

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة عامة

عنوان المشروع
فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تعزيز الشفافية داخل
جامعة الملك سعود بمدينة الرياض

أسم الطالب
محمد عبدالرحمن عبدالعزيز ابونيان

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1.	<u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u> 3
1.1.	<u>المقدمة:</u> 4
1.2.	<u>مشكلة الدراسة</u> 5
1.2.1.	<u>فجوات على المستوى النظري</u> 5
1.2.2.	<u>فجوات على المستوى التطبيقي</u> 5
1.3.	<u>أهمية الدراسة</u> 6
1.3.1.	<u>على المستوى النظري</u> 6
1.3.2.	<u>على المستوى التطبيقي</u> 6
1.4.	<u>أسئلة الدراسة</u> 7
1.5.	<u>أهداف الدراسة</u> 7
1.6.	<u>فرضيات الدراسة</u> 8
1.7.	<u>نموذج الدراسة</u> 8
1.8.	<u>منهجية الدراسة</u> 9
1.9.	<u>الدراسة الميدانية</u> 11
1.10.	<u>مخطط المشروع المقترح</u> 12
2.	<u>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</u>
13.	
2.1.	<u>المقدمة:</u> 14
2.2.	<u>المتغير المستقل</u> 14
2.3.	<u>المتغير التابع</u> 16
2.4.	<u>العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع</u> 17
2.5.	<u>الخاتمة</u> 20
21.	<u>قائمة المراجع</u>

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متصاعداً بمفهوم الحوكمة الإدارية بوصفها ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها. وقد برز هذا المفهوم في الأصل في سياق حوكمة الشركات، غير أنه امتد تدريجياً ليشمل المؤسسات الحكومية والخدمية والأكاديمية، في ظل التحولات العميقة التي أفرزها التطور التكنولوجي وتنامي مطالب المجتمع بالمساءلة والشفافية (World Bank, 1994). ومن أبرز ما أسهم في ترسيخ مبادئ الحوكمة على الصعيد الدولي، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة الذي حدّد الحوكمة الرشيدة بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية بالطرق التي تحقق صالح المواطنين وتكفل المساءلة والشفافية في جميع مستويات الإدارة (UNDP, 1997).

وفي سياق المؤسسات التعليمية العليا، اكتسبت الحوكمة الأكاديمية مكانة محورية في النقاشات الأكاديمية والسياسية خلال العقود الماضية. فقد أصبحت الجامعات مطالبة بتحقيق معايير عالية من الشفافية في إدارة مواردها وإجراءاتها القرارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، سواء أكانوا طلاباً أم أعضاء هيئة تدريس أم مجتمعاً أم جهات تمويل (Amaral & Magalhães, 2002). وقد أكد De Boer وآخرون (2007) في دراستهم المقارنة لأنظمة حوكمة الجامعات الأوروبية أن غياب الشفافية يُفضي إلى تآكل الثقة بالمؤسسة التعليمية وضعف التزامها بالمساءلة تجاه المجتمع. وأشارت تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2008) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُسهم في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي وتعزيز ثقة الجمهور في هذه المؤسسات.

