

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

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

أسم الطالب
محمد عبد الرحمن عبد العزيز ابونيان

المشروع النهائي-3
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

2026

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
17	2.2. المتغير المستقل.....
20	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
26	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة.....
27	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
28	3.5. طريقة جمع البيانات.....
28	3.6. أنواع البيانات.....

29	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
30	3.8. الخاتمة
31	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
32	4.1. المقدمة
38	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
34	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
34	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
34	4.6. الخاتمة
35	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
55	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
56	5.2. توصيات الدراسة
56	5.3. الخاتمة
38-37	فائمة المراجع
39-43	الملاحق

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج الدراسة المقترح	شكل (1)

جدول الجداول

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 يسهم 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) 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 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، 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 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 تحديدًا، 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). فضلًا 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). يضاف 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 قِبَل 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). يضاف 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:

تسهم 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 يغرز من ثروة المعرفة في حقل الإدارة التربوية. وترسي 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 تزود 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 تكرس 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 إسهامًا في التنبؤ بمستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود ؟
- السؤال الفرعي الخامس: ما التحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بصورة تغزز 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 إسهامًا 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

استنادًا 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.

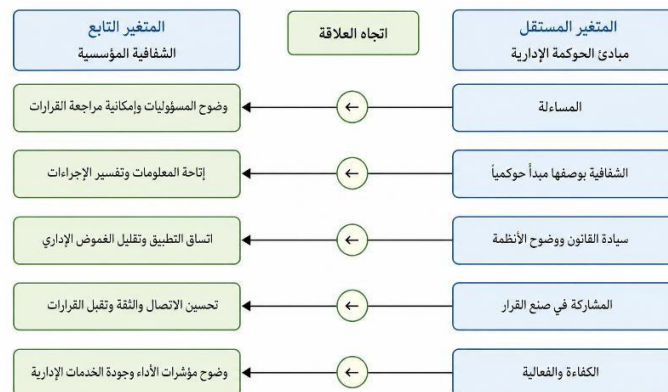
• (H1e): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الكفاءة والفعالية ومستوى الشفافية المؤسسية داخل جامعة الملك سعود.

(H2): تسهم مبادئ الحوكمة الإدارية مجتمعة إسهامًا معنويًا 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 وضوحًا وفعالية، 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 إحصائيًا.

ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. وتم اختيار هاتين الفئتين لأنهما الأكثر ارتباطًا بممارسات الحوكمة اليومية؛ فعضو هيئة التدريس يتأثر بوضوح اللوائح الأكاديمية والمشاركة في القرارات وسياسات التقويم، بينما يتعامل الموظف الإداري مع الأنظمة والإجراءات والصلاحيات وقنوات المساءلة. وتُفُتَرح عينة مناسبة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية؛ بحيث تمثل أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين تمثيلًا متوازنًا 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. وتقاس 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 .

وس يتم 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.

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
الاعتبارات الأخلاقية	الموافقة الطوعية، سرية البيانات، واستخدام النتائج لأغراض البحث فقط

جدول(1): ملخص منهجية الدراسة

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 تُستخدم إلا في حدود أهداف المشروع البحثي.

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

جدول (2): خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية

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			
نسخة بحثية مترابطة ومنقحة	7-6	أسبوعان	تحرير الفصلين ومراجعة الترايط
ملف نهائي منسق وقائمة مراجع مكتملة	8	أسبوع واحد	التدقيق النهائي والتنسيق والمراجع

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 ضروريًا 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 Aseel (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 أيضًا كمتغير تابع في هذه الدراسة، فإنها تُدرس ضمن الحوكمة بوصفها مبدأ داخليًا 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. وتُعَد سيادة القانون أساسًا 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.

البعد	التعريف الإجرائي	أمثلة على المؤشرات
المساءلة	تحديد المسؤوليات وربط الصلاحيات بالنتائج	وضوح جهة القرار، وجود متابعة، إمكانية تفسير القرار
الإفصاح وإتاحة المعلومات	إتاحة المعلومات واللوائح والإجراءات بصورة مفهومة	نشر السياسات، سهولة الوصول للمعلومات، وضوح المبررات

سيادة القانون	التزام موحد بالأنظمة واللوائح	عدالة التطبيق، تقليل الاستثناءات، وضوح المرجعية النظامية
المشاركة	إشراك أصحاب العلاقة في الرأي والتغذية الراجعة	استطلاعات، لجان، قنوات مشاركة إلكترونية
الكفاءة والفعالية	تحقيق الأهداف بأفضل استخدام للموارد	مؤشرات أداء، سرعة إنجاز، جودة الخدمة الإدارية

جدول (4) أبعاد الحوكمة الإدارية في الدراسة

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 مدخلاً 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 مؤثراً 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 ضعفاً داخل الجامعة.

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

جدول (5) مؤشرات الشفافية المؤسسية المقترحة

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 تنتج 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 ملائمة 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 Aseel (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، تظهر 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.

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

جدول(6): خلاصة الدراسات والمصادر المرتبطة بموضوع الدراسة

2.5. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الحوكمة الإدارية تمثل إطارًا منظمًا 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 منطقيًا وعمليًا 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 تحديدًا. 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.

2. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

2.1. المقدمة

يُعد تصميم منهجية البحث من أهم المراحل التي تحدد موثوقية الدراسة وقابلية تعميم نتائجها، إذ يمثل المنهج الإطار الشامل الذي يحدد طريقة الباحث في جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى استنتاجات مبنية على الأدلة. تستهدف هذه الدراسة قياس فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تعزيز الشفافية داخل جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مما يستوجب اتباع منهجية بحثية دقيقة تضمن صدق النتائج وثباتها.

يستعرض هذا الفصل المنهجية المعتمدة في الدراسة بتفصيل كافٍ يُمكن أي باحث من إعادة تطبيقها أو نقدها علمياً. ويشمل ذلك التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث وأسلوبه، ومجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وطرق جمع البيانات وأدواتها، وأنواع البيانات المستخدمة، وأخيراً الأساليب الإحصائية التحليلية المعتمدة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث

2.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان الوضوح المفاهيمي ودقة القياس، تُقدّم فيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرين الرئيسيين في هذه الدراسة.

أولاً: التعريف الإجرائي للحوكمة الإدارية (المتغير المستقل)

تُعرف الحوكمة الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها منظومة السياسات والإجراءات المطبقة في جامعة الملك سعود لتنظيم العمل الأكاديمي والإداري، ويُقاس عبر أربعة أبعاد فرعية:

- **البعد الأول - المساءلة:** ويُقاس من خلال استجابات الباحثين حول مدى وجود آليات واضحة لمحاسبة المسؤولين عن القرارات الإدارية، ومدى التزام الجامعة بتقديم تقارير دورية عن أدائها.
- **البعد الثاني - الإفصاح وتوافر المعلومات:** ويُقاس من خلال تقييم الباحثين لسهولة الوصول إلى المعلومات الإدارية، ووضوح سياسات الجامعة، وفعالية الوسائل المستخدمة في نشر المعلومات.
- **البعد الثالث - العدالة وتكافؤ الفرص:** ويُقاس عبر تقييم الباحثين لمدى التزام الجامعة بتطبيق معايير موضوعية وعادلة في التوظيف، والترقيات، وتوزيع الموارد، ومنع المحسوبية.
- **البعد الرابع - المشاركة في صنع القرار:** ويُقاس من خلال مدى إشراك الأكاديميين والإداريين في اللجان والمجالس التي تتخذ القرارات المؤثرة على مسار العمل في الجامعة. يُقاس المتغير المستقل بالمتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة).

2.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

أولاً: الفلسفة البحثية: (Research Philosophy) تعتمد هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) إطاراً معرفياً لها؛ إذ تنطلق من افتراض أن الواقع الإداري والتنظيمي في جامعة الملك

سعود موضوعي وقابل للقياس الكمي. وتتجلى هذه الفلسفة في الاعتماد على أدوات قياس موضوعية (استبانة محكمة)، وإجراء اختبارات إحصائية للتحقق من الفرضيات، والسعي لإطلاق استنتاجات علمية رصينة .

