

استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف

ليلي محمد أبو العلا*

جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية

قبل بتاريخ: ٢٠١٦/٣/٢٩

استلم بتاريخ: ٢٠١٥/١١/٢

ملخص: هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف والبالغ عددهم ١٣٥٨ عضواً، وطبقت استبانة على عينة الدراسة وقوامها ن=٣٢١ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، بما يشكل ٢٤% من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن أفراد العينة يرون أن درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة كانت بشكل كلي متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة؛ وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بين فئة المحاضر وبين فئة أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، وأستاذ لصالح فئة الرتبة الأعلى في المتوسط الكلي فقط في الأبعاد الثلاثة لممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة التالية: الشفافية، المشاركة الفاعلة، والمساءلة. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى الاستراتيجية المقترحة، وأوصت بعدة توصيات أهمها: تطبيق الاستراتيجية المقترحة، ونشر ثقافة المساءلة، ومساواة فرص المشاركة في صناعة القرار بين الإناث والذكور.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، القيادة، استراتيجية، جامعة الطائف.

A Strategy for Developing the Leadership Practice through Wise Governance from the Viewpoint of Al Taif University Members

Laila M. Abo Alola
Taif University, Saudi Arabia

Abstract: The study aimed at proposing a strategy for developing the leadership practice in Taif University through wise governance. The study population included all faculty members at the Taif University which represented -1358- members. A questionnaire was administered to study a randomized sample which consist of -321- faculty members which represented -24%- of the study population. The findings showed that faculty members perceived the degree of practicing good governance generally as moderate. Also, the results showed statistically significant differences between the degree of importance and the degree of leadership practice through good governance. There were no statistically significant differences according to gender, but there were statistically significant differences according to academic rank in favor of the higher academic rank only in the following three dimensions of leadership practice through good governance: transparency, active participation, and accountability. In light of these results, a strategy was proposed which implied a number of recommendations, including: Application of the proposed strategy, spreading the culture of accountability, and providing equal opportunities for participation in decision-making for both men and women's departments.

Keywords: Governance, leadership, strategy, Taif University.

*L_aboalola@yahoo.com

(Finance Corporation) بأنه "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007, p. 20). بينما اعتبرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" (Organization for Economic Cooperation and Development) مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم (Cattrysse, 2005).

وعرفه الزامل (٢٠٠٧) بأنه الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته، وأشار غرابه (٢٠١٠) إلى أنه وسيلة من وسائل الضبط باللوائح، والسلوك الأخلاقي، وهو "نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها، والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية (الضحاوي والمليجي، ٢٠١١، ص٤٥)، واعتبره غادر (٢٠١٢) مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في الجامعة، وعرفه كل من أبو كريم والثويني (٢٠١٤) بأنه "وسيلة واستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها" ص٦٧، ويمكن التوصل أن التعريفات السابقة تتفق على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المفهوم وتحقيق الجودة والتميز، ما أكدته الدراسات العربية والأجنبية مثل: (درويش ٢٠٠٧؛ محمد، ٢٠٠٨؛ برقعان والقرشي ٢٠١٢؛ مرزوق ٢٠١٢؛ Kaufman, Kraay, ٢٠١٢؛ Zoido, 1999 & Hall & Jones, 1999; Acemoglu, Johnson & Robinson, 2001; Freund, Shattock, 2013; Wang, 2010; Beg, & Rijkers, & Nucifora 2014; Ashok, 2015). لأنه يحدث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي من خلال تعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات، وتوجيه المساءلة وفق آليات تتسم بالوضوح، وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة، ما يعزز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة جميعا كما ذكرت كوركوران (Corcoran, 2004)، وأداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي (Henard, & Mitterle, 2010)، لذا بات تطبيقه في الجامعات ضرورة حتمية (علي وشحاته، ٢٠٠٧).

تعيش الجامعات عصر قوة المعرفة والبحث عن مزيد من الكفاءة، ما جعل إدارة التعليم العالي تتطلب الأخذ بالسياسات بالتحول من النموذج التقليدي إلى أساليب أكثر تطورا مثل أسلوب الحوكمة الرشيدة Good Governance، الذي ظهر كما ذكر أبو بكر (٢٠٠٥) بعد فضيحة وترغيت (Watergate scandal)؛ بسبب عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية، فحظي هذا الأسلوب باهتمام كبير عبر استخدامه في تحقيق التميز في الأداء الجامعي (Wang, 2010).

إن مفهوم الحوكمة من المفاهيم المثيرة للجدل حول ترجمته وتعريفه على نحو دقيق، فقد طرح تحت مسميات مختلفة كما ذكر مرزوق (٢٠١٢) منها: حاكمية، وحكمانية، وإدارة شؤون الحكم، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع، والحوكمة، والإدارة الرشيدة والإدارة الحكيمة، والإجراءات الحاكمة، وقد يرجع ذلك إلى حداثة تطبيقه في الجامعات، إذ جاء ليعبر عن الأزمة التي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس (عطوة والسيد، ٢٠١١). بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، نظرا لوضع القرار التربوي في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، لكن جذور المفهوم تعود إلى الحكم الصالح القائم على أخلاقيات العمل (عيتاني، ٢٠٠٨). ثم تطور المفهوم عبر المراحل التالية: مرحلة الكساد (ما بعد عام ١٩٣٢م)، وبدأ فيها الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وأصحاب المصالح. ومرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقة (١٩٧٦-١٩٩٥م)، والتي ظهرت فيها مطالب بشأن تنظيم العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة، التي دعت إلى ضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال ما يقلل من التعارض بينهما. ومرحلة بدء ظهور المفهوم (١٩٩٦-٢٠٠٠م) كنتيجة للدراسات التي أشارت إلى أسباب انهيار الشركات بسبب الإخفاقات الإدارية بها (أبو بكر، ٢٠٠٥). ما دعا إلى الاهتمام بالمفهوم ومحاولة وضع تعريفات له، فعرفته مؤسسة التمويل الدولية "IFC" (International

Lokuwaduge, Sriyani, and Armstrong, (2015) دراسة بعنوان "تقييم آليات الحوكمة كمحددات للأداء: دراسة حالة للجامعات الأسترالية"، واستخدمت الباحثات البيانات الواردة من التقارير السنوية الداخلية والخارجية للتعليم والبحوث العلمية والأداء المالي للجامعات الأسترالية، وتحويل هذه البيانات إلى مؤشرات أداء لتطبيق الحوكمة الرشيدة، وتم تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والأداء باستخدام معامل الارتباط. وقد توصلت الدراسة إلى أن آليات الحوكمة في الجامعات الأسترالية تنضوي على العديد من الآثار المتباينة على الأداء التعليمي والعلمي والمالي.

وقام بيچ و اشوك (Beg and Ashok, 2015) بدراسة استكشافية هدفت إلى استكشاف معوقات الحوكمة الرشيدة في الجامعات الهندية، ووضع تصور لخطوات تطوير الحوكمة الرشيدة فيها، استخدمت الدراسة المنهج النوعي المسحي، وإجراء مقابلة مع مختلف القيادات الجامعية مثل: نائب رئيس الجامعة، وأعضاء من مختلف اللجان والمجالس، وعمداء الكليات، ورؤساء الإدارات التعليمية، وقيادات أكاديمية أخرى والطلبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة عقبات مختلفة تحول دون تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الجامعات للحوكمة الرشيدة فيها للحد من التحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة المقبل.

