

Higher Education Governance in the Kingdom of Saudi Arabia and Its Impact on Improving University Performance at King Saud University: An Applied Analysis

¹Amal Saer Al-Otaibi,² Ibtisam Saad Al-Qahtani,³ Noura Abdullah Al-Jibreen

1. PhD Researcher, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

2. PhD Researcher, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

3. Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

حوكمة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وأثرها في تحسين الأداء الجامعي في جامعة الملك سعود: تحليل تطبيقي

أمل سائر العتيبي¹، ابتسام سعد القحطاني²، نورة عبد الله الجبرين³

1. باحثة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

2. باحثة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

3. أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

Received:25/08/2026 Revised:04/07/2026 Accepted:15/06/2026

تاريخ التقديم:2026/06/15 تاريخ إرسال التعديلات:2026/07/04 تاريخ القبول:2026/08/25

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق حوكمة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تحسين الأداء الجامعي، وتحديد مستوى تطبيق مبادئ حوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود، إضافة إلى تحليل أثر أبعاد الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، والاستقلالية) في تحسين الأداء الجامعي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، فيما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها (247) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق حوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة، حيث تصدر بُعد الاستقلالية أبعاد الحوكمة، يليه بُعد المساءلة، ثم الشفافية، فالمشاركة، بينما جاء بُعد العدالة في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع. كما بينت النتائج أن الأداء الجامعي جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة في تحسين الأداء الجامعي، مع وجود علاقة قوية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء الجامعي. كذلك كشفت النتائج عن تفاوت تأثير أبعاد الحوكمة، حيث جاء بُعد المشاركة الأعلى تأثيراً في تحسين الأداء الجامعي، يليه المساءلة، ثم العدالة، فالشفافية، وأخيراً الاستقلالية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية داخل الجامعة من خلال تطوير آليات واضحة تكفل تكافؤ الفرص في الترقية والمشاركة وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: حوكمة التعليم العالي، الأداء الجامعي، الشفافية، المساءلة

Abstract:

This study aimed to examine the impact of applying higher education governance in the Kingdom of Saudi Arabia on improving university performance, identify the level of implementation of higher education governance principles at King Saud University, and analyze the effect of governance dimensions, including transparency, accountability, justice, participation, and independence, on enhancing university performance. The study adopted the descriptive correlational approach due to its suitability to the nature and objectives of the research, and a questionnaire was used as the instrument for data collection. The study population consisted of all faculty members at King Saud University, while a simple random sample of (247) faculty members was selected. The findings revealed that the level of higher education governance implementation at King Saud University was high, with the dimension of independence ranking first among governance dimensions, followed by accountability, transparency, participation, while justice ranked last despite remaining at a high level. The results also showed that university performance was high and indicated a statistically significant effect of governance dimensions on improving university performance, along with a strong relationship between governance implementation and the level of university performance. Furthermore, the findings demonstrated variation in the influence of governance dimensions, with participation having the greatest effect on improving university performance, followed by accountability, justice, transparency, and finally independence. In light of these findings, the study recommended strengthening organizational justice within the university by developing clear mechanisms that ensure equal opportunities in promotion, participation, and the distribution of responsibilities among faculty members.

Keywords: Higher Education Governance, University Performance, Transparency, Accountability

مقدمة

تشهد مؤسسات التعليم العالي تحولات متسارعة بفعل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وتزايد المنافسة عالمياً، إلى جانب التوجه نحو اقتصاد قائم على المعرفة، مما جعل الجامعات تتجاوز دورها التقليدي لتصبح فاعلاً رئيساً في تحقيق التنمية وبناء الإنسان. وفي هذا الإطار، ارتبط أدائها بقدرتها على الابتكار وإنتاج المعرفة التطبيقية وبناء شراكات مع مختلف القطاعات، الأمر الذي أبرز الحوكمة كمدخل حديث يسهم في تنظيم العمل الجامعي وتعزيز الشفافية ورفع كفاءة الأداء في بيئة متغيرة.

وتعرّف حوكمة التعليم العالي بأنها مجموعة من القواعد والآليات والممارسات التي تنظم عمليات صنع القرار داخل الجامعات، وتعزز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة، بما يمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق قيمة مضافة في الجوانب التعليمية والبحثية والاجتماعية، من خلال الارتقاء بمخرجاتها الأكاديمية، وتعزيز تنافسيتها، وربط أدائها بمتطلبات التنمية وسوق العمل، مع ضمان الانسجام بين مختلف مستويات الإدارة داخل المؤسسة التعليمية (سمحون، 2020).

وتزايدت أهمية الحوكمة مع تصاعد الأزمات المالية وضغوط الإنفاق الحكومي، حيث أصبحت الجامعات مطالبة بإدارة مواردها بكفاءة وتحقيق الاستدامة المالية، وهو ما أكدته دراسة رابعة (2019) التي أبرزت دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي في ظل محدودية التمويل. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة الصبحي وآخرون (2026) إلى أن الحوكمة تمثل مدخلاً استراتيجياً لتوجيه الاستثمار في التعليم العالي وتعزيز دور الجامعات في الاقتصاد من خلال ربط البحث العلمي بالابتكار وتطوير الشراكات، رغم استمرار فجوة بين الأطر النظرية والتطبيق الفعلي نتيجة معوقات تنظيمية وثقافية.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بتطوير التعليم العالي في إطار رؤية السعودية 2030، التي أكدت دور الحوكمة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة، حيث بينت دراسة الشمري (2018) أن تطبيقها يسهم في تحسين اتخاذ القرار وتنظيم العمل، رغم تفاوت مستويات التطبيق بين الجامعات نتيجة اختلاف الأنظمة وضعف بعض آليات المتابعة. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة الغامدي والزهراني (2022) إلى أن التوسع في عدد الجامعات أدى إلى زيادة فرص التعليم، لكنه أفرز تحديات جديدة تمثلت في ارتفاع الأعباء الإدارية وضعف التوافق مع سوق العمل وقلة الشراكات، مما أثر في كفاءة الأداء وأبرز الحاجة إلى تطوير أساليب الإدارة.

ومن جانب آخر، ارتبطت الحوكمة بمفهوم الاستدامة، حيث أظهرت دراسة (Wajid 2025) ارتفاع مشاركة الجامعات السعودية في تصنيف Times Higher Education Impact Rankings من 4% عام 2019 إلى 49% عام 2024، وهو ما يعكس تزايد الاهتمام بقضايا

التنمية، إلا أن هذا التقدم لا يزال غير متوازن، مع استمرار فجوة بين الخطط والتطبيق الفعلي.

وفي هذا السياق، يقصد بتحسين الأداء عملية تطوير مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الإجراءات وجودة المخرجات وتعزيز فاعلية استخدام الموارد (عبد الله، 2023). ويعد تحسين الأداء من المؤشرات الرئيسة على نجاح المؤسسات في التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا الإطار، أوضحت دراسة العتيبي (2023) أن تطبيق الحوكمة يسهم في تعزيز كفاءة الأداء القيادي والإداري داخل الجامعات وتحسين جودة اتخاذ القرار، من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة. ومن ثم، ترتبط الحوكمة بتحسين الأداء ارتباطاً وثيقاً؛ إذ تسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي وتحسين جودة المخرجات الجامعية، بما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء وقدرة الجامعات على تحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق، تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين حوكمة التعليم العالي بوصفها إطاراً تنظيمياً، وبين الأداء الجامعي الذي يعكس كفاءة هذا الإطار، في ظل توجهات رؤية السعودية 2030 التي تركز على الكفاءة والتنافسية. ولم يعد الأداء يقاس بمخرجات التعليم فقط، بل بقدرة الجامعة على إدارة مواردها وتقديم قيمة مجتمعية حقيقية.

وتنبع أهمية دراسة العلاقة بين حوكمة التعليم العالي وتحسين الأداء الجامعي من أن تطبيق ممارسات الحوكمة لا يعد هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات الأكاديمية والإدارية. ومن ثم فإن فهم طبيعة هذه العلاقة يساعد صانعي القرار في الجامعات على توجيه جهود الحوكمة نحو الأبعاد الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء، بما يدعم كفاءة استخدام الموارد، ويرفع مستوى الفاعلية المؤسسية، ويعزز قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستجابة للمتغيرات والتحديات المتسارعة في بيئة التعليم العالي.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على حوكمة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها في تحسين الأداء الجامعي في جامعة الملك سعود، بما يسهم في بناء فهم تحليلي متكامل لدور الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ودعم جودة مخرجات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة

تظهر الدراسات التي تناولت حوكمة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بهذا الموضوع في ظل التوجه نحو تحسين أداء الجامعات ومواكبة مستهدفات رؤية السعودية 2030، إلا أنها تكشف عن فجوة واضحة بين الأطر التنظيمية والتطبيق الفعلي داخل الجامعات. فقد أشارت دراسة رابعة (2019) إلى أن الضغوط الاقتصادية وتراجع

تحديد مستوى تطبيق مبادئ حوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود. تحليل أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة، الاستقلالية) في تحسين الأداء الجامعي في جامعة الملك سعود.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين: نظري وتطبيقي. **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة التعليم العالي، من خلال توضيح دور الحوكمة في تحسين الأداء الجامعي وتعزيز كفاءة الإدارة المؤسسية. كما تساهم في دعم الفهم النظري للعلاقة بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء داخل الجامعات، بما يوفر أساساً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية في توضيح واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود والكشف عن أثرها في تحسين الأداء الجامعي، بما يدعم صنع القرار في تطوير السياسات الجامعية وتعزيز كفاءة الإدارة وتحسين جودة المخرجات التعليمية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحليل واقع تطبيق حوكمة التعليم العالي، وبيان أثرها في تحسين الأداء الجامعي في جامعة الملك سعود.

الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1447هـ / 2026م.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.

مصطلحات الدراسة

حوكمة التعليم العالي

تعرّف حوكمة التعليم العالي بأنها منظومة متكاملة من المبادئ والمعايير التنظيمية التي تُطبّق داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بهدف توجيه أعمالها وإدارة مواردها بكفاءة، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأعلى مستويات الجودة والفعالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتنظيم عمليات اتخاذ القرار وفق هياكل إدارية واضحة (عطالله وإبراهيم، 2021).

وتعرف الباحثات حوكمة التعليم العالي إجرائياً بأنها مجموعة القواعد والإجراءات والممارسات التنظيمية التي تعتمد عليها الجامعة لتنظيم صنع القرار، وتوزيع الصلاحيات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة الموارد الأكاديمية

التمويل الحكومي عززا الحاجة إلى إدارة الموارد بكفاءة، بما يؤكد أن الإشكالية لا تكمن في غياب الحوكمة كمفهوم، بل في كيفية تفعيلها عملياً.

وتتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور في تطبيق حوكمة التعليم العالي بالشكل الذي يحقق تحسّينا فعلياً في الأداء الجامعي، حيث يظهر ذلك في ضعف إدارة الموارد كما أكدت دراسة رابعة (2019)، وتفاوت تطبيق الحوكمة بين الجامعات كما بينت دراسة الشمري (2018)، إضافة إلى الفجوة بين الجاهزية التنظيمية والتطبيق الفعلي كما أوضحت دراسة الصبحي وآخرون (2026). كما تبرز تحديات أخرى تتعلق بزيادة الأعباء الإدارية وضعف مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل ومحدودية الشراكات مع المجتمع، وهو ما أكدته دراسة الغامدي والزهراني (2022)، خاصة مع التوسع في التعليم العالي وما رافقه من ضغوط تشغيلية.

ومن جهة أخرى، أوضحت دراسة وجدي (Wajid, 2025) أن الجامعات السعودية حققت تقدماً في بعض المؤشرات العالمية، مثل ارتفاع المشاركة في تصنيف Times Higher Education Impact Rankings من 4% عام 2019 إلى 49% عام 2024، إلا أن هذا التقدم لا يعكس بالضرورة تحسّناً فعلياً في الأداء، في ظل استمرار الفجوة بين الخطط والتطبيق، وتفاوت الاهتمام بالأهداف التنموية.

وعليه، يتبين أن جوهر المشكلة لا يتمثل في نقص الرؤية، بل في ضعف التنفيذ واستمرار الفجوة بين التخطيط والتطبيق، إلى جانب اعتماد بعض الأساليب الإدارية التقليدية التي لا تتلاءم مع متطلبات المرحلة الحالية من النهضة التعليمية التي يشهدها قطاع التعليم السعودي. وانطلاقاً من ذلك، تركز الدراسة على تحليل مدى إسهام حوكمة التعليم العالي في تحسين الأداء الجامعي، من خلال دراسة العلاقة بين الحوكمة بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء الجامعي بوصفه متغيراً تابعاً، بما يعزز فهم دور الحوكمة في تطوير الجامعات ودعم تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.

وتأسيساً على ما سبق من عرض للمشكلة وما يرتبط بها من فجوة بين الأنظمة والتطبيق الفعلي، تنتج هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر تطبيق حوكمة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تحسين الأداء الجامعي؟** ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما مستوى تطبيق مبادئ حوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود؟
- ما أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة، الاستقلالية) في تحسين الأداء الجامعي في جامعة الملك سعود؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

التعرف على أثر تطبيق حوكمة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تحسين الأداء الجامعي.

الأطراف داخل الجامعة، بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرار، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي وجودة المخرجات التعليمية من خلال وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وتفعيل الرقابة والتقييم المستمر. كما عرف العتيبي (2023) الحوكمة الجامعية بأنها إطار تنظيمي يقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار، بهدف تعزيز كفاءة الأداء القيادي والإداري وتحسين جودة المخرجات التعليمية وتطوير الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات التحول والتطوير في مؤسسات التعليم العالي. واستناداً إلى ذلك، يتضح أن الحوكمة تمثل مدخلاً استراتيجياً يساهم في تنظيم العمل المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز العدالة والرقابة، بما يدعم قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات وتحسين جودة مخرجاتها وتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية.

الأساس النظري للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، التي ترى أن فعالية المؤسسات وأدائها يعتمدان على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة، من خلال تبني ممارسات قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار. وتؤكد النظرية أن مراعاة مصالح أصحاب المصلحة وتعزيز مشاركتهم يساهمان في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وفي سياق التعليم العالي، تمثل الحوكمة إطاراً تنظيمياً يدعم العلاقة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع، بما يعزز مستوى الأداء الجامعي ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية (Harrison et al., 2019).

أهداف الحوكمة

تتجلى أهداف الحوكمة بوصفها استجابة واعية لتحولات إدارية واقتصادية متسارعة، فرضت ضرورة بناء أنظمة مؤسسية أكثر انضباطاً ووضوحاً، حيث تسعى في جوهرها إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة عبر تنظيم العلاقة بين الإدارة والرقابة، والحد من تضارب المصالح، وتعزيز فعالية المتابعة والتقييم، وهو ما يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي والإداري من خلال وضع هياكل تنظيمية واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة، بما يدعم جودة التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى (محمد، 2024).

كما تركز الحوكمة على ترسيخ بيئة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، من خلال تعزيز الإفصاح عن المعلومات وتقييم الأداء بشكل مستمر، الأمر الذي يدعم الثقة الداخلية والخارجية ويحد من مظاهر الفساد المالي والإداري، إلى جانب تطوير الإطار القانوني والتنظيمي بما يحقق العدالة والمساواة ويمنع التداخل في الصلاحيات أو الغموض في المهام، مع تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل (محمد، 2024؛ عبد الله، 2023).

والإدارية والمالية بكفاءة، بما يساهم في رفع جودة العمل الجامعي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية في ضوء متطلبات رؤية السعودية 2030.

الأداء الجامعي

يعرف الأداء الجامعي بأنه الطريقة التي تتحدد من خلالها كيفية قيام أعضاء هيئة التدريس والمؤسسة الجامعية بمهامها الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يساهم في إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية (محمد، 2023).

وتعرف الباحثات الأداء الجامعي إجرائياً بأنه مستوى كفاءة وفاعلية الجامعة في ممارسة وظائفها الأساسية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويقاس ذلك من خلال جودة المخرجات الأكاديمية، وكفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس، ومستوى الإنجاز البحثي، وقدرة الجامعة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية.

الإطار النظري

مفهوم الحوكمة

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي ظهرت بقوة منذ أواخر ثمانينيات القرن العشرين، حيث استخدمه البنك الدولي للإشارة إلى أسلوب ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية، في ظل إدراك متزايد بأن أزمات التنمية في العديد من الدول ترتبط بضعف أنماط الحكم وانتشار الفساد وغياب الكفاءة في التخطيط والمتابعة (World Bank, 1992). وفي السياق ذاته، وسع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذا المفهوم ليشمل أبعاد الحكم الرشيد القائم على الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة، بما يجعل الحوكمة إطاراً قيمياً ومؤسسياً يساهم في تحسين إدارة الموارد وتعزيز الاستدامة وبناء الثقة في المؤسسات (UNDP, 1997).

ومن ناحية أخرى، تطور مفهوم الحوكمة ليشمل البعد المؤسسي، خاصة مع ظهوره في القطاع الخاص عقب الأزمات المالية العالمية، حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها شبكة من العلاقات بين الإدارة وأصحاب المصلحة تهدف إلى تحقيق التوازن والرقابة والشفافية (OECD, 1995). وعليه، أصبحت الحوكمة منظومة متكاملة من القواعد والآليات التي تعيد تنظيم العلاقة بين الدولة والمؤسسات والمجتمع، وتساهم في تقليل المركزية وتعزيز المشاركة، بما يرسخ مبادئ النزاهة والكفاءة ويجعلها ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، وهو ما أكدته الأدبيات الحديثة التي ربطت الحوكمة بتحقيق الفاعلية والاستدامة في البيئات التنموية المعاصرة (ربابعة، 2019).

عرف الشمري (2018) الحوكمة الجامعية بأنها منظومة متكاملة من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف

بوصفها أبعاداً إجرائية لقياس حوكمة التعليم العالي، وذلك لارتباطها المباشر بأهداف الدراسة وإمكانية قياسها ميدانياً من خلال أداة الدراسة.

واعتمدت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد للحوكمة، هي: الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، والاستقلالية؛ نظراً لارتباطها المباشر ببيئة التعليم العالي وأهداف الدراسة الحالية. أما الأبعاد الأخرى، وهي الاستجابة، وبناء التوافق، والكفاءة والفاعلية، والرؤية الاستراتيجية، فقد تم استبعادها لتجنب التداخل المفاهيمي مع متغير الأداء الجامعي، والتركيز على الأبعاد الأكثر ارتباطاً بممارسات الحوكمة الجامعية.

الحوكمة والأداء الجامعي

تشكل حوكمة التعليم العالي إطاراً إدارياً واستراتيجياً متكاملًا يسهم في إعادة بناء المنظومة الجامعية على أسس من الكفاءة والشفافية والمساءلة، حيث لم تعد الحوكمة مجرد مفهوم تنظيمي، بل أصبحت مدخلاً حيويًا لتحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (الصبحي وآخرون، 2026). وفي هذا السياق، أكدت دراسة محمد (2024) أن حوكمة الجامعات تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تفعيل الرقابة الفعالة وتنظيم العمليات الإدارية، إلى جانب تحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة واضحة، بما يعزز الانضباط المؤسسي ويكرس ثقافة العمل المؤسسي الرشيد، فضلاً عن دورها في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون والمصادقية والحد من الفساد الإداري والمالي وتحسين جودة المخرجات التعليمية والبحثية.

