

## أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية

محمد عبد السلام الجوفي  
باحث ماجستير إدارة عامة

أ.د. أحمد صالح الهزايمة  
أستاذ الإدارة في قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة- قسم الإدارة العامة  
جامعة الملك عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام القائمة استقصاء بوصفها أداة للدراسة، وذلك لغرض جمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (5744) موظفًا. ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، ومن ثم تم توزيع (120) قائمة استقصاء على العينة. وبالتالي بلغ عدد الردود التي تحسّل عليها الباحثان (80). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وكان من أهمها أن هناك أثرًا لكل من (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. وأنه يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة بدرجة متوسطة.

كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات؛ ومن أهمها: أن يكون هناك شفافية بشكل أكبر من خلال وجود توصيف توظيفي يوضح المهام والواجبات لكل وظيفة في الجامعة. وضرورة إشراك الموظفين الإداريين في رسم السياسات العامة للجامعة، وذلك من خلال برامج العمل الموسّعة.

الكلمات المفتاحية: قواعد الحوكمة، الحوكمة، أداء الموظفين، الموظفين الإداريين، جامعة الملك عبد العزيز.

### المقدمة

أصبحت اليوم قواعد الحوكمة معيارًا مهمًا لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، وتُعدّ الجامعات إحدى أهم هذه المؤسسات التي انتقل إليها هذا المفهوم، وقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبّر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات؛ حيث أتت الحوكمة لتضع حلول ومقترحات لحل تلك الأزمات وتطوير الجامعات وتحقيقها الميزة التنافسية بتقديم الخدمات والرقيّ بجودة البيانات (المدخلات)، والعمليات، والمخرجات (الخدمات) من خلال إشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف بشفافية، ووضوح، ووفق مسؤوليات مُحدّدة للحقوق والواجبات.

إن الاهتمام بمبادئ قواعد حوكمة الجامعات باعتبارها المساهم الرئيسي في بناء المجتمع وتحسين قدرات ومهارات العنصر البشري لأداء وظائفه الثلاثة، وهذه نقطة مشتركة تقريبًا بين صانعي سياسات التعليم الجامعي على المستوى العالمي؛ وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ليس فقط لأداء هذه المهام على أدنى مستوى، ولكن للسماح لهم بتحقيق أعلى مستوى من الجودة والتميز، حتى تتحقق للجامعة أو المؤسسة التعليمية مكانة لائقة في الجامعات الرائدة عالميًا وتحسين مخرجاتها (هدية، 2020: 103). وحتى تتمكن هذه المؤسسات من القيام بوظائفها المكلفة بها مع التطوير المطرد لأدائها، فإن من أولى ما يجب أن يتحقق فيها هي الحوكمة في مختلف مستوياتها الإدارية وهياكلها التعليمية؛ وذلك لأن الحوكمة تسعى إلى تحقيق الجودة والكفاءة والرشادة والفعالية وسيادة القانون ومحاربة الفساد وكل مظاهر الإهمال والتسيب، وهذا لا يكون إلا من خلال اعتماد معايير النزاهة والشفافية والمساءلة والإفصاح والرقابة على مستوى هذه المؤسسات ككل.

ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.



## الحوكمة

أصبحت اليوم قواعد الحوكمة تلعب دوراً مهماً وحيوياً في كافة القطاعات والمؤسسات؛ إذ تسعى كل القطاعات والمؤسسات إلى تعزيز مبادئ الحوكمة وترسيخها في أعمالها من خلال زيادة الشفافية في عملياتها، وتعزيز مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار والتطوير. بالإضافة إلى تعزيز مبدأ المساءلة القانونية والمجتمعية على حد سواء.

### تعريف الحوكمة

وقد عُرِفَت الحوكمة من قِبَل مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على أنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها ومراقبتها» (عباس، 2020: 4). كما تم تعريف الحوكمة من قبل البنك الدولي: «الحوكمة هي مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القانون لصالح مجموعة معينة، ومن ثم فإن الحوكمة تتصرف لصالح الأفراد، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة، وفي إطار من الشفافية والمصادقية، بل وتكون مسؤولة أمامهم، وهو ما يجعل أي حكم حُكماً رشيداً» (عسيري: 18).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها: «مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة النشاط الإداري بكل شفافية ووضوح لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه وفق الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى ضمان استمرار أعمال المنظمة بالسعي الجاد مع كافة الجهات الداخلية والخارجية في المنظمة للتطوير المستمر. وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة لكافة الموظفين في المنظمة مع ضمان حق المساءلة لكافة الموظفين دون تمييز».

### نشأة الحوكمة

بالنظر إلى دراسة كل من (الزبيدي، السامرائي، 2019) ودراسة (عزي، 2020) يرى الباحثان أن مصطلح الحوكمة يعود إلى العام (1932) حيث نادى كل من (Berle & Means) بفصل الملكية عن الإدارة. وتم استعماله لأول مرة من قِبَل البنك الدولي عام (1989). إلا أن البداية الحقيقية لمفهوم حوكمة المؤسسات برزت حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) تقريرها المُشكّل من قِبَل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان (الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات) وذلك في ديسمبر (1992). وقد ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وإفلاس عديد من المؤسسات في العديد من الدول. أمّا على الصعيد الدولي يُعد التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات هو أول اعتراف رسمي دولي بمفهوم الحوكمة.