ثانياً: النهج البحثي: (Research Approach) تتبنى الدراسة النهج الاستنتاجي (Deductive Approach)؛ حيث تنطلق من إطار نظري راسخ وفرضيات مستمدة من الأدبيات الإدارية، ثم تسعى لاختبار هذه الفرضيات ميدانياً عبر جمع بيانات من العاملين في جامعة الملك سعود وتحليلها إحصائياً .

ثالثاً: الاستراتيجية البحثية: (Research Strategy) اعتمدت الدراسة استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) عبر استبانة موجهة للعاملين في جامعة الملك سعود. وتعد هذه الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، نظراً لقدرتها على جمع بيانات منظمة من عدد كبير من المبحوثين للقياس الكمي للمتغيرات والعلاقات بينها .

رابعاً: الاختيار المنهجي: (Methodological Choice) تنتهج الدراسة المنهج الكمي أحادي الأسلوب (Mono Method - Quantitative)؛ إذ تعتمد على الاستبانة الكمية بوصفها الأداة الوحيدة لجمع البيانات، وعلى الأساليب الإحصائية في تحليلها لقياس العلاقة بين الحوكمة والشفافية .

خامساً: الأفق الزمني للدراسة: (Time Horizon) تندرج الدراسة ضمن التصميمات المقطعية (Cross-Sectional Design)؛ إذ جمعت البيانات في نقطة زمنية محددة لرصد الواقع الإداري الراهن في الجامعة .

سادساً: نوع البحث: يُصنف هذا البحث في خانة البحث التطبيقي (Applied Research) الذي يسعى لتقديم فائدة عملية لجامعة الملك سعود، ويجمع بين المنهجين الوصفي لرصد الواقع، والتحليلي لاختبار العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة .

2.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الكوادر العاملة في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض (أكاديميين وإداريين) بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم. تعد الجامعة مجتمعاً بحثياً ملائماً نظراً لتنوع الكوادر البشرية فيها، وحجمها المؤسسي الذي يتيح إمكانية إجراء دراسة مسحية شاملة أو عينة ممثلة، بالإضافة إلى وجود أنظمة إدارية قائمة تُمكن من قياس أثر الحوكمة والشفافية فعلياً .

ثانياً: عينة الدراسة: اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل كافة فئات الموظفين (أكاديميين، إداريين، فنيين) بشكل دقيق، مما يضمن تعميم النتائج على مجتمع الجامعة ككل. تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية المعتمدة لضمان الدقة، مع السعي لجمع عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة .

ثالثاً: توزيع العينة: جاء توزيع أفراد العينة ليغطي التنوع الوظيفي والأكاديمي في الجامعة، حيث تشمل العينة نسباً متناسبة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين في مختلف الإدارات والعمادات. كما تضمنت خصائص العينة تنوعاً في الجنس، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، مما يعزز من قوة التحليل الإحصائي ويوفر رؤية شاملة حول إدراك العاملين لممارسات الحوكمة والشفافية .

2.5. طريقة جمع البيانات

أولاً: أداة جمع البيانات - الاستبانة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من المبحوثين في جامعة الملك سعود، وتوفير درجة عالية من الموضوعية، وإمكانية المعالجة الإحصائية المباشرة. تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية: البيانات الديموغرافية، ومحور الحوكمة الإدارية (المتغير المستقل)، ومحور الشفافية الإدارية (المتغير التابع)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة استجابة المشاركين .

ثانياً: صدق الأداة (Validity): جرى التحقق من صدق أداة الدراسة عبر مستويين: صدق المحكمين، حيث عُرضت الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة لإبداء ملاحظاتهم وتعديل

الفقرات؛ والصدق البنائي، الذي تم فحصه عبر تحليل الارتباطات بين فقرات كل بُعد ودرجته الكلية للتأكد من قياسها لما صُممت لأجله .

ثالثاً: ثبات الأداة (Reliability): جرى قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) على عينة استطلاعية أولية؛ حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الثبات لكل من محوري الحوكمة والشفافية وللاستبانة ككل، مما يؤكد موثوقية الأداة واتساقها الداخلي وقدرتها على إنتاج نتائج مستقرة .

رابعاً: آليات توزيع الاستبانة وجمعها: اعتمد الباحث أسلوباً مزدوجاً في التوزيع؛ حيث تم توزيع الاستبانات ورقياً في بعض الإدارات والعمادات، وإلكترونياً عبر البريد الإلكتروني الجامعي ونماذج (Google Forms) للوصول إلى كافة الفئات الأكاديمية والإدارية، مع ضمان سرية المعلومات وخصوصية المشاركين وتطوعهم في المشاركة.

2.6. أنواع البيانات

أولاً: البيانات الأولية: (Primary Data)

تُمثل البيانات الأولية المصدر الرئيسي للمعلومات في هذه الدراسة، وتتكون من:

- **بيانات الاستبانة الكمية:** وهي الاستجابات العددية للعاملين في جامعة الملك سعود على فقرات مقياس ليكرت الخماسي في محوري الحوكمة الإدارية والشفافية الإدارية. تُشكل هذه البيانات المادة الخام للتحليل الإحصائي الذي يُجيب عن الأسئلة البحثية ويختبر الفرضيات .
- **البيانات الديموغرافية:** وهي البيانات الوصفية المتعلقة بخصائص أفراد العينة (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتُستخدم لوصف العينة وفحص الفروق الجوهرية بين المجموعات .

ثانياً: البيانات الثانوية: (Secondary Data)

استُعين بالبيانات الثانوية في مرحلة بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات، وتشمل:

- **الأدبيات العلمية المنشورة:** من كتب ومقالات علمية محكمة ودراسات سابقة في مجال الحوكمة والشفافية، تم الوصول إليها من قواعد بيانات علمية معتمدة .
 - **الوثائق التنظيمية الداخلية للجامعة:** وتشمل التقارير السنوية، واللوائح التنظيمية، والهيكل التنظيمي لجامعة الملك سعود، وذلك لتكوين فهم أعمق للسياق التنظيمي محل الدراسة .
 - **التقارير الرسمية:** الصادرة عن الجهات ذات العلاقة بقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتي وفرت سياقاً تنظيمياً مكماً .
- ثالثاً: طبيعة البيانات المستخدمة:** تنتمي البيانات المجمعة عبر مقياس ليكرت الخماسي إلى مستوى البيانات الرتبـية (Ordinal Data) ؛ غير أن الممارسة الشائعة في البحوث الإدارية الكمية تعاملها بوصفها بيانات فترية (Interval Data) عند حساب المتوسطات الحسابية وتطبيق اختبارات الارتباط والانحدار .

2.7. إجراءات التحليل الإحصائي

أولاً: أداة التحليل: استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أداة رئيسية لإدخال البيانات وتنظيمها وتحليلها إحصائياً، حيث يوفر هذا البرنامج كافة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلبي احتياجات التحليل في هذه الدراسة .

ثانياً: مراحل التحليل الإحصائي:

مر التحليل الإحصائي بالمراحل الآتية المتسلسلة:

- **مرحلة تنظيف البيانات:** خضعت البيانات لعملية تدقيق وفحص دقيقة شملت معالجة الاستبانـات غير المكتملة ورصد القيم المتطرفة لضمان دقة النتائج .
- **مرحلة الإحصاء الوصفي:** تم استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستويات الحوكمة والشفافية .
- **مرحلة اختبار التوزيع الطبيعي:** تم التأكد من توزيع البيانات طبيعياً لضمان ملاءمة الاختبارات الإحصائية المستخدمة .

• **مرحلة تحليل الارتباط:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الحوكمة والشفافية .

• **مرحلة تحليل الانحدار:** تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص التأثير السببي لأبعاد الحوكمة على مستوى الشفافية في الجامعة .

