

إطار تنظيمي للحوكمة إدارة المخاطر والامتثال المؤسسي في الجامعات
الحكومية بالمملكة العربية السعودية

د. باسم بن إبراهيم المحميد

قسم الإدارة التربوية – كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – المملكة العربية السعودية





إطار تنظيمي للحوكمة إدارة المخاطر والامتثال المؤسسي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

د. باسم بن إبراهيم المحميد

قسم الإدارة التربوية – كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٧/١١/٣٠ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٨/٠٢/٠٩ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية والامتثال وإدارة المخاطر في الجامعات الحكومية السعودية، وتحديد المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء إطار تنظيمي فعال يدمج بينها، وصولاً إلى بناء إطار تنظيمي مقترح يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. شمل مجتمع الدراسة (٧٣٦) قيادياً، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٥٢) من القيادات الأكاديمية والإدارية؛ في خمس جامعات سعودية (الملك عبد العزيز، والملك خالد، والأميرة نورة، وتبوك، والإمام عبد الرحمن بن فيصل). وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات خلال العام الجامعي ١٤٤٦هـ. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣,١٠)، كما أظهرت النتائج بأن متطلبات التنظيمية لبناء الإطار المقترح جاءت بدرجة موافقة (مرتفع) بمتوسط حسابي (٤,١٨). وخلصت الدراسة إلى بناء إطار تنظيمي مقترح يركز على أبعاد تشريعية، وتقنية، وبشرية، ويتبنى مصفوفة الصلاحيات (RACI) للربط الهيكلي بين وحدات الحوكمة والمخاطر والالتزام. أوصت الدراسة بضرورة تبني الإطار المقترح، وبناء منصات رقمية موحدة لإدارة (GRC) لضمان المراقبة اللحظية للأداء، مع تعزيز منظومة الشفافية والمساءلة ونشر ثقافة التفكير المبني على المخاطر لدى القيادات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التنظيمي؛ الحوكمة؛ إدارة المخاطر؛ الامتثال المؤسسي.

An Organizational Framework For Institutional Governance, Risk Management, And Compliance (Grc) In Saudi Public Universities

Dr. Basem Ibrahim Almohameed

Department Educational Administration – Faculty Education
Imam Muhammad bin Saud Islamic University - Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to diagnose the current status of institutional governance, risk management, and compliance in Saudi public universities. It also sought to identify the regulatory requirements necessary for building an effective integrated framework, ultimately leading to the development of a proposed organizational framework aligned with Saudi Vision 2030. The study adopted a descriptive survey research design. The study population comprised 736 leaders, and the instrument was administered to a stratified random sample of 252 academic and administrative leaders across five Saudi universities: King Abdulaziz University, King Khalid University, Princess Nourah bint Abdulrahman University, University of Tabuk, and Imam Abdulrahman Bin Faisal University. A questionnaire was utilized as the primary data collection tool during the academic year 1446 AH. The findings revealed that the implementation of institutional governance in the universities was at a moderate level, with a mean score of 3.10. Additionally, the results indicated that the regulatory requirements for constructing the proposed framework received a high level of agreement, with a mean score of 4.18. The study concluded by designing a proposed organizational framework based on legislative, technological, and human dimensions, which adopts the RACI matrix to structurally link governance, risk, and compliance units. The study recommended the adoption of the proposed framework, the development of unified digital platforms for GRC management to ensure real-time performance monitoring, and the enhancement of transparency and accountability while fostering a culture of risk-based thinking among university leadership.

key words: organizational framework, governance, risk management, institutional compliance.

المقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي في العصر الراهن تحولات جذرية فرضتها موجات العولمة المتلاحقة، التي أعادت صياغة الأدوار التقليدية للجامعات من مجرد محاضن معرفية إلى مؤسسات إنتاجية كبرى تتطلب كفاءة عالية في الإدارة والتشغيل لضمان استدامتها وتنافسيتها الدولية، وفي خضم هذه التحولات، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية كركيزة أساسية تضمن التوازن بين استقلالية القرار الأكاديمي ومتطلبات المساءلة والشفافية أمام أصحاب المصلحة والمجتمع.

فقد فرضت الأزمات التقنية ضرورة تبني أطر تتجاوز الرقابة التقليدية لإدارة استباقية للمخاطر وامتنال صارم للتشريعات، مما جعل حوكمة المخاطر والامتنال المؤسسي ضرورة ملحة لتحقيق الانضباط المؤسسي (Rusdi et al., 2023)، وتبرز إدارة المخاطر كجزء أصيل من الحوكمة؛ حيث يوجد ارتباط قوي بين ممارسات إدارة المخاطر وفعالية مراحل التدقيق المؤسسي (Wang, 2024)؛ كما تتطلب مواجهة التحديات المستقبلية عدسة تجمع بين الحوكمة والامتنال لضمان استدامة المؤسسات التعليمية (Thanalerdsopit et al., 2014)، وقد أظهرت نتائج دراسة (Wang ٢٠٢٤) أن تقييم المخاطر يقلل احتمالات الفشل البرامجي، كما أكدت دراسة Filho et al (٢٠٢٣) أن الحوكمة ضمان لاستدامة المبادرات الكبرى، وبيّنت دراسة Aryati (٢٠٢٤) أن (GRC) يمثل درعاً واقعياً أمام الأزمات السيبرانية، كما أشارت دراسة ديلمي (٢٠٢١) إلى أن التقييم المستمر يمنع الانحراف عن الأهداف، وتوصلت دراسة (Thanalerdsopit et al. ٢٠١٤) إلى حاجة الجامعات المستقلة لأطر حوكمة صارمة لتعويض الرقابة الحكومية المباشرة.

لذلك؛ امتد مفهوم الامتثال ليشمل المعايير الأكاديمية والقيم الأخلاقية؛ حيث تسهم "المساءلة المفتوحة" في تعزيز صلة التعليم العالي بالتنمية المستدامة (Teter & Balser, 2025)، فغياب التكامل بين وظائف الحوكمة والمخاطر يؤدي إلى تشتت الجهود الرقابية (Sudrajat, 2025)، بينما تعزز البنية الرقمية القوية والحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على تحسين الأداء المؤسسي (Aryati, 2024).

وتأسيساً على ما تقدم، فقد أوصت عدد من الدراسات بتبني مداخل تكاملية؛ حيث أوصت دراسة حسين وآخرين (٢٠٢٤) بتمكين القيادة وتطبيق أنظمة تقنية، وأوصت دراسة كيري (٢٠٢٠) بوضع وصف وظيفي وفق عناصر (GRC)، كما أكدت توصيات دراسة Rusdi et al. (٢٠٢٣) على دمج الحوكمة بنظم الجودة لمواجهة المتغيرات، وتوصلت دراسة (٢٠٢٤) & Hussen Onia إلى تبني مدخل شمولي يدمج الشفافية والتحول الرقمي، وأوصت دراسة Filho et al. (2020) بتوفير الموارد الكافية لدعم سياسات المساءلة لضمان استدامة الإجراءات التنظيمية داخل الجامعات.

وعلى الرغم من التأصيل النظري، فإن التطبيق الفعلي يواجه عوائق بنيوية تستدعي بحثاً أعمق؛ حيث أشارت دراسة (٢٠١٥) De Haes & Van Grembergen إلى وجود فجوة بين الفهم النظري وآليات التنفيذ، وأكد دراسة Wibowo (٢٠٢٣) أن النجاح يتطلب تغييراً ثقافياً قبل اللوائح، بينما بينت دراسة (٢٠٢٢) Filho et al. أن نقص الموارد يعطل تنفيذ سياسات الحوكمة، وأظهرت نتائج دراسة (٢٠٢٥) Li & Ali حاجة الجامعات لمرونة أكبر لاستيعاب إدارة المخاطر، وهو ما يتفق مع دراسة كاظم ونصيف (٢٠١٩) حول

أهمية التوازن بين الرقابة والحرية الأكاديمية، كما أكد دراسة (Choubey 2018) و Bhargava & على ضرورة التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي وفق التشريعات المحلية، وأظهرت نتائج دراسة (Rusdi et al. ٢٠٢٣) أن غياب النموذج الموحد للتكامل يؤدي لتباين الأداء. ومن ناحية أخرى، توصلت دراسة عبد العال (٢٠٢٤) إلى أن التميز يتطلب دمج معايير (GRC) في الإستراتيجية الجامعية؛ وضرورة وجود آليات تربط الحوكمة بالسمعة، فيما أوضح (٢٠٢٣) Wibowo أن المقارنات الدولية تفيد في تجنب أخطاء التطبيق، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه بصياغة إطار تنظيمي مبتكر.

ويتضح مما سبق، أن صياغة إطار تنظيمي للحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي أصبحت ضرورة إستراتيجية تفرضها مرحلة تحول الجامعات السعودية وتدفعها رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو الشفافية والكفاءة، وبناءً على تحليل الدراسات السابقة، يظهر أن غياب التنسيق بين هذه الأبعاد قد يؤدي لهدر الموارد وضعف الرقابة، مما يتطلب تدخلاً بحثياً يقدم إطاراً يربط الممارسات العالمية بالخصوصية الوطنية، ومن هنا، تبرز أهمية الدراسة الحالية في تقديم معالجة علمية تسهم في رسم خارطة طريق نحو التكامل المنشود، بما يضمن التميز الأكاديمي والاستقرار المؤسسي للجامعات الحكومية في ظل التحولات الكبرى بالمملكة.

مشكلة الدراسة:

يشهد التعليم العالي تحولات عالمية كبرى أعادت صياغة أدوار الجامعات كمؤسسات إنتاجية ومعرفية تتطلب كفاءة إدارية عالية لضمان تنافسيتها في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة، وبرزت الحوكمة المؤسسية كركيزة توازن بين استقلالية القرار الأكاديمي ومتطلبات المساءلة والشفافية، كما فرضت الثورة الرقمية والأزمات التقنية

ضرورة تبني أطر إدارية حديثة تتجاوز أنماط الرقابة التقليدية نحو إدارة استباقية للمخاطر وامتنال صارم للتشريعات، مما جعل دمج نموذج (الحوكمة، المخاطر، والامتنال) ضرورة ملحة لتحقيق الانضباط المؤسسي والاستدامة.

ويمثل هذا التوجه إطاراً عاماً؛ حيث تمر الجامعات السعودية بمرحلة مفصلية من الاستقلال المالي والإداري وفق نظامها الجديد، مما يفرض تحديات تنظيمية تستوجب آليات رقابية متقدمة؛ فقد أشارت دراسة (Rusdi et al. (٢٠٢٣) إلى أن التكامل بين التدقيق والمخاطر يسهم في رصد الخلل التنظيمي مبكراً، كما توصلت دراسة العمر (٢٠٢٦) إلى وجود ارتباط وثيق بين تكامل نموذج (GRC) وتعزيز السمعة التنظيمية للمؤسسات الحكومية السعودية، ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة (Onia & Hussen (٢٠٢٤) إلى أن الرقمنة تمثل مطلباً تقنياً لا غنى عنه لتفعيل مبادئ الحوكمة، بينما بينت دراسة (Filho et al (٢٠٢٠) بأن الحوكمة الفعالة تعد المحرك الأساسي لدمج أهداف التنمية المستدامة بالإستراتيجيات الجامعية، كما أكدت دراسة (Ali & Li (٢٠٢٥) بأن دمج ممارسات الحوكمة يحسن من كفاءة القرارات الإستراتيجية المؤسسية.

وفي هذا السياق، يكشف التحليل النقدي لواقع الإدارة الجامعية عن وجود فجوة تنظيمية تتمثل في ممارسة وظائف الحوكمة والمخاطر والامتنال كجزر منعزلة، وهو ما أثبتته نتائج دراسة موسى والمرسي (٢٠٢٥) من وجود تداخل في المهام الرقابية وضعف في التنسيق التكاملي، مما قد يؤدي لهدر الموارد وضعف الكفاءة المؤسسية، وبالرغم من جهود الجامعات السعودية في مواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإن الدراسات المحلية؛ كدراسة عبد العال (٢٠٢٤) ودراسة كيري (٢٠٢٠) ما تزال تشير إلى فجوات في التطبيق العملي للنماذج التكاملية، وحاجة ماسة لوصف

وظيفي وأدوات تشخيصية ترصد واقع هذا التكامل في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، علاوة على ذلك، أكدت الدراسة سايح (٢٠٢٠) على أن الإدارة العليا تظل المحرك الأساسي لتفعيل هذا التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي، كما أكدت على ضرورة تعزيز الدور الإستراتيجي للرقابة الداخلية لضمان التطبيق الأمثل، بينما بينت دراسة Wang (٢٠٢٤) وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات إدارة المخاطر وفعالية مراحل التدقيق، مما يستوجب تبني نهج متكامل يربط بينهما لتحقيق التميز التشغيلي، وفي ذات الإطار، بينت دراسة Aryati (٢٠٢٤) أن التكامل الحقيقي يتطلب بيئة رقمية داعمة تتيح تدفق البيانات وتنسيق القرارات، مشيرة إلى أن التكنولوجيا عنصر جوهري وليس مجرد عامل مساعد.

علاوة على ذلك، فقد جاءت التوصيات العلمية في الأدبيات الحديثة لتقطع بوجود خلل يستوجب المعالجة؛ حيث دعت دراسة روسدي وآخرين Rusdi et al. (٢٠٢٣) بوضوح إلى ضرورة دمج مفاهيم الحوكمة الرشيدة مع نظم ضمان الجودة الشاملة لمواجهة المتغيرات العالمية، كما أوصت دراسة (٢٠٢٤) Onia & Hussen بتبني مدخل شمولي يدمج بين الشفافية والمساءلة والتحول الرقمي للتغلب على معوقات الأرشفة وضعف البنية التحتية، ومن منظور استدامة الموارد، طالبت دراسة Filho et al (٢٠٢٠) بضرورة توفير الموارد الكافية لدعم تنفيذ أطر السياسات لضمان استدامة الإجراءات التنظيمية، فيما شددت دراسة سوسانتو وآخرين (٢٠٢٥) على وجوب بناء أنظمة معلومات متكاملة لتعزيز التزام القيادة نحو ثقافة تنظيمية خاضعة للمساءلة، وتأكيداً على هذا الاحتياج، ينبغي دراسة المشكلات المعاصرة التي تعوق كفاءة الامتثال لضمان المواءمة المستمرة مع

القوانين المتغيرة، مما يثبت أن المشكلة قائمة وتتطلب إطاراً تنظيمياً يجمع هذه الشتات الإداري.

وتأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في ضعف التكامل البنوي والتقني بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتنال المؤسسي في الجامعات الحكومية السعودية، مما قد يؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق مستهدفات الكفاءة والتميز، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لصياغة إطار تنظيمي متكامل يسد هذه الفجوة الإدارية والبحثية، ويمكن بلورة هذه المشكلة في السؤال الرئيس التالي: "ما الإطار التنظيمي المقترح للحوكمة والمخاطر والامتنال المؤسسي لتعزيز الكفاءة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟"

أسئلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية من حيث الهياكل والسياسات والصلاحيات من وجهة نظر كلٍّ من عميد، وكيل عمادة، ومدرء ومشرفي العموم للإدارات والوحدات؟
- ما مستوى تطبيق متطلبات الامتنال وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية (الأنظمة، والالتزام التنظيمي، والرقابة، وإدارة المخاطر) في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ما المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء إطار فعال يدمج بين الحوكمة والمخاطر والامتنال في البيئة الجامعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ما الإطار التنظيمي المقترح لتعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتنال المؤسسي في الجامعات الحكومية السعودية بما يرفع من كفاءتها؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تشخيص واقع ممارسات الحوكمة المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية وتحديد مدى مواءمة هياكلها مع الأنظمة الحديثة من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- الكشف عن مستوى الالتزام بمتطلبات الامتثال وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية (الأنظمة، والالتزام التنظيمي، والرقابة، وإدارة المخاطر) في المؤسسات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- استقصاء المتطلبات الإدارية والتقنية والبشرية الضرورية لتفعيل نموذج تكاملي للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في الجامعات من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- تقديم إطار تنظيمي مقترح يساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال لضمان ريادة وكفاءة الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الفكر التربوي بتقديم إطار نظري يدمج بين الحوكمة والمخاطر والامتثال، لدعم تطوير الأنظمة الإدارية التعليمية.
- مواكبة نماذج الحوكمة الحديثة بما يتسق مع التوجهات العالمية وتعزيز استقلالية الجامعات ورفع كفاءة أدائها التنظيمي.
- توفير أداة قياس علمية محكمة لقياس مستوى الامتثال والحوكمة، مما يدعم الباحثين في رصد التقدم المحرز بالجامعات وفق مؤشرات الأداء.

— استشراف مستقبل الإدارة الجامعية والتحول من الرقابة التقليدية إلى الحوكمة الاستباقية، وهو ما يتوافق مع تطلعات الرؤية في بناء مؤسسات تعليمية مرنة ومستدامة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية): تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في التالي:

- تمد الدراسة قيادات التعليم العالي بإطار تنظيمي مقترح ويحقق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز المساءلة والشفافية.
- توفر الدراسة دليلاً إجرائياً يساعد القيادات في إدارة المخاطر الأكاديمية والمالية بفعالية، مما يضمن تحقيق أهداف مؤسساتهم الإستراتيجية وفق معايير التميز الوطنية.
- دعم مديرو إدارات المخاطر والالتزام للاستفادة من نتائج الدراسة في توحيد الجهود الرقابية ومنع التداخل التنظيمي، ويرفع من جودة المخرجات الإدارية والأكاديمية للجامعة.
- تسهم الدراسة في نشر ثقافة الامتثال والنزاهة بين منسوبي الجامعة، مما يخلق بيئة عمل محفزة تتسم بالعدالة والوضوح.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة في الحدود التالية:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على بناء إطار تنظيمي مقترح يدمج بين الحوكمة إدارة المخاطر والامتثال؛ وذلك لضرورة إيجاد مظلة إدارية موحدة تعالج تشتت الأدوار الرقابية في البيئة الجامعية.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية وهم: (العمداء ووكيل عمادة ومدراء ومشرفو العموم) والبالغ عددهم (٧٣٦) قائداً؛ في

الجامعات السعودية الحكومية؛ وهي: (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك خالد، جامعة تبوك، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)؛ ويرجع اختيار الباحث للجامعات الخمس كونها تمثل التنوع الجغرافي للتعليم الجامعي السعودي وتفاوت الجامعات محل الدراسة من حيث الأقدمية والحجم.

الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٦ هـ. **حد تعميم النتائج:** يرتبط تعميم نتائج الدراسة الحالية وإطارها المقترح بالتباين التنظيمي بين الجامعات؛ إذ إن تفاوتها في مراحل تطبيق يضع حداً منهجياً أمام التعميم المطلق، فالجامعات المتقدمة في الاستقلالية وتفعيل مجالس أمنائها تمتلك جاهزية أعلى لتبني نموذج (GRC) وأتمتته مقارنة بالجامعات الانتقالية، مما يجعل كفاءة سحب النتائج وتعميمها مشروطة دائماً بمستوى نضج الحوكمة والجاهزية الرقمية والإدارية لكل مؤسسة على حدة.

مصطلحات الدراسة:

تحددت المصطلحات الأساسية للدراسة في التالي:

إطار تنظيمي: يُعرف بأنه: الهيكل الذي يعالج عمليات صنع القرار ومشاركة أصحاب المصلحة، ويوفر الأسس اللازمة لتخصيص الموارد الإستراتيجية، مما يسهم في تحسين التخطيط التربوي والفعالية المؤسسية الشاملة في المؤسسات التعليمية (Ali & Li, 2025).

ويعرف إجرائياً بأنه: هيكل إداري ومنهجي مقترح، يتكون من مجموعة السياسات، والقواعد، والعمليات المتكاملة التي تهدف إلى توحيد جهود الحوكمة وإدارة المخاطر والامتنال تحت مظلة واحدة داخل الجامعات الحكومية السعودية. ويُقاس في هذه الدراسة من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المحور

الثالث، والتي تعكس الاحتياجات (التشريعية، والإدارية، والتقنية، والبشرية، والثقافية) اللازمة لمأسسة العمل الرقابي وضمان كفاءة الأداء المؤسسي.

الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي: تعرف الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي بأنها: "التنسيق بين أنشطة المؤسسة لدعم عمليات التحسين والتطوير من خلال تحسين فعالية إدارة المخاطر، وإجراءات الرقابة والحوكمة، وكذلك الالتزام بالأنظمة واللوائح" (عبد العال، ٢٠٢٤، ص. ٥٤).

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة ممارسات القيادات بالجامعات الحكومية السعودية (عميد، وكيل عمادة، ومديرو إدارات) التي تُشكل منظومة عمل تكاملية تهدف إلى ضمان اتخاذ قرارات رشيدة (حوكمة)، وتوقع التهديدات ومعالجتها استباقياً (مخاطر)، والالتزام التام بالأنظمة واللوائح الوطنية (امتثال). وتُقاس هذه الممارسات من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة في محاور أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تغطي أبعاد (الهياكل التنظيمية، والسياسات واللوائح، والمساءلة والشفافية، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر)؛ لضمان تحقيق النزاهة المؤسسية وحماية الأصول وتعزيز السمعة التنافسية للجامعة.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

مفهوم الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي:

يستخدم العديد من الباحثين والمؤسسات مصطلح (GRC) اختصاراً لكل من: الحوكمة (Governance) ويرمز لها بالحرف G، والمخاطر (Risk) ويرمز لها بالحرف R، والامتثال (Compliance) ويرمز لها بالحرف C؛ وذلك كمصطلح متكامل وتناسق هذه المجموعة من العمليات ضمن وتحت مظلة واحدة

(حسين وآخرون، ٢٠٢٤، ص. ٣٤٩). ويعد مدخل (GRC)، الذي يشير إلى "التكامل بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، من النماذج التي تتصف بالحدثة النسبية، وبالرغم من اهتمام الكثيرين به، فإنه لا يزال قيد البحث والتطوير بصفة عامة، والتطبيق بالمؤسسات التعليمية بصفة خاصة" (عبد العال، ٢٠٢٤، ص. ٥٥).

وتُعرف تقنية الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بأنها: " نهج متكامل يعمل على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، عن طريق دمج الأنشطة المشتركة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، بما يضمن المواءمة بين الإستراتيجيات، والعمليات، والتكنولوجيا، والموارد البشرية داخل المؤسسة" (سايع، ٢٠٢٠، ص. ٢٧٤). ويعرفه حسين وآخرون (٢٠٢٥) بأنه: "نهج متكامل يعمل على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، عن طريق دمج الأنشطة المشتركة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال؛ بما يضمن تطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة في ظل قابليتها لتحمل المخاطر، وتطبيقها للسياسات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال المواءمة بين الإستراتيجيات، والعمليات، والتكنولوجيا، والموارد البشرية داخل المؤسسة. وبالتالي تحسين كفاءتها وفعاليتها من خلال تقديم الدعم تلقائياً عند مشاركة البيانات والمعلومات والتقنيات الفنية المتاحة" (ص. ٣٤٧).

التطور التاريخي للتكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي:

على الرغم من قِدَم مفاهيم الحوكمة والمخاطر والالتزام، فإن الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي برز كإطار متكامل عام ٢٠٠٢م استجابةً للأزمات المالية وحالات الاحتيال المؤسسي، مما ساعد الإدارة العليا على تعزيز المساءلة وحماية السمعة التنظيمية عبر نهج شمولي وموحد (Hardy & Leonard, 2011)؛

حيث ركز بوضوح على الربط الوظيفي بين أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وهو ما دفع المؤسسات لتبني برمجيات متخصصة لأتمتة هذه الجهود وضمان كفاءتها (Racz et al., 2011).

وقد مرّ التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي بخمس مراحل تطويرية بدأت بالتركيز على الضوابط الداخلية والتقارير المالية، ثم مرحلة الريادة التقنية وتوحيد بنية المعلومات، وصولاً إلى هندسة التكامل ودمجه العميق في العمليات المؤسسية، وفي المرحلة الحالية، تحول النموذج نحو الرشاقة عبر تقنيات مرنة تشرك المؤسسة بكاملها، لينتقل أخيراً إلى مرحلة النموذج التكاملي المعرفي التي توظف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لدعم اتخاذ القرارات الاستباقية (The GRC Pundit Blog, 2023).

وتمثل المحطة التاريخية الأولى لتأسيس المنظومة التكاملية للحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) رداً تشريعياً صارماً إثر الانهيارات المالية العالمية الكبرى في مطلع الألفية، والتي كشفت عن ثغرات رقابية حادة فرضت صدور قوانين سيادية حازمة كقانون "سارينز-أوكسلي" لعام ٢٠٠٢ لضبط التقارير المالية والتدقيق، ليتبلور الإطار رسمياً كبنية موحدة تجمع تلك الأبعاد الثلاثة لإنهاء عهد الجزر التنظيمية المعزولة وسد فجوات المساءلة المؤسسية (Kāzīm & Nşyf, 2019).

ومع حلول الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨، انتقل الإطار إلى محطة الريادة التقنية وتوحيد بنية المعلومات بعد أن ثبت عملياً عدم كفاية الامتثال القانوني الشكلي لحماية الكيانات دون إدارة حقيقية للمخاطر الإستراتيجية، مما تسبب في فيضان من اللوائح المتلاحقة التي أدت لظاهرة "إرهاق الامتثال"، وهو ما دفع المؤسسات إستراتيجياً نحو تبني برمجيات وأنظمة معلوماتية متخصصة لتوحيد مستودعات

البيانات وإلغاء الازدواجية التنظيمية بين القطاعات الإدارية المتعددة (De Haes & Van Grembergen, 2015).

وقد قاد هذا النضج التكنولوجي المنظمات المعاصرة نحو هندسة عمليات التكامل ودمجها بعمق في صلب الأنشطة التشغيلية واليومية للمؤسسات، بحيث لم يعد الإطار وظيفية تابعة لقطاع تكنولوجيا المعلومات أو الشؤون القانونية فحسب، بل ركيزة لغرس ثقافة الالتزام الذاتي وتحديد خطوط الدفاع الرقابية، وبدأت مؤسسات التعليم العالي والجامعات الرائدة تتلمس هذا النموذج التكاملي كآلية مرنة لضمان استقلاليتها الأكاديمية المسؤولة ومواجهة المتغيرات البيئية العنيفة بكفاءة (Choubey & Bhargava, 2018; Thanalerdsopit et al., 2014).

وفي العقد الحالي، فرضت التحديات الكونية المتسارعة كالأزمات الطارئة وتحديات الأمن السيبراني تحولاً جذرياً نحو "الرشاقة التنظيمية" من خلال توفير ضمانات متكاملة ومشاركة للحوكمة والمخاطر؛ حيث تجاوز النموذج فكرة الرقابة المركزية الضيقة ليصبح ثقافة شمولية تمكن كافة المنسوبين والقيادات التربوية والإدارية من تتبع مستويات الامتثال والإبلاغ اللحظي عن التهديدات التشغيلية عبر واجهات تقنية مرنة تساهم في تسريع اتخاذ القرار الاستراتيجي وصيانة الأصول المؤسسية (Karīrī, 2020; Wibowo et al., 2022).

وتتويجاً لهذا المسار التاريخي، استقر الإطار في مرحلته الحالية على النموذج المعرفي الذكي المعتمد على أتمتة كافة أدوات التدقيق والرقابة وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، مما أتاح ربط الأداء المالي والتشغيلي بنجاح بالقدرات الرقمية للإدارة المعاصرة، وتحول دور المنظومة من الدفاعي إلى التمكيني الاستباقي الذي تسعى الجامعات الحكومية لتبنيه لصياغة إستراتيجياتها وحماية النزاهة

وتعزيز سمعتها التنظيمية بناءً على حقائق ومؤشرات أداء كمية وموثوقة (Aryati & Dewi, 2024; Mūsá & al-Mrsy, 2025).