وأوضحت دراسة عبد الله (2023) أن حوكمة التعليم العالي تطورت لتصبح نظاماً عملياً متكاملًا للتوجيه والرقابة وإدارة العمليات داخل الجامعات، حيث تسهم في تحسين التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، وتقليل التكرار في العمليات، وخفض التكاليف، وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، إضافة إلى دعم الابتكار وتحسين القدرة على تحليل البيانات واتخاذ قرارات قائمة على معلومات دقيقة، وهو ما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

وعلى المستوى التطبيقي والتحليلي، تشير دراسة الصبحي وآخرون (2026) إلى أن الحوكمة تمثل مدخلاً حاسماً لتحسين الأداء الجامعي، حيث يؤدي ضعف تطبيقها إلى تراجع كفاءة الجامعات في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، في حين أن تفعيلها يسهم في إعادة توجيه الموارد وتعزيز القيمة المضافة ورفع كفاءة اتخاذ القرار. كما توصلت دراسة Platonova (2025) إلى أن نماذج الحوكمة الحديثة تسهم في رفع مستويات الأداء الجامعي، مع التأكيد على أن فعالية الحوكمة ترتبط بقدرتها على التكيف مع الهياكل التنظيمية المختلفة.

ومن زاوية العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي، أكدت دراسة Wajid (2025) أن الجامعات التي تعتمد أطراً حوكمية واضحة تحقق مستويات

ومن جهة أخرى، تهدف الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف من خلال دعم المشاركة الفاعلة وتفعيل قنوات التواصل، بما يضمن مراعاة احتياجات المستفيدين وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، فضلاً عن تحقيق التكامل مع البيئة التنظيمية والقانونية والإدارية، بما يعزز انسجام السياسات والإجراءات مع المتغيرات المحيطة ويرفع من قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة (عبد الله، 2023).

وتسهم الحوكمة في رفع مستوى الثقة والاستقرار المؤسسي من خلال ضمان العدالة في التعامل مع العاملين وتعزيز انتمائهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تدعم كفاءة استخدام الموارد وخفض التكاليف وتحسين الأداء المالي، وتساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وصولاً إلى تحقيق تنمية مستدامة قائمة على النزاهة والانضباط المؤسسي (محمد، 2024؛ عبد الله، 2023).

أبعاد الحوكمة

تشير الأدبيات إلى أن للحوكمة بمفهومها العام عدداً من الأبعاد التي تسهم في تعزيز جودة الإدارة وتحقيق الكفاءة المؤسسية، ووفقاً لدراسة عبد الله (2023)؛ فإن هذه الأبعاد تبدأ بالمشاركة التي تعني إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار من خلال الحوار والتشاور، بما يضمن تمثيل مختلف وجهات النظر ويعزز شرعية القرارات. كما تعد الشفافية بعداً أساسياً يقوم على وضوح الإجراءات والقرارات وإتاحة المعلومات، بما يعزز الثقة ويحد من الغموض في التعاملات الإدارية والمالية. وفي السياق ذاته، تمثل المساءلة أحد الأبعاد الجوهرية التي تقوم على محاسبة المسؤولين عن أدايتهم وقراراتهم، والتحقق من مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، بما يضمن الانضباط المؤسسي. كما يبرز بعد العدالة بوصفه ضرورة لضمان تطبيق القوانين والإجراءات على جميع الأطراف دون تمييز، وتحقيق الإنصاف في توزيع الفرص والموارد داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى، تعكس الاستقلالية قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها بصورة موضوعية بعيداً عن الضغوط، بما يعزز كفاءة الأداء ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تشمل أبعاد الحوكمة أيضاً الاستجابة التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين بسرعة وكفاءة، مع مراعاة التغيرات المحيطة، إلى جانب بناء التوافق الذي يسهم في تحقيق تقارب في وجهات النظر بين مختلف الأطراف بما يخدم المصلحة العامة. إضافة إلى ذلك، تسهم الكفاءة والفاعلية في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج الممكنة، بينما تمثل الرؤية الاستراتيجية بعداً محورياً يعكس قدرة المؤسسة على التخطيط طويل المدى واستشراف المستقبل، بما يحقق تنمية مستدامة ويعزز من جودة الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من أن الأدبيات تناولت الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة والاستقلالية بوصفها مبادئ أساسية للحوكمة، فإن الدراسة الحالية اعتمدتها

والعمل على معالجتها بصورة مستمرة (العتيبي، 2023). ويساعد هذا البعد على تعزيز الالتزام بالمعايير المهنية ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية (الخليوي، 2022).

كما يساهم بعد المشاركة في تحسين الأداء الجامعي عبر إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأصحاب العلاقة في عمليات التخطيط وصنع القرار، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وزيادة تقبلها ودعم تنفيذها (Platonova، 2025). كذلك تساعد المشاركة على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والاستفادة من الخبرات المتنوعة في تطوير الأداء المؤسسي (الشمري، 2018).

وفيما يتعلق ببعد العدالة، فإنه يؤدي دورا مهما في رفع مستوى الأداء الجامعي من خلال ضمان تكافؤ الفرص والإنصاف في توزيع الموارد والمسؤوليات والحوافز، الأمر الذي يعزز الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي ويرفع مستوى الدافعية نحو الإنجاز والإبداع (الصبحي وآخرون، 2026). كما تساهم العدالة في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم التطوير والتحسين المستمر (Wajid، 2025).

وعليه، فإن العلاقة بين أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء الجامعي تقوم على تأثير كل بعد في جانب محدد من جوانب العمل الجامعي، في حين يؤدي تكامل هذه الأبعاد إلى تعزيز كفاءة الإدارة الجامعية وتحسين جودة العمليات الأكاديمية والإدارية ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما يفسر الاهتمام بدراسة أبعاد الحوكمة بوصفها متغيرات مؤثرة في تحسين الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي (Nisak et al., 2025؛ Riana & Hadiwidjaja 2025).

الدراسات السابقة

أجرت الصبحي وآخرون (2026) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي بوصفها ركيزة لتعزيز اقتصاد المعرفة في إطار رؤية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل (80) دراسة ووثيقة علمية خلال الفترة (2017-2026). وأظهرت النتائج وجود جاهزية تشريعية ورقمية مرتفعة تدعم تطبيق الحوكمة الاستثمارية، إلا أن تفعيلها يواجه تحديات إدارية وثقافية تحد من الاستفادة الكاملة منها. كما أكدت النتائج أن ضعف الحوكمة الاستثمارية ينعكس سلبا على الأداء الجامعي وتنوع مصادر الدخل، وأوصت بتبني نموذج حوكمة يدمج التقنيات الحديثة مع القيم الأكاديمية لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار..

وأجرى (Atanaw et al. (2025) دراسة هدفت إلى تحليل أثر بعض أبعاد الحوكمة الجامعية في جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية الإثيوبية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نموذج الانحدار

أداء أعلى مقارنة بالجامعات التي تعاني من ضعف في تطبيق الحوكمة، لما توفره هذه الأطر من وضوح في التوجيه الإداري وكفاءة في إدارة الموارد. كما أظهرت دراستا (Riana & Hadiwidjaja و Nisak et al. (2025) أن تطبيق الحوكمة الجيدة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية، في حين يؤدي ضعف تطبيقها إلى تراجع الأداء وظهور العديد من التحديات التنظيمية.

وفي السياق التطبيقي المرتبط بالإدارة الجامعية، أوضحت دراسة العتيبي (2023) أن الحوكمة تساهم في تعزيز كفاءة الأداء القيادي وتحسين جودة اتخاذ القرار ودعم الأداء المؤسسي داخل الجامعات. كما أكدت دراسة الخليوي (2022) أن الحوكمة أصبحت من المرتكزات الأساسية لتطوير الأداء الجامعي ورفع كفاءة العمل الأكاديمي والإداري. وأخيرا، بينت دراسة الشمري (2018) أن تفعيل مؤشرات الحوكمة يساهم في تحقيق تحسينات نوعية في أداء الجامعات ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المعاصرة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الحوكمة تمثل أحد المدخل الرئيسة لتطوير الأداء الجامعي وتحسين كفاءته وفاعليته، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للإنجاز، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التحديات المتغيرة.

العلاقة بين أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء في الجامعات

تعد العلاقة بين أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء الجامعي من العلاقات التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الجامعية، إذ تنطلق من افتراض مفاده أن مستوى الأداء المؤسسي يتأثر بدرجة تطبيق أبعاد الحوكمة داخل الجامعة (الصبحي وآخرون، 2026؛ Wajid، 2025). (الحوكمة لا تؤثر في الأداء بوصفها مفهوما عاما فحسب، وإنما من خلال أبعادها المختلفة التي تمارس تأثيرا مباشرا وغير مباشر على كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية وجودة المخرجات الجامعية (Nisak et al., 2025)؛ (Riana & Hadiwidjaja، 2024).

وفي هذا السياق، يساهم بعد الشفافية في تحسين الأداء الجامعي من خلال توفير المعلومات وإتاحتها للأطراف المعنية بصورة واضحة ومنظمة، الأمر الذي يعزز الثقة المؤسسية ويدعم اتخاذ القرارات على أسس موضوعية (محمد، 2024). كما يساعد وضوح الإجراءات والسياسات في تقليل الغموض التنظيمي ورفع مستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء الأكاديمي والإداري (عبد الله، 2023).

