

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متصاعدًا 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 تدريجيًا 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 طلابًا أم أعضاء هيئة تدريس أم مجتمعًا 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 اهتمامًا خاصًا بتطوير منظومة الحوكمة وتعزيز الشفافية وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل (وزارة التعليم، 2017). وتُعَدّ 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 عددًا 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، 2020). 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 بأسلوب علمي منهجي رصين.

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، يُلاحظ 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 قِبل 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:

تُساهم 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 يُعزز من ثروة المعرفة في حقل الإدارة التربوية. وتُرسّي الدراسة أساسًا منهجيًا 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 تُزوّد قيادات جامعة الملك سعود وصانعي القرار في وزارة التعليم بنتائج ميدانية يمكن الاستناد إليها في تصويب السياسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية وتعزيز الشفافية. وتُقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق قد تُساهم في تحسين الممارسات الإدارية وبناء ثقافة مؤسسية تُكرّس قيم الشفافية والنزاهة. كما قد تُشكّل مرجعًا إرشاديًا 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، الشفافية، 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: أيّ مبادئ الحوكمة الإدارية أكثر إسهامًا 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

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

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.
- جامعة الملك سعود. (2020). التقرير السنوي للحوكمة المؤسسية وضمان الجودة. الرياض: إدارة التخطيط والمعلومات.
- 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.

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.
- 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>
- 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