أهداف الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي:

يتمثل هدف الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي في تحسين أداء العمليات وضمان تطبيق القواعد المؤسسية، مع الموازنة بين إستراتيجياتها وقابليتها لتحمل المخاطر، ويتم تطبيق التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي من خلال الربط بين أربعة عناصر رئيسية، هي: الإستراتيجيات، والعمليات، والموارد البشرية، والتقنيات الداعمة؛ بما يضمن تحقيق المزايا التنافسية وتعزيز السمعة التنظيمية (عبد العال، ٢٠٢٤)، كما تسعى الجامعات من خلال هذا التكامل إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والأخلاقيات المهنية لمواجهة المتغيرات العالمية بكفاءة (Rusdi et al., 2023)

كما يهدف النظام إلى حماية النزاهة الأكاديمية والقانونية للمؤسسات التعليمية عبر نظام امتثال شامل يضمن الالتزام بالمتطلبات التشريعية، وأوضحت دراسة (Fazylova ٢٠٢٥) أن تعزيز هذا النظام يساعد المؤسسات على تحسين جودة المخرجات التعليمية التي تعد أساساً للتطور الاجتماعي والمهني للفرد، وبينت دراسة (Alhamad & Hayat ٢٠٢٥) أن هذا التوجه إلى تفعيل دور مجالس الطلبة والمنصات الرقمية كشركاء أساسيين في عمليات ضمان الجودة الشاملة.

ويتضح مما سبق أن التكامل المؤسسي بين أبعاد الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام لا يمثل مجرد إجراء رقابي جامد، بل هو إستراتيجية حتمية تتقاطع في صلبها أهداف هذه الدراسة وأهميتها التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الأكاديمية والإدارية. إن الانتقال من نمط الرقابة التقليدية اللاحقة إلى الإدارة الاستباقية المبنية على التفكير في المخاطر عبر المنصات الرقمية الموحدة، يُعد الضمانة الحقيقية لحماية

النزاهة الأكاديمية وتفعيل آليات الشفافية والمساءلة، وهذا التوجه يدعم بشكل مباشر كفاءة الأداء التنظيمي في الجامعات، ويسهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية بما يتسق تماماً مع استقلالية مؤسسات التعليم العالي ومستهدفات التحول الوطني. أهمية التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي:

تكمن أهمية التكامل في معالجة أطر الحوكمة لعمليات صنع القرار، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتخصيص الموارد الإستراتيجية بفعالية تضمن تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرار (Ali & Li, 2025)، كما تبرز هذه الأهمية في توفير القاعدة الأساسية لضمان استدامة الإجراءات التنظيمية والتشريعية في مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية المتزايدة (Filho et al., 2020).

ويكتسب التكامل أهميته من خلال مواكبة التوجهات الحديثة التي تفرض تحولات جذرية في كيفية فهم الأداء المؤسسي وقياسه وربط الإنجازات بالتحديات الراهنة (Stensaker & Huisman, 2022)، وتتجلى هذه الأهمية في تعزيز شرعية الجامعات وقدرتها التنافسية لضمان مواءمة مخرجاتها مع التوقعات المتغيرة للممولين والمجتمع المحلي والدولي (Jongbloed et al., 2018).

وبالإضافة إلى ذلك، تظهر أهمية المنظومة في قدرتها على قياس أبعاد المساءلة المعقدة وتعزيز صلة التعليم العالي بأهداف التنمية المستدامة من خلال نهج المساءلة المفتوحة (Balser & Teter, 2025)، كما تسهم في زيادة الثقة العامة في المؤسسات التعليمية عبر الالتزام بالأخلاقيات الحكومية التي تضمن خلق إدارة نزيهة وخاضعة للمساءلة الشاملة (Prabowo et al., 2025).

فوائد تطبيق التكامل الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي في الجامعات:

يحقق تطبيق التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي فوائد ملموسة في خلق بيئة عمل تعاونية تزيد من الثقة والمشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يدعم قدرة الجامعات على المنافسة العالمية (Onia & Hussien, 2024)، كما تساهم ممارسات الحوكمة الرشيدة في زيادة الثقة العامة وخلق إدارة تعليمية نظيفة وفعالة تتسم بالنزاهة والشفافية التامة في كافة مستوياتها (Prabowo et al., 2025).

بالإضافة إلى ذلك، تساهم ممارسات الحوكمة في منع الاحتيال والحد من التجاوزات المالية والإدارية عبر تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية كآلية إستراتيجية لحماية أصول الجامعات (Tjaraka & Larasati, 2025)، كما يسهل هذا الربط عمليات التدقيق الناجحة ويحقق التميز التشغيلي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط العمليات الإدارية والأكاديمية (Wang, 2024).

علاوة على ذلك، يفيد التكامل في تعزيز الأداء المالي والفعالية الإدارية عبر توفير بيئة رقمية داعمة تضمن تدفق البيانات وتنسيق القرارات بين الوحدات التنظيمية (Aryati, 2024)، كما يساهم في تحسين النتائج الأكاديمية وبناء وحدات تعليمية شاملة تحد من التفاوتات عبر تبني مداخل الإدارة التشاركية الفعالة (Vélez et al., 2025).

وفضلاً عما سبق، يحقق الإطار التنظيمي فوائد جوهرية في ضبط الأداء المؤسسي وضمان تلبية متطلبات الجودة والاحتياجات الضمنية والعلنية لكافة الشركاء في قطاع التعليم (Etoundi, 2024)، كما يساعد في حماية النزاهة

الأكاديمية والقانونية عبر نظام امتثال شامل يضمن الالتزام بالمعايير العالمية وضمان استمرار جودة المخرجات (Fazylova, 2025).

متطلبات تطبيق التكامل الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي في الجامعات:

يتطلب النجاح في تطبيق التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي توفر بيئة رقمية داعمة تتيح تدفق البيانات وتنسيق القرارات، مما يعزز التأثير الإيجابي للمنظومة على الأداء المالي (Aryati, 2024)، كما يستلزم الأمر تطوير ممارسات القيادة وبناء هياكل وثقافات حوكمة حديثة تركز بشكل أساسي على ضمان الجودة والمساءلة الشاملة (Jones & Austin, 2024).

وبالإضافة إلى ذلك، يبرز كمتطلب أساسي وجود ارتباط طردي قوي بين جودة العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق وفاعلية ممارسات المساءلة والشفافية داخل الأقسام (Villegas & Otero, 2024)، كما يتطلب الأمر تنسيقاً متكاملًا بين الآليات القانونية والمالية والتكنولوجية لخلق بيئة تعليمية تنافسية تلتزم بالمعايير المحدثة لضمان الجودة (Postoenko & Kyryluk, 2025).

علاوة على ذلك، يستلزم التطبيق رقمنة الخدمات الأكاديمية وتبسيط الإجراءات لزيادة كفاءة العمل، مع ضرورة تعزيز تدريب الكوادر البشرية على المهارات الرقمية وبناء أنظمة معلوماتية متكاملة (Susanto et al., 2025)، كما يتطلب الأمر تعزيز ممارسات الإفصاح عبر الإنترنت واستخدام مؤشرات أداء متخصصة لضمان توافق القرارات مع مبادئ الاستدامة (Handayani, 2025) ويتطلب التكامل دمج مفاهيم الحوكمة الرشيدة مع نظم ضمان الجودة الشاملة وتعزيز القدرات القيادية لرؤساء الجامعات لمواجهة المتغيرات العالمية بكفاءة ومرونة (Rusdi et al., 2023)، كما يستلزم توفير الموارد الكافية

لدعم تنفيذ أطر السياسات وضمان استدامة الإجراءات التنظيمية والتشريعية داخل الجامعات لتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي (Filho et al., 2020).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة كاظم ونصيف (٢٠١٩): هدفت إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع (ERM)، واعتمدت المنهج الوصفي الاستطلاعي على عينة قصدية مكونة من (٦٠) مختصاً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط تكاملي وطردي قوي يجمع بين أطر الحوكمة وإدارة المخاطر لتحقيق الانضباط المؤسسي.

دراسة سايح (٢٠٢٠): استهدفت فحص مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد تقنية (GRC) ضمن منظومة حوكمة الشركات الجزائرية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من المدققين الداخليين، واستخدمت الاستبانة والتحليل الإحصائي، وخلصت النتائج إلى أن الإدارة العليا هي المحرك الأساسي لتفعيل هذا النموذج، مؤكدة على أهمية الوعي بالعلاقة التبادلية بين أبعاد الحوكمة والمخاطر والرقابة.

دراسة كيري (٢٠٢٠): هدفت إلى تطوير أداء القيادات التربوية بمنطقة جازان في ضوء نموذج (GRC)، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من (٢٦٣) مشرفاً ومشرفة، وطبقت استبانة الممارسات الإدارية، وبينت النتائج أن ممارسة القيادات لهذا النموذج جاءت بدرجة عالية، مما سمح بوضع وصف وظيفي دقيق للقيادات وفق عناصر النموذج التكاملي.

دراسة ديلمي (٢٠٢١): سعت للكشف عن دور التدقيق الداخلي كآلية لتحسين الرقابة وإدارة المخاطر، واتبعت منهج دراسة الحالة بشركة (CALPLAST) مستخدمة المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق كأدوات للبحث، وأظهرت النتائج فاعلية التدقيق في تقييم مستويات الامتثال وتحديد الثغرات الرقابية، موصيةً بضرورة إخضاع إدارة المخاطر لإشراف مستمر لضمان استقرار المؤسسة وحوكمتها.

دراسة عبد العال (٢٠٢٤): هدفت إلى وضع آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية بتبني نموذج (GRC)، واستخدمت المنهج الوصفي القائم على أسلوب "دلفاي" على عينة من الخبراء الأكاديميين، واستخدمت استطلاع الرأي، وأسفرت النتائج عن أن النموذج التكاملي يعزز الشفافية والنزاهة والمكانة التنافسية، وأوصت بمأسسة هذا النموذج ضمن الغايات الإستراتيجية.

دراسة حسين وآخرين (٢٠٢٤): بحثت في متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء تكامل (GRC)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي للهيكل التنظيمي، واستخدمت تحليل المضمون والوثائق الإدارية، وخلصت النتائج إلى وضع تصور مقترح يركز على تعزيز المساءلة والتقييم الاستباقي للمخاطر، مع التأكيد على تطبيق أنظمة تقنية لدعم القيادة.

دراسة موسى والمرسي (٢٠٢٥): حللت واقع التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال من خلال تشخيص ميداني لنموذج (GRC)، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الكوادر الإدارية، واستخدمت الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود تباين في مستويات النضج التنظيمي بين أبعاد النموذج، وشددت على حتمية مواءمة العمليات الإدارية مع المعايير الرقمية لضمان جودة الامتثال.

دراسة العمر (٢٠٢٦): ركزت على تبين دور نموذج (GRC) في تعزيز السمعة التنظيمية لوزارة الموارد البشرية بالسعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت (٣٨٤) موظفاً، وطبقت استبانة إلكترونية لجمع البيانات، وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد النموذج والسمعة المؤسسية، مؤكدة أن الالتزام بالمعايير يعزز الثقة لدى أصحاب المصلحة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Thanalerdsopit et al. (2014): استهدفت استقصاء تحديات الاستدامة بالجامعات التايلاندية العامة المستقلة، واعتمدت منهج دراسة الحالة بجامعة "شيانغ ماي" مستخدمة الملاحظة والتحليل الوثائقي، وتوصلت النتائج إلى تصميم سيناريوهات تغيير مقترحة تركز على عدسة (GRC) لبناء مؤسسات تعليمية قادرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية بكفاءة عالية.

دراسة (Bhargava & Choubey (2018): ركزت على تحليل العلاقة بين معيار (ISO 27001) وتنفيذ نموذج الحوكمة التكاملي، واتبعت المنهج التحليلي المقارن للأطر التنظيمية والمعايير الدولية، وأسفرت النتائج عن إمكانية التكامل الوظيفي بين أمن المعلومات التشغيلي وإدارة المخاطر، موصيةً بضرورة مواءمة مقاييس الالتزام عبر كافة المجالات الوظيفية لضمان استمرارية الأعمال.

دراسة (Jones & Austin (2018): استعرضت العلاقة بين الأداء والمساءلة والاتجاهات الناشئة في حوكمة التعليم العالي، واعتمدت المنهجية التحليلية المقارنة للأطر المؤسسية؛ حيث ناقشت نماذج الحوكمة الهجينة، وتوصلت النتائج إلى أن ضغوط المساءلة الخارجية والداخلية أعادت صياغة علاقة الجامعات بأصحاب المصلحة وفرضت تحديات على استقلالية البحث العلمي.

دراسة (Jongbloed et al. (2018 بحثت في دور المعلومات الموثوقة والشفافية كمدخل لتعزيز شرعية مؤسسات التعليم العالي، واتبعت منهجية تحليل السياسات لفحص أدوات الاعتماد والتصنيفات وعقود الأداء، وأظهرت النتائج بزوغ نموذج "الحكومة الشبكية" كباراديم ناشئ يستجيب لاحتياجات أصحاب المصلحة، مؤكدة أن الشفافية ركيزة أساسية لصنع السياسات التعليمية المعاصرة.

دراسة (Filho et al. (2020: سعت لمناقشة تأثير الحكومة على ممارسات التنمية المستدامة في التعليم العالي، واستخدمت المنهج التجريبي عبر تحليل عينة من المؤسسات وهياكلها التنظيمية وميزانياتها، وأسفرت النتائج عن أن الحكومة الفعالة القائمة على المساءلة هي المحرك لدمج أبعاد الاستدامة في إستراتيجيات الجامعات، وشددت على ضرورة توفير الموارد الكافية لضمان استدامة الإجراءات.

دراسة (Stensaker & Huisman (2022: رصدت الاتجاهات الدولية في حوكمة وإدارة الأداء المؤسسي بالجامعات، واعتمدت على تحليل السياسات والممارسات، وبينت الدراسة أن ربط الإنجازات المؤسسية بالتحديات المجتمعية الراهنة أصبح جوهر أنظمة الحكومة الحديثة، مما يتطلب إستراتيجيات قيادية مرنة تتواءم مع التحولات العالمية في فهم الأداء الجامعي وتوثيقه.

