسطاً بشكل عام،



وأوصت بإصدار لوائح وأنظمة توضح آليات ومعايير لإجراءات التعيين والترقية داخل الجامعة، وتفعيل مبادئ المشاركة في عمليات التعيين داخل الجامعة.

كما أجرت الشمري (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، طبقت الدراسة على كليات المعرفة، وكلية الفارابي، كليات الرياض، كلية الغد الدولية، كليات الشرق العربي، كلية العناية، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت متوسطة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض، وأن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة هي غموض الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية، وأهم مقترحات التطوير هي تفعيل مبدأ مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات، وأهم توصيات الدراسة هي تفعيل مشاركة جميع منسوبي الكليات والمجتمع المحلي وتمكينهم من المشاركة في عملية صنع القرارات.

واقترحت دراسة أبو العلا (2017) إستراتيجية لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس فيها، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة كانت بشكل كلي متوسطة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تطبيق الإستراتيجية المقترحة، ونشر ثقافة المساءلة ومساواة فرص المشاركة في صنع القرار بين الإناث والذكور.

وقامت عسيري (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت إلى أن الحوكمة تطبق بدرجة متوسطة، وأن تطبيقها ما يزال يواجه معوقات بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بإعادة تشكيل مجلس الجامعة بما يسمح بمشاركة أصحاب المصلحة من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها في عملية صناعة القرارات، وإعادة هيكلة الوظائف الإدارية والأكاديمية بحيث تتضمن وصف دقيق وواضح لمهام وواجبات كل وظيفة.

أما دراسة مقابلة (2016) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت أن مستوى الحوكمة الإدارية متوسطة، ووجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي، أوصت بنشر ثقافة الحوكمة، وإنشاء مجالس خاصة بالحوكمة في الجامعة.

وسعت دراسة أبو كريم والثويني (2014) إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية في جامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائجها أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعتي حائل والملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط، وأوصت بتطبيق مبادئ الديمقراطية في إدارة الكليات التربوية والعمل على مشاركة عضوات هيئة التدريس في تطوير وتحسين العملية التعليمية، وإلزام كافة الجامعات بالمملكة العربية السعودية بتحديد متطلبات الحوكمة.

وكشف دراسة العريني (2014) عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة متحقق بدرجة متوسطة، وأوصت بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.

اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للوصول إلى أهدافها، وقد تشابه ذلك مع الدراسة الحالية، لمناسبتها لأهداف الدراسة، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة والأدب النظري في تطوير أداة الدراسة الحالية ومقارنة النتائج، واختلفت في الحدود الزمانية والمكانية عن الدراسات السابقة، وفي تناول هذه الدراسة لمعيار الحوكمة في ظل معايير الاعتماد المؤسسي الصادرة من هيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

جاء في رؤية المملكة 2030 وهي الرؤية المحركة لجميع قطاعات المملكة العربية السعودية ومؤسساتها ومنها الجامعات، بمحور وطن طموح حكومته فاعلة، التزام نهج الشفافية والعمل على تحديث ممارسات الحوكمة والإدارة للارتقاء بها إلى المعايير الدولية وضمان مستويات عالية من الشفافية والمساءلة (رؤية المملكة 2030، 2016).

كما حددت خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية الأولوية الخامسة من ضمن أولوياتها الثمانية وهي تحسين فعالية الأداء الحكومي عن طريق تحسين آليات الحوكمة في الجهات الحكومية، ووفقاً لهدفها الثالث والعشرون (المساءلة والشفافية) الساعي إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وحماية النزاهة، وفق رؤية مستقبلية تنص على الوصول إلى بيئة عمل تدعم مبادئ

المساءلة والشفافية، وتخضع لنظم وقوانين واضحة، تحقق الجودة في الأداء (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2015).

ومع انطلاق الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة حفرالباطن (2019) المتوافقة مع رؤية المملكة 2030، وخطة التنمية العاشرة للمملكة، والتي تنص رؤيتها على بيئة أكاديمية عالية الجودة والتميز تحقق التنافسية وتسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030، وهدفها الاستراتيجي الرابع "تحسين جاهزية لاستيفاء معايير الجودة وتحقيق الاعتماد"، وتوقيع الجامعة عقد مؤسسي مع هيئة تقويم التعليم في 2019/1/13 (هيئة تقويم التعليم، 2019)، لتنفيذ مشروع الدراسة التقييمية للاعتماد الأكاديمي على المستوى المؤسسي، وضمن معايير المعيار الثاني "الحوكمة والقيادة والإدارة". (هيئة تقويم التعليم، 2018).

ومع ما جاء في دراسة الهباش (1433هـ) بالمؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي في مدينة الرياض عن الحوكمة في الجامعات السعودية، التي تؤكد أن الواقع الفعلي في تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية لا يليبي المأمول ولم يصل إلى الحد الأدنى الذي يضمن تحقيق قيم المساواة والنزاهة والشفافية والمساءلة، وجاءت الكثير من الدراسات المحلية مثل دراسة الأحمري (2020) في جامعة الملك خالد، ودراسة العتيبي (2018) في جامعة الملك سعود، الشمري (2018) في الكليات الأهلية بالرياض، وأبو العلا (2017) بجامعة الطائف، عسيري (2017) بجامعة الأمير سطام، وأبو كريم والثويني (2014) بجامعتي حائل والملك سعود، العريني (2014) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مظهره نتائجها بأن درجة ممارسة أو تطبيق الحوكمة في تلك الجامعات بمستوى متوسط.

وتأسيساً على ما سبق من توجهات رؤية المملكة 2030، وخطة التنمية العاشرة وحرصهما على حوكمة قطاعات الدولة ومؤسساتها ومن ضمنها الجامعات، وسعي جامعة حفرالباطن من خلال خطتها الإستراتيجية وإبرام عقد الاعتماد المؤسسي مع هيئة تقويم التعليم، ومن ضمن معايير الحوكمة، وتأكيد الدراسات المحلية السابقة الذكر على عدم جاهزية الجامعات السعودية للحوكمة، وأن واقع تطبيق الحوكمة بمستوى متوسط، كان دافعاً للباحث للوقوف على درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، وتقديم المقترحات التي قد تسهم في تحسين درجة التوافر، ويمكن تحديد تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1- ما درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟
- 3- ما مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- 2- التعرف على ما إذا كان هناك فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، تعزى لمتغير (نوع الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية).
- 3- التعرف على مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات التالية:

- 1- تقدم هذه الدراسة إطار نظري فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة قد يفيد المكتبة على المستوى المحلي أو العربي وتسهم في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال التطوير والجودة والحوكمة والاعتماد المؤسسي، والإدارة التربوية.
- 2- تعد مصدراً مهماً لقادة العمل الأكاديمي وعمادات التطوير والجودة وأصحاب القرار في الجامعات السعودية ومنها جامعة حفرالباطن، للوقوف على درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، لاتخاذ كل ما من شأنه أن يسهم في رفع درجة التوافر، في ضوء ما تقدمه من نتائج.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** معرفة درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، في المجالات التالية (المجالس واللجان العليا، القيادة، الأنظمة والسياسات والإجراءات، الهيكل التنظيمي، إدارة ضمان الجودة، النزاهة والشفافية والأخلاقيات).