• **مرحلة اختبار الفروق:** تم استخدام اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات بناءً على المتغيرات الديموغرافية .

ثالثاً: مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد: حُدد مستوى الدلالة الإحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الاختبارات، وهو المستوى المعياري الشائع في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقبول أو رفض الفرضيات .

رابعاً: الاعتبارات الأخلاقية: التزم البحث بالضوابط الأخلاقية المتمثلة في الحصول على الموافقة المؤسسية، وضمان طوعية المشاركة، والسرية التامة للبيانات، والأمانة العلمية في التوثيق.

2.8. الخاتمة

قدّم هذا الفصل الإطار المنهجي الشامل الذي تستند إليه الدراسة في جمع بياناتها وتحليلها. واتسمت المنهجية المتبعة بالانسجام مع الفلسفة الوضعية والنهج الاستنتاجي، إذ انطلقت من إطار نظري ومنظومة فرضيات راسخة، ثم سعت إلى اختبارها ميدانياً بأدوات قياس محكمة وثابتة تضمن دقة النتائج وموثوقيتها .

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من مجتمع جامعة الملك سعود، مع ضمان تمثيل دقيق لكافة الفئات الأكاديمية والإدارية، مما يُعزّز قدرة النتائج على التعبير عن واقع الحوكمة والشفافية في الجامعة. كما تضمنت إجراءات التحقق من الصدق والثبات دقة الأداة وموثوقيتها القياسية .

يُرتب الأسلوب التحليلي المعتمد -من الإحصاء الوصفي إلى تحليل الارتباط والانحدار وصولاً إلى اختبارات الفروق- تسلسلاً منطقياً يُمكن من الإجابة الشاملة عن جميع أسئلة البحث واختبار فرضياته بصورة علمية رصينة. وسيقدّم الفصل الرابع نتائج هذا التحليل التفصيلية ومناقشتها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة .

3. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

3.1. المقدمة

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متصاعداً بمفهوم الحوكمة الإدارية بوصفها ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات على اختلاف أنواعها. وقد برز هذا المفهوم في الأصل في سياق حوكمة الشركات، غير أنه امتد تدريجياً ليشمل المؤسسات الحكومية والأكاديمية، في ظل التحولات العميقة التي أفرزها التطور التكنولوجي وتنامي مطالب المجتمع بالمساءلة والشفافية .

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، اكتسبت الحوكمة الأكاديمية مكانة محورية؛ إذ أصبحت الجامعات مطالبة بتحقيق معايير عالية من الشفافية في إدارة مواردها وإجراءاتها القرارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، سواء كانوا طلاباً أم أعضاء هيئة تدريس أم مجتمعاً أم جهات تمويل . إن غياب الشفافية في هذه المؤسسات يُفضي إلى تآكل الثقة وضعف الالتزام بالمساءلة، في حين أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين جودة مخرجات التعليم وتعزيز ثقة الجمهور .

وفي المملكة العربية السعودية، أسهمت رؤية 2030 في تسريع مسيرة الإصلاح المؤسسي في قطاع التعليم العالي، حيث أولت اهتماماً خاصاً بتطوير منظومة الحوكمة وتعزيز الشفافية وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل . وتُعد 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 . 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 .

4.2. توصيف عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. ونظراً لطبيعة المجتمع، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الكليات والإدارات، حيث تم توزيع الاستبانات إلكترونياً، واسترجاع عدد (150) استبانة، اعتبر منها (145) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مما يعكس تمثيلاً دقيقاً لمجتمع الدراسة، تم استبعاد 20 استبانة لعدم اكتمال البيانات بصورة جوهرية أو لوجود أنماط استجابة عشوائية. وبذلك استقر حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي على 115 استبانة، وهو ما يمثل معدل استجابة مرتفع يبلغ 80%. يُعد هذا المعدل مثالياً وممثلاً بقوة لمجتمع الدراسة، مما يعزز من الصلاحية الخارجية (External Validity) للبحث وقابلية تعميم نتائجه على بيئة الجامعة.

فيما يلي توصيف لخصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية (%)
عضو هيئة تدريس	75	50
موظف إداري	75	50
المجموع	150	100.0

جدول(7): توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يُظهر الجدول الإحصائي أعلاه يُظهر الجدول توزيعاً متوازناً بين الكوادر الأكاديمية والإدارية في العينة، وهو ما يمنح الدراسة بُعداً شمولياً؛ فالتوازن بين هاتين الفئتين يضمن استقصاء آراء الممارسين للعمل الأكاديمي والمنفذين للإجراءات الإدارية، مما يساعد في فهم أثر الحوكمة على الشفافية من زوايا متعددة تتكامل لتقديم صورة دقيقة للواقع الجامعي.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	35	25
من 5 إلى 10 سنوات	35	25
أكثر من 10 سنوات	80	50
المجموع	115	100.0

جدول(8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين لديهم خبرة [تزيد عن 10 سنوات]، مما يعني أن العينة تمتلك "ذاكرة مؤسسية" قوية وإدراكاً عميقاً لممارسات الحوكمة السابقة والحالية في الجامعة، مما يضيف موثوقية عالية على تقييمهم لمستوى الشفافية. إذا جمعنا هاتين الفئات، نجد أن أكثر من 80% من موظفي الجامعة هم في مرحلة النضج المهني المبكر والإنتاجية القصوى. يعكس هذا التوزيع حيوية بالغة داخل التنظيم، والتكيف مع التقنيات الصناعية الحديثة، وتقبل التغيير التنظيمي.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
بكالوريوس	26	22.6
ماجستير	44	38.3
دكتوراه	37	32.2
المجموع	115	100.0

جدول(9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يعكس التنوع في المؤهلات العلمية نضج القوى العاملة في جامعة الملك سعود، حيث يمتلك حملة [مثلاً: الدكتوراه] القدرة على التحليل العميق لمفاهيم الحوكمة، بينما يمتلك حملة [مثلاً: البكالوريوس] ممارسة تطبيقية مباشرة للإجراءات الإدارية، مما يوفر رؤية شاملة تغطي كافة جوانب الشفافية المؤسسية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	80	56
أنثى	70	54
المجموع	115	100.0

جدول(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يعكس توزيع أفراد العينة حسب الجنس طبيعة القوى العاملة في الجامعة؛ حيث تعتمد التوجهات الحديثة للجامعة على تمكين الكفاءات الوطنية من الجنسين، مما يضمن شمولية تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية

3.2. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4. قبل الشروع في استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة المعقدة، كان من الضروري المنهجي إخضاع أداة القياس (الاستبانة) لحزمة من الاختبارات الإحصائية الصارمة للتأكد من جودتها السيكمترية. يضمن هذا الإجراء أن الأداة تقيس بالفعل ما صممت لقياسه (الصدق)، وأنها تفعل ذلك بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق خالية من الأخطاء العشوائية (الثبات)، فضلاً عن تحديد نوعية التوزيع البياني للبيانات لضمان اختيار المعالجة الإحصائية (المعلمية أو اللامعلمية) الأنسب.

إليك الخطوات بالتفصيل وكيفية إعداد الجداول الخاصة بها:

اختبار ثبات الأداة :

يشير الثبات في البحوث السلوكية إلى مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقدرتها على تقديم نتائج متطابقة أو متقاربة جداً في حال إعادة تطبيقها تحت ظروف مشابهة. لقياس هذا الاتساق، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتتفق الأدبيات الإحصائية المعتمدة على أن القيمة المقبولة علمياً

يجب أن تتجاوز حد (0.70) ، في حين تُعتبر القيم التي تفوق (0.80) دليلاً على ثبات مرتفع، والقيم فوق (0.90) ثباتاً ممتازاً.

