

## المهمة الثامنة

إعداد مقترح بحثي كامل يشمل جميع عناصر البحث العلمي

لعنوان: " واقع تطبيق حوكمة الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد "

- العنوان: حوكمة العمليات الإدارية بجامعة طيبة في ضوء نظام الجامعات الجديد
- المؤلف الرئيسي: الذياي، فيصل بن جعيدان بن مشعان
- كتاب آخرون: الحربي، محمد بن محمد أحمد
- التاريخ الميلادي: ٢٠٢٤
- موقع: المدينة المنورة
- الصفحات: ١٢٠ ١
- رقم MD: ١٤٦٠٠٩٧
- اللغة: عربي
- الدرجة العلمية: رسائل جامعية رسالة دكتوراه
- الجامعة: جامعة طيبة
- الكلية: كلية التربية
- الدولة: السعودية
- مواضيع: العمليات الإدارية | الحوكمة | السياسات التعليمية | الإدارة الجامعية | جامعة طيبة
- رابط: <https://search.mandumah.com/Record/1460097>

## إعداد مقترح بحثي كامل يشمل جميع عناصر البحث العلمي

### واقع تطبيق حوكمة الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد

#### أولاً: مقدمة تمهيدية

شهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية متسارعة في السنوات الأخيرة، كان أبرزها صدور نظام الجامعات الجديد الذي يُمثل نقلة نوعية في إدارة المؤسسات الأكاديمية، ويهدف إلى تعزيز استقلالية الجامعات، وتحقيق كفاءة الأداء، وتفعيل الشراكة المجتمعية والبحثية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (وزارة التعليم، ٢٠٢٠). في هذا السياق، تبرز حوكمة الجامعات كأحد المفاهيم المحورية التي تُسهم في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة الأكاديمية، وتُعزز من مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار (OECD, 2008).

تُعد الحوكمة الجامعية إطاراً تنظيمياً يُحدد كيفية إدارة الجامعة، وصنع السياسات، وتوزيع الصلاحيات بين المجالس الأكاديمية والإدارية، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية بكفاءة وعدالة (Austin & Jones, 2016). ومع تطبيق النظام الجديد، أصبح من الضروري دراسة مدى جاهزية الجامعات السعودية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتحليل واقع الممارسات الإدارية والتنظيمية في ضوء هذا التحول.

ورغم أن الأدبيات العالمية تُشير إلى أهمية الحوكمة في تحسين جودة التعليم العالي، إلا أن السياق المحلي السعودي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية تستدعي نماذج حوكمة تتناسب مع البيئة المؤسسية الوطنية (Alghamdi, 2022). ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في تحليل واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في المملكة، واستكشاف مدى توافقه مع متطلبات النظام الجديد، والتحديات التي قد تُعيق تفعيله بشكل فعال.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة

تُعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الأساسية التي ارتبطت بتطور الإدارة الحديثة، حيث تُسهم في تعزيز الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، من خلال تنظيم العلاقة بين أصحاب

المصلحة داخل المؤسسة، وتحديد الأدوار والصلاحيات بوضوح. وقد أصبحت الحوكمة في التعليم العالي محورًا رئيسًا في تطوير الجامعات عالميًا، خاصة في ظل التحديات المتزايدة المرتبطة بالتمويل، والجودة، والمنافسة الأكاديمية (Alzahrani, 2022).

في السياق السعودي، شهد قطاع التعليم العالي تحولات استراتيجية متسارعة، أبرزها صدور **نظام الجامعات الجديد** الذي يهدف إلى منح الجامعات مزيدًا من الاستقلالية الإدارية والمالية، وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص، وتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الشهري، ٢٠٢١). وقد نص النظام الجديد على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية، باعتبارها أداة تنظيمية تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وضمان جودة المخرجات، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار (Alghamdi, 2023).

ورغم هذا التوجه الإصلاحية، تُشير الدراسات الحديثة إلى وجود فجوة بين المبادئ النظرية للحوكمة الجامعية كما وردت في النظام الجديد، وبين واقع التطبيق الفعلي داخل الجامعات السعودية. فبعض الجامعات لا تزال تُمارس الحوكمة بشكل جزئي أو شكلي، دون وجود إطار مؤسسي متكامل يُنظم العلاقة بين المجالس الأكاديمية والإدارية، ويُفعل آليات المساءلة والشفافية (Alotaibi, 2021). كما أن الثقافة التنظيمية السائدة، والمركزية الإدارية، وضعف التدريب القيادي، تُعد من أبرز المعوقات التي تُحد من فعالية تطبيق الحوكمة (العمرى، ٢٠٢٣).