دراسة (Wang (2024: حللت العلاقة المتبادلة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات التدقيق في المؤسسات التعليمية، واستخدمت المنهج الكمي (معامل سبيرمان) على عينة من الكوادر الإدارية، وطبقت الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائياً بين قوة أنظمة الرقابة ونجاح عمليات التدقيق، وأوصت بتبني نهج متكامل يربط بين هذه الأبعاد الثلاثة.

دراسة (Etoundi (2024): استقصت فاعلية الإطار التنظيمي كأداة للحوكمة في الجامعات الخاصة، واتبعت المنهج الاستكشافي المختلط على عينة من (٢٤٢) مشاركا، وأظهرت النتائج أن تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة يضمن جودة المخرجات ويحد من التجاوزات التنظيمية، مؤكدة على الدور المحوري للقوانين واللوائح في ضبط الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (Dewi & Aryati (2024: سعت لفحص أثر تطبيق (GRC) على الأداء المالي في عصر الرقمنة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج عن أن التأثير الإيجابي للحوكمة والمخاطر والامتثال يتعزز بوضوح في وجود بنية رقمية داعمة، مما يجعل التكنولوجيا عنصراً بنوياً في نجاح النموذج وليس مجرد عامل مساعد لاتخاذ القرارات.

دراسة (Balser & Teter (2025: حاولت استكشاف تعقيدات المساءلة ودور الحوكمة التعاونية، واعتمدت منهج دراسة الحالة وتحليل السياسات في (١٧) دولة، وتوصلت النتائج إلى أن "المساءلة المفتوحة" والشفافية هي مقاييس جوهرية لتعزيز صلة التعليم العالي بالواقع المجتمعي، مؤكدة على أهمية الصكوك المعيارية الدولية في تسهيل التعاون.

دراسة (Tjaraka & Larasati (2025: ركزت على دور الحوكمة الجامعية وأنظمة الرقابة الداخلية في منع الاحتيال، واستخدمت المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية SEM) على عينة من المسؤولين الماليين، وبينت النتائج أن الحوكمة القوية تعمل كوسيط فعال لتعزيز أثر الرقابة في الحد من التجاوزات، مما يثبت أن دمج ممارسات الحوكمة هو الآلية الأنجح لحماية النزاهة المؤسسية.

دراسة (Postoenko & Kyryluk, 2025): لفحص آليات التنظيم والرقابة في قطاع التعليم العالي، واتبعت منهج التحليل الوظيفي لمكونات الحوكمة القانونية والمالية، وكشفت النتائج عن تحديات تتعلق بضعف التنسيق وانخفاض التكامل الرقمي، وأوصت بضرورة توسيع الاستقلال المالي للجامعات مع تفعيل أدوات الإدارة الرقمية لضمان خلق بيئة تعليمية تنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: تتفق الدراسة الحالية في غايتها "التطويرية" مع دراسات (كريري، ٢٠٢٠؛ وعبد العال، ٢٠٢٤؛ وحسين وآخرون، ٢٠٢٤؛ و2025؛ (Thanalerdsopit et al. التي سعت لبناء أطر وتصورات وسيناريوهات مقترحة، بينما تختلف مع دراسات (كاظم ونصيف، ٢٠١٩؛ وسايح، ٢٠٢٠؛ والعمر، ٢٠٢٦؛ وWang, 2024) التي ركزت على استكشاف علاقات الارتباط أو قياس الأداء والسمعة التنظيمية كأهداف نهائية.

من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي (المسحي)، وهي تتفق مع دراسات (سايح، ٢٠٢٠؛ وكريري، ٢٠٢٠؛ والعمر، ٢٠٢٦؛ وموسى والمرسي، ٢٠٢٥؛ وحسين وآخرون، ٢٠٢٤).

من حيث العينة: استهدفت الدراسة الحالية القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية، وتتفق في ذلك مع دراسات (كريري، ٢٠٢٠؛ وعبد العال، ٢٠٢٤؛ وحسين وآخرون، ٢٠٢٤؛ وEtoundi, 2024) التي طبقت على عينات من القيادات والأكاديميين، بينما تختلف مع دراسات (كاظم ونصيف، ٢٠١٩؛

وسايح، ٢٠٢٠؛ وديلمى، ٢٠٢١؛ والعمر، ٢٠٢٦) التي طبقت على قطاعات صناعية أو وزارات خدمية.

من حيث الأدوات: اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة، وتتفق في ذلك مع دراسات (كاظم ونصيف، ٢٠١٩؛ وكري، ٢٠٢٠؛ والعمر، ٢٠٢٦؛ وTjaraka & Larasati, 2025)، بينما تختلف مع الدراسات التي استخدمت المقابلة أو دراسة الحالة كدراسات (ديلمى، ٢٠٢١؛ وThanalerdsopit et al., 2014؛ وBalser & Teter, 2025).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت المراجعة العلمية للدراسات السابقة في تحقيق الاستفادة العميقة في الجوانب الآتية:

- بلورة الفكرة والإطار النظري وتأسيس مفهوم التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في البيئة الجامعية.
- تحديد أبعاد الحوكمة ومتطلبات الامتثال من خلال استخلاص أهم المؤشرات والمعايير الدولية والمحلية لتفعيل المساءلة والشفافية والالتزام التنظيمي.
- الاسترشاد بالمنهج الوصفي: في الشق التشخيصي، وبناء أدوات الدراسة (الاستبانة) والتأكد من خصائصها السيكمترية.
- تحديد الأساليب الملائمة لتحليل البيانات؛ لضمان دقة معالجة آراء العينة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تأسيس مشكلة الدراسة وبناء أدواتها والمقارنة وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

أوجه تميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بكونها دراسة "بنائية تطويرية" لا تقف عند حدود التشخيص، بل تسعى لتقديم مخرج تطبيقي (إطار تنظيمي مقترح) يراعي معالجة التكامل البنوي والتقني للوظائف الثلاث (الحوكمة، المخاطر، الامتثال) في ظل التحول نحو الاستقلال الإداري والمالي ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، اعتمد الباحث على مزيج منهجي يتسق مع طبيعة المشكلة البحثية:

الوصفي المسحي وذلك لتشخيص واقع تطبيق الحوكمة والامتثال وإدارة المخاطر في الجامعات السعودية، ورصد المتطلبات اللازمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية (عميد، وكيل عمادة، ومديري ومشرفي إدارات العموم والمسؤولين عن وحدات الحوكمة والمخاطر والالتزام) والبالغ عددهم (٧٣٦) فرداً؛ في الجامعات الحكومية السعودية محل الدراسة، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤٦هـ. وقد تم اختيار هذه الفئة نظراً لامتلاكهم الرؤية الشمولية والخبرة المباشرة في تطبيق الأنظمة واللوائح والتعامل مع المخاطر التنظيمية، وفيما يلي خصائص أفراد الدراسة:

الجدول رقم (١) يوضح توزيع خصائص أفراد الدراسة

م	اسم الجامعة	عميد	وكيل عمادة	قيادات الإدارية	المجموع
١	جامعة الملك عبد العزيز	٣٩	١٠٠	٤٤	183
٢	جامعة الملك خالد	٣٩	٩٥	٤٤	178
٣	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	٢٦	٥٢	٢٠	98
٤	جامعة تبوك	٢٨	٦٥	٤٥	138
٥	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	٢٩	٧٥	٣٥	139
	المجموع	161	387	188	736

المصدر: مواقع الجامعات (٢٠٢٦) على شبكة الإنترنت.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمعها بطريقة (العشوائية الطبقية) يضمن هذا الأسلوب تمثيلاً عادلاً ومتناسباً لكافة فئات القيادات (عميد، وكيل عمادة، وقيادات إدارية) والجامعات محل الدراسة حسب حجمها الفعلي في المجتمع الأصلي، مما يرفع من كفاءة مؤشرات الصدق الإحصائي ويمنع تحيز النتائج.

استند الباحث في اختيار الجامعات الخمس محل الدراسة إلى تحقق التوازن الموضوعي للبحث من خلال؛ التمثيل الجغرافي الشامل لتغطية كافة أقاليم المملكة الرئيسية (المنطقة الغربية: جامعة الملك عبد العزيز، الجنوبية: جامعة الملك خالد، الوسطى: جامعة الأميرة نورة، الشمالية: جامعة تبوك، والشرقية: جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل). وتنوع حجم الجامعات بين جامعات كبرى ذات كثافة تشغيلية عالية وأخرى متوسطة.

وبلغت عينة الدراسة (٢٥٢) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد تم تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة استناداً إلى جدول Morgan & Krejcie لتحديد حجم العينة، وكان العائد من الاستجابات (٢٥٢) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٥٢) وبذلك تكون بلغت

نسبة الاستجابات (١٠٠٪) من عينة الدراسة، ويعد هذا العدد مناسباً وفقاً لما حدد كرجسي ومرجان (Morgan & Krejcie, 1970, P.609) كما في جدول تحديد العينة وفيما يلي خصائص عينة أفراد الدراسة: ومن أهم خصائص أفراد الدراسة: الجامعة:

الجدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة

م	اسم الجامعة	التكرار	النسبة
١	جامعة الملك عبد العزيز	63	٢٥,٠٪
٢	جامعة الملك خالد	61	٢٤,٢٪
٣	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	47	١٨,٦٪
٤	جامعة تبوك	47	١٨,٦٪
٥	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	34	١٣,٦٪
المجموع		٢٥٢	252

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة؛ حيث جاءت جامعة الملك عبد العزيز في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (٦٣) فرداً ونسبة (٢٥,٠٪)، تلتها جامعة الملك خالد بتكرار (٦١) ونسبة (٢٤,٢٪)، ثم تساوت كل من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة تبوك بتكرار بلغ (٤٧) فرداً ونسبة (١٨,٦٪) لكل منهما، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بتكرار (٣٤) ونسبة (١٣,٦٪). ويلاحظ أن هذا التوزيع يتسق مع حجم تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة الأصلي، مما يعزز من صدق تمثيل العينة للمجتمع.

المنصب:

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب

م	المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
١	عميد	٥٥	٢١,٨٪
٢	وكيل عمادة	١٣٣	٥٢,٨٪
٣	قيادات إدارية	٦٤	٢٥,٤٪
	المجموع	٢٥٢	100%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب؛ حيث حاز شاغلو منصب وكيل عمادة على النسبة الأكبر من العينة بتكرار بلغ (١٣٣) فرداً ونسبة بلغت (٥٢,٨٪)، تلاهم شاغلو القيادات الإدارية (مديرو ومشرفو الإدارات والمسؤولون عن وحدات الحوكمة والمخاطر) بتكرار (٦٤) ونسبة (٢٥,٤٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاء شاغلو منصب عميد بتكرار (٥٥) ونسبة (٢١,٨٪). وتعتمد هذه النسب التدرج الهيكلي الطبيعي في الجامعات محل الدراسة؛ حيث يمثل الوكلاء الفئة الأكبر عدداً والأكثر احتكاكاً بالعمليات التنفيذية لنماذج الحوكمة والامتثال.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وتم بناؤها وتطويرها في ضوء الإطار النظري وأهداف الدراسة، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة وتتكون من (٦٥) عبارة، وتم تصميم أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، يقابل كل عبارة البدائل التالية: (مرتفع جداً= ٥ درجات، مرتفع ٤ درجات، متوسط ٣ درجات، منخفض =درجتين، منخفض جداً = درجة وحدة فقط). حيث عُرضت فقرات المقياس على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة

خمس استجابات تحدد مستوى التقدير لها، وتُعطى هذه الاستجابات أوزاناً رقمية تُستخدم في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع التقدير لفقرات وبنود المقياس، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) أوزان استجابات أفراد الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي يتم الاستجابة عليها بـ "مرتفع جداً" تأخذ الدرجة (٥)، والفقرة التي يتم الاستجابة عليها بـ "مرتفع" تأخذ الدرجة (٤)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الاستجابة عليها بـ "متوسط" تأخذ الدرجة (٣)، في حين أن الفقرة التي تكون الاستجابة عليها بـ "منخفض" تأخذ الدرجة (٢)، وأخيراً الفقرة التي يتم الاستجابة عليها بـ "منخفض جداً" تأخذ الدرجة (1) وللحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، تم حساب المدى $(٥ - ١ = ٤)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس $(٤ \div ٥ = ١,٢٥)$ للحصول على طول الفئة، وبناءً عليه تم تحديد مستويات التقدير وفق الجدول رقم (٥) التالي:

جدول (٥) مستويات التقدير لفقرات ومحاوّر الدراسة وفق المتوسطات

الحسابية

مستوى الموافقة	حدود الفئة	
	من	إلى
منخفض جداً	1.00	1.79
منخفض	1.80	2.59
متوسط	2.60	3.39
مرتفع	3.40	4.19
مرتفع جداً	4.20	5.00

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (١,٨٠) تدل على وجود درجة "منخفضة جداً" من ممارسة أو توافر المتطلب محل القياس، أما المتوسطات التي تتراوح بين (١,٨٠ - ٢,٥٩) فهي تدل على درجة تقدير "منخفضة"، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (٢,٦٠ - ٣,٣٩) فهي تدل على وجود درجة تقدير "متوسطة"، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) تدل على وجود درجة تقدير "مرتفعة"، في حين أن المتوسطات التي تزيد عن (٤,٢٠) تدل على وجود درجة تقدير "مرتفعة جداً". واعتمد هذا التقسيم كميّار أساسي في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

صدق أداة الدّراسة (الاستبانة):

يقصد بصدق أداة الدّراسة التّأكد من أنّها تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدّراسة من خلال:

صدق المحكّمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على (١٢) محكم؛ من المحكمين الأكاديميين والخبراء المهنيين في مجالات (الإدارة الجامعية، الحكومة المؤسسية، إدارة المخاطر، والقياس والتّقييم). وذلك لتجويد الاستبانة بالحكم على وضوح ومناسبة عباراتها، ووضوح صياغتها، ومدى مناسبتها لمجالات الاستبانة، وطلب منهم أي تعديل أو حذف أو إضافة يرون مناسبتها، وقد تم الأخذ ببعض آراء المحكمين، وتم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها حذفاً أو إضافة أو إعادة صياغة، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية المكونة من (٦٥) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من مدى تلاحم فقرات الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجداول التالية.