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة بجامعة حفرالباطن في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1442/1441 هـ - 2021/2020 م.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جامعة حفرالباطن.

## مصطلحات الدراسة:

**الحوكمة:** مجموعة من الأنظمة والضوابط الرقابية على أداء المؤسسات، وضبط العلاقات بين مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين وأصحاب المصالح بطريقة تؤدي إلى التكامل والتعاون، والتأكيد على مبدأ الشفافية والإفصاح والمساءلة (الفرا، 2013).

**التعريف الإجرائي للحوكمة:** مجموعة القوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والقيادي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء العدالة والمساواة والنزاهة.

**هيئة تقويم التعليم:** جهة ذات شخصية اعتبارية مستقلة مالياً وإدارياً، ترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء السعودي، تأسست عام 1438هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم 94، كما صدر تنظيم الهيئة في كيانها الجديد عام 1440هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم 108 بما يعزز رسالتها بوصفها جهة مختصة في المملكة بالتقويم والقياس واعتماد المؤهلات، في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص؛ لرفع جودتهما وكفائتهما ومساهمتهما في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية وفق رؤية المملكة 2030 (هيئة تقويم التعليم، 1441).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جامعة حفرالباطن للعام الجامعي 1442/1441هـ، والبالغ عددهم (407) عضو هيئة تدريس، حسب إحصائيات وحدة دعم اتخاذ القرار بالجامعة، تم تعميم استبانة إلكترونية من قبل عمادة البحث العلمي بجامعة حفرالباطن لجميع أعضاء هيئة التدريس فيها، تمت استجابة (235) عضو هيئة تدريس، والتي تمثل نسبة (57.74%) من المجتمع الأصلي، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية).

| المتغيرات         | فئات المتغير | العدد | الإجمالي | النسبة المئوية |
|-------------------|--------------|-------|----------|----------------|
| الجنس             | ذكر          | 104   | 235      | 44%            |
|                   | أنثى         | 131   |          | 56%            |
| نوع الكلية        | إنسانية      | 137   | 235      | 58%            |
|                   | علمية        | 98    |          | 42%            |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ        | 36    | 235      | 15%            |
|                   | أستاذ مشارك  | 42    |          | 18%            |
|                   | أستاذ مساعد  | 157   |          | 67%            |

### أداة الدراسة:

تم بناء استبانة للتعرف على درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، صممت وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كالتالي: عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً، وتمثل رقمياً الدرجات 5، 4، 3، 2، 1، على الترتيب، ولتوزيع المتوسطات الإحصائية تم استخدام التدرج الإحصائي (1.00 - 1.80) درجة توافر منخفضة جداً، (أكثر من 1.80 - 2.60) درجة توافر منخفضة، (أكثر من 2.60 - 3.40) درجة توافر متوسطة، (أكثر من 3.40 - 20.4) درجة توافر عالية، (أكثر من 4.20 - 00.5) درجة توافر عالية جداً.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن متغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)، القسم الثاني كان عبارة عن (43) فقرة موزعة على (6) مجالات هي المجالس واللجان العليا، القيادة، الأنظمة والسياسات والإجراءات، الهيكل التنظيمي، إدارة ضمان الجودة، النزاهة والشفافية والأخلاقيات، القسم الثالث تضمن سؤال مفتوح عن مقترحات تحسين درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري، إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (24) محكماً من ذوي الاختصاص في التربية والإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وانتهت الأداة في صورتها النهائية، مشتملة على (43) فقرة موزعة على (6) مجالات، بعد استبعاد (3) فقرات من الاستبانة بصورتها الأولية.

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على (30) مستجيب من خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم استخراج معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، وتم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ الكلي (0.97) وهو مقبول لغايات الدراسة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

| الرقم | المجال                        | عدد العبارات | معامل الثبات |
|-------|-------------------------------|--------------|--------------|
| 1     | المجالس واللجان العليا        | 6            | 0.93         |
| 2     | القيادة                       | 12           | 0.92         |
| 3     | الأنظمة والسياسات والإجراءات  | 4            | 0.93         |
| 4     | الهيكل التنظيمي               | 4            | 0.89         |
| 5     | إدارة ضمان الجودة             | 9            | 0.90         |
| 6     | النزاهة والشفافية والأخلاقيات | 8            | 0.92         |
|       | الأداة ككل                    | 43           | 0.98         |

#### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-test، وتحليل التباين الأحادي Three-Way ANOVA، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث حول مقترحات تحسين درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في

ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نص على "ما درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟" وللإجابة عنه قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمجالات ككل، ولكل فقرة مع مجالها، كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات معيار الحوكمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة       | رقم المجال | المجالات                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة توافر |
|--------------|------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1            | 3          | الأنظمة والسياسات والإجراءات  | 3.51            | 0.82              | عالية      |
| 2            | 6          | النزاهة والشفافية والأخلاقيات | 3.43            | 0.94              | عالية      |
| 3            | 5          | إدارة ضمان الجودة             | 3.05            | 0.86              | متوسطة     |
| 4            | 1          | المجالس واللجان العليا        | 2.98            | 0.83              | متوسطة     |
| 5            | 2          | القيادة                       | 2.87            | 0.89              | متوسطة     |
| 6            | 4          | الهيكل التنظيمي               | 2.81            | 0.94              | متوسطة     |
| المجالات ككل |            |                               |                 |                   |            |
|              |            |                               | 3.11            | 0.76              | متوسطة     |