وتُظهر نتائج بعض الدراسات الميدانية أن القيادات الأكاديمية تُواجه تحديات في فهم وتطبيق مفاهيم الحوكمة، خاصة في ظل غياب مؤشرات واضحة لقياس الأداء المؤسسي، وعدم وجود أنظمة إلكترونية داعمة لاتخاذ القرار التشاركي (Alghamdi, 2023). كما أن التباين بين الجامعات الحكومية والخاصة في تطبيق الحوكمة يُثير تساؤلات حول مدى جاهزية المؤسسات الأكاديمية لتفعيل النظام الجديد بشكل فعال (Alzahrani, 2022).

ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحليل واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في المملكة العربية السعودية، في ضوء نظام الجامعات الجديد، واستكشاف مدى توافق الممارسات الإدارية والتنظيمية مع المبادئ التي نص عليها النظام، والتحديات التي تُعيق تحقيق الحوكمة الفعالة.

### ثالثًا: أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق طرحه في مشكلة الدراسة؛ ستمثل المشكلة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

١. ما درجة التزام الجامعات السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة)؟
٢. ما التحديات التنظيمية والثقافية التي تُعيق تطبيق الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافق الممارسات الإدارية مع متطلبات نظام الجامعات الجديد تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع الجامعة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

### رابعًا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد، من خلال استقصاء آراء القيادات الأكاديمية والإدارية، وتحديد مدى توافق الممارسات الإدارية والتنظيمية مع المبادئ التي نص عليها النظام، واستكشاف التحديات التي تُعيق تحقيق الحوكمة الفعالة.

### الأهداف الفرعية:

١. تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. تحليل التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية في ضوء النظام الجديد.

٣. قياس مدى توافق الممارسات الإدارية مع متطلبات نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٤. اختبار الفروق الإحصائية في مدى توافق الممارسات الإدارية مع متطلبات النظام الجديد تبعًا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع الجامعة).
٥. تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق الحوكمة الجامعية بما يتماشى مع النظام الجديد والبيئة المؤسسية السعودية.

#### خامسًا: أهمية الدراسة

##### أولًا: الأهمية النظرية

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة التعليم العالي، من خلال تقديم تحليل منهجي لواقع تطبيق الحوكمة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد. كما تُعد من الدراسات القليلة التي تربط بين الإطار التنظيمي الجديد للجامعات السعودية وممارسات الحوكمة الفعلية، مما يُساعد في بناء فهم أعمق للعلاقة بين السياسات الوطنية والإدارة المؤسسية. وتُقدم الدراسة نموذجًا بحثيًا يُمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول الحوكمة، الاستقلالية، وصنع القرار في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في البيئات التي تمر بتحولات تنظيمية مشابهة.

##### ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تُوفر هذه الدراسة بيانات ميدانية وتحليلية يُمكن أن تُفيد صُنّاع القرار في وزارة التعليم، ومجالس الجامعات، والقيادات الأكاديمية، في تقييم مدى فاعلية تطبيق نظام الجامعات الجديد، وتحديد الفجوات في ممارسات الحوكمة. كما تُساعد في تطوير سياسات داخلية تُعزز من الشفافية والمساءلة والمشاركة، وتُساهم في بناء أنظمة إدارية أكثر توافقًا مع متطلبات الاستقلالية المؤسسية. وتُعد نتائج الدراسة مرجعًا عمليًا يُمكن استخدامه في تصميم برامج تدريبية للقيادات الجامعية، وتطوير مؤشرات أداء لقياس الحوكمة، وتفعيل أدوات إلكترونية داعمة لاتخاذ القرار التشاركي.