أما بعد المساءلة، فيرتبط بتحسين الأداء من خلال توفير آليات للمتابعة والتقييم وقياس مستوى الإنجاز، بما يضمن الكشف عن جوانب القصور

الجامعات والكليات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للالتزام العاملين بالتغيير في كل من فعالية الاعتماد الأكاديمي والأداء الجامعي، كما تبين أن فعالية الاعتماد الأكاديمي تؤدي دوراً وسيطاً إيجابياً في تعزيز هذه العلاقة. وأكدت الدراسة أن تعزيز التزام العاملين ودعم عمليات الاعتماد الأكاديمي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات الجامعية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

كما أجرى Riza et al. (2025) دراسة هدفت إلى تحليل أثر القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية والابتكار في الأداء التنظيمي والالتزام المؤسسي في الجامعات الحكومية الإندونيسية ذات الاستقلالية القانونية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة من عينة بلغت (136) من القيادات الإدارية والأكاديمية العليا في (21) جامعة حكومية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التشاركية في تعزيز الابتكار والالتزام التنظيمي، كما تبين أن الابتكار والالتزام المؤسسي يساهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات. وأكدت الدراسة أهمية تبني أنماط القيادة التشاركية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل مؤسسات التعليم العالي بوصفها عوامل مؤثرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج جامعية أكثر فاعلية.

وأجرى Nisak et al. (2025) دراسة هدفت إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة حالة الجامعات التابعة لمؤسستي محمدية وعائشة في إقليم سومطرة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، مستندة إلى بيانات أولية جمعت من مجتمع بلغ (36) جامعة، بعينة قوامها (35) جامعة تم اختيارها بأسلوب المعاينة القصدية الشاملة، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة الجيدة على الأداء المؤسسي، حيث يساهم تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في رفع كفاءة الجامعات وتحسين مخرجاتها. كما أكدت أن ضعف تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تراجع الأداء، مما يعزز أهمية تبني نماذج حوكمة فعالة كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي.

كذلك أجرى Riana & Hadiwidjaja (2024) دراسة هدفت إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة على أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة خلال الفترة (2019-2023) بهدف بناء تصور متكامل للعلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية عبر جمع الدراسات ذات الصلة وتحليلها وفق معايير علمية دقيقة تضمن موثوقية النتائج. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل إيجابي ودال في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة من خلال أبعاد الشفافية والمساءلة التي تعد الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة وجودة المخرجات التعليمية،

الخطي المتعدد، وجمعت البيانات من (378) عضو هيئة تدريس وقيادي أكاديمي في ست جامعات حكومية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الحوكمة الجامعية وجودة التعليم، ولا سيما بعدي المساءلة والحرية الأكاديمية، كما تبين أن بعد الحرية الأكاديمية يؤثر إيجابياً في جودة الخدمات التعليمية. وأكدت الدراسة أهمية تحقيق التوازن بين الضبط المؤسسي والمرونة الأكاديمية لتعزيز جودة التعليم.

وفي سياق مقارن، أجرت Platonova (2025) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة الداخلية وأداء الجامعات في أنظمة التعليم العالي، مع التركيز على أبعاد المركزية والمشاركة والتوجه الاستراتيجي والتواصل المؤسسي ضمن إطار الإدارة العامة الجديدة. واعتمدت الدراسة منهجاً تحليلياً يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، مستندة إلى بيانات استطلاعية وتحليل إحصائي للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط الحوكمة ومستويات الأداء الجامعي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين نماذج الحوكمة الحديثة ومستويات الأداء المؤسسي، خاصة في الجامعات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتعزز آليات المساءلة. كما بينت النتائج أن فعالية الحوكمة تختلف باختلاف الهياكل التنظيمية وأنماط الإدارة، مما يؤكد أهمية تصميم نماذج حوكمة مرنة تتلاءم مع السياقات المؤسسية، مع التأكيد على دورها الحاسم في توجيه الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

كما أجرى Wajid (2025) دراسة هدفت إلى تحليل دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تحقيق التنمية، مع التركيز على البعد الحوكمي بوصفه إطاراً منظماً للأداء المؤسسي، من خلال تقييم مشاركة الجامعات في المبادرات العالمية ومدى توافقها مع الأطر الحوكمية المرتبطة بالاستدامة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، مستندة إلى بيانات زمنية خلال الفترة (2019-2024)، مع استخدام التحليل العنقودي الهرمي لتصنيف الجامعات وفق مستوى انخراطها في الأهداف التنموية. وأظهرت النتائج نمواً ملحوظاً في مشاركة الجامعات في مؤشرات الاستدامة العالمية، إلا أن هذا التقدم لم يكن متوازناً من حيث الحوكمة، حيث برزت فجوات تعكس ضعف التكامل في تطبيق مبادئها. كما بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي يرتبط بدرجة التوافق مع الأطر الحوكمية، إذ تحقق الجامعات التي تتبنى نماذج حوكمة واضحة أداء أعلى، مؤكدة أن الحوكمة تمثل محركاً استراتيجياً يعزز كفاءة القرار وتوظيف الموارد على المدى الطويل.

كما أجرى Albaroudi et al. (2025) دراسة هدفت إلى تحليل دور التزام العاملين بالتغيير وفعالية الاعتماد الأكاديمي في تحسين الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لفعالية الاعتماد الأكاديمي في العلاقة بين التزام العاملين والأداء الجامعي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في عدد من

والسمعة والشمول والتنوع والفعالية والمشاركة، بما يعزز كفاءة الحوكمة ويدعم تطوير الأداء المؤسسي.

وأجرى الشريف (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة والصعوبات التي تحد من توافر مبادئها في الجامعات السعودية في ضوء رؤية السعودية 2030، من خلال استكشاف مستوى التطبيق والكشف عن أبرز التحديات المرتبطة بها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (247) عضو هيئة تدريس من مجتمع قوامه (8128) في عدد من الجامعات السعودية. وأظهرت النتائج أن مستوى توافر مبادئ الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، كما أن الصعوبات التي تعيق تطبيقها كانت أيضاً بدرجة متوسطة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية والجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات، يتضح أن هناك اتجاهات واضحة نحو الاتفاق بين عدد من الدراسات حول الدور المحوري للحوكمة في تحسين الأداء الجامعي، حيث اتفقت دراسة الصبحي وآخرون (2026)، ودراسة Wajid (2025)، ودراسة Nisak et al. (2025)، ودراسة Riana & Hadiwidjaja (2024) على أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، ولا سيما الشفافية والمساءلة والتكامل المؤسسي، يسهم بصورة مباشرة في تعزيز كفاءة الأداء الجامعي وتحسين جودة المخرجات التعليمية، كما أكدت هذه الدراسات أن الحوكمة تمثل إطاراً استراتيجياً لإدارة الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع القدرة التنافسية للجامعات. وعلى النحو ذاته، اتفقت دراسة الخليوي (2022) ودراسة العتيبي (2023) على أهمية تبني نماذج حوكمة واضحة ومتكاملة تسهم في تحسين الأداء القيادي والإداري داخل الجامعات، وتعزز من جودة اتخاذ القرار وتفعيل المشاركة المؤسسية.

ومن جهة أخرى، برزت بعض أوجه الاختلاف بين الدراسات في تفسير طبيعة العلاقة بين أبعاد الحوكمة ونتائج الأداء، حيث أظهرت دراسة Atanaw et al. (2025) أن بعض أبعاد الحوكمة مثل المساءلة والمسؤولية قد يكون لها تأثير سلبي على جودة الخدمات التعليمية، في حين كان للحرية الأكاديمية تأثير إيجابي، وهو ما يتباين مع ما توصلت إليه دراسة Nisak et al. (2025) ودراسة Riana & Hadiwidjaja (2024) التي أكدت التأثير الإيجابي الشامل لمبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي. كما اختلفت دراسة Platonova (2025) في تأكيدها أن فعالية الحوكمة ليست ثابتة، بل تختلف باختلاف الهياكل التنظيمية والسياقات المؤسسية، وهو ما يشير إلى أن تأثير الحوكمة لا يمكن تعميمه دون مراعاة الخصوصية التنظيمية لكل جامعة. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة بن جمعه والجهني (2024) وجود قصور في جانب المتابعة والتقييم

مؤكدة أن الحوكمة تمثل نظاماً تنظيمياً متكاملًا يحقق قيمة مضافة مختلف أصحاب المصلحة.

وأجرى بن جمعه والجهني (2024) دراسة هدفت إلى تحليل نقدي للخطة الاستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية للفترة (2018-2022)، للكشف عن مدى توافقها مع المعايير العلمية والحوكمة، وتحديد جوانب القوة والقصور واقتراح تحسينات للخطة المستقبلية (2023-2027). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والنقدي من خلال تحليل وثيقة الخطة وفق معايير موضوعية تعكس جودة التخطيط ومستوى الحوكمة. وأظهرت النتائج بناء إطار معياري متكامل يضم (82) معياراً فرعياً ضمن (15) معياراً رئيساً تغطي منهجية الإعداد، وعناصر الخطة، وتحليل البيئة (SWOT)، وآليات التنفيذ، والمتابعة والتقييم. كما بينت أن الخطة استوفت معظم معايير الإعداد والتخطيط بدرجة جيدة، إلا أنها عانت من ضعف واضح في معايير المتابعة والتقييم، مما يعكس خللاً في بعد المساءلة، ويحد من فاعلية التنفيذ وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما أجرى العتيبي (2023) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية السعودية 2030، مع التركيز على مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة ومتطلبات التحول نحوها داخل البيئة الجامعية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، مستخدمة الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لأهميتها في تحسين الأداء القيادي، كما بينت أن الحوكمة تسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية وجودة اتخاذ القرار ودعم الأداء المؤسسي، مؤكدة دورها كإطار تنظيمي يعزز الشفافية والمساءلة والمشاركة داخل البيئة الجامعية.