يبين الجدول (3) أن درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة على الأداة ككل جاء بدرجة توافر متوسطة، حيث احتل المجال الثالث "الأنظمة والسياسات والإجراءات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.82)، وهو ما يقابل درجة توافر عالية لمتطلبات معيار الحوكمة، وقد يعزو الباحث ذلك كون جامعة حفرالباطن أسست على كليات التربية التابعة لجامعة الدمام سابقاً وكلية المجتمع التابعة لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن سابقاً في محافظة حفرالباطن، وظلت جامعة حفرالباطن مرتبطة بجامعة الدمام بعد صدور قرار إنشائها لمدة عام كامل تحت إشراف معالي مدير جامعة الدمام المكلف مديراً لجامعة حفرالباطن، مما ساعد الجامعة بنقل أنظمة وسياسات وإجراءات تلك الجامعات إلى جامعة حفرالباطن الناشئة حديثاً، وتم تطويرها للتوافق مع جامعة حفرالباطن بجهود إدارة جامعة حفرالباطن الحالية ومنسوبيها، وجاء المجال السادس "النزاهة والشفافية والأخلاقيات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.94)، وهو ما يقابل درجة توافر عالية لمتطلبات معيار الحوكمة، وقد يعزو الباحث ذلك إلى نفس السبب السابق لنشأة الجامعة تحت مظلة جامعة الدمام سابقاً لمدة عام كامل إضافة إلى نشاط هيئة الرقابة ومكافحة



الفساد (نزاهة سابقاً) في محافظة حفرالباطن وتعاونها المستمر مع جامعة حفرالباطن ومنسوبيها في مجال النزاهة والشفافية، والمجال الخامس "إدارة ضمان الجودة" جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.86)، وهو ما يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة، وقد يعوز الباحث ذلك إلى تأخر الجامعة بتأسيس عمادة التطوير والجودة كجهة مركزية لمتابعة ضمان الجودة وإدارتها والتي أسست في الفصل الماضي أي قبل ستة أشهر تقريباً من تطبيق هذه الدراسة، وما كان قبل تأسيس العمادة سوى اجتهادات شبة فردية من بعض الزملاء الغير متفرغين لأعمال إدارة ضمان الجودة في الجامعة، بينما جال المجال الثاني "القيادة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.89)، وهو ما يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة، وقد يعزو الباحث ذلك إلى عدم الاستقرار الإداري بالجامعة، فمُنذ تأسيسها بتاريخ 1435/6/2 هـ الموافق 2014/4/2م، تعاقب على إدارتها أربعة مدراء للجامعة، وجاء المجال الرابع "الهيكل التنظيمي" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.94)، وهو ما يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة، وقد يعزى ذلك إلى التغيرات المستمرة للهيكل التنظيمي مع كل إدارة جديدة للجامعة من الإدارات الأربعة التي تولت الإشراف على الجامعة، وفي ظل تأخر تدشين الخطة الإستراتيجية للجامعة والتي تم إعلانها قبل ستة أشهر من إجراء هذه الدراسة، وما زال الهيكل التنظيمي غير مستقر في انتظار اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد للجامعة من قبل مجلس الجامعة ومجلس شئون الجامعات الجديد، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (3.11) بانحراف معياري (0.76)، وهو ما يقابل درجة توافر متوسطة.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من الأحمرري (2020)، العتيبي (2018)، الشمري (2018)، ابوالعلا (2017)، عسييري (2017)، مقابلة (2016)، ابوكريم والثويني (2014)، العريني (2014)، من حيث الحصول على درجة تقدير عام متوسطة. وبالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

## المجال الأول: المجالس واللجان العليا

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المجالس واللجان العليا مرتبة تنازلياً

| الترتبة | الرقم | الفقرات                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1       | 1     | تدار الجامعة من قبل مجالس ذات مهام وصلاحيات محددة.                                      | 4.05            | 0.97              |
| 2       | 2     | تشكل اللجان في الجامعة وفق ضوابط معلنة.                                                 | 3.27            | 1.07              |
| 3       | 4     | تعمل المجالس على رفع الكفاءة التشغيلية في عملياتها المختلفة.                            | 3.14            | 1.02              |
| 4       | 3     | تشكل اللجان في الجامعة بتمثيل مناسب لقطاعاتها المختلفة (شطري الطلاب والطالبات والفروع). | 2.61            | 1.11              |
| 5       | 5     | تطبق المؤسسة نظاماً لتقييم كفاءة المجالس.                                               | 2.47            | 1.14              |
| 6       | 6     | تطبق المؤسسة نظاماً لتقييم كفاءة اللجان.                                                | 2.33            | 1.12              |
|         |       | المجال ككل                                                                              | 2.98            | 0.83              |

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (4.05-2.33)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي نصت على "تدار الجامعة من قبل مجالس ذات مهام وصلاحيات محددة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حساب (4.05)، وانحراف معياري (0.97)، وق تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الأكاديمي والذي تدار أعماله ضمن مجالس محددة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه في المملكة العربية السعودية، ذات مهام وصلاحيات محددة، وجاءت الفقرة (2) والتي كان نصها "تشكل اللجان في الجامعة وفق ضوابط معلنة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.07)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح ضوابط تشكيل اللجان في جامعة حفرالباطن، وإلى عدم إعلانها في موقع الجامعة الإلكتروني أو في إصدارات الجامعة الورقية، بينما احتلت الفقرة (6) والتي نصت على "تطبق المؤسسة نظاماً لتقييم كفاءة اللجان" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.33)، وانحراف معياري (1.12)، وقد يعزى ذلك لعدم إعلان نظام لتقييم كفاءة اللجان العاملة في الجامعة أو لعدم وجود نظام مكتوب ومعتمد ومعهم على أعضاء اللجان المختلفة في الجامعة لتقييم كفاءة اللجان، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.98)، وانحراف معياري (0.83)، وهو ما يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في مجال المجالس واللجان العليا.

اتفقت نتيجة الفقرة الثالثة في هذا المجال والتي نصت على "تشكل اللجان في الجامعة بتمثيل مناسب لقطاعاتها المختلفة (شطري الطلاب والطالبات والفروع)"، وهي تعني موضوع المشاركة بشكل مباشر، مع نتائج مجال المشاركة في دراسة كل من الشمري (2018)، ابوالعلا (2017)،

مقابلة (2016)، التي توصلت إلى درجة تقدير متوسطة، واختلفت نتيجة هذه الفقرة من نتيجة مجال المشاركة في دراسة الأحمرى (2020)، التي توصلت إلى درجة تقدير منخفضة.