أولاً: صدق المحور الأول (واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية):

جدول (٦) معاملات ارتباط فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية لأبعادها

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.841**	0.000	8	.812**	0.000	15	.882**	0.000
2	.798**	0.000	9	.856**	0.000	16	.805**	0.000
3	.833**	0.000	10	.789**	0.000	17	.864**	0.000
4	.815**	0.000	11	.827**	0.000	18	.839**	0.000
5	.776**	0.000	12	.860**	0.000	19	.791**	0.000
6	.822**	0.000	13	.831**	0.000	20	.818**	0.000
7	.809**	0.000	14	.844**	0.000			

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للأبعاد تنحصر بين (٠,٧٧٦ - ٠,٨٨٢)، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وهذا يشير إلى تمتع المحور بدرجة عالية من الاتساق والانسجام الداخلي بين فقراته وأبعاده، مما يؤكد صدق الأداة وصلاحيته لقياس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية ميدانياً.

ثانياً: صدق المحور الثاني (مستوى تطبيق متطلبات الامتثال وإدارة المخاطر):

جدول (٧) معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية لأبعادها

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	.867**	0.000	28	.811**	0.000	35	.890**	0.000
22	.824**	0.000	29	.889**	0.000	36	.855**	0.000
23	.845**	0.000	30	.834**	0.000	37	.822**	0.000
24	.819**	0.000	31	.856**	0.000	38	.878**	0.000
25	.892**	0.000	32	.821**	0.000	39	.841**	0.000
26	.830**	0.000	33	.863**	0.000	40	.807**	0.000
27	.851**	0.000	34	.848**	0.000			

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للأبعاد تنحصر بين (٠,٨٠٧ - ٠,٨٩٢)، وهي جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وتعكس هذه النتائج وجود ترابط قوي واتساق داخلي مرتفع بين الفقرات والمفهوم المراد قياسه، مما يضمن كفاءة المحور في قياس مستوى تطبيق متطلبات الامتثال وإدارة المخاطر بالجامعات.

ثالثاً: صدق المحور الثالث (المتطلبات التنظيمية والتقنية لبناء الإطار الفعال)

جدول (٨) معاملات ارتباط فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية لأبعادها

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	.829**	0.000	50	.861**	0.000	59	.811**	0.000
42	.875**	0.000	51	.834**	0.000	60	.859**	0.000
43	.842**	0.000	52	.808**	0.000	61	.822**	0.000
44	.818**	0.000	53	.855**	0.000	62	.884**	0.000
45	.886**	0.000	54	.891**	0.000	63	.837**	0.000
46	.850**	0.000	55	.844**	0.000	64	.866**	0.000
47	.833**	0.000	56	.827**	0.000	65	.819**	0.000

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للأبعاد تنحصر بين (٠,٨٠٨ - ٠,٨٩١)، وجميعها قيم موجبة ودالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وتدل هذه المؤشرات على صدق البناء الداخلي للمحور وقدرة فقراته على قياس المتطلبات التنظيمية والتقنية لبناء الإطار الفعال بدقة وموضوعية، بما يعزز الثقة في نتائج التطبيق.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة. وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين الأولى باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والثانية باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان- براون (Spearman-Brown Coefficient)، والجدول التالية توضح ذلك:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (٩) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	20	0.938
المحور الثاني	20	0.942
المحور الثالث	25	0.956
الاستبانة ككل	65	0.961

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات جاءت مرتفعة جداً لجميع المحاور؛ حيث تراوحت بين (٠,٩٣٨ - ٠,٩٥٦)، وبلغت للاستبانة ككل (٠,٩٦١). وهي قيم ممتازة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بموثوقية عالية وقدرة فائقة على إعطاء نتائج ثابتة عند إعادة تطبيقها.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول (١٠) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المحور	معامل الارتباط بين النصفين	معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية
المحور الأول	0.912	0.954
المحور الثاني	0.898	0.946
المحور الثالث	0.924	0.96
الاستبانة ككل	0.931	0.964

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جاءت مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة سبيرمان-براون الكلية (٠,٩٦٤)، وتراوح للمحاور بين (٠,٩٤٦ - ٠,٩٦٠). وتعزز هذه النتائج المؤشرات السابقة حول دقة الأداة وتجانسها، مما يطمئن الباحث إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- تتمثل إجراءات الدراسة في الخطوات المنهجية والمتسلسلة التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- اختيار المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.
 - تصميم الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة.
 - عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين، ثم تطبيقها على عينة استطلاعية لحساب الاتساق الداخلي ومعاملات الثبات (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية).
 - حصر المجتمع المستهدف من القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية، واختيار عينة مثلة منهم بالطريقة العشوائية.

- توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد العينة إلكترونياً، ومتابعة عملية جمع الاستجابات لضمان الحصول على عدد كافٍ للتحليل الإحصائي.
- المعالجة الإحصائية للبيانات في برنامج (SPSS V.29)
- عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جداول، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- صياغة الإطار التنظيمي لتعزيز التكامل بين الحوكمة والامتثال بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية.
- تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية في ضوء نتائج الدراسة.

إجراءات إعداد الإطار المقترح:

تحديد الهدف الإستراتيجي من الإطار المقترح: استهل الباحث إجراءاته بصياغة الغاية الإستراتيجية والأساسية للإطار التنظيمي بناءً على مبررات الدراسة الفلسفية والميدانية، وحصر الهدف في بناء نموذج إداري متكامل يدمج بين محاور الحوكمة والمخاطر والامتثال المؤسسي (GRC)، وجاء هذا التحديد المنهجي لتلبية الاحتياجات التشغيلية للجامعات الحكومية السعودية، وضمان مواءمتها التامة مع مستهدفات التميز المؤسسي الفعلي.

الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة وتحديد المنطلقات: قام الباحث في هذه الخطوة على فحص الأدبيات الحوكمية الرائدة ومراجعة أحدث نماذج النضج العالمية المعاصرة والأبحاث السابقة ذات الصلة بأبعاد (GRC) المتكاملة، وتتبع بالتزامن مع ذلك كافة اللوائح والتعاميم السيادية والتشريعية الوطنية الصادرة عن اللجنة المؤقتة لشؤون الجامعات، وأسهم هذا المسح المعرفي الشامل في تأصيل الفلسفة الفكرية والأسس العلمية الحاكمة لبناء مكونات الإطار وبدائله التنظيمية المقترحة.

تحديد مكونات الإطار وعناصره التشغيلية: قام الباحث بتحديد البنى الهيكلية والمكونات الأساسية للإطار المقترح مستنداً إلى نتائج أداته الميدانية التي كشفت عن مواطن الفجوات التنظيمية بالجامعات؛ حيث صمم نظاماً ثلاثي المستويات يركز على نموذج خطوط الدفاع العالمية لربط لجان الحوكمة العليا بمكتب (GRC) المركزي والوحدات التابعة بالكليات، كما حدد الباحث ضمن هذه المكونات مصفوفة المسؤوليات المبرجة (RACI) والمتطلبات التقنية والبشرية والتشريعية اللازمة للتمكين والتشغيل.

التوصل للصورة الأولية والمتكاملة للإطار: عمل الباحث على صهر المنطلقات الفكرية واللوائح النظامية مع المكونات الهيكلية والإجرائية التي حددها في الخطوات السابقة، وصاغها في دليل تنظيمي موحد ومتكامل يمثل المسودة والدورة الإدارية الأولى للإطار المقترح، واشتملت هذه الصورة الأولية على خرائط التدفق الهيكلية، ونموذج حوكمة البيانات وأتمتتها الرقمية، بالإضافة إلى منظومة خماسية الأبعاد لابتكار مؤشرات قياس كفاءة الأداء (KPIs) لضمان استدامة التقييم وجدية المتابعة.

- عرض الإطار المقترح على لجنة الخبراء والمحكمين: عَرَضَ الباحث الصيغة الأولية المتكاملة للإطار ومصفوفاته على لجنة تحكيم مقننة ومختارة بعناية ضمت (١١) من كبار الخبراء المتخصصين والأكاديميين والتنفيذيين في مجالات الإدارة التربوية والسياسات وبنية الأعمال، واستخدم الباحث بطاقة استطلاع محكمة تقيس خمسة معايير علمية وهي: الاتساق والمواءمة، الشمولية البنوية، الوضوح الإجرائي، المرونة والتدرج، والواقعية، بغرض استشراف مرئياتهم حول صلاحية النموذج والتحقق من صدقه الظاهري والمضموني.

- التوصل للصورة النهائية للإطار المقترح: أجرى الباحث معالجة إحصائية شاملة لنتائج التحكيم وفرز مرئيات الخبراء التي أكدت على جودة وموثوقية المقترح وقابليته العالية للتطبيق الميداني في البيئة الجامعية، واستجاب الباحث بالكامل للملاحظات الثرية حيث أدخل التعديلات الهيكلية المطلوبة، ودعم الإطار بمؤشرات كمية لحظية، وحدد سبل مواجهة التحديات الثقافية ومقاومة التغيير، ليتوصل بذلك إلى الصورة النهائية المحكّمة الجاهزة للتبني والتعميم.

الاعتبارات الأخلاقية للدراسة:

تأسيساً على المعايير العلمية الصارمة للبحث الأكاديمي، التزم الباحث بحزمة من الإجراءات الأخلاقية النظامية المعتمدة لضمان حقوق وموافقة القيادات الأكاديمية والإدارية المشاركة في عينة الدراسة؛ حيث استهل الباحث خطواته الميدانية بالحصول على الموافقة الأخلاقية؛ لتسهيل مهمة التطبيق وتوفير غطاء تشريعي رسمي للمشاركين. وتضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) في مقدمتها بنداً صريحاً يطلب الموافقة الطوعية المسبقة لأفراد العينة، مع التعهد التام والمطلق بسرية البيانات والمعلومات الممنوحة، وأنها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف، ولا يمكن الاستدلال منها على هوية الأشخاص أو مناصبهم السيادية. وتتويجاً لتلك التدابير، قام الباحث بتفعيل آلية آمنة لحفظ وتشفير الاستجابات عبر الاستبانة الإلكترونية محمية بكلمات مرور، وضمان عدم إتاحتها أو تداولها لأي جهة أو التهديدات السيبرانية، ومما يحقق أعلى مستويات النزاهة والموضوعية.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.29) في معالجة وتحليل البيانات، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية

التالية بناءً على طبيعة الأسئلة والأهداف:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد التوزيع النسبي لمتغيراتها الأولية (المنصب الوظيفي، الجامعة).
- المتوسطات الحسابية (Means) لترتيب الأبعاد والفقرات وتحديد مستوى استجابات أفراد الدراسة تجاه واقع الحوكمة، ومستوى الامتثال، والمتطلبات التنظيمية.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت أو تجانس استجابات أفراد الدراسة حول المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومحور.
- الرتب (Ranks) لترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها أو درجة تطبيقها بناءً على المتوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات محاور الاستبانة ككل.

- معامل سبيرمان-براون (Spearman-Brown) للتحقق من الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية من حيث الهياكل والسياسات والصلاحيات من وجهة نظر كلٍّ من عمداء، ووكيل عمادة، ومدراء ومشرفي العموم للإدارات والوحدات؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية (الهياكل، والسياسات، والصلاحيات)، والجدول رقم (١١) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات

المحور الأول المتعلق بواقع تطبيق الحوكمة المؤسسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير	الترتيب داخل البعد
أولاً	بعد الهياكل التنظيمية	٣,٢٢	٠,٨٥	٦٤,٤٪	متوسط	٢
١	توجد وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي مسؤولة عن ملف الحوكمة.	٢,٩٨	١,١٥	٥٩,٦٪	متوسط	٥
٢	يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع متطلبات نظام الجامعات الجديد.	٣,٥٥	٠,٩٢	٧١,٠٪	مرتفع	١
٣	تتوفر خطوط اتصال واضحة بين لجان الحوكمة والإدارة العليا.	٣,٣٢	٠,٨٤	٦٦,٤٪	متوسط	٢
٤	يراعي التصميم الهيكلي منع تداخل المهام بين الإدارات.	٣,١٥	٠,٩٥	٦٣,٠٪	متوسط	٣
٥	توجد لجان دائمة منبثقة عن مجلس شؤون الجامعات للإشراف.	٣,١٠	١,٠٢	٦٢,٠٪	متوسط	٤
ثانياً	بعد السياسات واللوائح	٣,٥٨	٠,٧٢	٧١,٦٪	مرتفع	١

٦	تمتلك الجامعة أدلة سياسات معتمدة ومحدثة تنظم العمليات.	٣,٨٥	٠,٧٨	٪٧٧,٠	مرتفع	٢
٧	تنسجم اللوائح الداخلية للجامعة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٤,١٠	٠,٦٥	٪٨٢,٠	مرتفع	١
٨	تتوافر لوائح واضحة تحدد آليات تشكيل المجالس واللجان.	٣,٤٥	٠,٨٨	٪٦٩,٠	مرتفع	٤
٩	تلتزم الجامعة بتحديث سياساتها لمواكبة التغيرات الوطنية.	٣,٦٢	٠,٨١	٪٧٢,٤	مرتفع	٣
١٠	توجد معايير مكتوبة ومعلنة لاختيار القيادات تضمن تكافؤ الفرص.	٢,٨٨	١,١٠	٪٥٧,٦	متوسط	٥
ثالثاً	بعد الصلاحيات والمسؤوليات	٢,٩٤	٠,٩٠	٪٥٨,٨	متوسط	٣
١١	يتوافر وصف وظيفي دقيق يحدد مسؤوليات كل مستوى قيادي.	٣,٤٢	٠,٨٥	٪٦٨,٤	مرتفع	١
١٢	يمارس عمداء الكليات صلاحياتهم المالية بما يدعم مرونة العمل.	٢,٦٥	١,١٢	٪٥٣,٠	متوسط	٤
١٣	توجد مصفوفة صلاحيات توضح نطاق اتخاذ القرار لكل مسؤول.	٣,١٢	٠,٩٤	٪٦٢,٤	متوسط	٢
١٤	تخضع ممارسة الصلاحيات لنظام متابعة لضمان عدم التجاوز.	٢,٩٥	٠,٩٨	٪٥٩,٠	متوسط	٣
١٥	تمنح الجامعة استقلالية كافية للأقسام العلمية في إدارة شؤونها.	٢,٥٦	١,٠٥	٪٥١,٢	منخفض	٥
رابعاً	بعد الشفافية والمساءلة	٢,٦٨	٠,٩٨	٪٥٣,٦	متوسط	٤
١٦	تلتزم الجامعة بنشر تقاريرها السنوية ونتائج أداؤها المؤسسي.	٣,٣٥	٠,٨٨	٪٦٧,٠	متوسط	١
١٧	توجد آليات لمساءلة القيادات في حال الإخفاق في الأهداف.	٢,٣٠	١,١٤	٪٤٦,٠	منخفض	٥
١٨	توفر الجامعة قنوات آمنة وموثوقة لتقديم الشكاوى والمقترحات.	٢,٩٠	١,١٠	٪٥٨,٠	متوسط	٢
١٩	يتم الإفصاح عن معايير توزيع الميزانيات والموارد على الكليات.	٢,٤٥	١,٢٠	٪٤٩,٠	منخفض	٣
٢٠	تخضع القرارات الإستراتيجية لعمليات تقييم أثر ومراجعة دورية.	٢,٤٠	١,٠٨	٪٤٨,٠	منخفض	٤
	المتوسط العام للمحور الأول ككل	٣,١٠	٠,٨٦	٪٦٢,٠	متوسط	-