كذلك أجرى الخليوي (2022) دراسة هدفت إلى اقتراح نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بما يتواءم مع نظام الجامعات الجديد، من خلال تحليل نظم الحوكمة في السعودية والمملكة المتحدة، وتحديد أهمية عناصر الحوكمة المتمثلة في المساءلة والاستدامة والسمعة والشمول والتنوع والفعالية والمشاركة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج المقارن، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من قيادات أكاديمية في جامعة الملك سعود و University of Reading. وأظهرت النتائج أن جميع عناصر الحوكمة حظيت بدرجة أهمية مرتفعة جداً في كلا السياقين، مما يعكس توافقاً في إدراك أهميتها. كما أسفرت الدراسة عن بناء نموذج مقترح لحوكمة الجامعات من خلال تكييف نموذج (CUC Code of Governance 2020) بما يتلاءم مع البيئة السعودية، متضمناً سبعة عناصر رئيسة هي المساءلة والشفافية والاستدامة

أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي وقدرتها على جمع البيانات الكمية بصورة منظمة. وطُورت فقراتها بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بحوكمة التعليم العالي والأداء الجامعي، ومن أبرزها دراسة العوضي (2020)، ودراسة أسيمو وآخرون (2022)، ودراسة مرعي وعساف (2025)، مع مواءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: البيانات الديموغرافية، ومحور حوكمة التعليم العالي الذي اشتمل على (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، ومحور الأداء الجامعي الذي تضمن (12) عبارة، ليلعب إجمالي العبارات (37) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وللتحقق من الصدق الظاهري، عرضت الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم حتى أصبحت بصورتها النهائية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة. كما حصلت الدراسة على موافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي بجامعة الملك سعود برقم (KSU-HE-26-0731) بتاريخ 2026/05/10م قبل تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات، مع الالتزام بسرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بصورتها النهائية، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول 1: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المؤشر الكلي	المغبر التابع	المغبر المستقل						المغبر/البعد
		حوكمة التعليم العالي	المشاركة	الاستقلالية	العدالة	المساءلة	الشفافية	
0.956	0.891	0.940	0.829	0.812	0.853	0.830	0.818	كرونباخ ألفا
37	12	25	5	5	5	5	5	عدد الفقرات

يبين الجدول رقم (1) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات المقياس تراوحت بين (81.2%-94%) فيما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (95.6%) وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد المقبول البالغ (0.70) (Creswell and Creswell, 2022)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

فحص اعتدال التوزيع الطبيعي للبيانات

تم فحص اعتدال التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والفرططح (Kurtosis)، للتحقق من ملائمة البيانات لإجراء التحليلات الإحصائية. ويعد التوزيع طبيعيًا إذا كانت قيم الالتواء

رغم قوة التخطيط، مما يعكس فجوة تطبيقية داخل البنية الحوكمية، بينما كشفت دراسة الشريف (2020) عن أن مستوى تطبيق الحوكمة لا يزال متوسطًا، ويواجه تحديات تنظيمية وثقافية تحد من فاعليته.

وعليه، يكشف هذا التباين بين ما اتفقت عليه الدراسات وما اختلفت فيه عن فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تربط بشكل مباشر بين حوكمة التعليم العالي وتحسين الأداء الجامعي في سياق الجامعات السعودية، لا سيما في ظل التحولات الاستراتيجية التي فرضتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث ركزت معظم الدراسات على الطرح النظري أو التحليل العام أو المقارن، دون التعمق في دراسة حالة تطبيقية تعكس واقع الممارسة الفعلية داخل مؤسسة جامعية بعينها، فضلًا عن غياب نماذج تحليلية متكاملة تدمج بين الحوكمة والتحول الرقمي والاستثمار المعرفي في تفسير ديناميكيات الأداء الجامعي. ومن ثم، تتبع أهمية الدراسة الحالية من سعيها إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تطبيقي لحوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود، بوصفها نموذجًا تمثيليًا للجامعات السعودية، مع التركيز على قياس أثر تطبيق أبعاد الحوكمة في تحسين الأداء الجامعي في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030، بما يسهم في بناء إطار تحليلي يربط بين الحوكمة كمدخل تنظيمي، والأداء كنتائج استراتيجية، في سياق تحولي يتسم بالتعقيد والتسارع المعرفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها من خلال جمع البيانات ومعالجتها إحصائيًا للوصول إلى نتائج تسهم في تفسير المشكلة محل الدراسة (Cumming and Calin-Jageman, 2024).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم (575) عضوًا وفق إحصائيات العام الجامعي (2025-2026)، استنادًا إلى البيانات المنشورة في دليل أعضاء هيئة التدريس على الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة الملك سعود (جامعة الملك سعود، 2026). وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال توزيع استبانة إلكترونية عبر منصة (Google Forms)، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (247) استبانة، ويعد حجم العينة مناسبًا لتمثيل مجتمع الدراسة استنادًا إلى جدول تحديد حجم العينات لسيكاران وبوجي (Sekaran and Bougie, 2025)، الذي يشير إلى أن الحجم الملائم لمجتمع يبلغ (575) فردًا هو (231) مفردة.

يبين الجدول رقم (4) أن أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد حوكمة التعليم العالي بلغت (0.706) وهي قيمة أقل من الحد الذي يشير إلى وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد مما يدل على عدم وجود ارتباط مرتفع بين الأبعاد المستقلة ووفقاً لـ (Gujarati, 2021) فإن قيم معاملات الارتباط التي تقل عن (0.80) تعد مؤشراً على سلامة النموذج من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، مما يحد من تعميم النتائج على جامعات أخرى. اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وما يرتبط بها من تقديرات ذاتية للمبحوثين.

تعكس النتائج واقع الدراسة خلال فترة التطبيق فقط، وقد تختلف باختلاف الظروف الزمنية.

اقتصرت البحث على أبعاد محددة للحوكمة الجامعية دون تناول جميع الأبعاد الواردة في الأدبيات السابقة.

اعتمدت الدراسة على جمع بيانات المتغيرين المستقل والتابع من خلال استبانة واحدة ومن المستجيبين أنفسهم، الأمر الذي قد يرفع احتمالية وجود تحيز الطريقة المشتركة، وهو ما ينبغي مراعاته عند تفسير نتائج الدراسة.

نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

شملت البيانات الديموغرافية الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والتخصص، لما لهذه المتغيرات من ارتباط مباشر بأهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسية. ولم يتم تضمين متغير الجنس ضمن البيانات الديموغرافية؛ نظراً لعدم ارتباطه المباشر بأهداف الدراسة، واقتصرت الدراسة على المتغيرات الأكثر صلة بتحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة ومستوى الأداء الجامعي. ويوضح الجدول رقم (5) نتائج التكرار والنسبة المئوية للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول 5: وصف البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة العلمية	أستاذ	39	15.8%
	أستاذ مشارك	78	31.6%
	أستاذ مساعد	130	52.6%
	المجموع	247	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	10.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	65	26.3%
	أكثر من 10 سنوات	157	63.6%
	المجموع	247	100%
التخصص	علمي	88	35.6%
	إنساني	159	64.4%
	المجموع	247	100%

ضمن (1±)، وكانت قيم التفرطح ضمن (Field, 2023) (1.96±) ويوضح الجدول رقم (2) نتائج اختبار اعتدال التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

جدول 2: نتائج اختبار الالتواء والتفرطح

المتغير/البعد	الشفافية	المساءلة	العدالة	الاستقلالية	المشاركة	حوكمة التعليم العالي	الأداء الجامعي
Kurtosis التفرطح	-0.417	-0.442	-0.501	-0.665	-0.278	-0.361	-0.431
الالتواء Skewness	0.111	0.030	-0.101	0.214	0.203	0.044	0.273

تشير نتائج الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) إلى أن جميع قيم الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لأبعاد الدراسة ومتغيراتها الرئيسية جاءت ضمن الحدود الإحصائية المقبولة، مما يدل على اعتدال توزيع البيانات واقترابها من التوزيع الطبيعي.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

تم التحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة من خلال استخراج قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)، وأظهرت نتائج الجدول (3) أن قيم التباين المسموح به تراوحت بين (0.2-1)، فيما جاءت قيم معامل تضخم التباين أقل من (5) مما يدل على عدم وجود ارتباط مرتفع بين الأبعاد المستقلة وبالتالي فإن البيانات تعد مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Hair et al., 2018).

جدول 3: نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد

I.V	الشفافية	المساءلة	العدالة	الاستقلالية	المشاركة
VIF	2.044	2.343	3.116	2.032	1.915
Tolerance	0.489	0.427	0.321	0.492	0.522

ولتأكيد النتائج السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد حوكمة التعليم العالي للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد مرتفع فيما بينها وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4).

جدول 4: مصفوفة (Pearson) بين أبعاد حوكمة التعليم العالي

I.V	الشفافية	المساءلة	العدالة	الاستقلالية	المشاركة
الشفافية	1				
المساءلة	0.647	1			
العدالة	0.665	0.706	1		
الاستقلالية	0.529	0.552	0.684	1	
المشاركة	0.505	0.579	0.647	0.582	1

التي ركزت على رفع جودة التعليم الجامعي وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

كما قد يفسر هذا الارتفاع بحصول معظم أبعاد الحوكمة على مستويات مرتفعة، وخاصة بعد الاستقلالية الذي جاء في المرتبة الأولى، يليه بعد المساءلة، ثم بعد الشفافية، الأمر الذي يعكس إدراك أفراد العينة لوجود مستوى مرتفع من المرونة في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية، ووضوح نسي في الإجراءات التنظيمية، وتفعيل لآليات المتابعة والمحاسبة داخل الجامعة. كما يشير ارتفاع بعد المشاركة إلى وجود توجه نحو إشراك أعضاء هيئة التدريس في بعض جوانب العمل الجامعي، وهو ما قد يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين البيئة الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2023) التي أوضحت أن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة وأسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية وجودة اتخاذ القرار، كما تتفق مع دراسة الخليوي (2022) التي أكدت الأهمية المرتفعة لعناصر الحوكمة في دعم تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات.