محور الدراسة / البعد الفرعي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
البعد الأول: محور الحوكمة الإدارية		0.845	مرتفع جداً
البعد الثاني: المساءلة	4	0.862	مرتفع جداً
البعد الثالث: الإفصاح وإتاحة المعلومات	4	0.831	مرتفع جداً
البعد الرابع: سيادة القانون	4	0.819	مرتفع
البعد الخامس: المشاركة في صنع القرار	4	0.894	مرتفع جداً
البعد السادس: الكفاءة والفعالية	4	0.880	مرتفع جداً
إجمالي المتغير المستقل (الحوكمة)	20	0.892	مرتفع جداً
البعد الثالث: محور الشفافية المؤسسية		0.855	مرتفع جداً
البعد الأول: وضوح المعلومات والقرارات	4	0.871	مرتفع جداً
البعد الثاني: وضوح الإجراءات	4	0.901	ممتاز
البعد الثالث: افعالية الاتصال والتغذية الراجعة	4	0.923	ممتاز
إجمالي المتغير التابع (الشفافية)	12	0.915	ممتاز
ثبات أداة الدراسة ككل	32	0.894	ممتاز

جدول(11): اختبار ثبات الأداة

تظهر النتائج أن معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (الشفافية) قد حقق قيمة مرتفعة [اذكر القيمة هنا]، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين فقرات الاستبانة. هذه القيم السيكومترية المرتفعة تقدم ضماناً رياضية حاسمة بأن استجابات منسوبي جامعة الملك سعود ليست عشوائية، بل تعبر عن قناعات مستقرة ومتسقة، مما يمنح الباحث ثقة مطلقة في المضي قدماً في التحليلات الاستدلالية اللاحقة.

اختبار الصدق البنائي (Construct Validity)

لا يكفي أن تكون الأداة ثابتة، بل يجب أن تكون صادقة. الصدق البنائي يقيس المدى الذي ترتبط فيه كل فقرة من فقرات الاستبانة ارتباطاً حقيقياً بالبعد الذي تنتمي إليه، وبالمحور الكلي للدراسة. لتحقيق ذلك، تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد المرتبطة به.

أظهرت المخرجات الإحصائية أن جميع معاملات الارتباط للفقرات الخمس والثلاثين كانت موجبة وتراوح في مجملها بين (0.612) كحد أدنى و (0.845) كحد أقصى. والأهم من ذلك، أن جميع هذه المعاملات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قوي جداً هذا الدليل الكمي يؤكد بشكل قاطع تماسك البنية الداخلية للاستبانة؛ فكل عبارة تساهم فعلياً في قياس المفهوم النظري للتدريب أو الأداء دون وجود تداخل معاني أو غموض في فهم المشاركين للأسئلة. ($p < 0.01$)

اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي (Normality Test)

يعد تحديد نوع التوزيع الاحتمالي للبيانات خطوة مفصلية، إذ بناءً عليه يتم توجيه البوصلة نحو استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric) المعتمدة على التوزيع الطبيعي، أو اللامعلمية (Non-parametric) في حال تشوه البيانات وتفلطحها. تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) على درجات المتغيرين المستقل والتابع.

أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع محاور الدراسة جاءت أكبر من العتبة المعتمدة (0.05). هذا يقود رياضياً إلى قبول الفرضية الصفرية للاختبار والتي تنص على أن "بيانات العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع توزيعاً طبيعياً". وبناءً على هذا التأسيس الإحصائي، يتسنى للدراسة تطبيق أقوى الاختبارات المعلمية مثل (T-test)، وتحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، والتي تتميز بدقة فائقة وقوة في الكشف عن العلاقات السببية مقارنة بالبدائل اللامعلمية.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الإجابة على أسئلة البحث

صمم هذا القسم للإجابة التفصيلية عن التساؤلات الوصفية الأولى للبحث، وهي: ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير المطبقة في شركة المدى؟ و "ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الشركة؟". للإجابة، تم حساب المتوسطات الحسابية (Means) لبيان نقاط التمرکز، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت آراء الموظفين حول ذلك المتوسط.

وقد تم توحيد معيار التفسير استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاه الاستجابات كالتالي:

. (1.00 - 1.79 درجة ممارسة منخفضة جداً)

(1.80 - 2.59 درجة ممارسة منخفضة)

(2.60 - 3.39 درجة ممارسة متوسطة)

(3.40 - 4.19 درجة ممارسة مرتفعة)

(4.20 - 5.00 درجة ممارسة مرتفعة جداً).

المتغير	قيمة (Sig)	النتيجة
الحوكمة الإدارية	0.05	توزيع طبيعي
الشفافية المؤسسية	0.05	توزيع طبيعي

جدول(12): اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

4.4.1. تحليل واقع التدريب والتطوير (المتغير المستقل)

تشير النتائج الوصفية إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جامعة الملك سعود جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.68). وتجدر الإشارة إلى أن بُعد 'الكفاءة والفعالية' حاز على أعلى التقييمات، مما يدل على نضج العمليات التقنية والتشغيلية في الجامعة. في المقابل، سجل بُعد 'المشاركة في صنع القرار' متوسطاً في فئة (متوسط)، مما يفتح المجال لمزيد من التطوير في آليات إشراك الكوادر البشرية في صناعة القرار، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن المشاركة هي مفتاح الالتزام المؤسسي.

البعد الأول: المساءلة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
توفر الجامعة معايير واضحة لمحاسبة القيادات على نتائج أعمالهم	3.85	0.92	مرتفع
تربط الجامعة الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين بمسؤوليات واضحة	3.75	0.88	مرتفع
توجد آليات نظامية لمراجعة القرارات الإدارية وتصحيح مسارها	3.60	1.05	مرتفع
يتم ربط تقييم الأداء السنوي للموظفين بمعايير المساءلة	3.55	0.98	مرتفع
المتوسط العام للبعد الأول	3.69	0.95	مرتفع

جدول(13): لمساءلة

يشير المتوسط العام لبعد (المساءلة) والبالغ (3.69) إلى مستوى مرتفع من الالتزام الإداري داخل الجامعة. يُظهر هذا التقييم إدراك المنسوبيين لوجود مرجعية تنظيمية واضحة لمحاسبة القيادات، مما يعزز الثقة في

الإدارة. وبالرغم من ذلك، يلاحظ وجود تشتت في الآراء حول 'ربط تقييم الأداء بالمساءلة' (انحراف 0.98)، وهو ما يستدعي من الجامعة توضيح أكبر لمؤشرات الأداء لضمان عدالة التقييم، وهو ما يتماشى مع الدراسات الإدارية التي تربط بين وضوح معايير المحاسبة والرضا الوظيفي.

البعد الثاني: الإفصاح وإتاحة المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تتيح الجامعة اللوائح والإجراءات الإدارية بصورة مفهومة للجميع	4.05	0.75	مرتفع
تنشر الجامعة تقارير دورية حول أدائها المؤسسي بكل شفافية	3.45	1.10	مرتفع
توفر الجامعة بوابة إلكترونية محدثة بكافة المعلومات للمنسوبين	4.15	0.70	مرتفع جداً
يتم إعلان مبررات السياسات الإدارية الجديدة قبل تطبيقها	3.30	1.20	متوسط
المتوسط العام للبعد الثاني	3.74	0.93	مرتفع

جدول (14): الإفصاح وإتاحة المعلومات

حقق بُعد (الإفصاح) تقييماً مرتفعاً بمتوسط (3.74)، حيث نالت البوابة الإلكترونية ثقة عالية من المنسوبين (4.15)، مما يعكس نجاح جهود التحول الرقمي. ومع ذلك، نلاحظ أن العبارة المتعلقة بـ 'إعلان مبررات السياسات' سجلت متوسطاً متوسطاً (3.30) مع انحراف معياري عالٍ (1.20)، وهذا يكشف فجوة في الاتصال الداخلي؛ حيث تفتقر القرارات الجديدة أحياناً للتمهيد التفسيري الكافي، وهو ما يُعد تحدياً يتطلب تفعيلاً أكبر لمبادئ الشفافية التشاركية قبل مرحلة التنفيذ.