كما هدفت دراسة السوادي (2015) إلى وضع تصور للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، وطبقت الاستبانة على عينة قوامها 450 قيادياً من العمداء، ووكلاء العمداء، ورؤساء الأقسام، ومن نتائج الدراسة: إن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة ضعيفة.

وأجرى أبو كريم والثويني (2014) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وطبقت استبانة على عينة الدراسة البالغة 179 عضواً من أعضاء هيئة

ويمكن القول أن المفهوم يمثل نظام مناعة، ويحمي سلامة سلوكيات الأفراد كما وضع الخضير (2005)؛ لأن تطبيقه يبنى على مجموعة من القيم والمبادئ وهي: الشفافية، والمساءلة، وتحقيق العدالة والمساواة دون تمييز (Graham, Amos, & Plumtre, 2003)، ومبدأ المشاركة الفاعلة (Deininger & Ferraz & Finan, 2011; Mpuga, 2005)، ومبدأ الفاعلية التنظيمية الذي يركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية (العشماوي، 2008).

إن تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة على الوجه الأمثل في الجامعات يتحدد بمجموعة مراحل محددة وهي: مرحلة التعريف، ونشر ثقافة المفهوم. ومرحلة بناء البنية الأساسية القادرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها. ومرحلة عمل برنامج زمني يحدد فيه المهام. ومرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة المتابعة والتطوير (جودة، 2008؛ السوادي، 2015)، وتبرز أهمية البعد الإداري عبر تطبيق المراحل السابقة؛ لتداخله مع الأبعاد الأخرى المكونة لمفهوم الحوكمة الرشيدة وهي: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمالية (غرابة، 2010؛ Irtwang & Orsaah, 2010).

وبرزت أهمية الحوكمة الرشيدة في الجامعات كمنهج لحماية الحقوق نشأ من علاقة الحوكمة الرشيدة بنظرية أصحاب المصالح، على النحو التالي: الأهمية من منظور الإدارة، حيث أنها تعمل على تحقيق الجودة، وتجنب الفساد المالي والإداري، وتعزيز المقدر على التطوير. والأهمية من وجهة نظر المجتمع، الذي ينظر للحوكمة الرشيدة بأنها أداة رقابة وإشراف ذاتي، وحسن الإدارة وضمان حقوق جميع الأطراف، وبالتالي يتحقق رضا المجتمع عن الجامعات. وتأتي الأهمية من وجهة نظر العاملين من كون الحوكمة الرشيدة تضمن حقوق العاملين دون تمييز، فينظر العاملون للإدارة بأنها المعنية بحقوقهم ومصالحهم (الربيعي، 2008)، فنال موضع الحوكمة الرشيدة اهتمام الباحثين، فقد أجرت الباحثات لوميوديج وسرياني وأرمسترونغ

لتطبيقها على عينة عشوائية قوامها ٣٠٠ فرداً من الهيئة الأكاديمية في الجامعات، والكليات المختارة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: إن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة.

وفي محاولة لمعرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو نهج الحوكمة، ومعرفة مستويات مشاركتهم فيه، قامت كل من: كروبال وكوك (Krupar & Cook, 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء الولايات المتحدة نحو نهج الحوكمة والمشاركة فيه. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يواجهون مسؤوليات إضافية نتيجة مشاركتهم في الحوكمة، كما تتفاوت مستويات هذه المشاركة في نهج الحوكمة تبعاً لسن عضو هيئة التدريس ولصالح الأكبر سناً.

وهدفت دراسة براتيانو ووينهاردت وألماسان (Bratianu, Reinhardt, & Almasan, 2010) إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة، وإدارة التعليم العالي في أوروبا، ومدى تطور الجامعات الرومانية، من خلال تطبيق تلك الاتجاهات في ظل المنافسات المتزايدة في الأسواق العالمية. وكان من أبرز النتائج: ضرورة تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي.

وتوصل لاند ولي (Lee & Land, 2010) في دراستهما إلى معرفة واقع تطبيق الحوكمة في جامعات تايوان ومقارنتها بالجامعات الأمريكية سعياً منها لتحسين ممارستها فيما حققته الجامعات التايوانية فيما يتعلق بالشفافية، واللامركزية، والمشاركة في الإدارة من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين ومجلس المحافظين. تكونت عينة الدراسة من ٩٠ مختصاً وقيادياً في وزارة التربية والتعليم، وأعضاء مجلس الشورى. وأظهرت النتائج أن جامعات تايوان ما زالت في مراحل متأخرة في نضالها لتحقيق التوازن بين الديمقراطية والكفاءة مقارنة بالجامعات الأمريكية، وأن على الجامعات

التدريس باستخدام المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة: أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل والملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

كما هدفت دراسة العريبي (٢٠١٤) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وطبقت الاستبانة على عينة قوامها ٦٥٠ من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، وقد أشارت النتائج إلى: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، كما وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل الأعلى.

وقام كل من حلاوة وطه (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، وتكونت العينة من ١٠٠ موظفاً في جامعة القدس. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج: أن الحوكمة موجودة دون المستوى المطلوب في جامعة القدس وفق معايير الحوكمة عالمياً.

وقام ناصر الدين (٢٠١٢) بإجراء دراسة بعنوان "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" بهدف استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من ١١٣ عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، ومن أبرز النتائج: إن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً بشكل عام.

وهدفت دراسة الزهراني (٢٠١١) إلى معرفة واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة

الحوكمة، كان من العوامل التي أدت إلى تدني جودة الأداء الجامعي، وبالتالي ضعف المخرجات، لذلك تحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟
٢. ما درجة أهمية ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة حول درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف تعزى لمتغيري: النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية؟
٥. ما حاجة جامعة الطائف لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة؟
٦. ما العناصر الرئيسة لاستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف، وللقيام بذلك سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: تشخيص واقع ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف بناء على تصورات أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: تحديد درجة أهمية ممارسة القيادة من خلال الحوكمة في جامعة الطائف.

التأهيلية العمل على تحسين أنموذج الحوكمة الذي تطبقه من خلال نماذج البلاد المتقدمة، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات حول تطوير القيادات النسائية في إدارات التربية والتعليم.

وهدفت دراسة آل عباس (٢٠٠٩) إلى التعرف على الحوكمة ومعاييرها العالمية، ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية، ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية، وقد قام الباحث بإجراء الدراسات التحليلية والنقدية والمقارنة، ومن أهم النتائج: أن هناك ضعفاً في مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية بمقارنتها مع الجامعات العالمية.

ويلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الحوكمة الرشيدة، وتتميز عنها من حيث مجالات الموضوع لكونها تهدف إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف، في حين أن معظم الدراسات السابقة تمحورت حول واقع تطبيق الحوكمة مثل دراسات (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤؛ العريني، ٢٠١٤؛ الزهراني، ٢٠١١؛ Lee & Land, 2010)، أو واقع معوقاتهما كدراسة (Beg & Ashok, 2015) أو تقييم آلياتها مثل دراسة (Lokuwaduge et al., 2015)، ولا توجد دراسة محلية سابقة تناولت وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف. ويمكن القول أن الدراسات السابقة أفادت الدراسة الحالية من حيث الإطار النظري، والمعالجة الإحصائية، وبناء الاستبانة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي أثرت على جودة مخرجاتها تتمثل في زيادة الطلب على التعليم، ومدى توافق الطاقات الاستيعابية لهذه الجامعات مع النمو السكاني والانتشار الجغرافي للسكان، وفي تشخيص دواعي تلك المشكلات أشارت بعض الدراسات مثل (الزهراني، ٢٠١١؛ ناصر الدين، ٢٠١٢؛ مصطفى، ٢٠١٣) إلى أن غياب

حدود الدراسة ومحدداتها

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف بالحوية، والبالغ عددهم (١٣٥٨) عضواً.