وعلى مستوى أبعاد الحوكمة جاء بعد الاستقلالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن الجامعة تتمتع بقدر مناسب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية وهو ما يساهم في تعزيز كفاءة العمل الجامعي وسرعة الاستجابة للمتغيرات والمطالبات الأكاديمية والتنموية، كما قد يعكس ذلك التوجه نحو منح الجامعات السعودية صلاحيات أوسع في إدارة شؤونها بما ينسجم مع سياسات تطوير التعليم العالي. وقد يفسر ذلك بإدراك أفراد العينة لوجود مرونة نسبية في إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، الأمر الذي يدعم كفاءة اتخاذ القرار ويعزز قدرة المؤسسة الجامعية على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والأكاديمية. وبعد ارتفاع هذا البعد مؤشرا على أهمية الاستقلالية بوصفها أحد المرتكزات الأساسية للحوكمة الفاعلة، لما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل الجامعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Atanaw et al. (2025) التي أكدت وجود أثر إيجابي للاستقلالية والحرية الأكاديمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، كما تتفق مع دراسة Platonova (2025) التي أشارت إلى أن مرونة أنماط الحوكمة والاستقلال في إدارة المؤسسات التعليمية ترتبط بارتفاع مستويات الأداء الجامعي.

وجاء بعد المساءلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، مما يدل على وجود أنظمة وإجراءات رقابية تساهم في متابعة الأداء وتقييمه داخل الجامعة الأمر الذي يعزز من جودة العمل الأكاديمي والإداري ويحد من أوجه القصور، كما تعكس هذه النتيجة اهتمام الجامعة بتطبيق معايير الجودة والرقابة المؤسسية بما يحقق كفاءة الأداء الجامعي. وقد يفسر ارتفاع هذا البعد بإدراك أفراد العينة لوجود مستوى مناسب من المتابعة والمحاسبة وتقويم الأداء داخل البيئة الجامعية، وهو ما يساهم في تعزيز الانضباط المؤسسي وتحسين جودة القرارات الإدارية والأكاديمية. كما يعد ارتفاع بعد المساءلة مؤشرا على أهمية الأنظمة الرقابية في

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن فئة الأستاذ المساعد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الرتبة العلمية بنسبة (52.6%) وبعدد (130) مشاركاً، تلتها فئة الأستاذ المشارك بنسبة (31.6%)، ثم فئة الأستاذ بنسبة (15.8%). ويعكس ذلك ارتفاع نسبة الأساتذة المساعدين ضمن أعضاء هيئة التدريس، وما يرتبط به من مشاركة فاعلة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية.

كما أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد على (10) سنوات بنسبة (63.6%)، تلتها فئة من (5-10) سنوات بنسبة (26.3%)، ثم فئة أقل من (5) سنوات بنسبة (10.1%). ويشير ذلك إلى تمتع أفراد العينة بخبرات أكاديمية وإدارية كافية تمكنهم من تقييم واقع الحوكمة والأداء الجامعي بصورة دقيقة.

وفيما يتعلق بالتخصص، شكلت التخصصات الإنسانية النسبة الأكبر من العينة بنسبة (64.4%) مقابل (35.6%) للتخصصات العلمية، وهو ما يمكن تفسيره بارتفاع أعداد أعضاء هيئة التدريس والأقسام الأكاديمية في الكليات الإنسانية مقارنة ببعض التخصصات العلمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: "ما مستوى تطبيق حوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى التقدير لإجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود حول متغيرات الدراسة وأبعادها كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول 6: نتائج الإحصاء الوصفي نحو متغيرات وأبعاد الدراسة

نوع المتغير	الرتبة	المتغير/البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
المستقل	3	الشفافية	3.91	0.645	78.2%	مرتفع
	2	المساءلة	3.98	0.655	79.6%	مرتفع
	5	العدالة	3.83	0.722	76.6%	مرتفع
	1	الاستقلالية	4.00	0.683	80%	مرتفع
	4	المشاركة	3.89	0.623	77.8%	مرتفع
		حوكمة التعليم العالي	3.92	0.553	78.4%	مرتفع
التابع		الأداء الجامعي	4.03	0.547	80.6%	مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (6) الخاصة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة إلى أن مستوى حوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحوكمة (3.92) مما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود اهتمام واضح بتطبيق أبعاد الحوكمة داخل الجامعة. وقد يعزى ذلك إلى توجه الجامعات السعودية خلال السنوات الأخيرة نحو تطوير الأنظمة الإدارية وتعزيز الكفاءة المؤسسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030

على الأداء الجامعي. وقد يفسر حصول بعد العدالة على المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية أبعاد الحوكمة بوجود اختلاف نسبي في إدراك أفراد العينة لمستوى الإنصاف في توزيع الفرص أو تطبيق الإجراءات التنظيمية داخل الجامعة، رغم بقاء هذا البعد ضمن المستوى المرتفع. كما يعكس ذلك أهمية العدالة المؤسسية بوصفها أحد المراكز الأساسية للحوكمة الفاعلة، لما لها من دور في تعزيز الثقة التنظيمية وتحقيق الاستقرار المؤسسي ودعم بيئة العمل الجامعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيسائي (2025) التي أوضحت أن العدالة وتكافؤ الفرص تمثلان عنصرتين أساسيتين في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين فعالية الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي.

وفيما يتعلق بمتغير (الأداء الجامعي) فقد أظهرت النتائج أنه جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، مما يدل على أن جامعة الملك سعود تتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الجامعي من وجهة نظر أفراد العينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بجهود الجامعة المستمرة في تطوير البيئة الأكاديمية والبحثية والإدارية، وحرصها على تطبيق ممارسات الحوكمة التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية والبحثية، إضافة إلى اهتمامها بتحقيق التميز المؤسسي والتنافسية على المستويين المحلي والدولي.

وقد يعكس ارتفاع مستوى الأداء الجامعي إدراك أفراد العينة لوجود كفاءة في الجوانب الأكاديمية والإدارية، وفعالية في تنظيم العمليات المؤسسية واتخاذ القرارات داخل الجامعة، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة المخرجات ورفع مستوى الأداء المؤسسي بصورة عامة. كما قد يرتبط ذلك بتطبيق أبعاد الحوكمة، وخاصة الشفافية والمساءلة والمشاركة والاستقلالية، والتي تساهم في تحسين التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، ودعم بيئة العمل الجامعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيسائي (2025) التي أكدت أن مبادئ الحوكمة تمثل مرتكزا رئيسا في تحسين الأداء الجامعي وتعزيز فعالية الأداء الأكاديمي والإداري، كما تتفق مع دراسة Nisak et al. (2025) التي أوضحت وجود أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة الجيدة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، ودراسة Wajid (2025) التي بينت أن الجامعات التي تعتمد نماذج حوكمة واضحة تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة Riana & Hadiwidjaja (2024) التي أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: "ما أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة، الاستقلالية) في تحسين الأداء

الجامعي في جامعة الملك سعود؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لدراسة أثر متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

دعم فاعلية الأداء الجامعي وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2024) التي أكدت أن تفعيل المساءلة والرقابة يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة العمل الجامعي، كما تتفق مع دراسة Platonova (2025) التي أشارت إلى أن آليات المساءلة تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين مستويات الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي.

أما بعد (الشفافية) فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الوضوح في الإجراءات والأنظمة وتبادل المعلومات داخل الجامعة، ويمكن تفسير ذلك بتوجه الجامعة نحو تعزيز الاتصال المؤسسي وإتاحة المعلومات المتعلقة بالأنشطة والقرارات الأكاديمية والإدارية الأمر الذي يساهم في بناء الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس. وقد يفسر ارتفاع هذا البعد بإدراك أفراد العينة لوجود مستوى مناسب من الإفصاح ووضوح الإجراءات التنظيمية داخل الجامعة، بما يدعم فهم الأدوار والمسؤوليات ويعزز الثقة في البيئة المؤسسية. كما يعكس ارتفاع بعد الشفافية أهمية إتاحة المعلومات ووضوح الأنظمة في تحسين فعالية العمل الإداري والأكاديمي ودعم جودة الأداء المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Riana & Hadiwidjaja (2024) التي أكدت أن الشفافية تعد من أكثر أبعاد الحوكمة تأثيرا في تحسين الأداء المؤسسي، كما تتفق مع دراسة الخليوي (2022) التي أشارت إلى الأهمية المرتفعة لعناصر الحوكمة، وخاصة الشفافية، في دعم تطوير الأداء داخل الجامعات.

في حين جاء بعد (المشاركة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من إشراك أعضاء هيئة التدريس في بعض عمليات اتخاذ القرار والتطوير الجامعي، إلا أن هذه النتيجة قد تشير أيضا إلى إمكانية تعزيز مستويات المشاركة بصورة أكبر بما يحقق مزيدا من التفاعل والتعاون بين مختلف الأطراف داخل الجامعة. وقد يفسر ارتفاع هذا البعد بإدراك أفراد العينة لوجود فرص مناسبة للمشاركة في بعض الجوانب الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، الأمر الذي يساهم في تعزيز التواصل المؤسسي ودعم بيئة العمل التشاركية. كما يعكس هذا البعد أهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط وصنع القرار، لما لذلك من أثر في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيسائي (2025) التي أكدت أن المشاركة تساهم في تعزيز شرعية القرارات وتحسين فعالية الأداء الجامعي، كما تتفق مع دراسة الخليوي (2022) التي أشارت إلى أن المشاركة تعد من العناصر الجوهرية الداعمة لتطوير الحوكمة ورفع كفاءة الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي.