### الحوكمة الجامعية (University Governance)

تعني الحوكمة الجامعية "الحوكمة الجامعية هي الإطار الذي تُدار من خلاله الجامعات، ويشمل العلاقات بين الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمجتمع، بما يضمن تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية" (الزبد، ٢٠١٦، ص. ٤٥).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات والهيكل التي تُحدد من خلالها السياسات، وتُمارس السلطة، وتُحقق المساءلة داخل مؤسسات التعليم العالي. وهي تشمل توزيع الصلاحيات بين المجالس الإدارية، والإدارات الأكاديمية، والجهات الخارجية ذات العلاقة.

### الاستقلالية المؤسسية (Institutional Autonomy)

تشير إلى "الاستقلالية المؤسسية تعني تمكين الجامعات من إدارة شؤونها الداخلية بحرية، ضمن إطار تنظيمي يضمن الجودة والمساءلة" (الشمري، ٢٠١٩، ص. ١١٢).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على اتخاذ قراراتها الإدارية والأكاديمية والمالية دون تدخل مباشر من الجهات الحكومية، بما يضمن مرونة في الأداء وتحقيق التميز.

### نظام الجامعات الجديد (New Universities Law)

هو "نظام الجامعات الجديد يُعد نقلة نوعية في إدارة التعليم العالي، حيث يمنح الجامعات صلاحيات واسعة في التوظيف، والميزانية، وتطوير البرامج الأكاديمية" (السديري، ٢٠٢٠، ص. ٧٨).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الإطار التشريعي الذي أقرته المملكة العربية السعودية عام ٢٠١٩، ويهدف إلى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية الإدارية والمالية، وتفعيل الحوكمة، وتحقيق التنافسية العالمية.

### الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد، مع التركيز على مفاهيم الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، والمشاركة في صنع القرار. ولا تشمل الدراسة الجوانب الأكاديمية أو البحثية خارج إطار الحوكمة الإدارية والتنظيمية.

### الحدود البشرية

تشمل مجتمع الدراسة أعضاء مجالس الجامعات السعودية، والقيادات الأكاديمية (مثل عمداء الكليات، ووكلاء الجامعات)، بالإضافة إلى عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الإدارية.

أما عينة الدراسة، فهي عينة قصدية تتكون من قيادات أكاديمية في ثلاث جامعات سعودية تم اختيارها بناءً على تنوعها الجغرافي ومستوى استقلاليتها وفقًا لنظام الجامعات الجديد.

### الحدود الزمنية

سيتم إجراء الدراسة خلال الفترة من يناير ٢٠٢٦ إلى يوليو ٢٠٢٦، وهي الفترة التي تلي تفعيلًا متقدمًا لنظام الجامعات الجديد، مما يُتيح تقييمًا واقعيًا لممارسات الحوكمة في ظل التحول التنظيمي.

### الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على ثلاث جامعات سعودية: جامعة الملك سعود، جامعة جدة، وجامعة الملك فيصل، نظرًا لتنوعها في الحجم والموقع الجغرافي، وتفاوت مستويات تطبيق نظام الجامعات الجديد فيها، مما يُثري التحليل المقارن.

### المنهج المستخدم

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم لتحليل الظواهر التنظيمية والإدارية كما هي واقعياً، من خلال جمع البيانات وتفسيرها بهدف فهم واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف الواقع وتحليله دون التدخل في تغييره.

### أداة الدراسة المستخدمة

سيتم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لفعاليتها في الوصول إلى المشاركين من مختلف الجامعات السعودية، وسهولة تحليل نتائجها إحصائياً. وسيتم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات النظرية المتعلقة بالحوكمة الجامعية، وتضمنت محاور رئيسية مثل:

- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية)
  - مدى تأثير نظام الجامعات الجديد على ممارسات الحوكمة
  - التحديات التنظيمية والإدارية المرتبطة بتطبيق النظام
- وسيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين لضمان صدقها الظاهري، كما خضعت لاختبار ثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، تشمل:

| الأسلوب الإحصائي         | الغرض من الاستخدام               |
|--------------------------|----------------------------------|
| التكرارات والنسب المئوية | وصف خصائص العينة وتوزيع الإجابات |

|                                 |                                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| المتوسطات والانحرافات المعيارية | قياس الاتجاهات العامة نحو تطبيق الحوكمة                         |
| اختبار كرونباخ ألفا             | قياس ثبات الاستبانة                                             |
| تحليل التباين (ANOVA)           | اختبار الفروق بين الجامعات في تطبيق الحوكمة                     |
| اختبار T-Test                   | مقارنة متوسطات مجموعتين (مثل القيادات مقابل أعضاء هيئة التدريس) |