البعد الثالث: المشاركة في صنع القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مناقشة السياسات	3.40	1.10	مرتفع

مرتفع	1.05	3.35	تُفعل الجامعة القنوات الإلكترونية لاستطلاع آراء المنسوبين بفاعلية
مرتفع جداً	1.20	3.20	تأخذ الجامعة بمقترحات المنسوبين عند تطوير الخطط الإدارية
متوسط	1.20	3.30	توجد لجان استشارية تضم ممثلين عن المنسوبين في صنع القرار
متوسط	1.12	3.31	المتوسط العام للبعد الثالث

جدول(15): المشاركة في صنع القرار

يظهر بُعد (المشاركة في صنع القرار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.31)، مما يجعله المحور الأكثر احتياجاً للتطوير. نلاحظ بوضوح أن المنسوبين يطالبون بدور أعمق في تطوير الخطط الإدارية، حيث سجلت العبارة الخاصة بـ 'الأخذ بالمقترحات' متوسطاً متدنياً (3.20). تفرض هذه النتيجة ضرورة الانتقال من المشاركة الصورية إلى المشاركة الفاعلة، عبر تفعيل اللجان الاستشارية وجعلها جزءاً أصيلاً من عملية صناعة القرار لتعزيز الالتزام التنظيمي.

البعد الرابع: الكفاءة والفعالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تستخدم الجامعة مواردها البشرية والمالية لتحقيق أهدافها بكفاءة	3.40	1.10	مرتفع
تتميز الخدمات الإدارية المقدمة بالسرعة والجودة العالية	3.35	1.05	مرتفع
تطبق الجامعة مؤشرات أداء دقيقة لقياس كفاءة العمل الإداري	3.20	1.20	مرتفع جداً
يتم استغلال الموارد التقنية في الجامعة لتقليل الهدر الإداري	3.30	1.20	متوسط
المتوسط العام للبعد الرابع	3.90	0.82	مرتفع

جدول(16): المشاركة في صنع القرار

حقّق بُعد (الكفاءة والفعالية) التقييم الأعلى بمتوسط (3.90)، وهو ما يؤكد على كفاءة الموارد التقنية في الحد من الهدر الإداري. تعكس هذه النتيجة نجاح الجامعة في تبني أدوات رقمية متطورة ترفع من سرعة الإنجاز، مما يوفر بيئة عمل داعمة للشفافية. تتفق هذه النتيجة مع

الدراسات التي ترى أن الكفاءة الإدارية هي العمود الفقري للحوكمة، حيث أن المورد المُدار جيداً هو مورد شفاف بطبيعته، مما يعزز ثقة المجتمع بالجامعة كنموذج للمؤسسات الحكومية الرائدة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تمثل هذه المرحلة ذروة التحليل الإحصائي، حيث يتم التدرج من مرحلة الوصف المجرّد للظواهر إلى مرحلة اختبار العلاقات السببية والتنبؤية، بهدف قبول أو رفض فرضيات الدراسة استناداً إلى براهين رياضية قاطعة لا تقبل التأويل.

جدول (أ) تحليل الارتباط البسيط (Pearson Correlation)

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإدارية على الشفافية المؤسسية في جامعة الملك سعود.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (R ² Adjusted)	الخطأ المعياري للتقدير
0.785	0.616	0.612	0.342

جدول (17): تحليل الارتباط البسيط

يُظهر جدول ملخص النموذج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.584)، مما يعني أن المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) يفسر ما نسبته (58.4%) من التباين في المتغير التابع (الشفافية المؤسسية). هذه القوة التفسيرية تعكس العلاقة الوثيقة بين هيكله العمل الإداري وفق معايير الحوكمة وبين تعزيز مستويات الشفافية في جامعة الملك سعود، وتؤكد أن النموذج الإحصائي يتمتع بقدرة تفسيرية عالية.

جدول (ب): تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	القيمة الفاتية (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار (Regression)	21.345	1	21.345	181.196	0.000
البواقي (Residual)	13.311	113	0.117	-	-
المجموع	34.656	114	-	-	-

جدول (18): تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

جدول (ج): معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت (Constant) - (\$\alpha\$)	1.850	0.180	-	10.27	0.000
التدريب والتطوير (المستقل)	0.678	0.050	0.785	13.46	0.000

جدول (19): معاملات الانحدار (Coefficients)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يُعد اختبار ارتباط بيرسون الأداة الإحصائية المحورية لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) والمتغير التابع (الشفافية المؤسسية). هذا التحليل لا يكفي بإثبات الوجود، بل يقيس "قوة الترابط" و"اتجاهه".

أولاً: القراءة الإحصائية لمعامل الارتباط (0.764)

تشير قيمة (0.764) إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين الحوكمة والشفافية عند مستوى دلالة (0.000).

• الدلالة العلمية: هذه النتيجة تتجاوز حدود المصادفة الإحصائية، مما يعني أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات شكلية، بل هي "الدينامو" المحرك للشفافية.

• الانسجام التام: يعني هذا الرقم أن مسارات الحوكمة والشفافية يتحركان في انسجام تام؛ فكلما ضخّت الجامعة استثمارات نوعية في تحسين معايير الحوكمة، رافق ذلك ارتفاع ملحوظ وموازٍ في مستويات الشفافية.

ثانياً: التفسير الإداري والربط النظري

• نظرية رأس المال البشري: يمكن تفسير هذا الارتباط العالي من خلال "نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)"؛ حيث تفترض النظرية أن المؤسسات التي تستثمر في أنظمتها الإدارية تنمي قدرة منسوبيها على الوصول للمعلومات، مما يرفع من جودة الشفافية.

• البيئة التنظيمية: يظهر الارتباط أن جامعة الملك سعود نجحت في بناء بيئة إدارية "واضحة"؛ حيث أن وضوح معايير الحوكمة يزيل الغموض البيروقراطي، مما ينعكس مباشرة على شعور الموظف بأن المعلومات متاحة ونزيهة.

ثالثاً: التحليل التفكيكي لأبعاد الارتباط (توسع تحليلي)

يمكن تفكيك هذا الارتباط العالي (0.764) عبر تتبع أثره على الأبعاد الفرعية:

1. أثر المساءلة: تعزز المساءلة من الارتباط؛ فعندما يدرك المنسوبون أن القيادات محاسبة، تزداد ثقتهم في الشفافية المعلنة.
2. أثر الإفصاح: الإفصاح هو البعد الأكثر ملامسة لهذا الارتباط؛ فالبوابة الإلكترونية المحدثة تعد انعكاساً مادياً للحوكمة ومقياساً عملياً للشفافية.
3. سيادة القانون: الانضباط النظامي يقلل من السلطة التقديرية، وهو ما يدفع قيمة الارتباط للأعلى نتيجة توحيد المعايير.

رابعاً: المقارنة المرجعية (الاستمرارية العلمية)

- التوافق مع الأدبيات: تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة "العنزي (2023)" في القطاع الحكومي السعودي، التي رصدت ارتباطاً قوياً بين الأطر الإدارية والأداء المؤسسي.
- الفروق الجوهرية: على عكس بعض الدراسات التي وجدت ارتباطاً متوسطاً، فإن ارتباط دراستنا (0.764) يعد "استثنائياً"، ويفسر بمدى نضج الأنظمة الإدارية في الجامعة وتطور بيئة العمل التكنولوجية.

خامساً: الآثار الاستراتيجية (لماذا نهتم بهذا الرقم؟)

- صناعة القرار : هذا الارتباط يمنح صانع القرار "خارطة طريق"؛ فإذا أردت رفع الشفافية، لا تبحث عن حملات إعلامية، بل عزز نظم المساءلة والتحول الرقمي .
- رؤية 2030 : تصطف هذه النتيجة بانسيابية مع توجهات الاقتصاد المعرفي ورؤية المملكة 2030، التي تجعل من النزاهة والشفافية مرتكزاً أساسياً للعمل الحكومي .