أما بعد (العدالة) فقد جاء في المرتبة الأخيرة رغم حصوله على درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وقد يشير ذلك إلى وجود تباين نسبي في تصورات أفراد العينة حول عدالة توزيع الفرص أو تطبيق الأنظمة والإجراءات داخل البيئة الجامعية الأمر الذي يستدعي مزيدا من الاهتمام بتعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق تكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس إيجابا

جدول 7: نتائج نموذج الانحدار المتعدد لأثر تطبيق حوكمة التعليم بأبعادها في تحسين الأداء الجامعي

(Model Summery) ملخص النموذج							
R Square				R			
0.671				0.819			
تحليل التباين (ANOVA)							
Sig	F الجدولية	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	لنموذج	
0.000	2.21	98.416	9.887	5	49.435	لانحدار	
			0.100	241	24.211	الباقى	
				246	73.646	المجموع	
جدول المعاملات (Coefficient)							
t الجدولية	Sig	t	Beta	Std. Error	B	I.V	D.V
1.96	0.000	5.349		0.153	0.820	الثابت Constant	الأداء الجامعي
	0.006	2.761	0.146	0.045	0.124	الشفافية	
	0.000	4.491	0.254	0.047	0.212	المساءلة	
	0.009	2.651	0.173	0.049	0.131	العدالة	
	0.012	2.538	0.134	0.042	0.107	الاستقلالية	
	0.000	5.432	0.278	0.045	0.244	المشاركة	

تدعم التفاعل المؤسسي، وتعزز الانتماء التنظيمي، وتسهم في رفع فاعلية القرارات وتحسين بيئة العمل الجامعية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة العيسائي (2025) التي أكدت دور المشاركة في تعزيز فاعلية الأداء الجامعي، ودراسة (Platonova (2025 التي أوضحت أن الحوكمة القائمة على المشاركة ترتبط بارتفاع مستويات الأداء المؤسسي.

وجاء بعد (المساءلة) في المرتبة الثانية بقيمة (0.254)، الأمر الذي يعكس أهمية وجود أنظمة رقابية واضحة وآليات تقييم ومتابعة مستمرة تسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، وقد يشير ذلك إلى الدور المحوري للمساءلة في ضبط الأداء وتقويم الانحرافات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن جمعه والجهني (2024) التي أوضحت أن ضعف المتابعة والتقييم ينعكس سلباً على فاعلية الأداء الجامعي.

كما سجل بعد (العدالة) قيمة بلغت (0.173)، مما يشير إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص داخل الجامعة ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الجامعي، وقد يفسر ذلك بأن العدالة المؤسسية تسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي والثقة بين العاملين، بما ينعكس على تحسين جودة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيسائي (2025) التي أكدت أهمية العدالة في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء داخل الجامعات.

أما بعداً (الشفافية والاستقلالية) فقد بلغا (0.146، 0.134) على التوالي، ورغم أن تأثيرهما جاء بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنهما لا يزالان يمثلان عاملين مهمين في دعم الأداء الجامعي من خلال وضوح الإجراءات الإدارية وإتاحة المعلومات وتعزيز قدرة الجامعة على اتخاذ القرارات بكفاءة ومرونة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Riana & Hadiwidjaja (2024) التي أشارت إلى أهمية الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي، ودراسة (Atanaw et al. (2025 التي أكدت الدور الإيجابي للاستقلالية والحرية الأكاديمية في رفع جودة الأداء التعليمي.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة أظهرت تبايناً بين مستوى تطبيق بعض أبعاد الحوكمة وحجم تأثيرها في الأداء الجامعي؛ فعلى الرغم من أن بعد الاستقلالية جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق في نتائج السؤال الأول، إلا أنه سجل أقل تأثير نسبي في الأداء الجامعي. وفي المقابل، جاء بعد المشاركة في مرتبة متأخرة نسبياً من حيث مستوى التطبيق، إلا أنه حقق أعلى تأثير في الأداء الجامعي. وقد يشير ذلك إلى أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء ليست بالضرورة الأبعاد الأعلى تطبيقاً، وإنما الأبعاد التي تسهم بصورة مباشرة في تعزيز التفاعل المؤسسي والمشاركة في صنع القرار وتحسين جودة الممارسات الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة.

نتائج الدراسة

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وملاءمته إحصائياً، وذلك استناداً إلى نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (F.Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=81.9%)، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية بين حوكمة التعليم العالي والأداء الجامعي في جامعة الملك سعود. وأظهرت نتائج معامل التحديد (R²=67.1%) أن أبعاد حوكمة التعليم العالي تفسر ما نسبته (67.1%) من التغير في الأداء الجامعي في جامعة الملك سعود، بينما قد تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، مثل البيئة التنظيمية، والقيادة المؤسسية، ومستوى الموارد، والعوامل الأكاديمية والإدارية التي قد تؤثر في الأداء الجامعي بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

كما بينت نتائج معاملات الانحدار المعيارية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والاستقلالية، والمشاركة) في تحسين الأداء الجامعي، إذ جاءت القيم الاحتمالية لاختبار (t) أقل من (0.05). وأظهرت قيم معاملات الانحدار المعيارية (Beta) تفاوتاً في مستوى تأثير هذه الأبعاد، حيث جاء بعد (المشاركة) في المرتبة الأولى بقيمة بلغت (0.278)، مما يدل على أن إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والتطوير الجامعي يسهم بدرجة أكبر في تحسين الأداء الجامعي وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي، وقد يفسر ذلك بأن المشاركة

الوصول المفتوح: هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص اسناد الابداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح باستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

المراجع

أسيمو، إسماعيل المهدي؛ والمبروك، مجدي عثمان؛ والكوم، مسعودة سالم. (2022). ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد-جامعة سرت*، (2)5، 107-135.

<https://doi.org/10.37375/esj.v5i2.164>

بن جمعة، نوف بنت عبد الله؛ والجهني، سارة بنت رجا الله. (2024). الخطة الإستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية (2018-2022): دراسة تحليلية نقدية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (100)، 507-546.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.100.2024.1023>

جامعة الملك سعود. (2026). دليل أعضاء هيئة التدريس.

<https://faculty.ksu.edu.sa/ar/faculty>

الخليوي، لينا بنت سليمان علي. (2022). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (6)30، 97-121.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/12081>

ربابعة، نائل موسى. (2019). الحوكمة وتطبيقها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (15)، 1-23.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=279014>

سمحون، مصدق. (2020). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي: دراسة تجارب جامعات علمية وعربية. *مجلة البحوث والدراسات العلمية*، (2)12، جامعة يحيى فارس المدينة، الجزائر .

<https://asjp.cerist.dz/en/article/149243>

الشريف، مها بنت عبد الله بن محمد. (2020). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، (2)12، 86-136،

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=299228>

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق حوكمة التعليم العالي في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد الاستقلالية في المرتبة الأولى، يليه بعد المساءلة، ثم بعد الشفافية، يليه بعد المشاركة، في حين حل بعد العدالة في المرتبة الأخيرة .

بينت النتائج أن الأداء الجامعي في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة .

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد حوكمة التعليم العالي في تحسين الأداء الجامعي، حيث فسرت أبعاد الحوكمة ما نسبته (67.1%) من التغير في الأداء الجامعي، مما يؤكد الدور الفاعل للحوكمة في دعم الأداء المؤسسي داخل الجامعة .

أوضحت النتائج وجود علاقة قوية بين حوكمة التعليم العالي والأداء الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.819$)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة يرتبط بتحسين مستوى الأداء الجامعي .

كشفت النتائج عن تفاوت تأثير أبعاد الحوكمة في تحسين الأداء الجامعي، حيث جاء بعد المشاركة الأعلى تأثيراً، يليه المساءلة، ثم العدالة، فالشفافية، وأخيراً الاستقلالية .

التوصيات

تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط وصنع القرار الجامعي، لما للمشاركة من أثر كبير في تحسين الأداء الجامعي.

تطوير قنوات مؤسسية منتظمة لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من مقترحاتهم في عمليات التطوير والتحسين.

تعزيز العدالة التنظيمية داخل الجامعة من خلال تطوير آليات واضحة تكفل تكافؤ الفرص في الترقية والمشاركة وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس .

زيادة الاهتمام بقياس مستوى العدالة المؤسسية بصورة دورية، وربط نتائج التقييم بخطة التحسين الجامعي .

دعم ممارسات الشفافية المؤسسية عبر توسيع الإفصاح عن الإجراءات والقرارات الأكاديمية والإدارية .

الاستمرار في تطوير آليات المشاركة بما يعزز إسهام أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

الدعم المالي

لم تحصل الباحثة على أي دعم مالي من أي جهة أو مؤسسة رسمية أو غير رسمية لإجراء هذا البحث.