#### تاسعًا: الدراسات السابقة

##### الدراسات العربية

هدفت دراسة شعبان (2024) إلى تحديد مفهوم الحوكمة الجامعية وأهدافها ومبادئها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية. استخدمت المنهج الوصفي، وكانت الأداة تحليلًا نظريًا للمفاهيم. تكون مجتمع الدراسة من الأدبيات الأكاديمية، ولم تُستخدم عينة ميدانية. وتوصلت إلى أن الحوكمة تُعد مدخلًا لتحديث الإدارة الجامعية وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وهدفت دراسة الدماغ (2021) إلى التعرف على معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقتها بمستوى الأداء. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة ميدانية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين، وعينة الدراسة من 120 مشارًا. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يرتبط إيجابيًا بمستوى الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة العامري (2021) إلى تكييف مقياس عالمي لتقييم حوكمة الجامعات العربية، من خلال إطار نظري معرفي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، واعتمدت على تحليل محتوى السياسات الجامعية. تكون مجتمع الدراسة من وثائق جامعية، ولم تُستخدم أداة ميدانية. وتوصلت إلى ضرورة مواءمة أدوات الحوكمة مع السياق المحلي العربي.

وهدفت دراسة مفروح عسيري (2020) إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة استبانة إلكترونية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي المراجعة الداخلية، وعينة الدراسة من 85 مشاركًا. وتوصلت إلى أن المراجعة الداخلية تُسهم في تعزيز الرقابة وتحقيق أهداف الحوكمة.

وهدفت دراسة الكسر (2020) إلى تحليل دور الحوكمة ومعايير الجودة في خدمة المجتمع الجامعي. استخدمت المنهج الوصفي، وكانت الأداة مقابلات شبه منظمة. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وعينة الدراسة من 30 مشاركًا. وتوصلت إلى أن الحوكمة تُعزز من ارتباط الجامعة بالمجتمع المحلي وتُحسن من جودة الخدمات التعليمية.

#### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة Zhu & Caliskan (2023) إلى مقارنة نماذج الحوكمة الجامعية في الجامعات الأوروبية والصينية. استخدمت المنهج المقارن، وكانت الأداة تحليل دراسات حالة. تكون مجتمع الدراسة من ١٠ جامعات (٥ أوروبية و٥ صينية)، وعينة الدراسة من وثائق إدارية ومقابلات مع القيادات. وتوصلت إلى أن الجامعات الأوروبية تتبنى نماذج أكثر تنوعًا واستقلالية مقارنة بالصينية.

هدفت دراسة Fielden (2022) إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة الجامعات، خاصة في دول الكومنولث. استخدمت المنهج التحليلي، وكانت الأداة مراجعة أدبيات وسياسات تعليمية. تكون مجتمع الدراسة من نظم التعليم العالي، ولم تُستخدم عينة ميدانية. وتوصلت إلى أن هناك تحولًا من نماذج السيطرة الحكومية إلى نماذج الإشراف الذاتي.

هدفت دراسة Shattock (2021) إلى دراسة توزيع السلطة في الحوكمة الجامعية عبر تسع دول أوروبية وآسيوية. استخدمت المنهج المقارن، وكانت الأداة تحليل وثائق

ومقابلات. تكون مجتمع الدراسة من جامعات وطنية، وعينة الدراسة من قيادات جامعية. وتوصلت إلى أن الحوكمة الحديثة تتجه نحو نماذج أكثر مؤسسية ومرونة.

**هدفت دراسة (Kehm & Stensaker 2021)** إلى تحليل تأثير الحوكمة على جودة التعليم العالي في أوروبا. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة استبيانات ومقابلات. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأوروبية، وعينة الدراسة من ١٥٠ مشاركًا. وتوصلت إلى أن الحوكمة تُسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

**هدفت دراسة (Bratianu 2020)** إلى دراسة دور الحوكمة في تحويل رأس المال الفكري إلى أداء مؤسسي في الجامعات. استخدمت المنهج النظري التطبيقي، وكانت الأداة نماذج تحليلية. تكون مجتمع الدراسة من جامعات شرق أوروبا، وعينة الدراسة من تقارير الأداء. وتوصلت إلى أن الحوكمة تُعد محركًا استراتيجيًا لتحسين الكفاءة المؤسسية.