### أهداف الحوكمة

- وتتلخص أهداف الحوكمة في التالي. (الحدادي، الهزيمة 2021م: 16):
- 1- تعزيز مبدأ الشفافية، وذلك بإتاحة المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة.
  - 2- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.
  - 3- توفير أنظمة رقابية لمساءلة المقصرين في أداء واجهم ومحاسبتهم.

### خصائص الحوكمة

تتمثل خصائص الحوكمة في التالي (عزي، 2020: 5):

- 1- الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع.
- 2- المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع دون تمييز.
- 3- المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع.
- 4- المشاركة: تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع.
- 5- النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون والأنظمة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عالٍ من الأمان والسلامة.
- 6- الفاعلية: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية، والتقنية، والطبيعية.

## أسباب ظهور حوكمة الجامعات

- أصبحت الحوكمة اليوم أمراً بالغ الأهمية في مجال التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص وذلك بسبب التحولات والتحديات التي واجهتها في الآونة الأخيرة منها ما يلي (عباس، زرالة، 2020: 6):
- 1- التطورات المعلوماتية والتكنولوجية وما تبعه من تغيرات وتطورات.
  - 2- تحول النماذج الإدارية القائمة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية جديدة أكثر حداثة وكذلك زيادة المنافسة بشكل كبير.
  - 3- ازدياد الاهتمام بعمليات صنع القرارات على المستوى الإداري والأكاديمي.
  - 4- ضعف مشاركة الجامعة في دفع عجلة التنمية.
  - 5- ضعف العلاقة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.

## تعريف حوكمة الجامعات

تم تعريف حوكمة الجامعات في تقرير البنك الدولي الصادر عام 2016م: «بأنها جملة السلوكيات التي توضح كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، وكما تركز على البنية الهيكلية والإطار التنظيمي لوظيفة الجامعات، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها تحقيق الجودة في الأداء الجامعي» (هدية، 2020: 110).

تعريف الحوكمة الرشيدة للجامعات من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2017) أنها: «وجود نظام فعال للحكم في وسطها من أجل ضمان الكفاءة والرشد في استغلال الموارد العامة المخصصة للتعليم العالي وزيادة القدرة على الاستعداد لحل المشكلات الطارئة في التعليم والتدريب والبحث العلمي والإبداع والابتكار» (هدية، 2020: 111).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها: «مجموعة القرارات والقواعد، والقيم، والسلوكيات والمبادئ التي من خلالها يتم تحسين عمل وأداء الجامعة بشكل أفضل لتحقيق أهدافها المنشودة مع ضرورة إشراك كافة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات والمشاورات من موظفين وأعضاء هيئة تدريس في عملية الإصلاح والتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار ترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة، والمساءلة المجتمعية ومتابعة الأداء بما يحقق أهداف الجامعة وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه».

## أهمية حوكمة الجامعات

رغم الاختلافات التي يثيرها مصطلح الحوكمة سواء على صعيد الترجمة أو التعريف، إلا أنه ساهم إسهاماً كبيراً في مجال الإدارة والسياسة العامة، وينعكس أهمية مفهوم حوكمة الجامعات فيما يلي: (عباس، 2020: 16)

- 1- تساعد إدارة الجامعة في قراراتها وصياغة أهدافها الاستراتيجية وبناء استراتيجية سليمة.
- 2- ضمان المشاركة في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.
- 3- العمل على تحسين سمعة المؤسسة الجامعية بأوساط المجتمع وتعزيز القدرة التنافسية.
- 4- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
- 5- تجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات والقضاء عليه.
- 6- العمل على التحسين المستمر للممارسات الإدارية والتربوية معاً.
- 7- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل.

## أداء الموظفين

يحظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي؛ لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة أو منظمة تعمل سواء كان العمل يدوياً أو آلياً؛ إذ يُعد من أهم الوسائل لتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات، وأكدت العديد من التجارب أن نجاح أي مؤسسة بأيدي الموظفين وتحقيق أهدافها يعتمد على أداء موظفيها.

### مفهوم أداء الموظفين

تم تعريفه من قبل (الزيادات، القطاونة، 2015: 42): بأنه «تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة»  
وتم تعريفه من قبل (خويلدي، حيمودة. 2016: 3): بأنه «هو مجموع المخرجات التي يقدمها العامل عند قيامه بعمله من خلال استغلال الموارد اللازمة؛ وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة».  
ومن خلال ما سبق يمكن تعريف أداء الموظفين بأنه: «الجهد المبذول من قبل الموظف للقيام بمهامه وواجباته التي تكلفه بها المنظمة لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. ويمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء».