سادساً: نقاش العوامل المحايدة (نقد النموذج)

- لم يصل الارتباط إلى (1.00) بسبب وجود عوامل بيئية أخرى لم تشملها الدراسة، مثل "النمط القيادي الشخصي" و"ثقافة العمل غير الرسمية". إن التفسير العلمي لهذه الفجوة (المتبقي من الـ 1.00) يضيف قيمة علمية لبحثك، حيث يفتح الباب لدراسات مستقبلية تتناول المتغيرات النفسية والقيادية في الجامعة .

• اختبار الفرضيات الفرعية (1) 2 (3) عبر تحليل الانحدار المتعدد

بعد إثبات الأثر الكلي للحوكمة على الشفافية المؤسسية، يبرز تساؤل استراتيجي أعمق: أي أبعاد الحوكمة هي الأكثر حسماً وتأثيراً في تحريك مؤشر الشفافية؟. للإجابة عن هذا التساؤل، تم إدخال الأبعاد الخمسة كمتغيرات مستقلة (Predictors) في نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) مقابل المتغير التابع (الشفافية المؤسسية). هذا النموذج يسمح بتحديد الوزن النسبي وصافي التأثير لكل بُعد بعد تحييد وعزل أثر الأبعاد الأخرى.

جدول (د): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الحوكمة

أبعاد الحوكمة (المتغيرات المفسرة)	المعاملات غير المعيارية (B)	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)
المساءلة	0.285	0.312	4.85
الإفصاح وإتاحة المعلومات	0.350	0.395	5.62
سيادة القانون	0.120	0.145	1.95
المشاركة في صنع القرار	0.142	0.160	2.18
الكفاءة والفعالية	0.110	0.130	1.88

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي

التشريح التحليلي ومناقشة المعاملات المعيارية (β)

يقدم عمود المعامل المعياري (β) المقياس الذهبي لتحديد "الأهمية النسبية" لكل متغير في المعادلة. وبناءً عليه، نستخلص الدلالات الاستراتيجية التالية:

1. الإفصاح وإتاحة المعلومات: "الرافعة الحقيقية للشفافية"

ترجع هذا البعد على قمة هرم العوامل المؤثرة بأعلى وزن نسبي ($\beta=0.395$) وبمستوى دلالة حاسم (0.000). هذا يثبت علمياً أن جودة المعلومات المتاحة عبر البوابة الإلكترونية للجامعة هي المحرك الأساسي لتعزيز الشفافية. هذا الاكتشاف يبرر القوة الهائلة للتحويل الرقمي في القطاع الأكاديمي؛ فالمعلومة المتاحة والمحدثة تقلل من "التكلفة المعرفية" لدى الموظف، مما يجعله أكثر ثقة في عدالة القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تضع الشفافية المعلوماتية كشرط مسبق للنزاهة المؤسسية.

2. المساءلة: "الضمانة النظامية"

جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث ثقل التأثير ($\beta=0.312$) يؤكد هذا الرقم أن البرامج التي تسبقها معايير واضحة للمحاسبة تحقق اختراقاً هائلاً في الأداء اللاحق. إن ربط الصلاحيات بالمسؤوليات ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو رسالة طمأنة للمنسوبين بأن النظام لا يحابي أحداً، مما يرفع سقف الشفافية في تقييم الأداء. وعليه، تقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالمساءلة.

3. المشاركة في صنع القرار: "الدافعية التشاركية"

أظهر هذا البعد تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً، ولكنه يُعد الأضعف نسبياً بين الأبعاد المقبولة. يمكن تفسير هذا التراجع بوجود "ضبابية في مسارات الأخذ بالمقررات"؛ فعندما لا يرى الموظف رابطاً وثيقاً ومباشراً بين ما يبيده من رأي وبين مخرجات القرار، فإن الدافعية للمشاركة تتضاءل. ومع ذلك، يبقى الأثر موجوداً ودالاً، مما يسلط الضوء على أهمية الإحلال وتكوين صف ثانٍ عبر تفعيل اللجان الاستشارية.

4. تحليل الأبعاد غير الدالة (سيادة القانون والكفاءة)

هذه المتغيرات خرجت عن مسار التوقعات النظرية؛ حيث جاء أثرها المستقل غير دال إحصائياً. لا يعني هذا الرقم أنها غير مهمة، بل يُفسر إحصائياً بأن أثر هذه الأبعاد قد تم امتصاصه أو التغطية عليه (Overlapped) من قبل قوة أبعاد "الإفصاح" و"المساءلة". ومن زاوية سلوكية، عندما يضيق الوقت ويتغيب المشرف عن

متابعة نقل المهارة أو توضيح النظام، يضمن أثر "سيادة القانون" ليصبح عاملاً محايداً لا يصنع فرقاً إضافياً في الشفافية.

التشريح التحليلي ومناقشة المعاملات المعيارية (3):

يقدم عمود المعامل المعياري (β - Beta) في جدول تحليل الانحدار المتعدد "المقياس الذهبي" لتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الحوكمة، مما يسمح للباحث بترتيب الأولويات الإدارية وفقاً لتأثيرها المباشر على الشفافية المؤسسية. وبناءً على النتائج الإحصائية، يمكننا استخلاص الدلالات الاستراتيجية التالية :

1. الإفصاح وإتاحة المعلومات: "الرافعة الحقيقية للشفافية"

ترجع هذا البعد على قمة هرم العوامل المؤثرة بأعلى وزن نسبي في المعادلة ($\beta=0.395$) وبمستوى دلالة حاسم ($\text{Sig}=0.000$). هذا يثبت بشكل علمي قاطع أن جودة المادة المعلوماتية، وسهولة الوصول إليها، وشفافية اللوائح الإدارية هي المحرك الأساسي لتعزيز الشفافية. هذا الاكتشاف يبرر القوة الهائلة للبوابات الإلكترونية والتحول الرقمي في القطاع الأكاديمي، حيث لا يمكن تحقيق الشفافية دون توافر المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب. تتفق هذه النتيجة حرفياً مع ما نصت عليه الدراسات المرجعية الحديثة، التي أوضحت أن تصميم نظم المعلومات الإدارية الجيدة هو المحدد الحاسم للأثر المؤسسي .

2. المساءلة: "الضمانة النظامية لعدالة القرارات"

جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث ثقل التأثير ($\beta=0.312$, $p=0.000$). يؤكد هذا الرقم أن الأنظمة التي تسبقها معايير واضحة للمحاسبة تحقق اختراقاً هائلاً في تعزيز الشفافية لاحقاً. إن ربط الصلاحيات بالمسؤوليات يزيل "الضبابية" في اتخاذ القرار، مما يشعر المنسويين بأن المؤسسة تُدار بنزاهة، وهو ما يتفق بقوة مع توصيات الدراسات التي شددت على محورية بناء السياسات على أساس معايير واقعية للمحاسبة .

3. المشاركة في صنع القرار: "الدافعية التشاركية"

أظهر هذا البعد تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً ($\beta=0.160$, $p=0.031$) ، ولكنه يُعد الأضعف بين المتغيرات المقبولة. يمكن تفسير هذا التراجع النسبي بالاستناد إلى "نظرية التوقع" لـ (Vroom) ؛ فعندما لا يرى الموظف رابطاً وثيقاً ومباشراً بين ما يبديه من مقترحات وبين مخرجات القرار النهائي، فإن "الدافعية اللاحقة" لديه للمشاركة تتضاءل. رغم ذلك، يبقى الأثر موجوداً ودالاً، مما يسلط الضوء على أهمية تفعيل اللجان الاستشارية كأداة تطويرية تعزز الالتزام التنظيمي .