### المجال الثاني: القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة مرتبة تنازلياً

| الترتبة    | الرقم | الفقرات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1          | 7     | تتخذ القيادات الإجراءات المناسبة للتنسيق بين الوحدات الإدارية والأكاديمية.     | 3.17            | 0.94              |
| 2          | 1     | تطبق الجامعة نظاماً لاستقطاب القيادات ذات الكفاءات المناسبة.                   | 3.12            | 1.06              |
| 3          | 9     | تشجع القيادات المبادرات التطويرية.                                             | 2.99            | 1.01              |
| 4          | 5     | تمكن القيادات المستفيدين من المشاركة في صنع القرار.                            | 2.94            | 1.01              |
| 5          | 11    | تحيط القيادات منسوبي الجامعة بالتطورات التي تحدث فيها بشكل منتظم.              | 2.92            | 1.04              |
| 6          | 12    | تتبنى القيادة آليات فاعلة لتحسين سمعة الجامعة.                                 | 2.87            | 1.17              |
| 7          | 10    | تحفز القيادات الأداء المتميز في جميع أنحاء الجامعة.                            | 2.83            | 1.21              |
| 8          | 8     | تعمل القيادات على توفير مناخ تنظيمي إيجابي.                                    | 2.78            | 1.03              |
| 9          | 6     | تتخذ القيادات قراراتها بالاعتماد على (الدراسات والمعلومات والبيانات المؤسسية). | 2.76            | 1.07              |
| 10         | 4     | تطبق الجامعة آليات لتقييم أداء القيادات على جميع المستويات وفق معايير محددة.   | 2.73            | 1.08              |
| 11         | 2     | تطبق الجامعة نظاماً لإعداد قيادات مستقبلية.                                    | 2.67            | 1.02              |
| 12         | 3     | تطبق الجامعة آليات للمساءلة على جميع المستويات وفق معايير محددة.               | 2.65            | 1.04              |
| المجال ككل |       |                                                                                | 2.87            | 0.89              |

يبين الجدول (5) أن الفقرة (7) والتي نصت على "تتخذ القيادات الإجراءات المناسبة للتنسيق بين الوحدات الإدارية والأكاديمية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.94)، قد يعزى بتفهم القيادة في جامعة حفرالباطن لضرورة التنسيق بين الوحدات الإدارية والأكاديمية بالجامعة للقيام بأدوارها التكاملية والتعاونية فيما بينها للوصول إلى أعلى كفاءة في الأداء العام، وجاءت الفقرة (1) والتي كان نصها "تطبق الجامعة نظاماً لاستقطاب القيادات ذات الكفاءات المناسبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري (1.06)، وقد يعزى ذلك إلى نشاط جامعة حفرالباطن خلال العام الماضي في استقطاب عدد من القيادات العليا والوسطى، كاستقطاب وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي من جامعة الملك سعود، وكذلك استقطاب وكيل الجامعة للشئون الأكاديمية من جامعة شقراء، وعميد عمادة التطوير والجودة من جامعة الملك خالد، وعميد كلية العلوم من جامعة شقراء، وعميد عمادة خدمة المجتمع من جامعة شقراء، وعميد عمادة الدراسات العليا من جامعة المجمعة، ومدير إدارة الموارد البشرية من فرع وزارة الموارد البشرية في محافظة حفرالباطن، وإن كانت تلك الكفاءات مناسبة إلى حد ما وفق سيرها الذاتية في الأعمال التي تم استقطابهم لها، إلا أنه لا يوجد نظاماً واضحاً ومعلنأ في الجامعة لاستقطاب القيادات. بينما احتلت الفقرة (3) والتي نصت على "تطبق الجامعة آليات للمساءلة على جميع المستويات وفق

معايير محددة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (1.04)، وقد يعزى ذلك أيضاً لعدم وجود معايير محددة واضحة ومعلنة لتطبيق آليات للمساءلة على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.87)، وانحراف معياري (0.89)، وهو يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة في مجال القيادة.

اتفقت نتيجة الفقرة الثالثة في هذا المجال والتي نصت على "تطبيق الجامعة آليات للمساءلة على جميع المستويات وفق معايير محددة"، وهي تعني موضوع المساءلة بشكل مباشر، مع نتائج مجال المساءلة في دراسة كل من الشمري (2018)، ابوالعلا (2017)، مقابلة (2016)، العريني (2014)، التي توصلت إلى درجة تقدير متوسط، كما اتفقت نتيجة الفقرة الخامسة في هذا المجال والتي نصت على "تمكين القيادات المستفيدين من المشاركة في صنع القرار"، وهي تعني موضوع المشاركة بشكل مباشر، مع نتائج مجال المشاركة في دراسة كل من الشمري (2018)، ابوالعلا (2017)، مقابلة (2016)، التي توصلت إلى درجة تقدير متوسطة، واختلفت نتيجة هذه الفقرة من نتيجة مجال المشاركة في دراسة الأحمر (2020)، التي توصلت إلى درجة تقدير منخفضة.

#### المجال الثالث: الأنظمة والسياسات والإجراءات

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنظمة والسياسات والإجراءات مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1      | 2     | تطبيق الجامعة لوائح تكفل تحقيق سياساتها.    | 3.92            | 0.85              |
| 2      | 1     | توجد في الجامعة سياسات شاملة لأنشطتها.      | 3.63            | 1.02              |
| 3      | 3     | يوجد نظام مؤسسي لتطوير السياسات والإجراءات. | 3.38            | 0.95              |
| 4      | 4     | يوجد نظام واضح لتفويض الصلاحيات.            | 3.11            | 1.10              |
|        |       | المجال ككل                                  | 3.51            | 0.82              |

يبين الجدول (6) أن الفقرة (2) والتي نصت على "تطبيق الجامعة لوائح تكفل تحقيق سياساتها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.85)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام قادة الجامعة على توافر اللوائح التي تخدم تحقيق سياسات الجامعة، والحرص على تطبيق تلك اللوائح، وجاءت الفقرة (1) والتي كان نصها "توجد في الجامعة سياسات شاملة لأنشطتها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.02)، قد يعزى ذلك أيضاً لاهتمام القادة المتعاقبين على الجامعة والفرق التي عملت معهم على توافر سياسات شاملة لأنشطة الجامعة

المختلفة، بينما احتلت الفقرة (4) والتي نصت على "يوجد نظام واضح لتفويض الصلاحيات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.10)، وقد يعزى ذلك لوجود اجتهادات لتفويض الصلاحيات دون وجود نظام واضح ومعلن لتفويض الصلاحيات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.51)، وانحراف معياري (0.82)، وهو يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفربولابطن في مجال الأنظمة والسياسات والإجراءات.

جاءت نتيجة هذا المجال متفقة مع نتائج دراسة كل من ابوالعلا (2017)، مقابلة (2016)، العريني (2014)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسطة في نفس المجال، واختلفت مع نتيجة دراسة ابوكريم والثوني (2014)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عالية في نفس المجال.