### أهمية أداء الموظفين

بالنظر إلى دراسة كل من (الشهاب، 2017: 22) و (ياقتي، 2019: 27) يرى الباحث أهمية أداء الموظفين: أن نجاح أي منظمة أيًا كان نشاطها واستمرارها يتوقف على أداء الموظفين فيها، فإذا قام الموظفون بممارسة أعمالهم وإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه كما هو مخطط لهم من قبل الإدارة فإن المنظمة ستحقق أهدافها المنشودة، وستكون قادرة على البقاء والنمو والتوسع والعكس صحيح.

### عناصر أداء الموظفين

- تتكون عناصر أداء الموظفين من مجموعة من العناصر الأساسية وتتمثل فيما يلي: (خويلدي، 2016: 4)
- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتضم المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - 2- نوعية العمل: وتتضمن الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - 3- كمية العمل: وتشمل مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - 4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### الدراسات السابقة

- 1- دراسة العزي، الشمري (2023)، وهدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة -الشفافية -المساءلة -النزاهة -المشاركة -التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات. وحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد بلغ مجتمع الدراسة (456) موظفاً وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبلغ عددها (152) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: هناك تطبيق متوسط لمبادئ الحوكمة بالمراكز الصحية بمدينة القريات. وأن هناك فروقات ذات دلالات إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي.

التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها.
- 2- دراسة الحدادي، الهزايمة. (2021)، وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. والتعرف على مستوى تطبيق قواعد الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز. وحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة للدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (6096) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبلغ عددها (366).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها ما يلي: أن هناك أثرًا لكل من (الشفافية، المشاركة، المساءلة، المساواة) على التنمية المهنية التعليمية والبحثية. وأنه يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة بدرجة متوسطة وبدرجة مرتفعة للتنمية المهنية. التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أن يكون هناك شفافية بشكل أكبر في تطبيق الأنظمة واللوائح في الجامعة. وذلك من خلال إعلان جميع الأنظمة واللوائح عبر منصات الجامعة بشكل دوري.

3- دراسة الروضان (2020)، وهدفت إلى التعرف على مستوى حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أعضاء هيئة التدريس التي تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية). وحيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بهذه الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة القصيم والبالغ عددهم (127) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وبلغ عددها (95) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها ما يلي: أن مستوى تفعيل الحوكمة في كلية التربية بجامعة القصيم جاء بدرجة جيدة وهي ما دون العالية. زان هناك فروق بين إجابات العينة تعزى للنوع، وكانت لصالح الذكور، وبينما لا توجد فروق تعزى للرتبة العلمية.

4- دراسة الدماغ (2021)، وهدفت إلى التعرف على معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بمستوى الأداء. وحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الرسالة وتم استخدام القائمة استقصاء كأداة للدراسة. وقد بلغ مجتمع الدراسة (210) موظفين وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبلغ عددها (182) موظف. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها ما يلي: بيّنت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية الخاصة تحتاج إلى تطبيق معايير الحوكمة فيها من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام. وعلى الرغم من الإدراك لمستوى التأثير العالي لتطبيق معايير الحوكمة من قبل الجامعات الفلسطينية الخاصة، فإن حداثة مصطلح الحوكمة لا زال بحاجة إلى الكثير من التوعية بماهيته لدى العاملين والقائمين عليها.

التوصيات التي قدّمها الدراسة:

- إعداد خطة شاملة واضحة المعالم، سواء على مستوى قطاع التعليم العالي أو الجامعات الفلسطينية، وتهدف إلى نشر ثقافة حوكمة الجامعات الفلسطينية وتعزيزها، وذلك من خلال عقد مؤتمرات علمية وورش عمل..

5- دراسة جمعة، المغربي (2021)، وهدفت إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة. والتعرف على مستوى التحسن في أداء العاملين في حال التطبيق لإدارة المعرفة في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة. وتم استخدام قائمة استقصاء كأداة للدراسة. وبلغ مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة وعددهم (140) موظفًا وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبلغ عددها (80) موظف. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها ما يلي:

هناك أثر بين إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في شركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة ودرجة ممارسة الأبعاد الفرعية تعد مرتفعة، وهذه النتيجة قد تعزى لأهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين.

التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قِبَل المؤسسات حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكّن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة.

## التعليق على الدراسات السابقة

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة مع الدراسات السابقة:

| أوجه الاتفاق                                                                           | أوجه الاختلاف                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة وضرورة الاهتمام بها. | - اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينها والموقع الجغرافي.                                                                                                                                                    |
| - اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على الاهتمام بأداء العاملين.                       | - اختلفت الدراسة عن بعض الدراسات السابقة من حيث استخدام منهج الدراسة، مثل: دراسة المنهج الوصفي التحليلي مع كل من دراسة العززي، الشمري (2023م)، ودراسة الحدادي، الهزيمية (2021م)، ودراسة الدماغ (2021م)، ودراسة جمعة، المغربي (2021م). |

## مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة، وهو: ما أثر تطبيق قواعد الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز؟

وينشأ من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

- 1- كيف يؤثر تطبيق (الشفافية) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز؟
- 2- ما مدى تأثير تطبيق (المساءلة) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز؟
- 3- ما أثر تطبيق قاعدة (المشاركة) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز؟
- 4- ماهي المتغيرات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة)؟

## أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

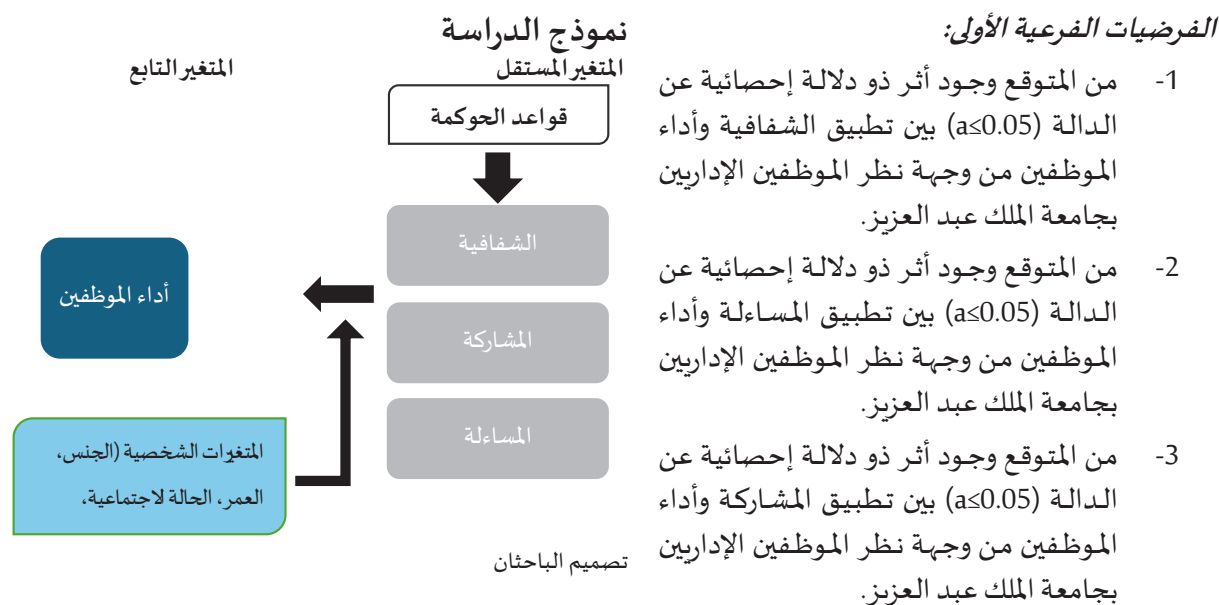
- 1- تهدف الدراسة إلى الوقوف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.
- 2- التعرف على مستوى تفعيل الحوكمة في جامعة الملك عبد العزيز.
- 3- معرفة أثر الشفافية على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.
- 4- تحديد أثر المشاركة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.
- 5- التعرف على أثر المساءلة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.
- 6- التعرف على الفروقات من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز حول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين الإداريين وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

## فرضيات الدراسة

تم الاستناد في وضع الفرضيات إلى نموذج دراسة (الحدادي، الهزيمية، 2021) ونموذج دراسة (العززي، الشمري، 2023).

### الفرضية الرئيسية الأولى:

من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق قواعد الحوكمة وأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.



### الفرضية الرئيسية الثانية

من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.

وحول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة).

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهو يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة موضوع الدراسة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وحيث يتم وصف وتحليل أثر تطبيق قواعد الحوكمة كمتغير مستقل وأداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع.

### مجتمع وعينة الدراسة

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (5744) موظف لسنة 2023.

#### عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لهذه الدراسة حيث تم توزيع 120 قائمة استقصاء على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، وبلغ إجمالي الردود التي وصلت 80.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول مفهومًا إداريًا حديثًا له تأثيره المباشر على كفاءة المؤسسات باختلاف أنواعها. كما تُعد الحوكمة بشكل عام هدفًا استراتيجيًا تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقه في كافة مؤسساتها المختلفة، فقد تضمنت وثيقة رؤية المملكة (2030) في أحد مبادرات برنامج التحول الوطني التركيز على تعزيز حوكمة آليات ومبادئ الشفافية لدى القطاعات الحكومية المختلفة.

## الأهمية العلمية:

الإسهام في إبراز أهمية قواعد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) ودورها على أداء الموظفين الإداريين. ورقد المكتبة العربية بما توفره الدراسة من قاعدة بيانات نظرية وكمية.

## الأهمية العملية

التعرف على الحوكمة وقواعدها وبحث تأثيرها المباشر على أداء العاملين ومعرفة المستويات الفعلية لدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في جامعة الملك عبد العزيز، وبالتالي تزويد الإدارة العليا بالجامعة بالمعلومات والاستفادة من هذي الدراسة.

## مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الأولية: تم تصميم قائمة استقصاء تحتوي على جميع متغيرات الدراسة، وتناسب مع فرضيات الدراسة بوصفها أداة رئيسية من أدوات جمع البيانات.
- المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية، مثل: الكتب والمقالات العلمية، والبحوث، والرسائل العلمية المنشورة في المكتبة المركزية في جامعة الملك عبد العزيز، والمكتبة الرقمية؛ لاحتوائها على عدد كبير من المواقع العلمية الموثوقة التي توفر الكثير من المصادر العلمية التي يستفيد منها الباحث بإثراء البحث والاستفادة من المصادر بالشكل الأمثل.

## أداة الدراسة

تم استخدام قائمة استقصاء بوصفها أداة رئيسية لجمع المعلومات المطلوبة، وقام الباحثان بتصميم قائمة استقصاء خاصة بهذه الدراسة الموسومة بـ: (أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة: دراسة ميدانية). وتم عرض قائمة استقصاء على مجموعة من المحكمين من تخصصات مختلفة لضمان صحة ودقة القائمة استقصاء، وتم الأخذ بنصائحهم وملاحظاتهم على قائمة استقصاء، وتم اعتماد قائمة استقصاء بشكلها النهائي من قبل الباحثان وتكونت قائمة استقصاء من ثلاثة أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** ويحتوي على المتغيرات المستقلة الخاصة في قواعد الحوكمة:

- المحور الأول: (الشفافية) ويتكون المحور من 6 عبارات.
- المحور الثاني: (المشاركة) ويتكون المحور من 5 عبارات.
- المحور الثالث: (المساءلة) ويتكون المحور من 6 عبارات.

**القسم الثالث:** يحتوي على المتغير التابع (أداء الموظفين)، ويتكون المحور من 6 عبارات.

وقام الباحثان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لعبارات لقائمة استقصاء كما هو في الجدول رقم (1).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة بوسطة معامل (ألفا كرونباخ) على جميع أبعاد الدراسة والمقياس ككل كما هو في جدول (2).

جدول رقم (1)

مقياس ليكرت الخماسي

| المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

جدول رقم (2)

معاملات (ألفا كرونباخ) الخاصة بأبعاد الدراسة والمقياس ككل

| الأبعاد       | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------|--------------|--------------------|
| الشفافية      | 6            | 0.88               |
| المشاركة      | 5            | 0.86               |
| المساءلة      | 6            | 0.91               |
| أداء الموظفين | 6            | 0.86               |
| الثبات الكلي  | 23           | 0.87               |

## نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

## جدول رقم (3)

عرض وتفسير نتائج المتغيرات الشخصية للدراسة

| النسبة المئوية       | التكرار | الجنس            |
|----------------------|---------|------------------|
| 61.4%                | 46      | ذكر              |
| 38.6%                | 43      | أنثى             |
| 100%                 | 80      | المجموع          |
| 2- الحالة الاجتماعية |         |                  |
| 25%                  | 22      | عازب             |
| 55.3%                | 39      | متزوج            |
| 20.8%                | 19      | مطلق             |
| 100%                 | 80      | المجموع          |
| 3- العمر             |         |                  |
| 18.9%                | 16      | 30 سنة فأقل      |
| 37.8%                | 28      | من 31 إلى 40 سنة |
| 27.8%                | 22      | من 41 إلى 50 سنة |
| 15.6%                | 14      | 51 سنة فأكثر     |
| 100%                 | 80      | المجموع          |
| 4- سنوات الخبرة      |         |                  |
| 15.8%                | 12      | 5 سنوات فأقل     |
| 18%                  | 14      | 6-10 سنوات       |
| 26.6%                | 20      | من 11 إلى 15 سنة |
| 12%                  | 10      | 16-20 سنة        |
| 12%                  | 10      | 21-25 سنة        |
| 17.8%                | 14      | 26 سنة فأكثر     |
| 100%                 | 80      | المجموع          |

إن الهدف من إجراء التحليل الوصفي في هذا الجزء هو التعرف على اتجاهات وآراء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز حول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين. وللوقوف على تلك الآراء تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي التي تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو في الجداول التالية.

## جدول رقم (4)

نتائج مستوى الحوكمة بجامعة الملك عبد العزيز: بُعد الشفافية

| م  | عبارات البُعد الشفافية                                                                  | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى الرتبة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|
| 5  | توفر الجامعة إصدارًا خاصًا باللوائح والأنظمة المعمول بها لجميع الموظفين في الجامعة.     | 3.41    | 1.155             | عالٍ 3         |
| 6  | تعتمد الجامعة الوضوح في عملياتها الإدارية.                                              | 3.102   | 1.243             | متوسط 5        |
| 7  | تتبنى الجامعة معايير واضحة ومحددة عند ترقية الموظفين الإداريين وتعيينهم في مناصب جديدة. | 3.516   | 1.217             | عالٍ 2         |
| 8  | تفصح الجامعة عن معايير الاستقطاب والتعيين للموظفين الإداريين.                           | 3.394   | 1.134             | متوسط 4        |
| 9  | يوجد توصيف توظيفي يوضح المهام والواجبات لكل وظيفة.                                      | 3.061   | 1.242             | متوسط 6        |
| 10 | توجد بالجامعة آلية معلنة لتقييم أداء الموظفين.                                          | 3.619   | 1.002             | عالٍ 1         |
|    | متوسط بُعد الشفافية                                                                     | 3.350   | 1.165             | متوسط          |

أظهرت نتائج جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالشفافية تراوحت (3.061-3.619) حيث جاءت عبارة (10) التي نصت على «توجد بالجامعة آلية معلنة لتقييم أداء الموظفين» في المرتبة الأولى من بين العبارات التي تفسر دور الشفافية في الجامعة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.619) والانحراف المعياري (1.165)، وبالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز والمشاركين في الدراسة الحالية يوافقون وبدرجة عالية أن هناك آلية معلنة لتقييم أداء الموظفين في الجامعة.