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٦ / ١٤٣٧هـ، ويقابل ٢٠١٦/٢٠١٥م.

محددات الدراسة: تتمثل محددات الدراسة في مدى موضوعية أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على فقرات المقياس لتشخيص واقع ممارسة الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من خلال الأبعاد الخمسة الواردة في أداة الدراسة وهي: الشفافية، والمساءلة، والفاعلية التنظيمية، والعدل والمساواة، والمشاركة الفاعلة.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية: وردت في الدراسة التعريفات الآتية:

الاستراتيجية: يعرفها جندب (٢٠١٣) " بأنها استشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق الفكرة بما فيها النشاطات المستقبلية" ص١٦.

الاستراتيجية المقترحة: وتعرف إجرائياً: بأنها نشاط يقوم به الباحث لتقديم عدد من المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة بناء على تصورات أعضاء هيئة التدريس لواقع هذه الممارسة في جامعة الطائف.

الحوكمة الرشيدة: يعرفها أبو النصر (٢٠١٥) بأنها "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز" ص ٤٥. وتعرف إجرائياً بأنها: مقدرة جامعة الطائف على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، من خلال الممارسات الديمقراطية الممثلة بممارسة الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة، والعدل والمساواة، والفاعلية التنظيمية. ويتم قياسها إجرائياً من خلال الدرجة التي يحددها أفراد عينة الدراسة نتيجة الاستجابة على فقرات أداة الدراسة.

ثالثاً: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف.

رابعاً: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة العينة حول درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف التي تعزى لمتغيري: النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية.

خامساً: تحديد حاجة جامعة الطائف لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، ثم وضع عناصر الاستراتيجية المقترحة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية مدخل الحوكمة الرشيدة كخيار استراتيجي في ظل تدني مبادئ الشفافية والمساءلة، وغياب المشاركة المجتمعية في صناعة القرار الجامعي، وجاءت فكرة هذه الدراسة بالتزامن مع توجه جامعة الطائف نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي من المؤسسات العالمية، ما يتطلب ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة التي توفر مناخاً داعماً للحصول عليه، والدراسة الحالية هي الأولى التي تناولت موضوع الحوكمة الرشيدة الذي يعد من التجديدات الحديثة في القيادة، وقد تقدم الدراسة معلومات وتغذية راجعة عن واقع ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة للقيادة في جامعة الطائف، ما قد يساهم في تأدية مهامهم بشكل فعال، ويؤمل من هذه الدراسة أن تفيد صانعي القرار في الجامعات السعودية، بالعمل على تطوير صناعة القرار وفق متطلبات الحوكمة الرشيدة، وقد تفتح الباب لمزيد من الدراسات في هذا المجال عند الباحثين، والمخططين، بمحاولة التخطيط لإيجاد الحلول المناسبة، كما قد تساعد الدراسة الطالبات؛ لأن تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، يشركهن في صناعة القرارات الجامعية الهامة ويتيح لهن فرصة الحوار المباشر مع متخذي هذه القرارات.

عشوائياً، وقد بلغ عدد الاستبانات المفقودة ٨١ استبانة، والمسترجعة ٣٢٦ استبانة، والمستبعدة ٥ استبانات غير مكتملة، وبذلك يصبح عدد الاستبانات المعتمدة ٣٢١ كما يوضح جدول ١.

جدول ١

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري: النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية

المتغير	عدد أفراد المجتمع		عدد المستجيبين
	الترتيب	النسبة المئوية	
متغير النوع الاجتماعي	الترتيب	النسبة المئوية	النسبة المئوية
ذكر	٨٩١	٦٥,٦%	٦٨,٢%
أنثى	٤٦٧	٣٤,٣%	٣١,٨%
المجموع	١٣٥٨	١٠٠,٠%	١٠٠,٠%
متغير الرتبة الأكاديمية	الترتيب	النسبة المئوية	النسبة المئوية
محاضر	٢٩٦	٢١,٨%	١٩,٦%
أستاذ مساعد	٦٢٥	٤٦,٠%	٥٠,٢%
أستاذ مشارك	٣٠٤	٢٢,٤%	١٥,٩%
أستاذ	١٣٣	٩,٨%	١٤,٣%
المجموع	١٣٥٨	١٠٠,٠%	١٠٠,٠%

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لغايات الدراسة الحالية تحتوي في صورتها الأولية على ٤٢ فقرة، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة. وأعطى لكل فقرة وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكرت الثلاثي، واستخدمت العبارات (عالية، متوسطة، منخفضة) وتمثل رقمياً الدرجات ١، ٢، ٣ على التوالي، وتألفت الاستبانة من قسمين: الأول ويشمل معلومات أولية، والثاني ويتضمن فقرات الاستبانة التي تمثل درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة ودرجة أهميتها في جامعة الطائف، وضمن الأبعاد الخمسة التالية: الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة، والعدل والمساواة، والفاعلية التنظيمية وبواقع ثماني ٨ فقرات لكل بعد باستثناء بعد الفاعلية التنظيمية الذي تضمن ١٠ فقرات وذلك في الصورة الأولية لأداة الدراسة.

صدق الأداة: اعتمد الصدق الظاهري، بعرض الأداة في صورتها الأولية على عشرة محكمين من خبراء الإدارة التربوية في جامعة الطائف، لإصدار حكمهم على مدى ملائمة فقرات الاستبانة

القيادة: "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية" (أبو العلا، ٢٠١٣، ص ٧٢). جامعة الطائف: شكل صدور الأمر السامي الكريم رقم ١١٥ بتاريخ ٢٧/٢/١٤٠٠، ويقابل ١٥/١/١٩٨٠ بإنشاء كلية التربية بالطائف نواة التعليم الجامعي بالطائف، وكانت تابعة لجامعة الملك عبدالعزيز، وبعد إنشاء جامعة أم القرى صدر الأمر السامي الكريم رقم ٢٤١٨٧ بتاريخ ٢٧/١٠/١٤٠٢، ويقابل ١٧/٨/١٩٨٢ بضم كلية التربية بالطائف إليها، وفي ١٠/٥/١٤٢٤، ويقابل ٢٩/١١/٢٠٠٣ صدر الأمر السامي الكريم رقم ٢٢٠٤٢ بتحويل فرع جامعة أم القرى بالطائف إلى جامعة مستقلة تحت مسمى "الجامعة بالطائف" ثم صدر الأمر السامي الكريم رقم ٢٠٠٤٧ بتاريخ ١٩/٤/١٤٢٥، ويقابل ٧/٦/٢٠٠٤ بتسمية الجامعة بجامعة الطائف. وتنامت كليات الجامعة، فوصلت في الوقت الحاضر إلى تسع عشرة كلية (بوابة جامعة الطائف، ٢٠١٦). ويقع المقر الرئيسي للجامعة في منطقة الحوية شمال مدينة الطائف.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها ويحللها (الأغا، ٢٠٠٢، ص ٤٣).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف (المقر الرئيسي بالحوية) والبالغ عددهم ١٣٥٨ عضواً هيئة تدريس، وفقاً لإحصائية العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦.