وفي المملكة العربية السعودية، أسهمت رؤية 2030 في تسريع مسيرة الإصلاح المؤسسي في قطاع التعليم العالي، إذ أولت اهتماماً خاصاً بتطوير منظومة الحوكمة وتعزيز الشفافية وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل (وزارة التعليم، 2017). وتعدّ جامعة الملك سعود أعرق المؤسسات الجامعية في المملكة وأكبرها من حيث الحجم والتنوع الأكاديمي، مما يجعلها بيئة بحثية خصبة لدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على أرض الواقع. وقد أطلقت الجامعة عدداً من المبادرات الهادفة إلى تحسين حوكمتها المؤسسية، من أبرزها تفعيل نظم الجودة الشاملة وإرساء آليات الرقابة الداخلية وتعزيز مبدأ المشاركة في صنع القرار (جامعة الملك سعود، د.ت.). ومع ذلك، تظل التساؤلات قائمة حول مدى ترجمة هذه المبادرات إلى شفافية فعلية ملموسة في الممارسة اليومية للعمل الإداري الجامعي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء عليه.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة في سياق تطوير منظومة الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، تكشف الشواهد الأكاديمية والواقعية عن وجود هوة بين التوجهات السياسية المعلنة والممارسات الفعلية على الصعيد المؤسسي. وتتجلى هذه الهوة بوضوح في ضعف التوثيق العلمي للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وتحقيق الشفافية داخل جامعة الملك سعود تحديداً، وهو ما يدفع إلى ضرورة الوقوف على طبيعة هذه العلاقة وأبعادها وعواملها عبر دراسة علمية منهجية دقيقة. وقد أشار العمري (2021) إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تتناول الحوكمة الإدارية في البيئة الجامعية السعودية بصورة تفصيلية، في حين لفت الزهراني (2022) إلى ضعف تبني آليات الحوكمة في الإدارة الوسطى بعدد من الجامعات الحكومية السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتسم الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة مؤسسات التعليم العالي بقصور نسبي في بناء أطر نظرية مستقلة توائم السياق الثقافي والمؤسسي العربي، إذ تعتمد في معظمها على نقل النماذج الغربية دون تمحيص كافٍ لمدى ملاءمتها للبيئة الجامعية المحلية (البلوي، 2019). فضلاً عن ذلك، يلاحظ شح الدراسات التي تربط بين مبادئ الحوكمة الإدارية والشفافية المؤسسية بشكل مباشر وقابل للقياس في إطار جامعي محدد، كما أن أغلب الأعمال النظرية المتاحة تتناول الحوكمة بمفهوم كلي دون التعمق في تشعباتها الوظيفية المرتبطة بالشفافية وأثرها في بناء الثقة المؤسسية (جرادات والشريفين، 2018). يُضاف إلى ذلك غياب نماذج نظرية واضحة تصف مسارات تأثير الحوكمة الإدارية على الشفافية في ضوء خصوصية الجامعات الحكومية السعودية وبنيتها التنظيمية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تغيب البيانات التجريبية الكافية التي تقيس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الملك سعود بشكل خاص، وتفحص انعكاسات ذلك على مستوى الشفافية المؤسسية المدركة من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين. كما يشح توثيق التحديات والمعوقات التي تحول دون الترجمة الفعلية لسياسات الحوكمة المكتوبة إلى ممارسات شفافة ملموسة (خالد ونواف، 2020). يُضاف إلى ذلك ضعف الآليات التقييمية القادرة على قياس مؤشرات الشفافية بصورة موضوعية في البيئات الجامعية السعودية، مما يجعل صنع القرار المؤسسي في هذا الشأن مبنياً على تقديرات انطباعية أكثر من كونه مبنياً على بيانات ميدانية موثقة.

السؤال الرئيسي للدراسة

في ضوء الفجوات السابقة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تعزيز الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بحوكمة مؤسسات التعليم العالي في السياق العربي عمومًا والسعودي خصوصًا، وذلك من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين مبادئ الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل ومستويات الشفافية المؤسسية كمتغير تابع. كما تعمل الدراسة على سد فجوة علمية واضحة في الأدبيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، مما يعزز من ثروة المعرفة في حقل الإدارة التربوية. وتُرسى الدراسة أساساً منهجياً لبحوث مستقبلية يمكنها تعميق فهم العلاقة بين متغيرات الحوكمة والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء توجهات رؤية 2030.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تُزود قيادات جامعة الملك سعود وصانعي القرار في وزارة التعليم بنتائج ميدانية يمكن الاستناد إليها في تصويب السياسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية وتعزيز الشفافية. وتقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق قد تسهم في تحسين الممارسات الإدارية وبناء ثقافة مؤسسية تُكرس قيم الشفافية والنزاهة. كما قد تشكل مرجعاً إرشادياً للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الأخرى الراغبة في تطوير منظومة حوكمتها المؤسسية بما يتوافق مع المعايير الدولية ومتطلبات رؤية المملكة 2030.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:
ما مدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تعزيز الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

وتنبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (المساءلة، الإفصاح وإتاحة المعلومات، سيادة القانون، المشاركة، الكفاءة والفعالية) في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الشفافية المؤسسية السائد في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الشفافية المؤسسية في جامعة الملك سعود؟
- السؤال الفرعي الرابع: أي مبادئ الحوكمة الإدارية أكثر إسهاماً في التنبؤ بمستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود؟
- السؤال الفرعي الخامس: ما التحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بصورة تُعزز الشفافية المؤسسية في جامعة الملك سعود؟

1.5. أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة التي تنسجم مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:
- التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين.
 - قياس مستوى الشفافية المؤسسية السائد في جامعة الملك سعود كما يدركه أعضاء هيئة التدريس والعاملون الإداريون.
 - اختبار طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الشفافية المؤسسية داخل الجامعة.
 - تحديد مبادئ الحوكمة الإدارية الأكثر إسهاماً في التنبؤ بمستوى الشفافية المؤسسية.
 - الكشف عن أبرز التحديات التي قد تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة تعزز الشفافية.
 - تقديم توصيات عملية تساعد في تطوير ممارسات الحوكمة والشفافية في جامعة الملك سعود وفي مؤسسات التعليم العالي المشابهة.