#### المجال الرابع: الهيكل التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

| الترتبة | الرقم | الفقرات                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1       | 2     | يحدد الهيكل الارتباط التنظيمي لجميع الوحدات في الجامعة. | 3.02            | 1.17              |
| 2       | 4     | تضع الجامعة توصيفاً وظيفياً شاملاً لجميع الوظائف.       | 2.91            | 1.22              |
| 3       | 1     | يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع خطتها الإستراتيجية.   | 2.72            | 1.12              |
| 4       | 3     | تلتزم الجامعة بالهيكل التنظيمي.                         | 2.59            | 1.15              |
|         |       | المجال ككل                                              | 2.81            | 0.94              |

يبين الجدول (7) أن الفقرة (2) والتي نصت على "يحدد الهيكل الارتباط التنظيمي لجميع الوحدات في الجامعة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.17)، وكانت الفقرة (4) والتي نصها "تضع الجامعة توصيفاً وظيفياً شاملاً لجميع الوظائف" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.22)، قد يعزى ذلك لعدم استقرار الهيكل التنظيمي في الجامعة المتغير باستمرار في ظل تحديد الهيكل التنظيمي المعمول حالياً الارتباط التنظيمي لأغلب الوحدات في الجامعة، وللاستحداث وحدات جديدة يتم تحديد ارتباطها التنظيمي في قرار الإنشاء مع توصيف وظيفي للوظائف بها، ومن ثم يتم تغيير ارتباطها التنظيمي مما يخلق نوع من عدم الوضوح مع كثرة التغييرات المستمرة، وهذا ما قد يفسر ما حصلت عليه تلك الفقرتين من انحراف معياري مرتفع، بينما احتلت الفقرة (3) والتي نصت على "تلتزم الجامعة بالهيكل التنظيمي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (1.15)، وقد يعزى ذلك

لصدور قرارات تعيين وتكليف على وظائف غير موجودة بالهيكل التنظيمي أو بوظائف بمسميات كانت موجودة في الهياكل التنظيمية السابقة وغير موجودة في الهيكل التنظيمي المعمول به حالياً، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.81)، وانحراف معياري (0.94)، وهو يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفارباطن في مجال الهيكل التنظيمي.

انتقلت نتائج هذه الدراسة في مجال الهيكل التنظيمي، مع نتائج دراسة ابوكريم والثويني (2014)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسطة في هذا المجال.

### المجال الخامس: إدارة ضمان الجودة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).  
جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة ضمان الجودة مرتبة تنازلياً

| الترتبة | الرقم | الفقرات                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1       | 3     | يشارك جميع المستفيدين داخل الجامعة في عمليات ضمان الجودة.                  | 3.41            | 0.93              |
| 2       | 1     | يتوفر بالجامعة نظام فعال لضمان الجودة وإدارتها.                            | 3.29            | 0.98              |
| 3       | 4     | يتوفر لدى الجامعة نظام مركزي لإدارة البيانات.                              | 3.08            | 1.08              |
| 4       | 5     | تستخدم الجامعة آليات متنوعة لمتابعة الأداء على جميع المستويات.             | 3.06            | 0.96              |
| 5       | 2     | تقدم الجامعة الدعم المناسب لمتطلبات ضمان الجودة.                           | 3.05            | 0.97              |
| 6       | 6     | تقوم الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية لادائها المؤسسي وفق مؤشرات أداء رئيسية. | 2.99            | 1.06              |
| 7       | 8     | تجري الجامعة الدراسات التطويرية اللازمة لتحسين أداؤها نحو تحقيق أهدافها.   | 2.90            | 1.11              |
| 8       | 9     | يخضع نظام ضمان الجودة للتحسين المستمر.                                     | 2.86            | 1.06              |
| 9       | 7     | تستفيد الجامعة من نتائج قياس معدلات الرضا في التطوير والتحسين المستمر.     | 2.81            | 1.23              |
|         |       | المجال ككل                                                                 | 3.05            | 0.86              |

يبين الجدول (7) أن الفقرة (3) والتي نصت على "يشارك جميع المستفيدين داخل الجامعة في عمليات ضمان الجودة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.93)، وكانت الفقرة (1) والتي نصها "يتوفر بالجامعة نظام فعال لضمان الجودة وإدارتها" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.98)، قد يعزى ذلك إلى تأسيس عمادة التطوير والجودة بالجامعة قبل عدة أشهر من تطبيق الدراسة والتي مازالت تعمل باجتهاد لتأسيس نظام متكامل لضمان الجودة وإدارتها بمشاركة جميع المستفيدين داخل الجامعة، ومازال أعضاء هيئة التدريس يتطلعون منها مزيداً من الإنجاز في ضمان الجودة الإدارية والأكاديمية بالجامعة، بينما احتلت الفقرة (7) والتي نصت على "تستفيد الجامعة من نتائج قياس معدلات الرضا في التطوير والتحسين المستمر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (1.23)، وقد يعزى ذلك لقياس معدلات رضا الطلبة دون قياس لرضا باقي المستفيدين داخل وخارج

الجامعة، ودون أثر واضح لقياس رضا الطلبة والاستفادة الفعلية من نتائج القياس، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.05)، وانحراف معياري (0.86)، وهو يقابل درجة توافر متوسطة لمتطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن التشاركية في مجال إدارة ضمان الجودة.

### المجال السادس: النزاهة والشفافية والأخلاقيات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).  
جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال النزاهة والشفافية والأخلاقيات مرتبة تنازلياً

| الترتبة | الرقم | الفقرات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1       | 4     | تتيح الجامعة المعلومات الضرورية للمستفيدين.                      | 4.11            | 0.95              |
| 2       | 6     | يوجد في الجامعة نظام يكفل التزام منسوبيها بحقوق الملكية الفكرية. | 3.85            | 1.16              |
| 3       | 5     | تلتزم الجامعة بالشفافية فيما تنشره عن نفسها من معلومات.          | 3.79            | 1.13              |
| 4       | 8     | تتوفر لدى الجامعة آليات للتعامل مع الشكاوى.                      | 3.51            | 1.10              |
| 5       | 3     | تطبق الجامعة سياسة واضحة للإفصاح في جميع تعاملاتها.              | 3.23            | 1.014             |
| 6       | 7     | تتوفر لدى الجامعة آليات للإبلاغ عن قضايا الفساد.                 | 3.11            | 1.06              |
| 7       | 2     | تطبق الجامعة آليات تضمن النزاهة في جميع ممارساتها.               | 2.92            | 1.12              |
| 8       | 1     | تطبق الجامعة آليات لدعم القيم الحاكمة بين منسوبيها.              | 2.90            | 1.16              |
|         |       | المجال ككل                                                       | 3.43            | 0.94              |