عينة الدراسة

مثلت عينة الدراسة ما نسبته ٣٠% من حجم المجتمع أي حوالي ٤٠٧ فرداً، تم اختيارهم

النتائج ومناقشتها

إجابة السؤال الأول ومناقشته: ما واقع ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟ يوضح ملحق ١ أن درجة ممارسة أبعاد ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف متوسطة، بمتوسط كلي ٢.٠٦، وتراوحت متوسطات الأبعاد بين ٢.١١ و١.٩٨، واحتل تطبيق بعد الفاعلية التنظيمية المرتبة الأولى، تلاه ممارسة الأبعاد: المشاركة الفاعلة، والمساءلة، واحتل بعد الشفافية المرتبة الأخيرة، ولعل ذلك مرده إلى عدم توفر القوانين التي تدعم تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع كل من الدراسات (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤؛ العريني ٢٠١٤؛ حلاوة، وطه، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن الحوكمة تمارس بدرجة متوسطة.

وبالمجمل تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (آل عباس، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، ودراسة (Lokuwaduge et al., 2015) من حيث أن تطبيق الحوكمة يؤثر على أداء الجامعة، ودراسة (Bratianu et al., 2010) التي توصلت إلى ضرورة تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، وتخالف نتائج الدراسة الحالية الدراسات (السوادي، ٢٠١٥؛ الزهراني، ٢٠١١؛ ناصر الدين، ٢٠١٢) من حيث درجة ممارسة الحوكمة الرشيدة. وأظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً في مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف لفقرات المقياس، بين عالية ومتوسطة ومنخفضة يوضحها ملحق ١ والتفاصيل كالتالي:

أولاً: الشفافية: جاءت ممارسة جميع فقرات هذا المجال جاءت متوسطة باستثناء الفقرتين: "توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين"، "وتحدث الجامعة المعلومات على الموقع الإلكتروني باستمرار" إذ جاءت درجة ممارسة كل منهما عالية، وقد يعزى ذلك

وسلامة صياغتها، واعتمد معيار ٨٠% كنسبة اتفاق بين المحكمين لقبول الفقرة، وبناء عليه عدلت صياغة ٣ فقرات، وحذفت فقرتين من بعد الفاعلية التنظيمية ليصبح عدد الفقرات النهائية ٤٠ فقرة، وبواقع ٨ فقرات لكل بعد.

ثبات الأداة: تم حساب قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، وتراوح معامل ألفا لبعده الأهمية ما بين ٠.٧٦-٠.٨٣، ودرجة الممارسة ما بين ٠.٧٤-٠.٧٦، ودرجة الكلية للأهمية والممارسة ما بين: ٠.٨٦-٠.٨٥ على التوالي، ما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

الإجراءات

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، تم الحصول على موافقة رسمية من الجهات المعنية بتطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في المقر الرئيسي للجامعة (الحوية)، وطبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ عضو هيئة تدريس استمدت من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الحالية لغايات الصدق والثبات. واستغرقت عملية التطبيق الميداني على عينة الدراسة فترة ثلاثة أسابيع.

المعالجة الإحصائية

بعد تفريغ الاستجابات، أجريت التحليلات اللازمة للبيانات عن طريق الحاسوب باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار T-test، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، واختبار شيفيه، ثم حدد طول خلايا المقياس الثلاثي، بحساب المدى ٣ - ١ = ٢ وتقسيمه على ٣ للحصول على طول الخلية $2 \div 3 = 0.67$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى الواحد الصحيح فأصبح المحك المستخدم في الدراسة كما يلي: قيمة المتوسط الحسابي أقل من ١.٦٧ تشير إلى معيار استجابة منخفضة، وتشير المتوسطات من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٤ إلى معيار استجابة متوسطة، أما المتوسطات من ٢.٣٤ إلى ٣ فتشير إلى معيار استجابة عالية.

الجامعة بالمستوى المطلوب، وعدم توجيهها لتشمل مساءلة مجالس الكليات عند ظهور فجوة بين الأداء والنتائج المتوقعة.

رابعاً: العدل والمساواة: حظيت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة متوسطة باستثناء فقرتين إحداهما فقرة "توفر الجامعة شروط الترقية ضمن معايير واضحة لجميع العاملين" إذ جاءت بدرجة ممارسة عالية، بينما جاءت الفقرة "تتساوى فرص مشاركة الأقسام النسائية والرجالية في صناعة القرار" في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى الترسيبات الاجتماعية القائمة والمفاهيم المغلوطة نحو المرأة، وهذا أمر مرفوض؛ لأن القيادة النسائية السعودية تمتلك المهارات للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Lee & Land, 2010) التي أوصت بإجراء دراسات حول تطوير القيادات النسائية.

خامساً: الفاعلية التنظيمية: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة الفقرات: "تعمل الجامعة على تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام"، و"تمنح الجامعة إجازات علمية لأعضائها للتفرغ العلمي"، و"تحرص الجامعة على استقطاب المتميزين من الإداريين والأعضاء الأكاديميين"، و"تعمل الجامعة على تحقيق أهدافها ضمن نقطة مثلى (أقل وقت وجهد وكلفة ممكنة)" عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تدرك بأنها معنية وملزمة في توفير مناخ تنظيمي صحي من خلال العمل بروح الفريق، وجاء ترتيب الفقرة "توفر الجامعة التدريب الذي يلبي حاجات العاملين" في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة وفي هذا إشارة إلى ضرورة إعادة النظر في هذه البرامج لتلبي احتياجات العاملين.

إجابة السؤال الثاني ومناقشته: ما درجة أهمية ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟ يظهر ملحق 1 أن الدرجة الكلية لأهمية ممارسة القيادة من خلال

إلى توفر قناعة لدى قيادات الجامعة بأهمية تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة وتحديثه، وتوفير قاعدة بيانات عن كافة العاملين والاستفادة منها في شتى مجالات هامة مثل توفير إحصائيات دقيقة عن العاملين.

ثانياً: المشاركة الفاعلة: حصلت الفقرات: "تشكل الجامعة لجاناً مشتركة بين الأقسام لدعم العمل التشاركي"، و"تطبق الجامعة مبدأ الشورى في إدارة أنشطة الكليات المختلفة"، و"تشارك الجامعة العاملين في صياغة الإطار المفاهيمي لها" على درجة ممارسة عالية، وقد يعزى ذلك إلى تطبيق القيادات الجامعية لمبدأ المشاركة والذي تؤكد العقيدة الإسلامية وهي المحرك الرئيس لممارسات هذه القيادات. وجاءت فقرة "تسمح الجامعة بمشاركة المعنيين في صناعة القرار" في المرتبة ما قبل الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تنظر لنفسها على أنها صاحبة السلطة الأولى، وأنها على درجة من المعرفة والمقدرة التي تؤهلها لصناعة القرارات واتخاذها دون إشراك لبقية الأطراف ذات العلاقة، وجاءت الفقرة "يشارك العاملون في تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى عدم قناعة قيادات الجامعة باتجاه التقييم من أسفل إلى أعلى.