1.6. فرضيات الدراسة

- استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وإلى ما تشير إليه الأدبيات من ارتباط بين الحوكمة والشفافية، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي:
- الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.
- (H1a): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المساءلة ومستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.
 - (H1b): مبادئ الحوكمة الإدارية (المساءلة، الإفصاح وإتاحة المعلومات، سيادة القانون، المشاركة، الكفاءة والفعالية)
 - (H1c): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ سيادة القانون ووضوح الأنظمة ومستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.
 - (H1d): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المشاركة في صنع القرار ومستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.
 - (H1e): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الكفاءة والفعالية ومستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.

(H2): تسهم مبادئ الحوكمة الإدارية مجتمعة إسهاماً معنوياً في التنبؤ بمستوى الشفافية

المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.

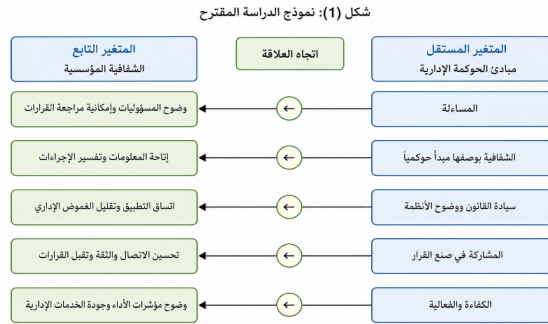
(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الشفافية

المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على افتراض أن تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية داخل جامعة الملك سعود يؤدي إلى تعزيز مستوى الشفافية المؤسسية. ويتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد هي: المساءلة، الإفصاح وإتاحة المعلومات، سيادة القانون، المشاركة، الكفاءة والفعالية. أما المتغير التابع فهو الشفافية المؤسسية، وتقاس من خلال وضوح المعلومات، وشفافية القرارات، ووضوح الإجراءات، وفعالية الاتصال، وإتاحة قنوات التغذية الراجعة.

شكل (1): نموذج الدراسة المقترح



ويتضح من النموذج أن الدراسة لا تنظر إلى الشفافية المؤسسية كعنصر منفصل عن الحوكمة، بل كمحصلة تتأثر بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية. وكلما كانت آليات المساءلة والأنظمة والمشاركة والكفاءة أكثر وضوحاً وفاعلية، زاد احتمال إدراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس لوجود شفافية حقيقية في العمل الجامعي.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، وقياس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات محددة، ثم تحليل العلاقات الارتباطية والتنبؤية بينها. ولا تهدف الدراسة إلى التدخل في بيئة العمل الجامعي أو تغييرها، بل إلى وصف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الشفافية المؤسسية، ثم اختبار العلاقة بينهما إحصائياً.

ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. وتم اختيار هاتين الفئتين لأنهما الأكثر ارتباطاً بممارسات الحوكمة اليومية؛ فعوضاً هيئة التدريس يتأثر بوضوح اللوائح الأكاديمية والمشاركة في القرارات وسياسات التقييم، بينما يتعامل الموظف الإداري مع الأنظمة والإجراءات والصلاحيات وقنوات المساءلة. وتُقدَّر عينة مناسبة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية؛ بحيث تمثل أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين تمثيلاً متوازناً قدر الإمكان.

وتتمثل أداة الدراسة المقترحة في استبانة منظمة تقيس محورين رئيسيين: الأول خاص بمبادئ الحوكمة الإدارية، ويشمل أبعاد المساءلة، والشفافية، وسيادة القانون، والمشاركة، والكفاءة والفعالية؛ أما المحور الثاني فيقيس الشفافية المؤسسية من خلال وضوح المعلومات، وشفافية القرارات، ووضوح الإجراءات، وفعالية الاتصال، وإتاحة التغذية الراجعة. وتُقاس الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

ولضمان جودة الأداة، تُعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة أو الإدارة التربوية أو إدارة التعليم العالي للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى. كما تُطبق الأداة بصورة استطلاعية على عينة محدودة من خارج العينة الأساسية لحساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، مع قبول الأبعاد التي تحقق مستوى ثبات مناسباً في البحوث الاجتماعية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل متغير وبعد، إضافة إلى معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الحوكمة والشفافية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لتحديد قدرة مبادئ الحوكمة على التنبؤ بالشفافية المؤسسية. كما يمكن استخدام اختبار (T) أو تحليل التباين الأحادي عند الحاجة لفحص الفروق بين استجابات الفئات الديموغرافية.