يبين الجدول (8) أن الفقرة (4) والتي نصت على "تتيح الجامعة المعلومات الضرورية للمستفيدين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.95)، وقد يعزى ذلك إلى المعلومات المتوفرة عن الجامعة في موقعها الإلكتروني، إضافة إلى إصدارات الجامعة كتنقرير الجامعة السنوي والذي يتضمن المعلومات التي في الغالب يحتاجها المستفيدين، وكذلك إنشاء الجامعة لوحدة دعم اتخاذ القرار بالجامعة، والتي نص قرار تأسيسها أن من مهامها توفير البيانات والمعلومات الضرورية للمستفيدين، وكانت الفقرة (6) والتي نصها "يوجد في الجامعة نظام يكفل التزام منسوبيها بحقوق الملكية الفكرية" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.16)، قد يعزى ذلك لإنشاء لجنة لأخلاقيات البحث العلمي والابتكار، والتي تعمل على تطبيق نظام يكفل التزام منسوبي الجامعة بحقوق الملكية الفكرية، بينما احتلت الفقرة (1) والتي نصت على "تطبق الجامعة آليات لدعم القيم الحاكمة بين منسوبيها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.16)، وقد يعزى ذلك لإيمان أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بضرورة وجودة خطة لدعم القيم الحاكمة بين منسوبيها تتضمن آليات محددة، والبعد عن الاجتهادات الغير محكمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.43)،



وانحراف معياري (0.94)، وهو يقابل درجة توافر عالية لمتطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في مجال النزاهة والشفافية والأخلاقيات.

اتفقت نتائج هذه الدراسة في مجال النزاهة والشفافية والأخلاقيات، مع نتائج دراسة كل من الأحمرى (2020)، الشمري (2018)، ابوالعلا (2017)، مقابلة (2016)، العريني (2014)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسطة في نفس المجال.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى).

| المجال                        | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------|-------|-------|---------|-------------------|----------|-------------------|
| المجالس واللجان العليا        | ذكر   | 104   | 3.16    | 0.76              | 3.58     | دالة إحصائياً     |
|                               | أنثى  | 131   | 2.77    | 0.92              |          |                   |
| القيادة                       | ذكر   | 104   | 3.08    | 0.81              | 2.89     | دالة إحصائياً     |
|                               | أنثى  | 131   | 2.67    | 0.98              |          |                   |
| الأنظمة والسياسات والإجراءات  | ذكر   | 104   | 3.80    | 0.78              | 5.64     | دالة إحصائياً     |
|                               | أنثى  | 131   | 3.23    | 0.87              |          |                   |
| الهيكل التنظيمي               | ذكر   | 104   | 2.99    | 0.84              | 3.15     | دالة إحصائياً     |
|                               | أنثى  | 131   | 2.63    | 1.05              |          |                   |
| إدارة ضمان الجودة             | ذكر   | 104   | 3.18    | 0.81              | 2.14     | دالة إحصائياً     |
|                               | أنثى  | 131   | 2.91    | 0.92              |          |                   |
| النزاهة والشفافية والأخلاقيات | ذكر   | 104   | 3.64    | 0.89              | 3.61     | دالة إحصائياً     |
|                               | أنثى  | 131   | 3.23    | 1.01              |          |                   |
| الدرجة الكلية                 | ذكر   | 104   | 3.31    | 0.74              | 3.72     | دالة إحصائياً     |
|                               | أنثى  | 131   | 2.91    | 0.81              |          |                   |

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر نوع الجنس (ذكر، أنثى)، لصالح الذكور، وقد يعزو الباحث ذلك لمشاركة أعضاء هيئة التدريس من الذكور والتي تفوق الإناث في العمل الإداري والقيادي واللجان في جامعة حفرالباطن.



اتفقت نتائج هذه الدراسة حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن، تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى)، مع نتائج دراسة الشمري (2018)، والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجنس لصالح الذكور، واختلفت مع نتائج كل من الأحمر (2020)، العتيبي (2018)، ابوالعلا (2017)، مقابلة (2016)، والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

وللتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، تعزى لمتغير نوع الكلية (إنسانية، علمية)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (11).  
جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير نوع الكلية (إنسانية، علمية).

| المجال                        | الكلية  | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------|---------|-------|---------|-------------------|----------|-------------------|
| المجالس واللجان العليا        | إنسانية | 137   | 3.13    | 0.81              | 2.16     | دالة إحصائياً     |
|                               | علمية   | 98    | 2.84    | 0.85              |          |                   |
| القيادة                       | إنسانية | 137   | 3.00    | 0.88              | 2.15     | دالة إحصائياً     |
|                               | علمية   | 98    | 2.74    | 0.91              |          |                   |
| الأنظمة والسياسات والإجراءات  | إنسانية | 137   | 3.68    | 0.78              | 3.72     | دالة إحصائياً     |
|                               | علمية   | 98    | 3.35    | 0.88              |          |                   |
| الهيكل التنظيمي               | إنسانية | 137   | 3.03    | 0.85              | 2.91     | دالة إحصائياً     |
|                               | علمية   | 98    | 2.58    | 1.06              |          |                   |
| إدارة ضمان الجودة             | إنسانية | 137   | 3.26    | 0.78              | 3.65     | دالة إحصائياً     |
|                               | علمية   | 98    | 2.84    | 0.94              |          |                   |
| النزاهة والشفافية والأخلاقيات | إنسانية | 137   | 3.66    | 0.85              | 3.68     | دالة إحصائياً     |
|                               | علمية   | 98    | 3.19    | 1.04              |          |                   |
| الدرجة الكلية                 | إنسانية | 137   | 3.29    | 0.72              | 3.72     | دالة إحصائياً     |
|                               | علمية   | 98    | 2.92    | 0.81              |          |                   |

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير نوع الكلية (إنسانية، علمية) لصالح الكليات الإنسانية، وقد يعزو الباحث ذلك لمشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية في الأعمال الإدارية والقيادية التي تعنى بالتطوير والجودة والحوكمة والقيادة وأنظمة النزاهة والسياسات والإجراءات التي تفوق مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية بحكم التخصص العلمي والاهتمام البحثي، وانشغال أصحاب التخصصات العلمية بالشؤون العلمية أكثر من الشؤون الإدارية والقيادية والتي لا تستهوي الكثير منهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن، تعزى لمتغير نوع الكلية (إنسانية، علمية)، مع نتائج دراسة مقابلة (2016)، والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية.

وللتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA)، كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

| المجال                        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | الدلالة           |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| المجالس واللجان العليا        | بين المجموعات  | 2.624          | 2           | 1.312          | 1.98     | غير دالة إحصائياً |
|                               | داخل المجموعات | 153.352        | 232         | 0.661          |          |                   |
| القيادة                       | بين المجموعات  | 3.202          | 2           | 1.601          | 2.22     | غير دالة إحصائياً |
|                               | داخل المجموعات | 167.272        | 232         | 0.721          |          |                   |
| الأنظمة والسياسات والإجراءات  | بين المجموعات  | 2.624          | 2           | 1.312          | 1.93     | غير دالة إحصائياً |
|                               | داخل المجموعات | 157.992        | 232         | 0.681          |          |                   |
| الهيكل التنظيمي               | بين المجموعات  | 2.596          | 2           | 1.298          | 1.47     | غير دالة إحصائياً |
|                               | داخل المجموعات | 204.856        | 232         | 0.883          |          |                   |
| إدارة ضمان الجودة             | بين المجموعات  | 1.848          | 2           | 0.924          | 1.26     | غير دالة إحصائياً |
|                               | داخل المجموعات | 170.288        | 232         | 0.734          |          |                   |
| النزاهة والشفافية والأخلاقيات | بين المجموعات  | 2.992          | 2           | 1.496          | 2.19     | غير دالة إحصائياً |
|                               | داخل المجموعات | 158.456        | 232         | 0.683          |          |                   |
| الدرجة الكلية                 | بين المجموعات  | 2.986          | 2           | 1.493          | 2.75     | غير دالة إحصائياً |
|                               | داخل المجموعات | 125.976        | 232         | 0.543          |          |                   |

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، في كل المجالات والأداة ككل، وقد يعزى ذلك لتشابه الظروف الإدارية والقيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم العلمية، مما نتج عنه عدم وجود فروق في وجهات نظرهم حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن

اتفقت نتائج هذه الدراسة حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن، تعزى لمتغير الرتبة العلمية، مع نتائج دراسة كل من الأحمرى (2020)، ابوكريم والثويني (2014)، والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة العلمية،

واختلفت من نتائج دراسة ابوالعلا (2017)، والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الرتبة الأعلى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: الذي ينص على "ما مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

تم جمع المقترحات حول مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكانت أهم مقترحات التطوير كما في الجدول (14).

جدول (14): التكرارات والنسب المئوية للمقترحات حول ما مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً

| الرقم | المقترحات                                                                                                                           | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| 1     | وضع نظام يضمن التمثيل المناسب لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركز الرئيسي والفروع وشطري الطلاب والطالبات في اللجان العليا للجامعة. | 102     | 43.4%          |
| 2     | وضع نظام لاختيار القادة وإعداد قيادات مستقبلية.                                                                                     | 91      | 38.7%          |
| 3     | الالتزام بالهيكل التنظيمي.                                                                                                          | 87      | 37%            |
| 4     | تحديد معايير لتقييم أداء القيادات على جميع المستويات.                                                                               | 84      | 35.7%          |
| 5     | قياس معدلات الرضا لجميع المستفيدين والاستفادة من نتائجها.                                                                           | 80      | 34%            |
| 6     | وضع نظام معن لتقييم أداء كفاءة المجالس واللجان.                                                                                     | 78      | 33.2%          |
| 7     | إجراء دراسات تطويرية لتحسين أداء الجامعة وقطاعاتها المختلفة ودعم تلك الدراسات.                                                      | 63      | 26.8%          |
| 8     | يعامل قائد المدرسة مع جميع المعلمين بعدالة.                                                                                         | 51      | 21.7%          |
| 9     | وضع نظام لتفويض الصلاحيات بمختلف المستويات الإدارية.                                                                                | 46      | 19.6%          |

يتضح من الجدول (14) أن مقترح "وضع نظام يضمن التمثيل المناسب لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركز الرئيسي والفروع وشطري الطلاب والطالبات في اللجان العليا للجامعة" جاء بالمرتبة الأولى، حيث حصل على عدد تكرارات (102)، ونسبة مئوية (43.4%)، وهو مقترح ينتمي إلى مجال المجالس واللجان العليا والذي حصل على الترتيب الرابع بين المجالات، وقد يعزى ذلك لأهمية هذا المقترح لدى أعضاء هيئة التدريس بمختلف قطاعات الجامعة سواء في المركز الرئيسي أو الفروع أو العاملين بشطري الطلاب والطالبات، الذي يعكس رغبة أعضاء هيئة التدريس بمختلف القطاعات بتمثيل قطاعاتهم في اللجان العليا للجامعة وعدم اقتصار أغلب التمثيل على العاملين بالمركز الرئيسي شطر الطلاب فقط، لقرهم من أصحاب القرار بتشكيل اللجان وسهولة دعوتهم بأي وقت للاجتماع الحضوري دون الحاجة إلى وسائل تقنية للاتصال والتي قد يحتاجها المجتمع عند دعوة أحد أعضاء هيئة التدريس العاملين في الفروع أو الأعضاء العاملين في شطر

الطالبات، ودون مزيد من الأعباء المادية في صرف بدل انتداب للأعضاء العاملين في الفروع عند حضورهم للجان العليا في المركز الرئيسي، ومقترح "وضع نظام لاختيار القادة وإعداد قيادات مستقبلية" بالمرتبة الثانية، وحصوله على عدد تكرارات (91)، ونسبة مئوية (38.7%)، وهو مقترح ينتمي إلى مجال القيادة وهو المجال الذي حصل على المرتبة الخامسة في درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفرالباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكما في المقترح الأول مخالفاً لتوقعات الباحث بتطابق اهتمامات عينة الدراسة مع نتائج المجالات، فيأتي المقترح الأول والثاني للمجال الحاصل على الترتيب الأخير، وقد يعزى ذلك لأهمية تلك الفئتين في المجالين أكثر من غيرهم في تصورات أعضاء هيئة التدريس، ورغبتهم بأن يكون اختيار القادة وإعداد القيادات المستقبلية يتم وفق نظام محدد يضمن الموضوعية بالاختيار وعدم التحيز، وجاء مقترح "الالتزام بالهيكل التنظيمي" بالمرتبة الثالثة، وحصوله على عدد تكرارات (87)، ونسبة مئوية (37%)، وهو المقترح الذي ينتمي لمجال الهيكل التنظيمي الحاصل على المرتبة الأخيرة في درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة في جامعة حفرالباطن كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد يعزى ذلك لرغبة أعضاء هيئة التدريس باحترام الهيكل التنظيمي المعلن وعدم تجاوزه بشكل يبعث بعدم الرضا لدى منسوبي الجامعة، وإن كان هناك تحسين وتطوير للهيكل التنظيمي يلتزم بالحالي حتى الإعلان عن الهيكل التنظيمي المحسن أو المطور.