ثالثاً: المساءلة: حظيت الفقرات: "تتابع الجامعة التقارير الدورية المنبثقة عن لجان المراجعة الداخلية"، و"تطبق الجامعة المساءلة لتحقيق الجودة"، و"تمنح الجامعة استقلالية للجان المراجعة الداخلية" بدرجة ممارسة عالية، وهذه التقديرات متوافقة مع توجهات جامعة الطائف وسعيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي يتطلب متابعة تقارير لجان المراجعة الداخلية ومنحها الاستقلالية لتحقيق الجودة. وجاءت درجة ممارسة الفقرة "تفعل الجامعة نظام مساءلة لمجالس الكليات فيما يتعلق بالأداء والنتائج المتوقعة" منخفضة، ويعزى ذلك إلى عدم نشر ثقافة المساءلة في

جدول 3

نتائج اختبار T_test للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة

المحور	النوع	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	319	1.05	0.30
	أنثى			
المشاركة الفاعلة	ذكر	319	0.84	0.40
	أنثى			
المساءلة	ذكر	319	1.40	0.16
	أنثى			
العدل والمساواة	ذكر	319	1.01	0.31
	أنثى			
الفاعلية التنظيمية	ذكر	319	9.95	0.35
	أنثى			
الأداة ككل	ذكر	319	1.20	0.23
	أنثى			

يبين جدول 3 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد الواردة في الدراسة، وكذلك للأداة ككل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ويعزى ذلك إلى أن أساليب ممارسة القيادة تطبق في شطري الجامعة (الإناث والذكور) وبالمنهجية نفسها دون تمييز بينهما.

متغير الرتبة الأكاديمية: يوضح جدول 4 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة العينة حسب هذا المتغير.

الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف عالية، وبمتوسط 2.74. وتراوحت متوسطات الأبعاد بين 2.79، و2.68، وبدرجة أهمية عالية لكل منها، ويعزى ذلك إلى توفر الوعي والقناعة لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية ممارسة الحوكمة الرشيدة.

إجابة السؤال الثالث ومناقشته: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟ يوضح جدول 2 معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال.

يوضح جدول 2 أن هناك علاقة ارتباط دالة بين درجة الأهمية ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، ويعزى ذلك لتوفر وعي لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية ممارسة الحوكمة الرشيدة في الجامعة.

إجابة السؤال الرابع ومناقشته: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة حول درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف تعزى لمتغيري: النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية؟

متغير النوع الاجتماعي: يوضح جدول 3 نتائج اختبار T_test الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي.

جدول 2

معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجة ممارسة، ودرجة أهمية ممارسة الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف

أبعاد درجة الأهمية	أبعاد درجة ممارسة الحوكمة الرشيدة				
	الشفافية	المشاركة الفاعلة	المساءلة	العدل والمساواة	الفاعلية التنظيمية
الشفافية	**0.24	**0.13	**0.23	**0.17	**0.15
المشاركة الفاعلة	**0.22	**0.23	**0.18	**0.21	**0.23
المساءلة	**0.16	*0.10	**0.16	**0.13	**0.12
العدل والمساواة	**0.22	**0.24	**0.13	**0.23	**0.17
الفاعلية التنظيمية	*0.10	**0.16	*0.04	**0.12	*0.16
الأداة ككل	**0.15	**0.16	**0.14	**0.13	**0.16

** القيمة دالة عند 0.01 & * القيمة دالة عند 0.05

جدول ٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الحوكمة الرشيدة حسب الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الرتبة الأكاديمية	البعد
٠.٣٩	١.٩٨	٦٣	محاضر	الشفافية
٠.٥٤	٢.١٨	١٦٢	أستاذ مساعد	
٠.٤٥	٢.٢٨	٥٠	أستاذ مشارك	
٠.٥٣	٢.١٨	٤٦	أستاذ	
٠.٥١	٢.١٦	٣٢١	الكلية	المشاركة الفاعلة
٠.٤٨	١.٧٠	٦٣	محاضر	
٠.٥٦	١.٩٥	١٦٢	أستاذ مساعد	
٠.٥٦	٢.١١	٥٠	أستاذ مشارك	
٠.٥٠	١.٩٨	٤٦	أستاذ	الشفافية
٠.٥٥	١.٩٣	٣٢١	الكلية	
٠.٤٩	٢.٠٠	٦٣	محاضر	
٠.٥٤	٢.١٨	١٦٢	أستاذ مساعد	
٠.٤٩	٢.٣٥	٥٠	أستاذ مشارك	المساءلة
٠.٥٠	٢.١٨	٤٦	أستاذ	
٠.٥٢	٢.١٧	٣٢١	الكلية	
٠.٥٠	١.٩٠	٦٣	محاضر	
٠.٥٧	٢.٠٦	١٦٢	أستاذ مساعد	الفاعلية التنظيمية
٠.٤٨	٢.١٢	٥٠	أستاذ مشارك	
٠.٥٧	٢.١٠	٤٦	أستاذ	
٠.٥٥	٢.٠٥	٣٢١	الكلية	
٠.٥٢	١.٨٧	٦٣	محاضر	الأداة ككل
٠.٦٠	٢.٠٤	١٦٢	أستاذ مساعد	
٠.٥٧	١.٩٨	٥٠	أستاذ مشارك	
٠.٥٣	١.٩٧	٤٦	أستاذ	
٠.٥٧	١.٩٩	٣٢١	الكلية	
٠.٣٩	١.٨٩	٦٣	محاضر	
٠.٥٠	٢.٠٨	١٦٢	أستاذ مساعد	
٠.٤٣	٢.١٧	٥٠	أستاذ مشارك	
٠.٤٧	٢.٠٨	٤٦	أستاذ	
٠.٤٧	٢.٠٦	٣٢١	الكلية	

يبين جدول ٥ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للبعدين: العدل والمساواة، والفاعلية التنظيمية، بينما توجد فروق للأبعاد المتبقية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، تم حساب اختبار شيفيه لهذه الأبعاد، وللأداة ككل، كما في جدول ٦.

يبين جدول ٤ أن هناك تباينا ظاهريا للمتوسطات الحسابية، وتم عمل اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية في جدول ٥.

جدول ٥

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط الاستجابات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	٢.٨٣	٣	٠.٩٤	٣.٧٥	* ٠.٠١
	داخل المجموعات	٧٩.٧٠	٣١٧	٠.٢٥		
	الكلية	٨٢.٥٢	٣٢٠			
المشاركة	بين المجموعات	٥.٢١٦	٣	١.٧٤	٦.٠٨	* ٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٩٠.٦٧	٣١٧	٠.٢٩		
	الكلية	٩٥.٨٩	٣٢٠			
المساعدة	بين المجموعات	٣.٤٣٥	٣	١.١٥	٤.٣١	* ٠.٠١
	داخل المجموعات	٨٤.٢١	٣١٧	٠.٢٧		
	الكلية	٨٧.٦٤	٣٢٠			
العدل والمساواة	بين المجموعات	١.٧٥٢	٣	٠.٥٨	١.٩٨	٠.١٢
	داخل المجموعات	٩٣.٤٠	٣١٧	٠.٣٠		
	الكلية	٩٥.١٥	٣٢٠			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	١.٢٨٨	٣	٠.٤٣	١.٣١	٠.٢٧
	داخل المجموعات	١٠٣.٩١	٣١٧	٠.٣٣		
	الكلية	١٠٥.٢٠	٣٢٠			
الأداة ككل	بين المجموعات	٢.٥٠٤	٣	٠.٨٤	٣.٨٨	* ٠.٠١
	داخل المجموعات	٦٨.٢٨	٣١٧	٠.٢٢		
	الكلية	٧٠.٧٨	٣٢٠			

جدول ٦

نتائج اختبار شيفيه لتوضيح اتجاه الفروق في استجابة العينة لباقي أبعاد الحوكمة الرشيدة وفق الرتبة الأكاديمية