جدول (1): ملخص منهجية الدراسة

العنصر المنهجي الوصف المقترح

نوع المنهج	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة	أعضاء هيئة التدريس والعاملون الإداريون في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض
العينة	عينة عشوائية طبقية مناسبة تمثل الفئات المستهدفة
أداة جمع البيانات	استبانة مكونة من محاور الحوكمة الإدارية والشفافية المؤسسية
مقياس القياس	مقياس ليكرت الخماسي
التحليل الإحصائي	المتوسطات، الانحرافات المعيارية، كرونباخ ألفا، ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي
الموافقة الطوعية، سرية البيانات، واستخدام النتائج لأغراض البحث فقط	الاعتبارات الأخلاقية

1.9. الدراسة الميدانية

تُنفذ الدراسة الميدانية على مراحل مترابطة تبدأ بالحصول على الموافقات الأكاديمية اللازمة، ثم تحديد مجتمع الدراسة والفئات المستهدفة، وبعد ذلك إعداد الاستبانة النهائية وتحكيمها وتجريبها. وبعد التأكد من وضوح العبارات وثبات الأداة، تُوزع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين في جامعة الملك سعود.

وتتضمن الاستبانة ثلاثة أجزاء: الجزء الأول للبيانات الديموغرافية والوظيفية مثل الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجنس عند الحاجة؛ والجزء الثاني لقياس مبادئ الحوكمة الإدارية؛ والجزء الثالث لقياس الشفافية المؤسسية. ويراعى في صياغة العبارات أن تكون مباشرة وواضحة وخالية من الإيحاء، وأن ترتبط كل عبارة ببعد محدد من أبعاد الدراسة.

وتلتزم الدراسة بالجوانب الأخلاقية للبحث العلمي؛ إذ توضح للمشاركين أن المشاركة اختيارية، وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث فقط، وأن النتائج ستعرض بصورة إجمالية دون الإفصاح عن هوية أي مشارك. كما ستُحفظ البيانات في ملف آمن، ولن تستخدم إلا في حدود أهداف المشروع البحثي.

جدول (2): خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية

المرحلة	الإجراء	الهدف
1	إعداد الاستبانة الأولية وفق متغيرات الدراسة	تحويل المفاهيم النظرية إلى عبارات قابلة للقياس
2	تحكيم الأداة من قبل مختصين	التأكد من صدق المحتوى وملاءمة العبارات
3	تطبيق استطلاعي محدود	اختبار وضوح الأداة وحساب الثبات الأولي
4	توزيع الاستبانة إلكترونياً	جمع البيانات من العينة المستهدفة
5	تنظيف البيانات وترميزها	استبعاد الاستجابات غير المكتملة وتجهيز التحليل
6	إجراء التحليل الإحصائي	اختبار الأسئلة والفرضيات واستخلاص النتائج المتوقعة

1.10. مخطط المشروع المقترح

يعرض المخطط الآتي الجدول الزمني المقترح لتنفيذ مشروع التخرج في مرحلته الأولى، مع مراعاة أن المدة قد تتغير وفق متطلبات الجامعة وتوجيهات المشرف الأكاديمي. ويهدف المخطط إلى تنظيم العمل البحثي، وضمان الانتقال المنطقي من تحديد المشكلة إلى مراجعة الأدبيات وإعداد أدوات الدراسة.

النشاط	المدة المقترحة	الأسبوع/الأسابيع	المخرج المتوقع
تحديد الموضوع وصياغة العنوان	أسبوع واحد	1	عنوان واضح ومجال تطبيقي محدد
صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها	أسبوعان	2-3	مشكلة وأسئلة وأهداف مترابطة

بناء نموذج الدراسة والفرضيات	أسبوع واحد	3-4	نموذج بحثي وفرضيات قابلة للاختبار
إعداد منهجية الدراسة وأداة الاستبانة	أسبوعان	4-5	منهجية واضحة وأداة قياس أولية
مراجعة الدراسات السابقة	ثلاثة أسابيع	3-6	إطار نظري ودراسات مرتبطة بالمتغيرات
تحرير الفصلين ومراجعة الترايط	أسبوعان	6-7	نسخة بحثية مترابطة ومنقحة
التدقيق النهائي والتنسيق والمراجع	أسبوع واحد	8	ملف نهائي منسق وقائمة مراجع مكتملة

جدول (3): مخطط المشروع المقترح

ويساعد هذا المخطط على ضبط مراحل المشروع وربطها بمخرجات محددة، بحيث تنتهي المرحلة الأولى بملف بحثي منظم يتضمن الإطار العام والدراسات السابقة، ويكون جاهزاً للتطوير في مشروع التخرج الثاني عند الانتقال إلى جمع البيانات، وتحليلها وكتابة النتائج والتوصيات.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تعزيز الشفافية داخل جامعة الملك سعود. ويُعد هذا العرض ضرورياً لتحديد الخلفية النظرية للمتغير المستقل وهو الحوكمة الإدارية، والمتغير التابع وهو الشفافية المؤسسية، ثم توضيح طبيعة العلاقة بينهما في ضوء ما قدمته الأدبيات العالمية والعربية والتطبيقات المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي.