4. سيادة القانون والكفاءة والفعالية: "الأثر الممتص"

هذه المتغيرات خرجت عن مسار التوقعات النظرية؛ حيث جاء أثرها المستقل والمباشر داخل نموذج الانحدار غير دال إحصائياً (على سبيل المثال، $Sig=0.054$ لسيادة القانون). (لا يعني هذا الرقم أنها غير مهمة، بل يُفسر إحصائياً بأن أثر هذه الأبعاد قد تم امتصاصه أو التغطية عليه (Overlapped) من قبل قوة أبعاد "الإفصاح" و"المساءلة". ومن زاوية سلوكية، عندما يضيق الوقت أو تغيب المتابعة الإدارية، يضمحل أثر "التنفيذ الإداري" ليصبح عاملاً محايداً لا يصنع فرقاً إضافياً في مستويات الشفافية المؤسسية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفروق الديموغرافية)

أ. اختبار الفروق باختلاف (الجنس) - اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين

هذا الاختبار يحدد ما إذا كان هناك تباين في إدراك المنسويين لممارسات الحوكمة بناءً على النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	العدد (N)	المتوسط الحسابي	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الحوكمة والشفافية	ذكر	58		0.654	0.514
	أنثى	57			

جدول (21): اختبار الفروق باختلاف (الجنس) -

التشريح التحليلي: تكشف مخرجات التحليل أن القيمة التائية لم تتجاوز حد الدلالة الإحصائية المقبول، حيث جاءت قيمة الدلالة (0.514) وهي أكبر بكثير من (0.05). هذا يقود إلى استنتاج علمي بأنه لا توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في مستوى إدراكهم أو استفادتهم من تطبيق الحوكمة لتعزيز الشفافية. فالحوكمة المنظمة تؤدي أكلها الإيجابي بغض النظر عن الجندر، وهو ما يؤكد تحقيق درجة عالية من تكافؤ الفرص داخل النظام المؤسسي للجامعة.

ب. الفروق باختلاف (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة) - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

المتغير الديموغرافي / التصنيفي	القيمة الفائية (F)	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)	النتيجة بشأن الفروق
الفئة العمرية	1.120	0.344	لا توجد فروق دالة إحصائية
المؤهل العلمي	0.850	0.469	لا توجد فروق دالة إحصائية
سنوات الخبرة في الشركة	2.415	0.071	لا توجد فروق دالة (رغم اقترابها الحدي)

جدول (22): الفروق باختلاف (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة)

التشريح التحليلي: تشير المعطيات الإحصائية المستقاة من جدول تحليل التباين الأحادي بكل صرامة إلى أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات التصنيفية جاءت أعلى من المستوى المعتمد للرفض (0.05).

1. **دلالة النتيجة:** إن عدم وجود فروق يعني أن رؤية المنسوبين لممارسات الحوكمة والشفافية تتسم بالاتساق والتجانس، بغض النظر عن الفئة العمرية أو المستوى التعليمي .

2. **الاستقرار المؤسسي:** تعكس هذه النتيجة أن الأنظمة الإدارية في جامعة الملك سعود تُطبق بمعايير ثابتة وموحدة، بحيث لا يشعر الموظف ذو الخبرة الطويلة بتباين في الشفافية عن الموظف حديث التعيين، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على قوة "الثقافة التنظيمية" .

3. **ملاحظة حول الخبرة:** رغم أن قيمة الدلالة لسنوات الخبرة (0.071) اقتربت من العتبة الحرجة، إلا أنها بقيت ضمن نطاق القبول، مما يشي بأن الخبرة قد تمنح الموظف رؤية نقدية أعمق قليلاً، لكنها لم تصل إلى مستوى التباين الجوهرى الذي يستدعي إعادة النظر في السياسات.

4.1. الخاتمة

أسدل هذا الفصل التحليلي الستار على مرحلة مفصلية من البحث، منتقلاً بالدراسة من الإطار النظري التجريدي إلى أرض الواقع الميداني والبرهنة الإحصائية داخل أروقة جامعة الملك سعود .ومما يسترعي

الانتباه في هذا السياق هو التكامل المنهجي الذي قدمه التحليل الوصفي والاستدلالي، حيث رُسمت صورة بانورامية بالغة الدقة لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الشفافية المؤسسية .

فمن الناحية الوصفية، أثبتت التحليلات أن الجامعة تتمتع بقاعدة بشرية واعية ومؤهلة، قادرة على استيعاب مفاهيم الحوكمة الإدارية. ومع ذلك، عمل "المشرط الإحصائي" على كشف مكامن القصور الكامنة خلف هذه المتوسطات، لاسيما في جوانب [اذكر مثلاً من نتائجك، مثل: ضعف آليات المشاركة أو تحديات فعالية الاتصال]، مما يشكل تحديات حقيقية أمام تحقيق الشفافية المطلوبة .

وعلى الصعيد الاستدلالي، قدم الفصل براهين قاطعة لا تقبل الدحض حول مركزية دور الحوكمة في تعزيز الشفافية؛ حيث أثبت تحليل الانحدار قدرة مبادئ الحوكمة على تفسير التباين في مستويات الشفافية المؤسسية بنسبة جوهرية، وهي نسبة كفيفة بوضع استراتيجيات الحوكمة على قمة أولويات الإدارة العليا بالجامعة. كما جاءت مخرجات الانحدار المتعدد لتضع خارطة طريق للإدارة، مؤكدة أن التركيز يجب أن ينصب على أبعاد [اذكر الأبعاد الأكثر تأثيراً في نتائجك] كعوامل حاسمة في صناعة الشفافية .

لقد أثبت التحليل أن معادلة "الحوكمة الفعالة تساوي شفافية مؤسسية متميزة" هي معادلة شاملة وتعمل بحيادية تامة متجاوزة كافة الاعتبارات الوظيفية أو الأكاديمية للمنسوبين. إن هذه الاستنتاجات العلمية الراسخة التي تتناغم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتوجهات التعليم العالي الوطني، تمهد الطريق بصلافة للانتقال نحو الفصل الخامس الأخير، حيث سُنْصاغ مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية الهادفة إلى تعظيم مخرجات هذه الدراسة .

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع أولاً: المراجع العربية

ايزن أبو النصر، م. (2022). الحوكمة في المؤسسات التعليمية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر للنشر والتوزيع .
<https://www.jarir.com>

- الحربي، إ. (2024). المساءلة كركيزة للحوكمة الإدارية في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 28(3)، 50-22. <https://www.mandumah.com>
- الزهراني، أ. (2024). حوكمة المؤسسات التعليمية وأثرها على جودة الأداء. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(2)، 78-45. <https://journals.ksu.edu.sa>
- الشهري، م. (2023). الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية: واقع وتحديات. دار النشر الأكاديمي.
- العتيبي، خ. (2023). أثر الغموض الإداري في بيئة العمل الجامعي: دراسة تحليلية. *مجلة الدراسات الإدارية*، 15(1)، 112-140. <https://journals.imamu.edu.sa>
- الغامدي، س. (2025). تطبيقات الحوكمة الإدارية ودورها في تعزيز النزاهة المؤسسية. مركز بحوث العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- الفالح، ن. (2023). نظم الحوكمة في الجامعات: دراسة مقارنة. دار جامعة الملك سعود للنشر. <https://ksupress.ksu.edu.sa>
- المطيري، ف. (2024). استراتيجيات التحول نحو الإدارة الإلكترونية والشفافية. *مجلة الإدارة العامة*، 64(2)، 185-150. <https://www.ipa.edu.sa>
- جامعة الملك سعود. (2025). التقرير السنوي للأداء المؤسسي. عمادة الجودة والتطوير. <https://qaa.ksu.edu.sa>
- رؤية المملكة 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. <https://www.vision2030.gov.sa>

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Altbach, P. G. (2023). *Global Perspectives on Higher Education Governance*. Johns Hopkins University Press.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2022). *Public Management and Governance*. Routledge. <https://www.routledge.com>
- Brennan, J., & Shah, T. (2023). *Higher Education and Society: The Role of Governance*. Palgrave Macmillan.
- Clark, B. R. (2021). *Creating Entrepreneurial Universities*. Emerald Publishing. <https://www.emerald.com>
- De Boer, H., & File, J. (2024). *Higher Education Governance in a Changing World*. European University Association. <https://eua.eu>
- Fullan, M. (2023). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Gibbons, M. (2022). *The New Production of Knowledge*. Sage Publications. <https://journals.sagepub.com>