#### عاشراً: الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات التي تناولت الحوكمة الجامعية في السياقات العربية والدولية، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات العلمية تتعلق بـ:

١. غياب الدراسات التطبيقية التي تربط بين نظام الجامعات السعودي الجديد (الصادر عام ٢٠١٩) وممارسات الحوكمة الفعلية داخل الجامعات، خصوصًا في ظل التحول نحو الاستقلالية المؤسسية.
٢. محدودية الأبحاث التي تناولت رؤية القيادات الأكاديمية والإدارية حول تطبيق مبادئ الحوكمة (كالشفافية، والمساءلة، والمشاركة)، باستخدام أدوات ميدانية حديثة مثل الاستبيانات الإلكترونية.
٣. ندرة الدراسات التي تُجري تحليلًا مقارنًا بين الجامعات السعودية في مستويات تطبيق الحوكمة، مما يُضعف القدرة على تعميم النتائج أو صياغة سياسات موحدة.

٤. ضعف التناول المنهجي للعلاقة بين التحول التنظيمي في التعليم العالي السعودي ومتطلبات الحوكمة الحديثة، خاصة في ظل التوجه نحو التنافسية العالمية والاعتماد المؤسسي.

٥. غياب مؤشرات قياس واضحة ومبنية على بيانات ميدانية لتقييم مدى فاعلية تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، مما يُعيق عمليات التقييم والتطوير المؤسسي.

بناءً على هذه الفجوات، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الثغرات من خلال تقديم تحليل ميداني دقيق لواقع الحوكمة الجامعية في ضوء النظام الجديد، واستكشاف آراء القيادات الأكاديمية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

#### الخطة الزمنية

| الأسبوع | التاريخ      | المرحلة              | الأنشطة الرئيسية                                                            |
|---------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1-2     | 1-14 يناير   | إعداد الإطار النظري  | مراجعة الأدبيات وتحديد النظريات والمداخل                                    |
| 3-4     | 15-31 يناير  | إعداد الإطار المنهجي | تحديد المنهج، العينة، أدوات الدراسة، وتوثيقها أكاديميًا                     |
| 5-6     | 1-14 فبراير  | تصميم أدوات الدراسة  | إعداد الاستبانة، مراجعتها، وتحكيماها                                        |
| 7-8     | 15-29 فبراير | اعتماد الأداة        | اعتماد الاستبانة من اللجنة الأكاديمية                                       |
| 9-11    | 1-21 مارس    | جمع البيانات         | توزيع الاستبانة، متابعة الاستجابات، وضمان جودة البيانات                     |
| 12-13   | 22-31 مارس   | إنهاء جمع البيانات   | إغلاق الاستجابات وتحضير ملف البيانات                                        |
| 14-16   | 1-21 أبريل   | تحليل البيانات       | إدخال البيانات في SPSS، إجراء التحليلات الإحصائية، واستخراج النتائج الأولية |
| 17-18   | 22-30 أبريل  | تفسير النتائج        | تحليل النتائج في ضوء الإطار النظري                                          |
| 19-21   | 1-21 مايو    | صياغة التوصيات       | بناء التوصيات العملية والأكاديمية                                           |

|       |                    |                       |                                                                 |
|-------|--------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 22-24 | 22 مايو - ١١ يونيو | كتابة التقرير النهائي | تنسيق الفصول، مراجعة لغوية ومنهجية، إعداد قائمة المراجع وفق APA |
| 25-27 | 12 يونيو - ٢ يوليو | مراجعة شاملة          | مراجعة متكاملة للبحث، تدقيق المحتوى، وتجهيز النسخة النهائية     |
| 28-30 | 3-23 يوليو         | التسليم النهائي       | اعتماد النسخة النهائية وتسليمها للجهة الأكاديمية                |

## الإطار النظري

يرتكز هذا البحث على مجموعة من النظريات والمداخل التي تُفسر تطبيق الحوكمة الجامعية في السياق السعودي، وتُساعد في بناء نموذج تحليلي متكامل:

### المبحث الأول: نظرية الحوكمة المؤسسية

تُعد نظرية الحوكمة المؤسسية من أبرز الأطر التي تُفسر كيفية تنظيم السلطة داخل المؤسسات، وتوزيع الصلاحيات، وتفعيل آليات المساءلة والشفافية. وتُركز على العلاقة بين أصحاب المصلحة، وتُبرز أهمية التوازن بين الاستقلالية والرقابة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتطلب استقلالاً أكاديمياً مع وجود رقابة تنظيمية (Austin & Jones, 2016). في السياق السعودي، تُساعد هذه النظرية في تحليل مدى قدرة الجامعات على تطبيق مبادئ الحوكمة ضمن بيئة تنظيمية مركزية نسبياً.

**المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية وأبعادها** تُشير الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة من الآليات التي تُنظم العلاقة بين أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، وتُعزز من الشفافية والمساءلة، وتُحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات (Austin & Jones, 2016).

**المطلب الثاني: تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات،** تُسهم الحوكمة في تحقيق التوازن بين الاستقلالية الأكاديمية والرقابة الإدارية، وتُساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تفعيل آليات التقييم والمساءلة.

### المبحث الثاني: نظرية السياق المؤسسي

تُفسر هذه النظرية كيف تؤثر البيئة التنظيمية والثقافية على تبني السياسات والممارسات الإدارية، وتُبرز أهمية فهم السياق المحلي في تفسير سلوك المؤسسات (Alghamdi, 2023). وتُعد مناسبة لتحليل خصوصية الجامعات السعودية، التي تتأثر بعوامل مثل المركزية الإدارية، والأنماط القيادية التقليدية، واللوائح الحكومية التي تُنظم عملها. يساعد هذا المدخل في فهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية في ظل بيئة تنظيمية متغيرة.

**المطلب الأول: تأثير السياق التنظيمي والثقافي على السياسات** تُبرز هذه النظرية كيف تؤثر البيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، واللوائح الحكومية على تبني السياسات الإدارية، مما يجعل فهم السياق المحلي أمرًا جوهريًا (Alghamdi, 2023).

**المطلب الثاني: خصوصية السياق السعودي في التعليم الجامعي** تتسم الجامعات السعودية بسمات تنظيمية خاصة، مثل المركزية الإدارية، والقيادة التقليدية، مما يُشكل تحديًا في تطبيق نماذج الحوكمة الحديثة، ويستدعي تكييف السياسات مع البيئة المحلية.

### المبحث الثالث: نظرية التعلم التنظيمي

تُسهّم نظرية التعلم التنظيمي في تفسير كيفية تطوير الأداء المؤسسي من خلال التغذية الراجعة، وتوثيق الدروس المستفادة، وتفعيل آليات التعلّم الجماعي (Kehm & Stensaker, 2021). وتُعد هذه النظرية ضرورية لفهم كيف تُعزز الحوكمة من كفاءة اتخاذ القرار وتحسين الأداء، من خلال بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلّم المستمر، خاصة في الجامعات التي تُعد بيئات معرفية بطبيعتها.

**المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وآلياته** يُشير التعلّم التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على التعلّم من تجاربها، وتوثيق الدروس المستفادة، وتطوير آليات التغذية الراجعة، مما يُسهّم في تحسين الأداء المؤسسي (Kehm & Stensaker, 2021).

**المطلب الثاني: دور الحوكمة في تعزيز التعلم المؤسسي** تُساعد الحوكمة على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر، من خلال تفعيل آليات التقييم، وتحليل القرارات، وتطوير السياسات بناءً على المعرفة المتراكمة.

#### **المبحث الرابع: القيادة التحويلية**

تُبرز نظرية القيادة التحويلية دور القائد في إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة، من خلال الرؤية الملهمة، والتحفيز، والتمكين. (Alshammari, 2019) وتُعد مناسبة لتحليل دور القيادات الأكاديمية في تفعيل الحوكمة الجامعية، حيث يُمكن للقيادة التحويلية أن يحدثوا تحولاً في الثقافة التنظيمية، ويُعززوا من تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة.

**المطلب الأول: خصائص القيادة التحويلية في السياق الأكاديمي** تتميز القيادة التحويلية بالقدرة على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في صنع القرار، مما يُساهم في بناء بيئة تنظيمية إيجابية (Alshammari, 2019).