ويعتمد الفصل على تنظيم الأدبيات وفق الفهرس المعتمد في المشروع: يبدأ بتناول المتغير المستقل من حيث المفهوم والأبعاد والتطبيق في الجامعة، ثم يتناول المتغير التابع من حيث المفهوم

والمؤشرات، وبعد ذلك يناقش العلاقة بين الحوكمة والشفافية من الناحية النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تبرر الدراسة الحالية.

2.2. المتغير المستقل الحوكمة الإدارية

يقصد بالحوكمة الإدارية في هذه الدراسة مجموعة المبادئ والآليات التي تنظم ممارسة السلطة الإدارية داخل الجامعة، وتحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات، ومساءلة المسؤولين، وإتاحة المعلومات، وضمان الالتزام بالأنظمة، وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وبهذا المعنى، لا تقتصر الحوكمة على وجود هياكل تنظيمية أو لوائح مكتوبة، بل تمتد إلى جودة التطبيق ومدى شعور العاملين بأن الإجراءات واضحة وعادلة وقابلة للمساءلة.

تؤكد الأدبيات الدولية أن الحوكمة في التعليم العالي ترتبط بإدارة العلاقة بين الدولة والجامعة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. فالتعليم العالي أصبح مطالباً بإظهار نتائج ملموسة في جودة التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وهو ما يتطلب أنظمة مساءلة وتقارير أداء وآليات جودة داخلية وخارجية. ويشير البنك الدولي إلى أن مؤسسات التعليم العالي تحافظ على المساءلة من خلال ضمان الجودة الداخلي، والتقارير المنتظمة عن النتائج الأكاديمية، والتدقيق المالي، ووضع أدوات تمنع الفساد وتعاقب عليه (World Bank, 2012).

أما في السياق السعودي، فقد زاد الاهتمام بالحوكمة الجامعية في ضوء التحولات المؤسسية المرتبطة برؤية 2030، حيث أصبحت الجامعات مطالبة بزيادة كفاءة استخدامها للموارد، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الارتباط بسوق العمل، وتطوير قدراتها التنافسية. وقد تناولت دراسة Asel (2020) الحوكمة في التعليم العالي السعودي من خلال مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة، وخلصت إلى أن الجامعات السعودية تحتاج إلى أنظمة حوكمة قوية تساعد على تحقيق أهداف التحول الوطني.

وتتكون الحوكمة الإدارية في هذه الدراسة من خمسة أبعاد رئيسية. البعد الأول هو المساءلة، ويعني وجود معايير واضحة لمحاسبة القيادات والعاملين على نتائج أعمالهم، وربط الصلاحيات بالمسؤوليات، وتوفير آليات نظامية لتفسير القرارات ومراجعتها. وتكتسب المساءلة أهمية خاصة في الجامعة لأنها تحد من القرارات الفردية غير المبررة، وتزيد ثقة العاملين في عدالة النظام الإداري.

والبعد الثاني هو الشفافية بوصفها مبدأ من مبادئ الحوكمة، ويقصد بها إتاحة المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، وإعلان الإجراءات والسياسات، وتوضيح مبررات القرارات ذات الصلة بالعمل الأكاديمي والإداري. وعلى الرغم من أن الشفافية تظهر أيضاً كمتغير تابع في هذه الدراسة، فإنها تُدرس ضمن الحوكمة بوصفها مبدأ داخلياً يساعد على إنتاج مستوى أعلى من الشفافية المؤسسية العامة.

والبعد الثالث هو سيادة القانون أو وضوح الأنظمة، ويعني التزام الجامعة بتطبيق اللوائح والإجراءات على الجميع بصورة عادلة ومتسقة، وتقليل الاستثناءات غير المبررة، وتوفير مرجعية نظامية واضحة للعاملين. وتُعد سيادة القانون أساساً للشفافية لأنها تجعل الإجراءات قابلة للفهم والتوقع، وتقلل الغموض الإداري الذي قد ينتج عن اختلاف التطبيق بين الوحدات.

والبعد الرابع هو المشاركة، ويعني إشراك أصحاب العلاقة في مناقشة السياسات والقرارات التي تؤثر فيهم، سواء من خلال المجالس واللجان أو الاستطلاعات أو قنوات المشاركة الإلكترونية. وتدعم سياسة المشاركة الإلكترونية في جامعة الملك سعود هذا التوجه من خلال أهداف معلنة تتعلق بتحسين الشفافية في صنع القرار، ودعم التواصل مع المستفيدين، وزيادة استخدام القنوات الإلكترونية.