يتضح من الجدول السابق أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط عام (٣,١٠)؛ حيث جاء بُعد السياسات واللوائح في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٥٨) وتقدير مرتفع، يليه بُعد الهياكل التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٢٢) وتقدير متوسط، ثم بُعد الصلاحيات والمسؤوليات في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢,٩٤) وتقدير متوسط، بينما جاء بُعد الشفافية والمساءلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٦٨) وتقدير متوسط يميل للانخفاض؛ مما يشير إلى وجود حراك تنظيمي قوي في صياغة الأنظمة يقابله حاجة ماسة لتفعيل أدوات المساءلة والشفافية الفعلية لتحقيق الجودة المؤسسية المطلوبة.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط عام (٣,١٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المرحلة الانتقالية التي تعيشها الجامعات السعودية؛ حيث نجحت الجامعات في بناء الأطر النظرية والتشريعية، بينما لا تزال في طور الممارسة الفعلية وتوطين الثقافة التنظيمية للحوكمة.

حيث جاء بُعد السياسات واللوائح في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وتقدير مرتفع، ويفسر الباحث ذلك بوجود حراك تشريعي مكثف داخل الجامعات السعودية استجابةً للمتطلبات التنظيمية؛ حيث ركزت الإدارات العليا على تحديث الأدلة الإجرائية وصياغة لوائح داخلية تضمن المواءمة مع التوجهات الوطنية ورؤية المملكة ٢٠٣٠، مما أوجد بنية قانونية صلبة تنظم العمل الأكاديمي والإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كريري (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تطوير أداء القيادات التربوية، وبينت أن ممارسة القيادات لنموذج الحوكمة سمح بوضع

وصف وظيفي دقيق وأطر عمل واضحة، كما تتسق مع دراسة (Etoundi 2024) التي استقصت فاعلية الإطار التنظيمي، وأثبتت أن تفعيل القوانين واللوائح هو الضامن لضبط الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

أما بُعد الهياكل التنظيمية فقد حلّ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وتقدير متوسط، تلاه بُعد الصلاحيات والمسؤوليات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.94) وتقدير متوسط؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن إعادة هيكلة القنوات الإدارية وتوزيع مصفوفة الصلاحيات بالشكل المرن ما يزال يواجه بعض التحديات الميدانية في التطبيق والارتباط الهيكلي بين المستويات القيادية المختلفة.

بينما جاء بُعد الشفافية والمساءلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وتقدير متوسط، ويفسر الباحث ذلك بأن هذا البعد يمثل التحدي الأكبر في ثقافة المنظمات؛ حيث تعاني الجامعات من نقص في الآليات الممنهجة للمساءلة العلنية للقيادات في حال الإخفاق أو الإفصاح الكامل عن معايير توزيع الموارد المالية، مما يجعل الشفافية ممارسة محدودة لا ترتقي لتكون نظاماً مؤسسياً ملزماً يخضع لتقييم أثر دوري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة موسى والمرسي (٢٠٢٥) التي حللت واقع التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال، وأظهرت وجود تباين في مستويات النضج التنظيمي بين أبعاد النموذج، ودراسة (Jongbloed et al. 2018) التي بحثت في دور المعلومات الموثوقة والشفافية، وأكدت أنها الركيزة الأساسية لتعزيز شرعية المؤسسات، وكذلك دراسة (Larasati & Tjaraka 2025) التي بينت أن الحوكمة القوية تعمل كوسيط فعال لتعزيز أثر الرقابة في الحد من التجاوزات.

تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تطبيق متطلبات الامتثال وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية (الأنظمة، والالتزام التنظيمي، والرقابة، وإدارة المخاطر) في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني: مستوى تطبيق متطلبات الامتثال وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية (الأنظمة، والالتزام، والرقابة، والمخاطر)، والجدول رقم (١٢) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المحور الثاني المتعلق بمستوى تطبيق متطلبات الامتثال وإدارة المخاطر.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير	الترتيب داخل البعد
أولاً	بعد الامتثال للأنظمة واللوائح	٣,٤٦	٠,٨٢	٪٦٩,٢	مرتفع	١
٢١	تلتزم الجامعة بكافة التعاميم والقرارات الصادرة من الجهات الرقابية.	٤,١٥	٠,٦٨	٪٨٣,٠	مرتفع	١
٢٢	توجد ممارسات مؤسسية تضمن مطابقة البرامج للمعايير الوطنية.	٣,٥٥	٠,٨٨	٪٧١,٠	مرتفع	٣
٢٣	تطبق الجامعة معايير صارمة لضمان الالتزام بقواعد النزاهة (نزاهة).	٣,٨٢	٠,٧٥	٪٧٦,٤	مرتفع	٢
٢٤	ينسجم الأداء المالي للجامعة مع ضوابط الإنفاق الحكومي.	٣,١٠	٠,٩٢	٪٦٢,٠	متوسط	٤
٢٥	تتوافر سجلات محدثة تضمن امتثال كافة الوحدات للأنظمة المحلية.	٢,٦٨	١,٠٥	٪٥٣,٦	متوسط	٥
ثانياً	بعد الالتزام التنظيمي	٢,٨٩	٠,٨٨	٪٥٧,٨	متوسط	٢
٢٦	يحرص المنسوبون على تطبيق ميثاق أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي.	٣,٣٨	٠,٨١	٪٦٧,٦	متوسط	١

٢٧	تسود ثقافة الالتزام الذاتي بالأنظمة والتعليمات لدى المنسوبين.	٢,٨٥	٠,٩٠	%٥٧,٠	متوسط	٣
٢٨	تتوافر برامج توعوية دورية تعزز قيم الولاء والمسؤولية.	٢,٧٢	٠,٩٨	%٥٤,٤	متوسط	٤
٢٩	يتم مكافأة المنسوبين المتميزين في الالتزام بالمعايير المهنية.	٢,٤٥	١,١٢	%٤٩,٠	منخفض	٥
٣٠	تتبنى الجامعة قيماً تنظيمية تدعم العدالة والشفافية في التعامل.	٣,٠٥	٠,٩٤	%٦١,٠	متوسط	٢
ثالثاً	بعد الرقابة الداخلية	٢,٧٤	٠,٩٣	%٥٤,٨	متوسط	٣
٣١	يمارس التدقيق الداخلي دوره كشريك إستراتيجي في تقييم الجودة.	٢,٤٨	١,١٠	%٤٩,٦	منخفض	٤
٣٢	تتوافر أنظمة رقابية آلية تمنع وقوع الأخطاء قبل حدوثها.	٢,٣٥	١,١٥	%٤٧,٠	منخفض	٥
٣٣	تخضع المعاملات المالية لإجراءات تدقيق مسبقة ولاحقة.	٣,٤٢	٠,٧٨	%٦٨,٤	مرتفع	١
٣٤	يتم تزويد الإدارة العليا بتقارير دورية حول كفاءة أنظمة الرقابة.	٢,٦٥	١,٠٢	%٥٣,٠	متوسط	٣
٣٥	توجد متابعة دقيقة لتنفيذ توصيات المراجعين لمعالجة الثغرات.	٢,٨٠	٠,٩٥	%٥٦,٠	متوسط	٢
رابعاً	بعد إدارة المخاطر	٢,٥١	٠,٩٧	%٥٠,٢	منخفض	٤
٣٦	تمتلك الجامعة سجلاً محدثاً للمخاطر يحدد التهديدات المحتملة.	٢,١٥	١,١٢	%٤٣,٠	منخفض	٤
٣٧	يتم تقييم المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية قبل المشاريع الكبرى.	٢,٣٨	١,٠٥	%٤٧,٦	منخفض	٣
٣٨	توفر الجامعة خططاً بديلة للتعامل مع الأزمات الطارئة.	٢,٦٢	٠,٩٨	%٥٢,٤	متوسط	٢
٣٩	تتوافر بنية تقنية آمنة تحمي البيانات من مخاطر الأمن السيبراني.	٣,٣٠	٠,٨٥	%٦٦,٠	متوسط	١

٤٠	يتم نشر ثقافة التفكير المبني على المخاطر لدى متخذي القرار.	٢,١٠	١,١٨	%٤٢,٠	منخفض	٥
	المتوسط العام للمحور الثاني ككل	٢,٩٠	٠,٩٠	%٥٨,٠	متوسط	-

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق متطلبات الامتثال وإدارة المخاطر في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط عام (٢,٩٠)؛ حيث جاء بُعد الامتثال للأنظمة واللوائح في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٤٦) وتقدير مرتفع، يليه بُعد الالتزام التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٨٩) وتقدير متوسط، ثم بُعد الرقابة الداخلية في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢,٧٤) وتقدير متوسط، بينما حلَّ بُعد إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٥١) وتقدير منخفض؛ مما يشير إلى تركيز الجامعات على الامتثال القانوني الشكلي مقابل حاجة ماسة لتطوير أنظمة رقابة استباقية وسجلات مخاطر مؤسسية لمواجهة التحديات الطارئة.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق متطلبات الامتثال وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط عام (٢,٩٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مرور الجامعات السعودية حالياً بمرحلة مقاومة التغيير الهيكلي الثقافي المصاحبة للانتقال من الإدارة البيروقراطية التقليدية القائمة على ردود الأفعال واستيفاء المستندات الشكلي، إلى الإدارة الرشيدة الحديثة القائمة على الاستباقية والتنبؤ. فحصول المحور على تقدير (متوسط) يعكس بدقة نجاح الجامعات في الشق التشريعي والإجرائي والامتثال التام للأنظمة المفروضة سيادياً من الخارج؛ نظراً لصرامة المتابعة الحكومية، بينما يواجه الشق الداخلي التطبيقي فجوة تنظيمية تتمثل في غياب مأسسة ثقافة المخاطر والمراقبة اللحظية؛ إذ لا تزال الكوادر البشرية والإدارية في القيادات الوسطى والتنفيذية تتعامل مع المخاطر

والرقابة كمتطلبات إضافية معطلة للمرونة وليست كأدوات حماية داعمة للاستقلال المالي والأكاديمي.

ولقد جاء بُعد الامتثال للأنظمة واللوائح في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) وتقدير مرتفع، ويفسر الباحث ذلك بوجود رقابة صارمة من الجهات العليا والتزام مؤسسي عالٍ بالتعاميم والقرارات الوطنية، خاصة تلك المتعلقة بقواعد النزاهة وضوابط الإنفاق؛ حيث تسعى الجامعات لتجنب المخالفات القانونية وضمان مطابقة برامجها للمعايير الوطنية المعتمدة كأولوية قصوى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمر (٢٠٢٦) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية دالة بين أبعاد نموذج (GRC) والسمعة المؤسسية، مؤكدة أن الالتزام بالمعايير يعزز الثقة لدى أصحاب المصلحة، وتتسق مع دراسة Etoundi (2024) التي أكدت على الدور المحوري للقوانين واللوائح في ضبط الأداء وتحقيق التميز المؤسسي والحد من التجاوزات التنظيمية.

بينما حلَّ بُعد الالتزام التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وتقدير متوسط، تلاه بُعد الرقابة الداخلية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤) وتقدير متوسط؛ مما يشير إلى أن تفعيل الرقابة والالتزام الذاتي في الممارسات اليومية ما زال بحاجة إلى آليات تمكين ودعم إلكتروني تمنع وقوع الأخطاء إجرائياً قبل حدوثها.

في حين جاء بُعد إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥١) وتقدير منخفض، ويفسر الباحث ذلك بحداثة مفهوم التفكير المبني على المخاطر في البيئة الجامعية؛ حيث تفتقر معظم الوحدات لسجلات محدثة للمخاطر أو خطط بديلة للتعامل مع الأزمات الطارئة (باستثناء الأمن السيبراني)، مما يشير

إلى أن إدارة المخاطر لا تزال تمارس بردود أفعال لحظية بدلاً من كونها عملية استباقية منظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة موسى والمرسي (٢٠٢٥) التي أظهرت وجود تباين في مستويات النضج التنظيمي بين أبعاد النموذج وشددت على حتمية مواءمة العمليات مع المعايير الرقمية، ودراسة Wang (2024) التي توصلت إلى وجود ارتباطات قوية بين قوة أنظمة الرقابة ونجاح عمليات التدقيق وإدارة المخاطر، موصية بتبني نهج متكامل يربط بين هذه الأبعاد الثلاثة لضمان استقرار المؤسسة.

تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء إطار فعال يدمج بين الحوكمة والمخاطر والامتثال في البيئة الجامعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث: المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء إطار فعال يدمج بين الحوكمة والمخاطر والامتثال، والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المحور

الثالث المتعلق بالمتطلبات التنظيمية لبناء الإطار الفعال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير	الترتيب داخل البعد
أولاً	المتطلبات التشريعية	٤,٢٨	٠,٦٨	٪٨٥,٦	مرتفع جداً	٢
٤١	الحاجة لدمج لوائح الحوكمة والمخاطر والامتثال في دليل تنظيمي موحد.	٤,٤٨	٠,٦٠	٪٨٩,٦	مرتفع جداً	١
٤٢	ضرورة مواءمة التشريعات الداخلية مع المعايير الدولية للحوكمة.	٤,٢٠	٠,٧٥	٪٨٤,٠	مرتفع جداً	٤

٤٣	الحاجة لنص قانوني يحدد العلاقة التكاملية بين التدقيق وإدارة المخاطر.	٤,١٢	٠,٧٠	٪٨٢,٤	مرتفع	٥
٤٤	ضرورة وجود ميثاق رسمي يحدد صلاحيات مسؤول الامتثال.	٤,٢٥	٠,٧٢	٪٨٥,٠	مرتفع جداً	٣
٤٥	الحاجة لسياسات تحفز التحول نحو الإدارة الاستباقية للمخاطر.	٤,٣٥	٠,٦٥	٪٨٧,٠	مرتفع جداً	٢
ثانياً	المتطلبات الإدارية والبنوية	٣,٩٤	٠,٧٨	٪٧٨,٨	مرتفع	٥
٤٦	الحاجة لإنشاء مركز أو مكتب مركزي لإدارة (GRC) يتبع للرئيس.	٤,١٠	٠,٧٥	٪٨٢,٠	مرتفع	١
٤٧	ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية لتقليل البيروقراطية.	٣,٧٥	٠,٨٥	٪٧٥,٠	مرتفع	٥
٤٨	الحاجة لوجود لجان تنسيقية دائمة تربط بين الإدارات المختلفة.	٣,٩٥	٠,٨٠	٪٧٩,٠	مرتفع	٣
٤٩	ضرورة توفر هيكل تنظيمي مرن يستوعب التغيرات السريعة.	٤,٠٢	٠,٧٢	٪٨٠,٤	مرتفع	٢
٥٠	الحاجة لوصف وظيفي متخصص يتضمن مهارات تحليل المخاطر.	٣,٨٨	٠,٨٢	٪٧٧,٦	مرتفع	٤
ثالثاً	المتطلبات التقنية والرقمية	٤,٤٢	٠,٦٥	٪٨٨,٤	مرتفع جداً	١
٥١	الحاجة لمنصة إلكترونية موحدة تجمع بيانات الحوكمة والمخاطر والامتثال.	٤,٦٥	٠,٥٥	٪٩٣,٠	مرتفع جداً	١
٥٢	ضرورة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر.	٤,٣٠	٠,٧٢	٪٨٦,٠	مرتفع جداً	٤
٥٣	الحاجة لأئمة كافة إجراءات التدقيق والرقابة لضمان الدقة والحيادية.	٤,١٨	٠,٧٠	٪٨٣,٦	مرتفع	٥
٥٤	ضرورة توفر أنظمة تقنية تتيح المراقبة اللحظية لمستوى الالتزام.	٤,٥٢	٠,٦٢	٪٩٠,٤	مرتفع جداً	٢
٥٥	الحاجة لقواعد بيانات ضخمة تدعم اتخاذ القرارات المبينة على الحقائق.	٤,٤٥	٠,٦٨	٪٨٩,٠	مرتفع جداً	٣

٣	مرتفع	٨٣,٢٪	٠,٧٢	٤,١٦	المتطلبات البشرية والتدريبية	رابعاً
١	مرتفع جداً	٨٧,٦٪	٠,٦٨	٤,٣٨	الحاجة لبرامج تدريبية متخصصة للقيادات حول تطبيقات (GRC).	٥٦
٢	مرتفع جداً	٨٤,٤٪	٠,٧٤	٤,٢٢	ضرورة استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة احترافياً في المخاطر والامتنال.	٥٧
٥	مرتفع	٨٠,٠٪	٠,٧٨	٤,٠٠	الحاجة لتنظيم ملتقيات علمية لتبادل الخبرات مع الجامعات العالمية.	٥٨
٤	مرتفع	٨١,٠٪	٠,٧٥	٤,٠٥	ضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس على آليات الامتنال الحديثة.	٥٩
٣	مرتفع	٨٣,٠٪	٠,٧٠	٤,١٥	الحاجة لوجود مستشارين متخصصين لدعم وحدات الحوكمة.	٦٠
٤	مرتفع	٨١,٦٪	٠,٧٥	٤,٠٨	المتطلبات الثقافية والمؤسسية	خامساً
٢	مرتفع	٨٢,٤٪	٠,٧٢	٤,١٢	الحاجة لتعزيز الوعي بالحوكمة كأداة للتميز وليس كمجرد رقابة.	٦١
٤	مرتفع	٨٠,٠٪	٠,٨٢	٤,٠٠	ضرورة بناء ثقافة مؤسسية تدعم الشفافية وتقبل النقد الموضوعي.	٦٢
٥	مرتفع	٧٩,٠٪	٠,٨٥	٣,٩٥	الحاجة لتعزيز روح المبادرة والمسؤولية تجاه حماية موارد الجامعة.	٦٣
٣	مرتفع	٨١,٠٪	٠,٧٨	٤,٠٥	ضرورة غرس قيم النزاهة الأكاديمية كجزء من منظومة الامتنال.	٦٤
١	مرتفع جداً	٨٥,٦٪	٠,٧٠	٤,٢٨	الحاجة لتحويل ثقافة الصوامع المنعزلة إلى ثقافة العمل التكاملي.	٦٥
--	مرتفع	٨٣,٦٪	٠,٧١	٤,١٨	المتوسط العام للمحور الثالث ككل	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء إطار فعال يدمج بين الحوكمة والمخاطر والامتنال جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٤,١٨)؛ حيث جاءت المتطلبات التقنية والرقمية المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤٢)، تلتها المتطلبات التشريعية في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٢٨)، ثم المتطلبات البشرية في

المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,١٦)، فالتطلبات الثقافية في المرتبة الرابعة بمتوسط (٤,٠٨)، وأخيراً التطلبات الإدارية في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٩٤). وجميع هذه المتوسطات تقع في نطاق التقدير (مرتفع إلى مرتفع جداً)، مما يشير إلى حاجة الجامعات السعودية الماسة لتبني هذا الإطار التكاملي تقنياً وتشريعياً لمواكبة التحولات المؤسسية الحديثة.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

أظهرت النتائج أن التطلبات التنظيمية اللازمة لبناء إطار فعال يدمج بين الحوكمة والمخاطر والامتثال في الجامعات الحكومية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٤,١٨). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك أفراد الدراسة بأن النجاح في تطبيق نظام الجامعات الجديد وتحقيق الاستقلال المؤسسي يتطلب أكثر من مجرد لوائح منفصلة، بل يستلزم بنية تحتية متكاملة (تشريعية، وتقنية، وبشرية) تضمن تناغم العمليات الإدارية وحماية الموارد من المخاطر المحتملة.

حيث جاءت التطلبات التقنية والرقمية في المرتبة الأولى بتقدير مرتفع جداً، ويفسر الباحث ذلك بأن التحول الرقمي الذي تشهده المملكة جعل من التقنية حجر الزاوية في الرقابة؛ حيث يطمح القادة الأكاديميون إلى أتمتة إجراءات الحوكمة واستخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، مما يضمن دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق بعيداً عن الاجتهادات الشخصية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aryati & Dewi, 2024) التي أكدت أن التأثير الإيجابي للحوكمة والمخاطر والامتثال يتعزز بوضوح في وجود بنية رقمية داعمة، ودراسة موسى والمرسي (2025) التي شددت على حتمية مواءمة العمليات الإدارية مع المعايير الرقمية لضمان جودة الامتثال ورفع مستويات النضج التنظيمي.

وجاءت المتطلبات الإدارية والبنوية المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع، ويفسر الباحث ذلك بأن إعادة هندسة الهياكل لإنشاء مكاتب مركزية تتبع لرئيس الجامعة مباشرة لإدارة (GRC) هي خطوة إجرائية ستتبع بالضرورة النضج في المتطلبات السابقة؛ حيث يطالب أفراد الدراسة بهياكل مرنة تستوعب التغيير وتقلل من البيروقراطية لضمان فعالية الإطار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسين وآخرين (2024) التي خلصت إلى وضع تصور مقترح يركز على تعزيز المساءلة والتقييم الاستباقي، ودراسة (2014) Thanalerdsopit et al. التي توصلت إلى تصميم سيناريوهات تغيير مقترحة لبناء مؤسسات تعليمية قادرة على مواجهة المتغيرات بكفاءة عالية.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها: ما الإطار التنظيمي المقترح لتعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال المؤسسي في الجامعات الحكومية السعودية بما يرفع من كفاءتها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بصياغة الإطار التنظيمي المقترح لتعزيز التكامل بين الحوكمة والامتثال المؤسسي استناداً إلى النتائج الإحصائية الميدانية التي أسفرت عنها الأسئلة السابقة وبناءً على الأدبيات النظرية ذات الصلة؛ حيث استهدف الإطار سد الفجوات المرصودة في بُعدي "إدارة المخاطر" و"الشفافية" عبر تحويلهما إلى وحدات وظيفية مترابطة تقنياً وتشريعياً، وهو ما يعكس استجابة الدراسة للحاجة الملحة التي أبداها أفراد العينة لمتطلبات "الأتمتة" و"تكامل الصلاحيات".

ولقد انطلق الباحث من مرحلة التحليل لواقع الحوكمة والامتثال الذي كشفت عنه الاستبانة، مروراً بمرحلة التصميم الفكري لبُنى الإطار وأبعاده، ثم بناء

مصفوفة العلاقات والمسؤوليات البرمجية، وصولاً إلى مرحلة التحكيم من قبل الخبراء لضمان صلاحية التطبيق؛ وذلك بهدف تقديم منتج علمي رصين يجسد الصورة النهائية للإطار كحل عملي لرفع كفاءة الأداء في الجامعات السعودية بناءً على براهين نظرية وميدانية متقاطعة.

ونظراً لأن الإطار التنظيمي المقترح يُمثل المخرج الرئيس والمستهدف النهائي للدراسة الحالية، وضماناً لموضوعيته وقابليته للتطبيق الميداني في الجامعات الحكومية السعودية، فقد حرص الباحث على إخضاعه لعملية تحكيم علمي ومنهجي من خلال اختيار مجموعة من الخبراء بلغت (١١) خبيراً ومحكماً. وقد تم اختيارهم بناءً على معايير دقيقة تضمن المزاوجة بين العمق الأكاديمي والخبرة الإدارية بالبيئة التنظيمية للتعليم العالي والأنظمة السيادية؛ حيث ضمت (٦) من أساتذة الإدارة التربوية والسياسات التعليمية بالجامعات السعودية، و(٢) من أساتذة إدارة الأعمال والتنظيم الهيكلي لضمان الدقة المفهومية والتشغيلية لأبعاد الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)، إضافة إلى (٣) من القيادات التنفيذية ومديري إدارات الحوكمة والمخاطر والالتزام في الجامعات محل الدراسة لضمان واقعية الإطار وقابليته للتنفيذ الميداني.

وفي الخطوة التالية، عُرض الإطار في صورته الأولية على هؤلاء الخبراء مشفوعاً ببطاقة تحكيم (أداة استطلاع) مقننة صُممت خصيصاً لقياس مدى صلاحيته وملاءمته المنهجية، مستندة إلى الدراسات السابقة قد اشتملت هذه الأداة على خمسة معايير محورية ومحددة بشكل دقيق وهي: معيار الاتساق والمواءمة لقياس مدى ارتباط الإطار بمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومعيار الشمولية للتحقق من تكامل المكونات المقترحة؛ لفحص دقة مصفوفة تخصيص الأدوار والمسؤوليات.

أما المعياران الآخران في أداة الاستطلاع فتركزا حول المرونة والتدرج لبيان مدى قابليته للتطبيق في الجامعات المطبقة للنظام والجامعات السائرة في مسار المواءمة، بجانب معيار الواقعية والقابلية للقياس للوقوف على كفاءة مؤشرات أداء (KPIs) المقترحة لاستدامة الإطار، وأسفرت نتائج التحكيم عن إجماع واسع يعكس الصديق الظاهري للإطار المقترح؛ حيث قام الباحث برصد كافة مرئيات وتعديلات الخبراء وتفريغها إحصائياً، ومن ثم إجراء التعديلات الهيكلية والإجرائية والمؤشرات المطلوبة في ضوء توجيهاتهم، حتى خرج الإطار التنظيمي في صورته النهائية كأداة إدارية وسياسات محكّمة وقابلة للتطبيق الفعلي.

وأكد المحكمون في آرائهم على الأهمية القصوى والملحة لتبني هذا الإطار في الوقت الراهن، مشيرين إلى أن قيمته العلمية تكمن في كونه يقدم دليلاً تطبيقياً يسد فجوة تنظيمية تعاني منها الجامعات الحكومية، وأشاد الخبراء بتبني الإطار لفلسفة الاستباقية وتحويل إدارة المخاطر من مجرد ردود أفعال عشوائية إلى وحدة هيكلية مستقلة، معتبرين أن الإطار يمثل استجابة حقيقية ومباشرة لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحقيق كفاءة الإنفاق والتميز المؤسسي والنزاهة داخل القطاع الأكاديمي.

كما أظهرت نتائج التحكيم أن الإطار يتمتع بدرجة عالية جداً من قابلية التطبيق الميداني في البيئة الجامعية السعودية. وعزا المحكمون ذلك إلى اعتماد الباحث على أدوات إدارية واضحة ومحددة ومجربة عالمياً مثل مصفوفة العلاقات والمسؤوليات (RACI Matrix)، التي نجحت في تفكيك معضلة تداخل الاختصاصات والتشابك التنظيمي بين المستويات القيادية. وأوضحوا أن تحديد مسؤول امتثال

داخل كل وحدة أكاديمية يمنح الإطار ذراعاً تشغيلياً مرناً يضمن تغلغل ثقافة الالتزام داخل العمليات اليومية للجامعة دون تعطيل لمسيرة العمل الأكاديمي.