## مستوى المشاركة في جامعة الملك عبد العزيز

## جدول رقم (5)

مستوى توافق الحوكمة في جامعة الملك عبد العزيز: بُعد المشاركة

| م  | عبارات البُعد المشاركة                                                                            | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى الرتبة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|
| 11 | يسمح النظام الإداري في الجامعة للموظفين بالمشاركة في صنع القرار.                                  | 3.35    | 1.152             | متوسط 2        |
| 12 | يتم في الجامعة اعتماد قواعد العمل من خلال تفعيل عملية المشاركة الواسعة.                           | 3.413   | 1.085             | عالٍ 1         |
| 13 | الموظفون الإداريون لديهم تمثيل في مجلس شؤون الجامعة التي تناقش القضايا المالية والإدارية.         | 3.30    | 1.158             | متوسط 3        |
| 14 | يشارك الموظفون الإداريون في رسم السياسات العامة للجامعة.                                          | 3       | 1.194             | متوسط 5        |
| 15 | تُفَعَّل إدارة الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات عن طريق تشكيل اللجان والمجالس المختصة. | 3.29    | 1.137             | متوسط 4        |
|    | متوسط بُعد المشاركة                                                                               | 3.270   | 1.145             | متوسط          |

أظهرت نتائج جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمشاركة تراوحت (3-3.413) حيث جاءت عبارة رقم (12) والتي نصت على «يتم في الجامعة اعتماد قواعد العمل من خلال تفعيل عملية المشاركة الواسعة» في المرتبة الأولى من بين العبارات التي تفسر دور المشاركة في الجامعة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.413) والانحراف المعياري (1.085)، وبالتالي نستنتج أن أغلب الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز والمشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بدرجة عالية أن يتم اعتماد قواعد العمل في الجامعة من خلال تفعيل عملية المشاركة الواسعة.

## مستوى توافر المساءلة في جامعة الملك عبد العزيز

### جدول رقم (6)

مستوى توافر الحوكمة في جامعة الملك عبد العزيز: بُعد المساءلة

| م  | عبارات البُعد المساءلة                                                                     | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى الرتبة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|
| 16 | يتم تطبيق نظام المساءلة على جميع الموظفين في الجامعة.                                      | 3.27    | 1.234             | متوسط 6        |
| 17 | يوجد وحدة إدارية مستقلة في الجامعة للمساءلة الإدارية.                                      | 3.34    | 1.211             | متوسط 3        |
| 18 | تنفذ إدارة الجامعة نظام المساءلة بناء على إجراءات معروفة.                                  | 3.30    | 1.18297           | متوسط 5        |
| 19 | تحرص إدارة الجامعة على مساءلة الموظفين الإداريين بما يتعلق بأدائهم والنتائج المتوقعة منهم. | 3.30    | 1.10959           | متوسط 4        |
| 20 | تستخدم المساءلة للتحقق من التزام الموظفين بالمهام الموكلة لهم.                             | 3.352   | 1.10229           | متوسط 2        |
| 21 | يوجد في الجامعة صندوق أو موقع إلكتروني للاقتراحات والشكاوى.                                | 3.397   | 1.17515           | عال 1          |
|    | متوسط بُعد المساءلة                                                                        | 3.326   | 1.1691            | متوسط          |

أظهرت نتائج جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمساءلة تراوحت (3.27-3.397) حيث جاءت عبارة (21) والتي نصت على «يوجد في الجامعة صندوق أو موقع إلكتروني للاقتراحات والشكاوى» في المرتبة الأولى من بين العبارات التي تفسر دور المساءلة في الجامعة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.397) والانحراف المعياري (1.17515) بالتالي نستنتج أن أغلب الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز والمشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بدرجة عالية أنه يوجد في الجامعة صندوق أو موقع إلكتروني لتقديم للاقتراحات والشكاوى.

وفيما يلي جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب بحسب المتوسطات لأبعاد المتغير المستقل:

أظهرت نتائج جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالحوكمة تراوحت (3.326-3.350) حيث جاءت الشفافية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.350) وانحراف معياري (1.165) بالتالي نستنتج أن أغلب الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز والمشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بدرجة متوسطة أن هناك تطبيق لكل من (الشفافية، المشاركة، المساءلة).

## مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز

### جدول رقم (8)

نتائج مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز

| م  | عبارات البُعد أداء الموظفين                                                               | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى الرتبة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|
| 22 | توفر إدارة الجامعة نظام شامل للمراقبة المستمرة لتحسين جودة الأداء الوظيفي.                | 3.3444  | 1.12615           | متوسط 1        |
| 23 | تقوم إدارة الجامعة بالمتابعة المستمرة للتعرف على الاحتياجات الأساسية للموظفين في الجامعة. | 3.0222  | 1.23980           | متوسط 5        |
| 24 | تستخدم إدارة الجامعة التقنيات الحديثة في تطوير مهارات الموظفين في أداء أعمالهم.           | 3.3250  | 1.27868           | متوسط 2        |
| 25 | تقوم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين الجدد على مهارات العمل.                                | 3.1639  | 1.20043           | متوسط 3        |
| 26 | تقوم إدارة الجامعة بوضع حقائب تدريبية حسب احتياجات العمل.                                 | 3.0639  | 1.19368           | متوسط 4        |
| 27 | تقوم إدارة الجامعة بمنح مكافآت للموظفين المتميزين لتحسين وتطوير أدائهم في العمل.          | 2.9694  | 1.25192           | متوسط 6        |
|    | متوسط بُعد أداء الموظفين                                                                  | 3.14813 | 1.2130            | متوسط          |

أظهرت نتائج جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأداء الموظفين تراوحت (2.969-3.344) حيث جاءت عبارة (22) التي نصت على «توفر إدارة الجامعة نظام شامل للمراقبة المستمرة لتحسين جودة الأداء الوظيفي» قد في المرتبة الأولى من بين العبارات التي تفسر أداء الموظفين في الجامعة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.3444) والانحراف المعياري (1.12615). وبالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز والمشاركين في الدراسة الحالية يوافقون على أن إدارة الجامعة توفر نظاماً شاملاً للمراقبة المستمرة لتحسين جودة الأداء الوظيفي في الجامعة.

## اختبار الفرضيات

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

التي تنص على « من المتوقع وجود أثر ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق قواعد الحوكمة وأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز». ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم اختيار الانحدار البسيط لتحديد أثر المتغير المستقل «مبادئ الحوكمة» بأبعاده الثلاثة في المتغير التابع «أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز».

### اختبار الانحدار البسيط لتحديد الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع

يتضح من جدول (9) أنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للحوكمة على أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، فقد بلغت درجة معامل الارتباط  $R$  (0.844) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 وهذا يدل على وجود أثر ارتباطية جيدة جداً موجبة، أما معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت قيمته (0.712)

### جدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل للانحدار البسيط

لقياس أثر وعلاقة مبادئ الحوكمة بأداء الموظفين الإداريين

| نص العلاقة                                        | معامل الانحدار Beta | قيمة T المحسوبة | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ |
|---------------------------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------------|
| أثر وعلاقة مبادئ الحوكمة بأداء الموظفين الإداريين | 0.844               | 29.77           | 886.52          | 0.00              | 0.844            | 0.712               |

وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة بأبعاده الثلاثة في أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. وهذا يدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

### اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة التي تنص على أنّ:

- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الشفافية وأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.
- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المشاركة وأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.
- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المساءلة وأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.

ولاختبار الفرضيات الفرعية السابقة يجب حساب معامل ارتباط بيرسون، ثم إجراء تحليل الانحدار المتعدد:

### تحليل الارتباط:

يتضح من جدول (11) أن نتائج تحليل الأثر بين متغيرات هذه الدراسة توضح أثراً إيجابياً عالياً بين المتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين وجميع المتغيرات المستقلة المتمثلة في: الشفافية والمشاركة والمساءلة، وهي جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. مما يثبت صحة الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص على أنه: من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك

### جدول رقم (10)

القواعد الإحصائية للأثر بين المتغيرات

| معامل ارتباط بيرسون R            | قوة الأثر |
|----------------------------------|-----------|
| R=0.1 to 0.29 or R=-0.1 to -0.29 | منخفضة    |
| R=0.3 to 0.49 or R=-0.3 to -0.49 | متوسطة    |
| R=0.5 to 1 or R=-0.5 to -1       | عالية     |

### جدول رقم (11)

نتائج اختبار معامل بيرسون

للأثر بين المتغيرات

| المتغيرات     | الشفافية | المشاركة | المساءلة |
|---------------|----------|----------|----------|
| أداء الموظفين | 0.667    | 0.687    | 0.766    |
| Sig           | 0.00     | 0.00     | 0.00     |

عبد العزيز، وحول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لدلالة الفروق في درجة أثر إحصائية تطبيق قواعد الحوكمة على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة).

#### جدول رقم (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لدلالة الفروق في درجة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة)

| المتغير           | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط "ف" | مستوى |
|-------------------|--------------|----------------|-----------|-------|
| الجنس             | 1            | 0.203          | 0.203     | 0.358 |
| الحالة الاجتماعية | 1            | 0.004          | 0.004     | 0.891 |
| العمر             | 3            | 1.885          | 0.471     | 0.114 |
| سنوات الخبرة      | 5            | 1.120          | 0.224     | 0.745 |

يظهر من جدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز ككل تبعاً للمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة) حيث إن الدلالة الإحصائية أكبر من (5%)، وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية الثانية وهي: من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز وحول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

#### نتائج الدراسة

- أن هناك أثراً لكل من (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) على الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.
- يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة في جامعة الملك عبد العزيز بدرجة متوسطة.
- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق قواعد الحوكمة وأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.