البعد	الرتبة الأكاديمية	المتوسطات الحسابية	الفروق بين المتوسطات		
			محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك
الشفافية	محاضر	١.٩٨	-	* ٠.٢	* ٠.٢
	أستاذ مساعد	٢.١٨	-	٠.١	.
	أستاذ مشارك	٢.٢٨	-	-	-
	أستاذ	٢.١٨	-	-	-
المشاركة الفاعلة	محاضر	١.٧٠	-	* ٠.٢٥	* ٠.٢٨
	أستاذ مساعد	١.٩٥	-	-	٠.٠٣
	أستاذ مشارك	٢.١١	-	-	٠.١٣
	أستاذ	١.٩٨	-	-	-
المساعدة	محاضر	٢.٠٠	-	* ٠.١٨	* ٠.١٨
	أستاذ مساعد	٢.١٨	-	-	٠.١٧
	أستاذ مشارك	٢.٣٥	-	-	٠.١٧
	أستاذ	٢.١٨	-	-	-
الأداة ككل	محاضر	١.٨٩	-	* ٠.١٩	* ٠.١٩
	أستاذ مساعد	٢.٠٨	-	-	٠.٠٩
	أستاذ مشارك	٢.١٧	-	-	٠.٠٩
	أستاذ	٢.٠٨	-	-	-

* وجود فروق عند مستوى (٠.٠٥)

والوضع المرغوب فيه من خلال نتائج الدراسة، وبعد عرض الاستراتيجية المقترحة على عشرة محكمين مختصين في الإدارة التربوية، أجري التعديل اللازم الذي أجمع عليه ٨٠% فأكثر من المحكمين، وفيما يلي عناصر الاستراتيجية المقترحة:

أولاً: المقدمة: وتتضمن بيان الحوكمة الرشيدة في الجامعات وأهميتها وأهدافها وتم ذلك في الأدب النظري. ومرحل الخطة الاستراتيجية ثلاث هي: مرحلة التصميم، ومرحلة التطبيق، ومرحلة التقييم (حبتور، ٢٠٠٤)، وتقتصر الدراسة الحالية على وضع الاستراتيجية دون تقييمها، أي تقتصر على مرحلة التصميم؛ لأن عملية التقييم تأتي بعد التطبيق.

ثانياً: الهدف العام: تمثل الهدف العام في تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف.

ثالثاً: الأهداف الفرعية: وتتلخص الأهداف الفرعية في تطوير ممارسة أبعاد القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة الواردة في أداة الدراسة وهي: الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمسائلة، والعدل والمساواة، والفاعلية التنظيمية.

رابعاً: منطلقات الاستراتيجية: وترتكز الاستراتيجية على منطلقات تركز على ما يلي:

- الواقع الفعلي لممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، حيث أن النتائج أظهرت الحاجة لتطويره.

- اقتصار الدراسة الحالية على وضع الاستراتيجية. وعليه فإن منطلقات الاستراتيجية المقترحة تتحدد في مرحلة التصميم: وهذه المرحلة تضم العناصر التالية:

➤ الرؤية المقترحة: تحقيق الريادة في جامعة الطائف، ويتطلب ذلك قيادة قادرة على استيعاب تغيرات المستقبل، ما يفرض إعادة النظر في الشروط الواجب توافرها في قيادات الجامعة،

يظهر جدول ٦ أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة فئة محاضر من جهة، وفئة (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) من جهة ثانية، لصالح فئة (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) وفي الأبعاد التالية: الشفافية، المشاركة الفاعلة، والمسائلة، واستجابة العينة لأداة الدراسة ككل. ويعزى ذلك إلى أن الرتبة العلمية للفئة الثانية توفر فرصاً لحاملها مثل: المشاركة الداخلية في مجالس الكلية ولجانها، وعمل الورش، وحضور المؤتمرات، وتحكيم الأبحاث العلمية، والاطلاع على القرارات التربوية وغيرها، في حين قد لا تتوفر مثل هذه الفرص للمحاضرين، وبالتالي عدم تولد تصور كاف لديهم حول ممارسة الحوكمة الرشيدة في الجامعة. وتتفق النتائج مع دراسة (العريني ٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح المؤهل الأعلى. وتخالف النتائج الحالية دراسة (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

إجابة السؤال الخامس: ما حاجة جامعة الطائف لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة؟ وإجابة السؤال تتم من خلال مقارنة الوضع المرغوب فيه بالوضع الحالي (Kaufman, 1982, 8) وقد كان الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه لدرجة ممارسة أبعاد القيادة وفقراتها من خلال الحوكمة الرشيدة كما يظهر ذلك في الملحق ١.

يظهر في الملحق ٢ أن هناك حاجة لتطوير ممارسة جميع أبعاد القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف، لتصبح ممارستها بدرجة عالية.

إجابة السؤال السادس: ما العناصر الرئيسة لاستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف؟ تتطلب إجابة هذا السؤال مقدمة نظرية عن الحوكمة الرشيدة، ثم وضع العناصر الرئيسة للاستراتيجية المقترحة التي انبثقت من الحاجات والتي تم تحديدها بمقارنة الوضع الحالي

والتي تشكل الخطوط الرئيسية لحوكمة الجامعات.

- سعي جامعة الطائف للحصول على الاعتماد الأكاديمي.

سادسا: مراحل تطبيق الاستراتيجية:

أولاً: مرحلة التعريف: العمل على نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة.

ثانياً: بناء بنية أساسية: بوضع التشريعات والقوانين الملزمة لممارسة الحوكمة الرشيدة.

ثالثاً: عمل برنامج زمني لتنفيذ ممارسة أبعاد الحوكمة الرشيدة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: ممارسة أبعاد القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، وتطوير تطبيق المؤشرات التي جاءت ممارستها بدرجة متوسطة، ومنخفضة.

خامساً: المتابعة والتطوير: التأكد من حسن التنفيذ من خلال المراجعات الداخلية والخارجية، وتقديم التوصيات التطويرية لتطبيق الحوكمة الرشيدة بدرجة عالية.

التوصيات

توصي الدراسة بتطبيق الاستراتيجية، ومراعاة ما يلي:

- نشر ثقافة المساءلة في جامعة الطائف خاصة فيما يتعلق بتوجيه المساءلة دون تمييز للمركز الوظيفي عند حدوث الانحرافات في الأداء.
- مشاركة العاملين في صناعة القرار، وفي تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية.
- مساواة فرص المشاركة في صناعة القرار بين الإناث والذكور.
- توفير التدريب الذي يلبي حاجات العاملين.

المراجع

References

- الأغا، إحسان (٢٠٠٢). البحث التربوي: عناصره، مناهجه وأدواته. الطبعة الرابعة، غزة، فلسطين: مطبوعات الجامعة الإسلامية.

بما يتلاءم مع ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة.

➤ الاستعانة بأنموذج (swot) الذي كشف تقييم البيئة الداخلية لجامعة الطائف من حيث ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، وتحديد نقاط القوة والضعف وهي كما يلي: تقييم البيئة الداخلية: أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة جاء بدرجة متوسطة.

نقاط القوة:

- وجود قيادات سعودية في الجامعة مؤهلة وقادرة على ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة.
- توجهات جامعة الطائف المتناغمة مع توجهات الدولة في تحقيق التنافسية العالمية في مجال التعليم العالي.
- تمويل التعليم العالي من قبل الدولة.

نقاط الضعف:

- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف بالدرجة الكافية في العمليات التالية:
- تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية.
- انتخاب المجالس العلمية.
- صنع القرارات التربوية الهامة.
- عدم توفر التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس الذي يلبي احتياجاتهم.
- عدم مساواة فرص المشاركة في صناعة القرار بين الإناث والذكور.