أما البعد الخامس فهو الكفاءة والفعالية، ويعني قدرة الجامعة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بصورة تحقق أهدافها بأقل هدر ممكن، مع تقديم خدمات إدارية وأكاديمية ذات جودة. وترتبط الكفاءة والفعالية بالشفافية لأن المؤسسة القادرة على قياس أدائها ونشر مؤشرات واضحة عنه تكون أكثر قدرة على بناء ثقة داخلية وخارجية.

جدول (4): أبعاد الحوكمة الإدارية في الدراسة

أمثلة على المؤشرات	التعريف الإجرائي	البعد
وضوح جهة القرار، وجود متابعة، إمكانية تفسير القرار	تحديد المسؤوليات وربط الصلاحيات بالنتائج	المساءلة
نشر السياسات، سهولة الوصول للمعلومات، وضوح المبررات	إتاحة المعلومات واللوائح والإجراءات بصورة مفهومة	الإفصاح وإتاحة المعلومات
عدالة التطبيق، تقليل الاستثناءات، وضوح المرجعية النظامية	التزام موحد بالأنظمة واللوائح	سيادة القانون
استطلاعات، لجان، قنوات مشاركة إلكترونية	إشراك أصحاب العلاقة في الرأي والتغذية الراجعة	المشاركة
مؤشرات أداء، سرعة إنجاز، جودة الخدمة	تحقيق الأهداف بأفضل استخدام للموارد	الكفاءة والفعالية

2.3. المتغير التابع الشفافية المؤسسية

يُقصد بالشفافية المؤسسية في هذه الدراسة مستوى وضوح المعلومات والإجراءات والقرارات داخل الجامعة، ومدى قدرة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين على فهم السياسات التي تؤثر في عملهم، والوصول إلى المعلومات ذات العلاقة، وتقديم الملاحظات أو الاستفسارات عبر قنوات واضحة. وبذلك تختلف الشفافية عن مجرد الإعلان أو النشر؛ فهي تشمل جودة المعلومة، وتوقيت إتاحتها، وسهولة الوصول إليها، ووضوح الجهة المسؤولة عنها.

وتأخذ الشفافية المؤسسية في الجامعات عدة صور؛ منها شفافية القرارات الأكاديمية والإدارية، وشفافية إجراءات الترقية والتكليف والتقييم، وشفافية توزيع الموارد، ووضوح اللوائح والأنظمة، وفعالية الاتصال الإداري، وإتاحة الفرصة للتغذية الراجعة. وتزداد الحاجة إلى هذه الأبعاد في الجامعات الكبيرة لأن تعدد الكليات والعمادات والإدارات قد يؤدي إلى تفاوت في فهم الأنظمة أو اختلاف في الممارسات بين الوحدات.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الشفافية في التعليم العالي تُعد مدخلًا لبناء الثقة المؤسسية وتعزيز العدالة التنظيمية. فقد أظهرت دراسة (Bin Bakr and Alqahtani, 2024) حول ممارسات الشفافية الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في إحدى الجامعات السعودية وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية، وهو ما يدعم النظر إلى الشفافية بوصفها عاملاً مؤثرًا في المناخ التنظيمي وليس مجرد إجراء إداري.

وفي جامعة الملك سعود، تظهر أهمية الشفافية من خلال السياسات الرسمية المنشورة التي تؤكد تحسين الشفافية في صنع القرار وتعزيز التواصل مع المستفيدين. كما أن سياسة الخصوصية في الجامعة تشير إلى هدف تعزيز الشفافية في إدارة بيانات المستخدمين وحمايتهم. ومع ذلك، فإن وجود هذه السياسات لا يكفي وحده للحكم على مستوى الشفافية المؤسسية؛ إذ تحتاج الدراسة إلى قياس إدراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس لمدى انعكاس هذه السياسات في الممارسة اليومية.

وتقيس الدراسة الحالية الشفافية المؤسسية من خلال خمسة مؤشرات إجرائية: وضوح المعلومات، وشفافية القرارات، ووضوح الإجراءات، وفعالية الاتصال، وإتاحة قنوات الملاحظات والمساءلة. وتساعد هذه المؤشرات في تحويل المفهوم العام للشفافية إلى بنود قابلة للقياس الميداني، كما تسمح بتحليل الجوانب الأكثر قوة أو ضعفًا داخل الجامعة.