#### التوصيات

- من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
- يرى الباحثان ضرورة تركيز الجامعة على جميع أبعاد الدراسة، وبشكل كبير على بُعد (المساءلة) حيث كانت أغلب العبارات البعد بدرجة متوسطة. وذلك من خلال عمل دراسات وإشراك الموظفين فيها.
- يحث الباحثان على أن يكون هناك شفافية بشكل أكبر من خلال وجود توصيف توظيفي يوضح المهام والواجبات لكل وظيفة في الجامعة.
- يوصي الباحثان على ضرورة إشراك الموظفين الإداريين في رسم السياسات العامة للجامعة؛ وذلك من خلال برامج العمل الموسعة.

#### حدود الدراسة

- الحدود العلمية: اقتصرته هذه الدراسة على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.
- الحدود العملية: واجه الباحثان تحديات في إنجاز البحث في ظل الالتزامات الأسرية والوظيفية والاجتماعية كما كان هناك بطء في الاستجابة من بعض أفراد العينة تجاه قائمة الاستقصاء.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبو جمعة، محمود حسين والمغربي، دينا عامر. (2021). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية، *مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصادية والإدارية*، العدد 29.
- الحدادي، أوسان طه والهزايمة، أحمد بن صالح. (2021). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- خويلدي، خديجة. (2016). أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدماغ، زياد جلال. (2021). معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد 47.
- الروضان، رغد صالح. (2020). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، العدد 2.
- الزبيدي، خليل إبراهيم والسامرائي، سالي إبراهيم. (2019). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز، *المجلة الدولية لضمان الجودة*، العدد 2.
- الزيادات، رماح عليان والقطاونة، منار إبراهيم. (2015). أثر التعلم التنظيمي على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- سليمان، أماني سليمان. (2021). التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني- السودان، *مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، العدد 8.
- الشهاب، فهد فيصل والعاودة، وليد مجلي. (2017). أثر الهيكل التنظيمي في أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- عباس، زهرة وزراولة، رفيق. (2020). حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- عزي، أميرة. (2020). مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة وإداريين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- عسيري، خلود بنت محمد والقحطاني، مبارك بن فهد. (2017). واقع تطبيق حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة السعودية 2030، رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، السعودية.
- العنزي، حمود الهادي والشمري، وائل شافي. (2023). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي، *المجلة العربية للإدارة*، العدد 4.
- غنيم، محمد عبد الهادي ومقداد، محمد إبراهيم حسين. (2018). أثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- قوطة، مروة ماهر والدسوقي، إيناس عبد القادر. (2021). الذكاء الأخلاقي مدخل لتحسين جودة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، العدد 50.
- هدية، سعيد علي. (2020). انعكاسات الحوكمة الرشيدة على جودة أداء الجامعات السعودية، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، العدد 2.
- ياقق، بتول محمد وبرهم، بلال يوسف، (2019) أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Mahmoud, J. (2016). *Degree of Application of the Principles of Governance and its Relationship to the Northern West Bank from the Views of the Principals of Public Secondary Schools* (Unpublished Master's Thesis). National University of Success, Palestine.
- Nginyo, J. M., Ngui, I. K. & Ntale, J. F. (2018). Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolokobil Company Limited, Kenya', *International Journal of Business & Law*, 6 (3), 11-23, July-Sept

## **The Impact of Applying Governance Rules on Employee Performance from the Point of View of Administrative Employees at King Abdulaziz University in Jeddah: A Field Study**

**Prof. Ahmed Saleh Al-Hazaima**

Professor of Management in the Department of Public Administration  
College of Economics and Administration - Department of Public Administration  
King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia  
amefleh@edu.kau.sa

**Mohammed Abdulsalam Al-jawfi**

Master of Public Administration Researcher  
College of Economics and Administration - Department of Public Administration  
King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia  
mmohammedaljawfi@stu.edu.sa

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the impact of applying governance rules on employee performance from the point of view of administrative employees at King Abdulaziz University. To achieve this goal, the researchers used the descriptive analytical method, and used a survey list as a tool for the study, for the purpose of collecting data. The study population consisted of all administrative employees at King Abdulaziz University, numbering (5744) employees. Due to the large size of the study population, a simple random sample was selected, and then (120) survey lists were distributed to the sample.

Consequently, the number of responses obtained by the researchers reached (80). The study reached many results, the most important of which was that there was an impact of (transparency, participation, and accountability) on employee performance from the point of view of administrative employees at King Abdulaziz University. There is a moderate application of governance rules.

The study also reached many recommendations: The most important of which is: There should be greater transparency through the presence of an employment description that clarifies the tasks and duties of each position at the university. The need to involve administrative staff in formulating the university's general policies, through expanded work programs.

**Keywords:** *Governance Rules, Governance, Employee Performance, Administrative Employees, King Abdulaziz University.*