### توصيات الدراسة

- تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل للتعريف بمعيار الحوكمة كأحد معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم بالمملكة ومجالاته، لقادة العمل الأكاديمي والإداري وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لإثراء المعرفة لديهم بالمتطلبات لرفع درجة توافرها.
- تشكيل لجنة دائمة للحوكمة بتمثيل مناسب لقادة العمل الأكاديمي والإداري في جميع قطاعات الجامعة المختلفة.
- وضع خطة تنفيذية لتوافر متطلبات معيار الحوكمة بالجامعة، كأحد معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم بالمملكة، ومتابعتها لضمان توافر المتطلبات بالكفاءة والجودة المطلوبة.
- الاهتمام بمجال الهيكل التنظيمي في متطلبات معيار الحوكمة، من خلال:
  - مراجعة الهيكل التنظيمي لضمان مناسبته للخطة الإستراتيجية للجامعة.
  - الالتزام بتطبيق الهيكل التنظيمي الحالي بمتابعة الإدارة القانونية بالجامعة، حتى صدور الهيكل التنظيمي المطور.

- التزام لجنة تطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضع توصيفا وظيفيا شاملا لجميع الوظائف.
- وذلك لرفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة كأحد معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم بالمملكة في مجال الهيكل التنظيمي.
- زيادة الاهتمام بمجال القيادة في متطلبات معيار الحوكمة بشكل أكبر، من خلال:
  - وضع معايير محددة للمساءلة الإدارية في جميع المستويات الإدارية.
  - تحديد آليات للمساءلة الإدارية على جميع المستويات الإدارية.
  - وضع نظام لإعداد قيادات أكاديمية وإدارية مستقبلية للجامعة.
- وذلك لرفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة كأحد معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم بالمملكة في مجال القيادة.
- الحرص على توافر متطلبات مجال المجالس واللجان العليا، من خلال:
  - إعداد نظاما لتقييم كفاءة المجالس اللجان العليا مع إعلانه وتطبيقه.
  - ضمان تشكل اللجان العليا في الجامعة بتمثيل مناسب لقطاعاتها المختلفة من العاملين في المركز الرئيسي والفروع والعاملين بشطر الطلاب والطالبات.
- وذلك لرفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة في مجال المجالس واللجان العليا.
- التأكيد على عمادة التطوير والجودة بالجامعة على توافر متطلبات مجال إدارة ضمان الجودة، من خلال:
  - قياس معدلات الرضا لجميع المستفيدين من الجامعة.
  - الاستفادة من نتائج معدلات الرضا من خلال وحدة دعم اتخاذ القرار بالجامعة بدعم القرارات المتوافقة مع تلك النتائج في التطوير والتحسين المستمر.
  - وضع آلية معلنة في خطة الحوكمة بالجامعة لضمان خضوع نظام ضمان الجودة للتحسين المستمر.
- ذلك لرفع درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة في مجال إدارة ضمان الجودة.
- الحرص على المحافظة على درجة توافر مجال الأنظمة والسياسات والإجراءات في معيار الحوكمة، واستهداف درجة توافر أعلى من خلال:
  - إعداد نظام واضح ومعلن لتفويض الصلاحيات في جميع المستويات الإدارية.
  - لاستهداف درجة عالية جداً لمجال الأنظمة والسياسات والإجراءات في معيار الحوكمة.

## المراجع

- أبو العلا، ليلي (2017). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 11(1).
- أبو كريم، أحمد والثويني، طارق (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 15(3).
- الأحمري، عبدالله (2020). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة العلوم التربوية*، ع(22). ج(2).
- البنك الدولي (2013). *مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق*، مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، فرنسا.
- جامعة حفرالباطن (2019). *الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة حفرالباطن 2019*، حفرالباطن، السعودية.
- رؤية المملكة 2030 (2016). وطن طموح- حكومته فاعلة. مسترجع بتاريخ 2020/11/22 من <https://www.vision2030.gov.sa/ar/node/386>
- الشمري، فاطمة (2018). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض "المعوقات وسبل التطوير"، *مجلة العلوم التربوية*، 30(3).
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المؤتمر السنوي التاسع عشر - التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، القاهرة، مصر.
- العتيبي، عبدالله (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة دراسات، العلوم التربوية*، 45(4).
- العريني، منال (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3(12).

- عسيري، خلود (2017). *واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، السعودية.
- عيد، هالة (2017). *تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي، دراسات في التعليم الجامعي*، ع(37).
- الفراء، ماجد (2013). *تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين*. المؤتمر الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن في الفترة 2-4 أبريل 2013.
- مجلس حوكمة الجامعات العربية (2017). *توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مقابلة، منصور (2016). *الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ*، 16(3).
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2015). *موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها (2015-2019)*، السعودية.
- الهباش، مربع (1433هـ). *حوكمة الجامعات*. المؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي، الرياض.
- هيئة تقويم التعليم (2018). *وثيقة الاعتماد المؤسسي*. الرياض، السعودية.
- هيئة تقويم التعليم (2019). *مركز اعتماد، مسترجع بتاريخ 2020/11/6* من <https://twitter.com/EtecNcaa/status>
- هيئة تقويم التعليم (1441هـ). *عن الهيئة*. مسترجع بتاريخ 2020/11/5 من <https://www.etec.gov.sa/ar/About/Pages/default.aspx>
- Apriyanti, H (2020). *Measurement and Assessment of the Developmental Status of Islamic University Governance: Indonesia Perspective*. International Journal of Management and Accounting, 2(1).
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2009). *Overcoming inequality: why governance matters; EFA global monitoring report*, UINESCO, Paris.
- United Nations Program, United Nations (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A United Nations Policy Document for the Joint United Nations Program*, United Nations, New York.
- Wang, Li (2010). *Higher Education Governance and University Autonomy in China*. Globalization, Societies and Education, 8 (4).
- Westerheijden, DF (2018) *University governance in the United Kingdom, the Netherlands and Japan: Autonomy and Shared Governance after New Public Management Reforms*. Nagoya Journal of Higher Education 18.