خامساً: مبررات وضع الاستراتيجية:

- تمتلك القيادات في جامعة الطائف المكونات الفكرية والثقافية التي تؤهلها لمواكبة تحديات العصر.
- التزام القيادات في جامعة الطائف بالعقيدة الإسلامية، والأخلاق الفاضلة

برقعان، أحمد؛ والقرشي، عبد الله (١٥/ديسمبر ٢٠١٢). عولمة الإدارة في عصر العولمة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، المنعقد في جامعة الجنان، في الفترة ما بين ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢، لبنان.

بوابة جامعة الطائف. (٢٠١٦). التعريف بالجامعة.

زمن الرجوع: ٢٠١٦/٢/١١

جودة، فكري (٢٠٠٨). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بزال للرقابة المصرفية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جندب، عبد الوهاب (٢٠١٣). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

حبتور، عبد العزيز (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر.

حلاوة، جمال، وطه، نداء. (٢٠١٢). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٢٨١-٩٦.

الخضيرى محسن (٢٠٠٥). حوكمة الشركات: كيف يتم تفعيل الرقابة الضميرية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: مجموعة النيل العربية.

درويش، عدنان (٢٠٠٧). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. بيروت، لبنان: منشورات اتحاد المصارف العربية.

الربيعي، حاكم (٢١ ديسمبر/٢٠٠٨). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية بعنوان، "تحديات وطموح"،

أبو بكر، محمود (٨ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٥). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي. وقائع المؤتمر العلمي الخامس لكلية التجارة بجامعة الإسكندرية بعنوان "حوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية"، في الفترة ما بين ٨-١٠ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٥. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

أبو العلا، ليلى (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

أبو كريم، أحمد، والثويني، طارق (٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٥(٣)، ٩٣-٥٥.

أبو النصر، مدحت (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

السوادي، علي (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية: تصور مقترح. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

آل عباس، محمد (٣١ أكتوبر/ تشرين الأول، ٢٠٠٩). حوكمة الجامعات دراسة تحليلية. ورقة عمل مقدمة إلى "مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والأفاق المستقبلية" المنعقد في جامعة الملك خالد، في الفترة ما بين (٣١ أكتوبر/ تشرين الأول-نوفمبر/تشرين الثاني، ٢٠٠٩)، أبها، المملكة العربية السعودية.

عيتاني، أحمد (٢٠٠٨). **حوكمة الشركات مسيرة الشفافية نحو العالمية**. مقاله في جريدة صدى البلد بتاريخ ٢٠٠٨/٦/١٥

غادر، محمد (١٥ ديسمبر/ كانون الأول ٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي بعنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" المنعقد في جامعة الجنان اللبنانية في الفترة ما بين ١٥-١٧ ديسمبر/ كانون الأول ٢٠١٢، طرابلس، لبنان.

غرابية، صالح (٢٠١٠). مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مرزوق، فاروق (٢٠١٢). **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي**. ط١. القاهرة، جمهورية مصر العربية: مكتبة الأنجلو المصرية.

محمد، حاكم. (٢٠٠٨). **ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية**. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية- تحديات وطموح، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٤-٢١ ديسمبر.

مصطفى، أمل (٩/ ديسمبر ٢٠١٣). دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة إلى "المؤتمر السنوي الثالث عشر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة" في الفترة ما بين ٩-١١ ديسمبر ٢٠١٣، فندق رويال، عمان، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب (٢٠١٢). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ١، (٢)، ٣٤٥-٣٧٥.

في الفترة ما بين ٢١-٢٤ ديسمبر ٢٠٠٨، مراكش، المغرب.

الزامل، أحمد (٢٠٠٧). رؤية حول تنوع مصادر تمويل الجامعات الحكومية. مؤتمر إدارة الجامعات كأداة لزيادة كفاءة منظومة التعليم العالي في مصر. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: مكتبة الإسكندرية.

الزهراني، خديجة (٢٠١١). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الضحوي، بيومي، والمليجي، رضا (٩ يوليو/تموز، ٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، ورقة عمل مقدمة إلى "المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية" المنعقد في جامعة عين شمس في الفترة ٩ يوليو/ تموز ٢٠١١، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

العريني، منال (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٣ (١٢)، ١١٤-١٤٨.

العشماوي، خليل (٢٠٠٨). **الحوكمة المؤسسية**. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

عطوة، محمد، والسيد، علي (٢٠١١). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ١، (٧١)، ٤٤٩-٥٣٢.

علي، عبد الوهاب؛ وشحاته، شحاته (٢٠٠٧). **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**. الطبعة الثانية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: مكتبة الدار الجامعية.

- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. (2001). The colonial origins of comparative development: An empirical investigation. *The American Economic Review*, 91 (5), 1369-1401.
- Alamgir, M. (May 7, 2007). Corporate governance: A risk perspective. Paper presented at "Corporate governance and reform: Paving the Way to financial stability and development" Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 - 8, 2007.
- Beg, N., & Ashok, A. (2015). Development and sustenance of efficient governance in universities - An exploratory study. *ABHINAV International Journal of Research in Management & Technology*, 4 (5), 83-92.
- Bratianu, C., Reinhardt, Z., & Almasan, O. (2010). Practice models and public policies in the management and governance of higher education, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 29E, 39-50.
- Cattrysse, J. (2005). *Reflections on corporate governance and the role of the internal auditors*. Roeselare, Belgium: Roularta Media Group. Available on www.ssrs.com
- Corcoran, S. (2004). Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards. *Australian Universities' Review*, 46 (2), 30-37.
- Deininger, K. & Mpuga, P. (2005). Does greater accountability improve the quality of public service delivery? Evidence from Uganda, *World Development*, 33 (1), 171-101.
- Ferraz, C., & Finan, F. (2011). Electoral accountability and corruption: Evidence from the audits of local governments. *American Economic Review*, 101 (4), 1274-1311.
- Freund, C., Rijkers, B., & Nucifora, A. 2014, "All in the Family: State Capture in Tunisia," World Bank Policy Research Working Paper 6810 (Washington: World Bank).
- Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). *principles for good governance in the 21st century: Policy Brief No.15*. Ottawa, Canada: The Institute On Governance (IOG).
- Hall, R., & Jones, C. (1999). "Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others? *Quarterly Journal of Economics*. 114 (1), 83-116.
- Henard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and quality in higher education. A review on governance arrangements and quality assurance guidelines*. Paris, France: OECD.
- Irtwange, S., & Orsaah, S. (2010). Assessment of groups influence on management style as related to university governance. *Educational Research and Reviews*, 5 (2), 46-63.
- Kaufman, D., Kraay, A. & Zoido P. (1999). *Aggregating governance indicators*. World Bank Policy Research Working Paper 2196 (Washington: World Bank).
- Kaufman, R. (1982). *Identifying and Solving Problems: A System Approach*. 3rd, ed. San Diego: University Associates.
- Krupar, C., & Cook, S. (June 10, 2010). The voiceless majority: A pair docs on paradox and changing demographics in *The American professorate related to shared governance. Paper Presented at the American Association of University Professors Annual National Conference* (Jun 10, 2010), Washington, DC, US.
- Lee, L-S., & Land, M. (2010). What university governance can Taiwan learn from the United States? *Paper published in the proceedings of the International Presidential Forum* (pp197-187).
- Lokuwaduge, S., Sriyani, C., & Armstrong, A. (2015). An evaluation of governance mechanisms as determinants of performance: A case study of Australian universities. *Evaluation Journal of Australasia*. 15 (2), 22-32.
- Shattock, M. (2013). University Governance, Leadership and Management in a Decade of Diversification and Uncertainty. *Higher Education Quarterly Special Issue: Governance Revisited*. 67 (3), 217-233.
- Wang, L. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalization, Societies and Education*, 8 (4), 477-495.