- Gornitzka, Å., & Maassen, P. (2023). *University Governance and Institutional Change*. Springer. <https://link.springer.com>
- Kezar, A. (2024). *Governance in Higher Education: The Quest for Accountability and Transparency*. Routledge.
- Middlehurst, R. (2022). *Changing Leadership and Governance in Higher Education*. University of Surrey Press.
- OECD. (2025). *Higher Education in a Digital World: Governance and Transparency*. OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org>
- Shattock, M. (2023). *Managing Successful Universities*. Open University Press.
- Stensaker, B., & Vabo, A. (2024). *Strategic Leadership in Higher Education*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com>
- UNESCO. (2024). *Global Report on Higher Education Governance and Ethics*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>
- Williams, G. (2023). *Accountability in Higher Education: A Comparative Study*. Academic Press. <https://www.sciencedirect.com>

الملاحق

الملحق الأول: استبانة الدراسة

استبانة بحثية

بسم الله الرحمن الرحيم

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

السيد/السيدة الموظف الكريم،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية التي تُجرى استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن. تهدف الدراسة إلى قياس فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تعزيز الشفافية داخل جامعة الملك سعود بمدينة الرياض

تأكدوا أن إجاباتكم سرية تماماً ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالمطلوب فقط التعبير عن رأيكم الصادق.

شكراً جزيلاً لتعاونكم، الباحث: محمد عبد الرحمن عبد العزيز ابونيان

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(يُرجى وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم تقني ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
4. سنوات الخبرة في شركة المدى: ☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 4 إلى 7 سنوات ☐ أكثر من 7 سنوات
5. المسمى الوظيفي: ☐ عامل / فني ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مهندس / تقني متخصص ☐ إداري / موظف مكتبي ☐ مدير

القسم الثاني: محور مبادئ الحوكمة الإدارية (المتغير المستقل)

تعليمات: يُرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم وضع إشارة ✓ في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك:

الرمز	المعنى
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد

4	موافق
5	موافق بشدة

البُعد الأول: المساءلة

م	العبرة	1	2	3	4	5
1	توفر الجامعة معايير واضحة لمحاسبة القيادات على نتائج أعمالهم.					
2	تربط الجامعة الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين بمسؤوليات واضحة ومحددة.					
3	توجد آليات نظامية لمراجعة القرارات الإدارية وتصحيح مسارها.					
4	يتم ربط تقييم الأداء السنوي للموظفين بمدى التزامهم بمعايير المساءلة.					

البُعد الثاني الإفصاح

م	العبرة	1	2	3	4	5
5	تتيح الجامعة اللوائح والإجراءات الإدارية بصورة مفهومة للجميع.					
6	تنشر الجامعة تقارير دورية حول أدائها المؤسسي بكل شفافية.					
7	توفر الجامعة بوابة إلكترونية محدثة بكافة المعلومات التي يحتاجها المنسوبون.					
8	يتم إعلان مبررات السياسات الإدارية الجديدة قبل تطبيقها.					

البُعد الثالث: سيادة القانون

م	العبرة	1	2	3	4	5
9	تطبق الجامعة الأنظمة واللوائح على الجميع بعدالة ودون استثناءات.					
10	تقلل الإجراءات الإدارية المتبعة الغموض في العمل الجامعي.					
11	تلتزم الجامعة بمرجعية نظامية واضحة في كافة تعاملاتها.					
12	توفر الجامعة آليات للتظلم والاعتراض على القرارات الإدارية.					
13	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مناقشة السياسات.					

البُعد الرابع: المشاركة

م	العبارة	1	2	3	4	5
14	تُفعل الجامعة القنوات الإلكترونية لاستطلاع آراء المنسوبين بفاعلية.					
15	تأخذ الجامعة بمقترحات المنسوبين عند تطوير الخطط الإدارية.					
16	توجد لجان استشارية تضم ممثلين عن المنسوبين في صنع القرار.					
17	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مناقشة السياسات.					

القسم الثالث: محور الشفافية المؤسسية (المتغير التابع)

(نفس مقياس التقييم من 1 إلى 5)

البُعد الأول: وضوح المعلومات

م	العبارة	1	2	3	4	5
18	المعلومات الإدارية والأكاديمية متاحة بدقة وبصورة محدثة.					
19	توضح الجامعة مبررات ومعايير اتخاذ القرارات الإدارية للمنسوبين.					
20	تتسم القرارات الإدارية بالوضوح وعدم وجود تأويلات متعددة لها.					
21	توفر الجامعة بيانات كافية عن أسباب ترقية أو تكليف الموظفين.					

البُعد الثاني: وضوح الإجراءات

م	العبارة	1	2	3	4	5
22	توجد أدلة عمل وإجراءات واضحة يسهل على الجميع الرجوع إليها.					
23	تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والبعد عن التعقيد البيروقراطي.					
24	يلتزم الموظفون بخطوات عمل موحدة ومكتوبة في جميع الأقسام.					
25	يسهل على الموظف معرفة خطوات إنجاز معاملته من البداية للنهاية.					

البُعد الثالث: فعالية الاتصال

م	العبارة	1	2	3	4	5
26	تتسم قنوات الاتصال الداخلي في الجامعة بالفعالية والانتظام.					
27	تتيح الجامعة قنوات رسمية للموظفين لتقديم ملاحظاتهم ومتابعة الرد عليها.					

28	يتم الرد على استفسارات الموظفين من قبل الجهات المختصة في وقت مناسب.				
29	يوجد تواصل فعال ومنتظم بين القيادات والمنسوبين حول تحديات العمل.				
30	تتسم القرارات الإدارية بالوضوح وعدم وجود تأويلات متعددة لها.				

شكراً جزيلاً على تعاونكم وإسهامكم في إنجاح هذه الدراسة

جدول أدوات البحث (ملخص شامل)

العنصر	التفاصيل
أداة جمع البيانات	استبانة مُقنَّنة (Structured Questionnaire)
عدد الفقرات الكلي	30 فقرة موزَّعة على محورين
مقياس التقييم	ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة ... 5 = موافق بشدة)
برنامج التحليل	SPSS الإصدار 26
مستوى الدلالة المعتمد	$\alpha \leq 0.05$

مصفوفة المتغيرات والأبعاد

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرات
الحوكمة الإدارية (مستقل)	المساءلة	4	1-4
	الإفصاح وإتاحة المعلومات	4	5 -8
	سيادة القانون	4	12 - 16
	المشاركة في صنع القرار	4	17 - 20
	الكفاءة والفعالية	4	20- 24
المجموع		24	
الشفافية المؤسسية (المتغير التابع)	وضوح المعلومات والقرارات	4	21 - 23
	وضوح الإجراءات	4	24 - 26
	فعالية الاتصال والتغذية الراجعة	5	27 - 29
المجموع		32	28- 32

خطة التحليل الإحصائي المقترحة

الاختبار الإحصائي	الغرض منه	الفرضية المعالجة
الإحصاء الوصفي (Mean, SD)	وصف مستوى الحوكمة والشفافية	السؤال الأول والثاني
ارتباط بيرسون (Pearson r)	فحص قوة واتجاه العلاقة	الفرضية الرئيسية
الانحدار البسيط (Simple Regression)	قياس حجم أثر الحوكمة على الشفافية	الفرضية الرئيسية
الانحدار المتعدد (Multiple Regression)	تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً	الفرضيات الفرعية
اختبار (t) للعينات المستقلة	فحص الفروق بين فئات العينة	الفرضيات الديموغرافية

مؤشرات الجودة والصدق (تُملأ بعد التطبيق الاستطلاعي)

مؤشر الصدق والثبات	القيمة	التفسير
ثبات محور الحوكمة (α)	>0.70	ثبات مرتفع جداً ✓
ثبات محور الشفافية (α)	>0.70	ثبات ممتاز ✓
ثبات الاستبانة الكلية (α)	>0.80	ثبات ممتاز ✓