الإفصاح والتصريحات

تضارب المصالح: ليس لدى المؤلفان أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح

- Abd Abdullah, M. M. W. (2023). *Hawkamat al-jami'at wa dawruha fi ta'ziz al-jawdah al-shamilah fi al-ta'lim al-'ali: Al-niqashat al-nazariyyah wa al-namadhij al-dawliyyah al-ra'idah*. Majallat Jami'at Bani Walid lil-'Ulm Al-Insaniyyah wa Al-Tatbiqiyyah, 8(5), 309–328.
- Al-'Isa'i, S. B. S. B. 'A. (2025). *Darajat tatbiq al-hawkamah fi al-jami'at al-'umaniyyah al-khassah fi daw' Ru'yat Saltanat 'Uman 2040*. Al-Majallah Al-Dawliyyah lil-'Ulm Al-Tarbawiyah wa Al-Insaniyyah Al-Mu'asirah, 4(2), 220–261.
- Al-Awadi, R. M. (2020). *Tasawwur muqtarah li-hawkamat mu'assasat al-ta'lim al-'ali kamadkhal li-tahqiq mutatalabat al-tanafusiyyah*. Majallat Jami'at Al-Istiqlal lil-Abhath, 5(2), 30–67.
- Albaroudi, H. B., Altuwaijri, A. I., Albagieh, M. N., & Iqbal, S. (2025). Unlocking university performance: the role of staff commitment and accreditation effectiveness in Saudi universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–14.
- Al-Ghamdi, H. B. A., & Al-Zahrani, A. B. M. (2022). *Tahaddiyat al-istiqlal al-dhati lil-jami'at al-su'udiyyah wa subul al-taghallub 'alayha min wijhat nazar al-qiyadat al-akadimiyyah: Jami'at Al-Malik Saud anmudhajan*. Majallat Kuliyat Al-Tarbiyah – Jami'at 'Ayn Shams, 46(6).
- Al-Khulaywi, L. B. S. A. (2022). *Namudhaj muqtarah li-hawkamat al-jami'at fi Al-Mamlakah Al-'Arabiyyah Al-Su'udiyyah: Dirasah muqaranah*. Majallat Al-Jami'ah Al-Islamiyyah lil-Dirasat Al-Tarbawiyah wa Al-Nafsiyyah, 30(6), 97–121.
- Al-Otaibi, M. B. A. (2023). *Al-hawkamah kamadkhal li-ta'ziz fa'aliyyat ada' ru'asa' al-aqsa fi kuliyat al-tarbiyah bil-jami'at al-su'udiyyah fi daw' Ru'yat Al-Mamlakah 2030*. Majallat Al-'Ulm Al-Insaniyyah wa Al-Tabi'iyyah, 4(9).
- Al-Shammari, A. B. A. (2018). *Waqi' hawkat al-jami'at al-su'udiyyah wa dawruha fi tahqiq Ru'yat Al-Mamlakah 2030*. Majallat Al-'Ulm Al-Tarbawiyah, 30(3), 369–397.
- Al-Sharif, M. B. A. M. (2020). *Waqi' al-hawkamah bil-jami'at fi daw' Ru'yat Al-Mamlakah Al-'Arabiyyah Al-Su'udiyyah 2030*. Majallat Jami'at Umm Al-Qura lil-'Ulm Al-Tarbawiyah wa Al-Nafsiyyah, 12(2), 86–136.
- Al-Subhi, W. O., Al-Yahyan, M. S., & Al-Mukhlifi, I. M. (2026). *Hawkamat al-istithmar fi al-ta'lim al-'ali al-su'udi karafi'ah li-iqtisad al-ma'rifah fi daw' Ru'yat Al-Mamlakah 2030*. Majallat Markaz Jazirat Al-'Arab lil-Buhuth Al-Tarbawiyah wa Al-Insaniyyah, 3(28), 22–94.
- Asimo, I. A., Al-Mahdi, I., & Al-Mabrouk, M. O. (2022). *Ma mada tatbiq mabadi' al-hawkamah al-jami'iyyah fi tahsin jawdat al-ta'lim al-'ali fi al-jami'at al-khassah bi-Madinat Benghazi*. Majallat Al-Dirasat Al-Iqtisadiyyah, 5(2), 107–135.
- Atanaw, B., Estifanos, A. B., & Negash, H. G. (2025, January). How university governance affects education service quality: insights from Ethiopian public universities. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1447357). Frontiers Media SA.
- Attallah, T., & Abri'im, S. (2021). *Hawkamat mu'assasat al-ta'lim al-'ali wa dawruha fi tahqiq al-*
- الشمري، عادل بن عايد. (2018). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية*، 30(3)، 369–397. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=252800>
- الصبحي، وفيه عثمان، والبيهان، مها صالح، والمخلفي، إيناس معيض. (2026). حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(28)، 49–25. <https://apcra.com/56793/pcra2213282.pdf>
- عبد الله، منصور محمد ونيس. (2023). حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة. *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 8(5)، 309–328. <https://jhas.bwu.com/index.php/bwjhas/index>
- العنبي، محمد بن عبيسان. (2023). الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم الإنسانية*، 9(4)، 707. <https://doi.org/10.53796/hnsj4917>
- عطالله، توفيق؛ وابريعم، سامية. (2021). حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، 8(3)، 690–707. <https://asjp.cerist.dz/en/article/178725>
- العوضي، رأفت محمد. (2020). تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5(2)، 67–30. <https://search.mandumah.com/Record/1111959>
- العيسائي، سلطان بن سالم بن عديم. (2025). درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة في ضوء رؤية سلطنة عمان 2040. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة*، 4(2)، 261–220. <https://search.mandumah.com/Record/1563132>
- الغامدي، حمدان بن أحمد، & الزهراني، عبد الله بن محمد. (2022). تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة الملك سعود أتمودجا. *مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس*، 46(6)، الجزء الأول. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=317920>
- محمد، شيماء خالد شعبان. (2024). حوكمة الجامعات: مفهوماتها وأهدافها ومبادئها. *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، 11(1)، 319. <https://doi.org/10.21608/jesi.2023.230919.1102>
- محمد، عصام خليفة. (2023). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي باستخدام القيمة المضافة للتعليم عن بعد على ضوء خبرتي إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 5(4)، 93–61. <https://doi.org/10.21608/altc.2023.347364>
- مرعي، وزيد؛ وعساف، محمد. (2025). مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 10(1)، 109–138. <https://search.mandumah.com/Record/1580195/Details>

Reference

- Mamlakah Al-'Arabiyyah Al-Su'udiyyah namudhajan tasawwuriyyan lil-hawkamah. Al-Majallah Al-Iliktruniyyah Al-Shamilah Muta'addidat Al-Ma'rifah li-Nashr Al-Abhath Al-'Ilmiyyah wa Al-Tarbawiyah, (15), 1-23.
- Riana, K. E., & Hadiwidjaja, R. D. (2024). Good university governance to universities performance: Systematic literature review. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(5), 4229-4243.
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884.
- Samhoun, M. (2020). *Idarat al-jawdah al-shamilah istratiyyah lil-irtiqā' bi-kafa'at al-ta'lim al-'ali: Dirasat tajarib jami'at 'alamiyyah wa 'arabiyyah*. Majallat Al-Buhuth wa Al-Dirasat Al-'Ilmiyyah, 12(2).
- Sekaran, U, and Bougie, R. (2025). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (9thed). John Wiley: USA.
- United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for sustainable human development*. New York: UNDP. <https://www.undp.org/eurasia/our-focus/governance>
- Wajid, H. A. (2025). The role of Saudi Arabian higher education institutions in sustainable development: participation, framework alignment, and strategic insights. *Sustainability*, 17(6), 2530.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. Washington, DC: World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication>
- jawdah al-shamilah. Majallat Al-Dirasat Al-Maliyyah wa Al-Muhasabiyyah, 8(3), 690-707.
- Bin Jum'ah, N. A. A., & Al-Juhani, S. R. A. (2024). *Al-khattah al-istirāṭīyyah li-ihdā al-jāmi'āt al-sa'ūdiyyah (2018-2022): Dirāsah tahlīliyyah naqdiyyah*. Majallat Al-Funūn wa Al-Ādāb wa 'Ulūm Al-Insāniyyāt wa Al-Ijtīmā', (100), 507-546.
- Creswell, J. and Creswell, D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (6thed) India: SAGE Publications, Inc.
- Cumming, G., and Calin-Jageman, R. (2024). *Introduction to the New Statistics: Estimation, Open Science, and Beyond* (2nded). Taylor and Francis Group, Routledge, USA.
- Field, A. (2023). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (6thed). SAGE Publications Ltd: London.
- Gujarati D, (2021). *Essential of Econometrics* (5thed), SAGE Publications, INC. United States of America.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L.(2018). *Multivariate Data Analysis* (8thed). Cengage Learning EMEA, United Kingdom.
- Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (Eds.). (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge University Press.
- King Saud University. (2026). *Dalīl a'ḍā' hay'at al-tadrīs*. Retrieved from [King Saud University Faculty Guide](#)
- Mar'i, Z., & Assaf, M. (2025). *Mada fa'aliyyat nuzum taqyim ada' a'da' hay'at al-tadris fi mu'assasat al-ta'lim al-'ali al-hukumiyyah wa dawruhu fi tahsin al-ada' al-mu'assasi*. Majallat Jami'at Al-Istiqlal lil-Abhath, 10(1), 109-138.
- Muhammad, I. K. (2023). *Tatwir al-ada' al-akadimi li-a'da' hay'at al-tadris bi-al-ta'lim al-jami'i bi-istikhdam al-qimah al-mudafah lil-ta'lim 'an bu'd fi daw' khibratay Injiltara wa Al-Wilayat Al-Muttahidah Al-Amrikiyyah: Dirasah muqaranah*. Al-Majallah Al-Tarbawiyah li-Ta'lim Al-Kibar, 5(4), 61-93.
- Muhammad, S. K. S. (2024). *Hawkamat al-jami'at: Maḥmuha wa ahdafuha wa mabadi'uha*. Al-Majallah Al-Misriyyah li-'Ulum Al-Ma'lumat, 11(1), 319.
- Nisak, N. A., Yuniarti, R., Hernadianto, H., & Sumarlan, A. (2025). Good university governance on higher education performance. *International Journal Business, Management and Innovation Review*, 2(2), 01-09.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1995). *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
- Platonova, Daria. (2025). *Internal governance and performance of universities in the context of new public management and stratification of higher education* (Doctoral dissertation, Constructor University). <https://d-nb.info/1387728563/34?utm>
- Rababa'ah, N. M. (2019). *Al-hawkamah wa tatbiqatuha fi al-jami'at al-hukumiyyah: Al-*