ملحق 1. تفاصيل درجة الممارسة والأهمية لفقرات أبعاد القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة

البيد	المتوسط		العبارة	درجة الممارسة	
	المتوسط	الانحراف		المتوسط	الانحراف
الشفافية	درجة الممارسة تنازلياً			درجة الممارسة	
	عالية	٢.٥٤	٠.٥٧	عالية	٢.٦٦
	عالية	٢.٤٢	٠.٥٢	عالية	٢.٦١
	متوسطة	١.٨٧	٠.٧٩	عالية	٢.٦٦
	متوسطة	١.٨٦	٠.٦٢	عالية	٢.٦٨
	متوسطة	١.٨٥	٠.٦٢	عالية	٢.٧١
	متوسطة	١.٨٣	٠.٧٦	عالية	٢.٧٧
	متوسطة	١.٨٠	٠.٦٠	عالية	٢.٧٩
	متوسطة	١.٧٦	٠.٦٥	عالية	٢.٨٧
المشاركة الفاعلة	متوسطة	١.٩٨	٠.٢٨	عالية	٢.٧٢
	عالية	٢.٦١	٠.٦٢	عالية	٢.٧١
	عالية	٢.٤٨	٠.٦٩	عالية	٢.٦٦
	عالية	٢.٢٧	٠.٦١	عالية	٢.٦٥
	متوسطة	٢.٠٩	٠.٥٤	عالية	٢.٨٠
	متوسطة	٢.٠٨	٠.٥٦	عالية	٢.٧٥
	متوسطة	١.٩٨	٠.٧٦	عالية	٢.٨٠
	منخفضة	١.٦٦	٠.٦٤	عالية	٢.٧٦
	منخفضة	١.٦٥	٠.٥٧	عالية	٢.٨٤
المساواة	متوسطة	٢.١٠	٠.٢٣	عالية	٢.٧٥
	عالية	٢.٤٤	٠.٥١	عالية	٢.٧٤
	عالية	٢.٤٤	٠.٥٢	عالية	٢.٧٣
	عالية	٢.٢٦	٠.٦٠	عالية	٢.٦١
	متوسطة	٢.٠٦	٠.٦٠	عالية	٢.٨٣
	متوسطة	٢.٠٣	٠.٥٩	عالية	٢.٨٢
	متوسطة	١.٧٨	٠.٧٤	عالية	٢.٤٥
	متوسطة	١.٧٥	٠.٦٤	عالية	٢.٨٥
	منخفضة	١.٦٤	٠.٦٨	عالية	٢.٨٦
العمل والمساواة	متوسطة	٢.٠٤	٠.٣١	عالية	٢.٧٤
	عالية	٢.٤١	٠.٥١	عالية	٢.٧٠
	متوسطة	٢.٠٨	٠.٥٢	عالية	٢.٦٠
	متوسطة	٢.٠٧	٠.٦٠	عالية	٢.٥٨
	متوسطة	٢.٠٥	٠.٦٠	عالية	٢.٥٤
	متوسطة	٢.٠٥	٠.٥٩	عالية	٢.٧٥
	متوسطة	٢.٠٤	٠.٧٤	عالية	٢.٧٢
	متوسطة	٢.٠١	٠.٦٤	عالية	٢.٧٧
	منخفضة	١.٦٥	٠.٦٨	عالية	٢.٧٧
القائمة التنظيمية	متوسطة	٢.٠٥	٠.٠٧	عالية	٢.٦٨
	عالية	٢.٥٦	٠.٥٨	عالية	٢.٨٧
	عالية	٢.٢٦	٠.٤٩	عالية	٢.٨٠
	عالية	٢.٢٥	٠.٥٧	عالية	٢.٧٩
	عالية	٢.٢٣	٠.٦٣	عالية	٢.٧٨
	متوسطة	٢.٠١	٠.٧١	عالية	٢.٧٢
	متوسطة	١.٩٧	٠.٦٨	عالية	٢.٥٤
	متوسطة	١.٩٦	٠.٥٩	عالية	٢.٩٠
	منخفضة	١.٦٤	٠.٧١	عالية	٢.٩١
متوسطة	٢.١١	٠.١٩	عالية	٢.٧٩	
متوسطة	٢.٠٦	٠.٠٥	عالية	٢.٧٤	

ملحق 2. حاجة ممارسة أبعاد القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف

الدرجة المرغوبة	الدرجة الحالية	الفقرة	البعد
عالية	متوسطة	متوسط البعد	الشفافية
عالية	متوسطة	تعلن الجامعة عن معايير شغل الوظيفة بكل وضوح	
عالية	متوسطة	تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح العلاوات لجميع المنتفعين	
عالية	متوسطة	تقدم الجامعة تغذية راجعة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجميع	
عالية	متوسطة	توزع الجامعة دليلاً واضحاً للأنظمة والقوانين لجميع العاملين	
عالية	متوسطة	تدعم الجامعة الإعلان عن نتائج الأداء مبيّنة نقاط القوة والضعف	
عالية	متوسطة	توفر الجامعة نظام إعلام يوضح جميع الاستفسارات حول تطبيق الأنظمة والقوانين	
عالية	متوسطة	متوسط البعد	المشاركة الفاعلة
عالية	متوسطة	تسمح الجامعة بتعديل القرارات بعد مناقشتها من قبل المعنيين بها	
عالية	متوسطة	تختار الجامعة أعضاء المجالس العلمية بالانتخاب	
عالية	متوسطة	تتعامل الجامعة بالاقترحات المقدمة لها بمهنية عالية	
عالية	منخفضة	يشارك العاملون في تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية	
عالية	منخفضة	تسمح الجامعة بمشاركة المعنيين في صناعة القرار	
عالية	متوسطة	متوسط البعد	
عالية	متوسطة	تعلن الجامعة عن سياساتها المتبعة في الرقابة الداخلية	
عالية	متوسطة	توفر الجامعة إدارة خاصة لرقابة الأداء بشكل مستمر	
عالية	متوسطة	تعلن الجامعة عن الأسس المتبعة في مساءلة أعضاء هيئة التدريس عن أدائهم	
عالية	متوسطة	توجه الجامعة المساءلة دون تمييز للمركز الوظيفي عند حدوث الانحرافات في الأداء	
عالية	متوسطة	تعلن الجامعة عن سياساتها المتبعة في الرقابة الداخلية	
عالية	منخفضة	تفعل الجامعة نظام مساءلة لمجالس الكليات فيما يتعلق بالأداء والنتائج المتوقعة	
عالية	متوسطة	متوسط البعد	العادل والمساواة
عالية	متوسطة	جميع فقرات البعد باستثناء واحدة	
عالية	منخفضة	تتساوى فرص مشاركة الأقسام النسائية والرجالية في صياغة القرار	
عالية	متوسطة	متوسط البعد	الفاعلية التنظيمية
عالية	متوسطة	تشجع الجامعة العاملين فيها على التطور الذاتي	
عالية	متوسطة	تعكس أهداف الجامعة طموحات العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية	
عالية	متوسطة	تعزز الجامعة مشاعر الانتماء عند العاملين نحو الجامعة	
عالية	منخفضة	توفر الجامعة التدريب الذي يلبي حاجات العاملين	
عالية	متوسطة	المتوسط الكلي للأداة	الأداة ككل