جدول (5): مؤشرات الشفافية المؤسسية المقترحة

مؤشر الشفافية	دلالتة في البيئة الجامعية
توفر المعلومات الإدارية والأكاديمية بصورة دقيقة ومحدثة	وضوح المعلومات
إعلان معايير القرار ومبرراته والجهة المسؤولة عنه	شفافية القرارات
وجود أدلة وإجراءات مفهومة يسهل الرجوع إليها	وضوح الإجراءات
وجود قنوات رسمية منتظمة للتواصل الداخلي والخارجي	فعالية الاتصال
قدرة المستفيدين على تقديم الملاحظات ومتابعة الاستجابة لها إتاحة التغذية الراجعة	

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة النظرية بين الحوكمة الإدارية والشفافية المؤسسية على أن الحوكمة توفر الإطار النظامي والإداري الذي يجعل الشفافية ممكنة ومستدامة. فالشفافية لا تنشأ عادة من مبادرات فردية معزولة، بل من نظام إداري يحدد الصلاحيات، وينشر المعلومات، ويضع إجراءات مكتوبة، ويحاسب المسؤولين، ويفتح قنوات المشاركة، وقياس الأداء. ولذلك يمكن القول إن الحوكمة تمثل البنية التي تُنتج الشفافية، بينما تمثل الشفافية أحد المخرجات الأساسية لجودة الحوكمة.

وتدعم الأدبيات هذه العلاقة من عدة اتجاهات. فالمساءلة تجعل القرارات قابلة للتفسير والمراجعة، وهذا يعزز الشفافية. وسيادة القانون تجعل الإجراءات واضحة ومتوقعة، مما يقلل الغموض. والمشاركة تتيح لأصحاب العلاقة الوصول إلى المعلومات والتأثير في القرارات قبل صدورها، وهو ما يرفع مستوى الثقة. أما الكفاءة والفعالية فتدفع المؤسسة إلى بناء مؤشرات أداء ونظم معلومات تساعد على توضيح النتائج والموارد ومستوى الإنجاز.

وقد قدمت دراسة (Kentab, 2018) أساساً مهماً للدراسة الحالية لأنها تناولت الحوكمة في جامعة الملك سعود تحديداً، وركزت على أبعاد تشمل الشفافية والمساءلة، والهيكل التنظيمي واللوائح والعدالة. وتفيد هذه الدراسة في توضيح أن الحوكمة في الجامعة يمكن قياسها ميدانياً عبر إدراك

أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تؤكد ملاءمة جامعة الملك سعود كحالة بحثية لدراسة هذا الموضوع. غير أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تركيزها المباشر على فاعلية مبادئ الحوكمة الإدارية في تعزيز الشفافية المؤسسية، لا على مجرد قياس درجة توافر متطلبات الحوكمة.

كما تشير دراسة (Asel (2020 إلى أن مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة تُعد من أهم مبادئ الحوكمة في التعليم العالي السعودي، وأن مستوى معرفة العاملين بهذه المبادئ قد يختلف باختلاف نظام إدارة الجامعة. وهذا يدعم الحاجة إلى قياس الإدراك الداخلي لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس؛ لأن التطبيق الحقيقي للحوكمة يظهر في سلوك المؤسسة اليومي وليس في النصوص التنظيمية وحدها.

وفي جانب الشفافية، تُظهر دراسة (Bin Bakr and Alqahtani (2024 أن الشفافية الإدارية في البيئة الجامعية السعودية ترتبط بقوة بالعدالة التنظيمية، حيث شملت الشفافية مجالات الاتصال الإداري، والأنظمة واللوائح، وتقييم أعضاء هيئة التدريس. وتساعد هذه النتيجة في دعم تصور الدراسة الحالية بأن الشفافية المؤسسية ليست متغيراً ثانوياً، بل متغير تنظيمي مؤثر في العدالة والثقة والانتماء.

ومن منظور السياسات العامة، تؤكد رؤية المملكة 2030 على الشفافية والمساءلة وتقليل البيروقراطية من خلال التوسع في الخدمات الرقمية. كما تتبنى جامعة الملك سعود في سياستها للمشاركة الإلكترونية أهدافاً تتصل بتحسين الشفافية في صنع القرار ودعم التواصل مع المستفيدين. ويعني ذلك أن الدراسة الحالية تقع عند تقاطع مهم بين الأدبيات العلمية والتوجهات المؤسسية الرسمية؛ فهي لا تدرس موضوعاً نظرياً مجرداً، بل موضوعاً له صلة مباشرة بالإصلاح الإداري والتحول المؤسسي في التعليم العالي السعودي.

وبناءً على ما سبق، تتوقع الدراسة أن يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية إلى ارتفاع مستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود. كما تتوقع أن تختلف قوة التأثير بين أبعاد الحوكمة؛ فقد تكون المساءلة وسيادة القانون أكثر ارتباطاً بوضوح الإجراءات والقرارات، بينما تكون المشاركة أكثر ارتباطاً بفعالية الاتصال وإتاحة الملاحظات. ولذلك صيغت فرضيات الدراسة بحيث تختبر العلاقة العامة والعلاقات الفرعية بين كل بعد من أبعاد الحوكمة ومستوى الشفافية.