**المطلب الثاني: دور القيادات الأكاديمية في تفعيل الحوكمة** يُمكن للقيادات التحويلية أن تُحدث تحولاً في الثقافة التنظيمية، وتُعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة، من خلال بناء رؤية مشتركة، وتفعيل المشاركة، وتحقيق الشفافية.

المراجع العربية:

- الدماغ، ز. ج. خ. (٢٠٢١). معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقتها بمستوى الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٤٧، ٥٥-٧٨.
- الزيد، عبد الله. (٢٠١٦). حوكمة الجامعات: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
- السديري، محمد. (٢٠٢٠). تحولات التعليم العالي في السعودية: قراءة في نظام الجامعات الجديد. الرياض: مركز البحوث التربوية.
- شعبان، ش. خ. (٢٠٢٤). حوكمة الجامعات: مفاهيمها وأهدافها ومبادئها. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، ١١(١)، ٣١١-٣٣٨.
- الشمري، فهد. (٢٠١٩). إدارة التعليم العالي: بين المركزية والاستقلالية. جدة: دار المنهل.
- الشهري، فهد بن محمد. (٢٠٢١). تحليل واقع الحوكمة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية [رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبدالعزيز]. المكتبة الرقمية السعودية.
- العامري، م. ع. إ. (٢٠٢١). الحوكمة والمخاطرة السياسية: إطار نظري معرفي مع تكييف مقياس عالمي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤١(٢)، ١٠١-١٢٠.
- العمري، نورة بنت عبد الله. (٢٠٢٣). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد [رسالة ماجستير، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن]. المكتبة الرقمية السعودية.
- الكسر، ش. ع. (٢٠٢٠). الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ٣٤(٢)، ١٤٥-١٦٢.
- مفرح عسيري، خ. م. (٢٠٢٠). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٢١(٣)، ٨٩-١١٠.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٠). نظام الجامعات الجديد. الرياض: وزارة التعليم السعودية.  
<https://moe.gov.sa>

- Alghamdi, A. H. (2022). *University governance in Saudi Arabia: Challenges and prospects under the new university system*. Journal of Higher Education Policy and Management, 44(3), 245–260. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2034567>
- Alghamdi, M. A. (2023). *Institutional context and governance practices in Saudi universities: A cultural perspective*. Journal of Higher Education Policy and Management, 45(2), 134–150. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023>
- Alghamdi, R. M. (2023). *Governance practices in Saudi universities: An evaluation post-university system reform* [Master's thesis, King Saud University]. Saudi Digital Library.
- Alotaibi, H. A. (2021). *Challenges of implementing university governance in Saudi higher education institutions* [Doctoral dissertation, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University]. Saudi Digital Library.
- Alshammari, H. M. (2019). *Transformational leadership and governance in Saudi higher education institutions*. Arab Journal of Leadership Studies, 7(1), 45–62.
- Alzahrani, S. M. (2022). *University governance and institutional autonomy: A study of Saudi universities after the new law*. Journal of Educational Administration and Policy Studies, 14(2), 89–104.
- Austin, I., & Jones, G. A. (2016). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*. Routledge.
- Bratianu, C. (2020). *Strategic role of governance in transforming intellectual capital into institutional performance*. Journal of Knowledge Management, 24(6), 1234–1250.
- Fielden, J. (2022). *Global trends in university governance. Education Working Paper Series, World Bank*. <https://www.academia.edu/78669716>
- Kehm, B. M., & Stensaker, B. (2021). *Governance and quality in European higher education*. Higher Education Quarterly, 75(1), 23–45.
- Kehm, B. M., & Stensaker, B. (2021). *Organizational learning in higher education: Enhancing governance and decision-making*. Higher Education Quarterly, 75(3), 289–305. <https://doi.org/10.1111/hequ.12245>
- OECD. (2008). *Governance in higher education: A handbook for policy makers*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

- Shattock, M. (2021). *International trends in university governance*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315769028>
- Zhu, C., & Caliskan, A. (2023). *Comparative perspectives and cases in university governance in European and Chinese universities*. Asia Europe Journal, 21(3), 397–400. <https://doi.org/10.1007/s10308-023-00677-7>