جدول (6): خلاصة الدراسات والمصادر المرتبطة بموضوع الدراسة

أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية	مجال التركيز	الدراسة/المصدر
تأكيد ملاءمة جامعة الملك سعود كمجال تطبيقي وملاءمة أبعاد مثل الشفافية والمساءلة واللوائح	إمكانية تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من منظور أعضاء هيئة التدريس	Kentab (2018)
دعم اختيار أبعاد الحوكمة وربطها بتوجهات التحول الوطني ورؤية 2030	الحوكمة في التعليم العالي السعودي ومبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة	Asel (2020)
تأسيس علاقة بين الحوكمة والمساءلة والشفافية في مؤسسات التعليم العالي	حوكمة التعليم العالي والمساءلة وضمان الجودة والتقارير والتدقيق	World Bank (2012)
تأكيد أهمية الشفافية كمؤشر تنظيمي مؤثر يمكن قياسه ميدانياً	الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية في جامعة سعودية	Bin Bakr & Alqahtani (2024)
ربط الدراسة بسياق مؤسسي رسمي داخل الجامعة موضوع الدراسة	سياسة المشاركة الإلكترونية وتحسين الشفافية في اتخاذ القرار	جامعة الملك سعود (د.ت.)

2.5. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الحوكمة الإدارية تمثل إطاراً منظماً لممارسة السلطة واتخاذ القرار داخل الجامعة، وأن الشفافية المؤسسية تمثل أحد أهم المخرجات المتوقعة من تطبيق هذا الإطار بصورة فعالة. وقد أوضحت الأدبيات أن مبادئ المساءلة، والشفافية، وسيادة القانون، والمشاركة،

والكفاءة والفعالية ترتبط منطقياً وعملياً بزيادة، وضوح المعلومات والإجراءات والقرارات.

كما بينت الدراسات السابقة أن موضوع الحوكمة والشفافية حاضر في التعليم العالي السعودي، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى دراسة ميدانية تربط بين مبادئ الحوكمة الإدارية والشفافية المؤسسية في جامعة الملك سعود تحديداً. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال نموذج بحثي قابل للقياس، ومنهجية وصفية تحليلية، وأداة ميدانية تقيس إدراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين لمستوى الحوكمة والشفافية والعلاقة بينهما.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البلوي، م. ع. (2019). واقع الحوكمة الأكاديمية في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(3)، 45-78.
- جرادات، ع.، والشريفين، ن. (2018). الحوكمة الجامعية ومتطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي العربية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16(1)، 109-140.
- خالد، م.، ونواف، س. (2020). معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، 7(26)، 12-48.
- الزهراني، ع. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة الوسطى بالجامعات الحكومية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العمري، ط. (2021). تقييم تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. المجلة الدولية للبحوث التربوية، 45(2)، 88-124.
- وزارة التعليم. (2017). استراتيجية التعليم العالي في المملكة العربية السعودية 2017-2030. الرياض: وزارة التعليم.
- جامعة الملك سعود. (د.ت.). سياسة المشاركة الإلكترونية. استرجع من <https://ksu.edu.sa/en/e-participation-policy>
- جامعة الملك سعود. (2026). سياسة الخصوصية. استرجع من <https://ksu.edu.sa/en/privacy-policy>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amaral, A., & Magalhães, A. (2002). The emergent role of external stakeholders in European higher education governance. In A. Amaral, G. A. Jones, & B. Karseth (Eds.), *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (pp. 1-21). Kluwer Academic Publishers
- Asel, H. A. (2020). Corporate governance in Saudi higher education institutions: A comparative study. *Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 2(1), 1-19
- Bin Bakr, M. B., & Alqahtani, M. T. (2024). An empirical investigation of the administrative transparency practices and its relationship to organizational justice in universities in Saudi Arabia. *Migration Letters*, 21(S9), 994-1019
- De Boer, H., Enders, J., & Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00632.x>
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). Governance and quality guidelines in higher education: A review of governance arrangements and quality assurance guidelines. OECD.
- Kentab, M. Y. (2018). The applicability of governance at King Saud University in Riyadh. *Universal Journal of Educational Research*, 6(1), 25-41.
<https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060103>
- OECD. (2008). *Tertiary education for the knowledge society*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264046535-en>
- UNDP. (1997). *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*. United Nations Development Programme
- World Bank. (1994). *Governance: The World Bank's experience*. World Bank Publications.
- World Bank. (2012). *Benchmarking the governance of tertiary education systems*. World Bank.