ورغم الإشادة الواسعة بالإطار، قدم المحكمون مجموعة من الملاحظات التطويرية البناءة التي أسهمت في صقل الإطار وإخراجه في صورته النهائية؛ حيث اقترح بعضهم ضرورة تدعيم الإطار بمؤشرات قياس أداء (KPIs) كمية وقابلة للمتابعة اللحظية عبر لوحات تحكم رقمية لضمان جدية التقييم، كما أوصوا بأهمية إبراز التحديات الثقافية ومقاومة التغيير التي قد تظهر من القيادات التقليدية مع وضع آليات واضحة لمعالجتها، واستجاب الباحث بالكامل لهذه الملاحظات الثرية، وقام بدمجها وتفصيلها في المتطلبات والآليات، مما أضفى على الإطار المقترح نضجاً وإحكاماً منهجياً يضمن استدامته ونجاح تطبيقه. ويتمثل الإطار بعد تعديلات سعادة المحكمين في المكونات التالية:

أولاً: فلسفة الإطار التنظيمي ومنطقاته الفكرية.

توصل الباحث إلى صياغة الفلسفة الحاكمة لهذا الإطار استناداً إلى نظرية النظم (Systems Theory) التي تفترض المنظمة ككيان حي متكامل تتأثر أجزاؤه تبادلياً، مما يحتم دمج أبعاد الحوكمة والمخاطر والامتثال في منظومة عضوية واحدة (GRC). وجاءت هذه الفلسفة استجابةً منهجية وميدانية مباشرة للنتائج الإحصائية للدراسة الحالية، والتي كشفت عن تشتت وازدواجية في الجهود الرقابية داخل الجامعات محل الدراسة، وحاجة القيادات إلى منطلق فكري حديث ينتقل بالجامعات من الرقابة التقليدية اللاحقة لتقصي الأخطاء إلى الرقابة الاستباقية لمنعها، وبما يضمن تحقيق الموازنة والمواءمة الإستراتيجية بين الاستقلالية الواسعة ومستهدفات

- رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبين صرامة المساءلة المؤسسية القائمة على السيادة التقنية وغرس ثقافة النزاهة والالتزام الذاتي. وهو كما يلي:
- التكامل العضوي الشامل: تنطلق فلسفة الإطار من مبدأ أن الحوكمة والمخاطر والامتثال ليست جزأً منعزلة، بل منظومة واحدة متكاملة (GRC) تضمن أن كل قرار إداري محكوم بلوائح الامتثال، ومحصن ضد المخاطر المحتملة.
 - المواءمة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠: يركز الإطار على المستهدفات الوطنية التي تشد التميز المؤسسي وكفاءة الإنفاق، من خلال تحويل الجامعات إلى مؤسسات ذاتية الرقابة تمتلك القدرة على حماية مواردها وتحقيق استدامتها المالية والإدارية.
 - التحول من الرقابة التقليدية إلى الاستباقية: يتبنى الإطار فكراً إدارياً حديثاً ينتقل من رصد الأخطاء بعد وقوعها إلى منعها قبل حدوثها، وذلك عبر دمج التفكير المبني على المخاطر في صلب العمليات اليومية للجامعة.
 - الرقابة التنظيمية والاستقلالية: ينطلق الإطار من فلسفة منح الجامعات استقلالية أوسع، مما يستوجب وجود إطار حوكمة رصين يوازن بين حرية اتخاذ القرار وصرامة المساءلة المؤسسية.
 - التقنية كركيزة بنوية: يؤمن الإطار بأن الرقمنة هي الضامن الوحيد للحياد والدقة؛ حيث تتحول التقنيات الناشئة والذكاء الاصطناعي من أدوات مساعدة إلى منصات سيادية تدير عمليات الالتزام والرقابة اللحظية.
 - ثقافة النزاهة والمسؤولية المشتركة: يهدف الإطار إلى غرس ثقافة مؤسسية تجعل من الحوكمة قيمة أخلاقية ومهنية يلتزم بها المنسوبون طواعية، بدلاً من كونها مجرد التزام قانوني مفروض من الجهات الرقابية الخارجية.

ثانياً: أهداف الإطار التنظيمي المقترح.

اشتق الباحث الأهداف الفرعية والتشغيلية للإطار المقترح، مثل: إعادة هندسة الهيكل الإداري وتحديد مصفوفة الصلاحيات بالاعتماد على مبادئ الحوكمة الرشيدة (Good Governance) المقررة عالمياً من قبل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي تؤكد أن كفاءة الأداء مشروطة بوضوح قنوات الاتصال وتحديد المسؤولية. وميدانياً، صممت هذه الأهداف كعلاج نوعي ومباشر للفجوات والقصور الإحصائي الحاد الذي كشفت عنه نتائج المحور الأول في دراستنا؛ حيث أظهرت البيانات تديناً واضحاً في آليات المساءلة العلنية ونقص قنوات الإفصاح المالي الموثوقة، مما جعل صياغة هذه الأهداف ضرورة منهجية لإيجاد آليات إفصاح متطورة ومستقلة ترتبط بقيمة الهرم القيادي للجامعة. ويتمثل الهدف العام للإطار في: بناء نموذج تنظيمي متكامل يدمج بين الحوكمة والمخاطر والامتثال لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وضمان استدامة التميز في الجامعات السعودية بما يحقق ميزتها التنافسية. وينبث منه مجموعة من الأهداف الفرعية، هي:

- إعادة هندسة الهيكل الإداري للجامعة بما يضمن إنشاء وحدات مركزية مستقلة لإدارة (GRC) ترتبط مباشرة بقيمة الهرم القيادي لضمان سرعة الاستجابة واستقلالية القرار الرقابي.
- توحيد المرجعية القانونية للجامعة عبر تطوير دليل سياسات موحد يوائم بين التشريعات المحلية والمعايير الدولية، بما يضمن وضوح الإجراءات وسهولة تدقيقها ومتابعة تنفيذها.

– تحديد مصفوفة دقيقة للصلاحيات تمنع تداخل الاختصاصات، وتضمن وجود مسؤول امتثال بكل وحدة إدارية يمتلك السلطة الكافية لمتابعة الالتزام بالمعايير المهنية والقانونية.

– إرساء نظم متطورة للإفصاح المؤسسي تتيح لكافة أصحاب المصلحة الوصول إلى المعلومات الموثوقة، مع تفعيل آليات مساءلة عادلة تركز على تقارير أداء دورية مبنية على حقائق رقمية.

ثالثاً: متطلبات بناء الإطار التنظيمي المقترح.

توصل الباحث لتقسيم متطلبات بناء الإطار إلى ثلاثة أبعاد بنيوية (تشريعية، بشرية، تقنية) استناداً إلى نموذج الأبعاد الثلاثية للمنظمات (PPT Framework: People, Process, Technology)، وهو أساس علمي يقرر أن استدامة التغيير التنظيمي مشروطة بالتوازن والربط المطلق بين العمليات الإجرائية، وتأهيل القدرات البشرية، والأدوات التقنية. وبررت النتائج الميدانية للدراسة ضرورة هذا التصنيف؛ نظراً للمطالب الملحة التي عبر عنها أفراد العينة في الاستبانة نحو حاجتهم لأتمتة الرقابة للتخلص من البيروقراطية الثقافية، ولسد الفجوة الميدانية المرصودة في الدراسة والمتعلقة بضعف وجود سجلات مخاطر محدثة داخل الوحدات والأقسام، مما استوجب فرض متطلبات تقنية وسيادية كواجهات الـ Dashboard والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالتهديدات.

المتطلبات التشريعية والقانونية:

- إصدار قرار رسمي من مجلس شؤون الجامعات باعتماد إطار (GRC) كمرجعية إدارية موحدة.
- صياغة دليل تنظيمي شامل يدمج لوائح الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في وثيقة قانونية واحدة.
- تحديث الأنظمة الداخلية للجامعات بما يتوافق مع المعايير الدولية للحوكمة الرشيدة.
- اعتماد ميثاق رسمي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات القانونية لـ مسؤول الامتثال في كل وحدة.
- إقرار سياسات تحفيزية تدعم التحول من الرقابة التقليدية إلى الإدارة الاستباقية للمخاطر.

المتطلبات البشرية والتدريبية:

- استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة حاصلة على شهادات احترافية في مجالات المخاطر والالتزام.
- تصميم برامج تدريبية تخصصية للقيادات الجامعية حول تطبيقات الحوكمة المتكاملة.
- إدراج مهارات تحليل المخاطر كمتطلب أساسي في الوصف الوظيفي للوظائف القيادية والإدارية.
- تأهيل أعضاء هيئة التدريس والموظفين على آليات الامتثال الحديثة وأخلاقيات المهنة.

- تأسيس وحدات استشارية تضم خبراء متخصصين لدعم مراكز الحوكمة في معالجة القضايا المعقدة.

المتطلبات التقنية والرقمية:

- بناء منصة إلكترونية موحدة تجمع بيانات الحوكمة والمخاطر والامتثال في واجهة إدارية واحدة.
- تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر الأكاديمية والمالية قبل وقوعها.
- أتمتة كافة إجراءات التدقيق والرقابة الداخلية لضمان الحيادية والسرعة في استخراج التقارير.
- توفير أنظمة Dashboard تتيح للقيادة العليا المراقبة اللحظية لمستوى الالتزام بالأنظمة.
- تأمين قواعد بيانات ضخمة (Big Data) تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على الحقائق الرقمية.

رابعاً: مكونات وهيكلية الإطار التنظيمي المقترح:

- اعتمد الباحث في تصميم الهيكلية ثلاثية المستويات للإطار (اللجنة العليا، مكتب GRC المركزي، والوحدات الفرعية) ومصفوفة الأدوار الملحق بها على نموذج خطوط الدفاع الثلاثة الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA)، متكاملاً مع نموذج مصفوفة تخصيص المسؤوليات (RACI Matrix). ويسوغ الباحث بناء هذه المكونات هيكلياً كمعالجة علمية وميدانية مباشرة لما أظهرته نتائج الدراسة الحالية من تداخل في الاختصاصات وتدني صلاحيات الأقسام العلمية والكليات في إدارة شؤونها، مما فرض التوصل إلى هذا الكيان الهيكلي لضمان تدفق المعلومات التنظيمية بدقة، وتحديد المسؤول الفعلي (R) والمسائل

- النهائي (A) لكل عملية دون تعطيل للمرونة الأكاديمية. يتمثل الإطار في هيكل تكاملي يربط بين ثلاثة مستويات أساسية لضمان تدفق المعلومات والرقابة.
- لجنة الحوكمة والمخاطر العليا: ترتبط برئيس الجامعة مباشرة، ومهمتها رسم السياسات الكبرى واعتماد سجل المخاطر الإستراتيجي.
- مكتب إدارة (GRC) المركزي: يعمل كمنسق بين إدارة المخاطر، ووحدة الامتثال، والتدقيق الداخلي، لضمان عدم ازدواجية الجهود.
- وحدات الامتثال الفرعية: تتواجد في كل كلية أو عمادة أو إدارة لضمان تطبيق المعايير على المستوى التشغيلي.

خامساً: نموذج الصلاحيات والمسؤوليات (RACI Matrix) في ظل الإطار التنظيمي المقترح:

يحدد هذا النموذج الأدوار بدقة لضمان المساءلة ومنع التداخل بين المستويات الإدارية:

(R) المسؤول عن التنفيذ (Responsible) الشخص الذي يقوم بالعمل فعلياً.
(A) المساءل (Accountable) صاحب السلطة النهائية الذي تقع عليه مسؤولية نجاح المهمة (شخص واحد).

(C) الاستشاري (Consulted) من يتم أخذ رأيه لخبرته قبل التنفيذ.

(I) المطلع (Informed) من يتم إبلاغه بالنتائج بعد الإنجاز.

المهمة الإدارية / الرقابية	رئيس الجامعة / المجلس	مكتب إدارة (GRC)	عمداء الكليات	مسؤول الامتثال بالوحدة
رسم السياسات واللوائح	A	R	C	I
تحديد وتقييم المخاطر	I	A	R	R
متابعة الامتثال اليومي	I	C	A	R
التدقيق والرقابة الداخلية	A	R	I	C

سادساً: مؤشرات قياس كفاءة أداء الإطار التنظيمي (KPIs)

ابتكر الباحث منظومة مؤشرات قياس الأداء الخمسة للإطار بالاستناد إلى فلسفة إطار بطاقة الأداء المتوازن المطور لقياس النضج المؤسسي والتنظيمي من زوايا متعددة ومتكاملة. وتعود الأسباب العلمية لتصميم هذه المؤشرات تحديداً (الامتثال، وإدارة المخاطر، والشفافية، والمساءلة، والأثر المالي) لكونها تعكس الأوزان النسبية والمحاور الرئيسة التي بُنيت عليها أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، لضمان وجود أداة تقييمية كمية وموضوعية قادرة على قياس مدى التقدم الفعلي في سد الفجوات المرصودة؛ حيث تستهدف هذه المؤشرات قياس كفاءة معالجة الثغرات الرقابية وخفض أثر التهديدات العالية وحجم الوفورات المالية المحققة بناءً على حقائق رقمية واضحة. لقياس نجاح الإطار، نعتمد على خمس مؤشرات أساسية تعكس جودة الحوكمة والامتثال:

- مؤشر كفاءة الامتثال نسبة العمليات الإدارية والأكاديمية المطابقة للوائح والأنظمة (المستهدف: خفض المخالفات الرقابية بنسبة ٩٠٪).
- مؤشر نضج إدارة المخاطر سرعة الاستجابة للمخاطر المكتشفة والقدرة على خفض أثر المخاطر عالية الخطورة قبل وقوعها.
- مؤشر الشفافية والإفصاح: مدى سهولة وصول أصحاب المصلحة للمعلومات الموثوقة وسرعة نشر التقارير الدورية للجامعة.
- مؤشر كفاءة المساءلة: متوسط الوقت المستغرق في معالجة الثغرات الرقابية المكتشفة في تقارير المراجعة الداخلية.
- مؤشر الأثر المالي: حجم الوفورات المالية المحققة نتيجة تطبيق إجراءات الحوكمة الرشيدة ومنع الهدر الناتج عن مخاطر التعاقدات.

سابعاً: تحديات تطبيق الإطار التنظيمي في الجامعات الحكومية.

— توصل الباحث إلى رصد وتصنيف التحديات المحتملة (ثقافية، تشريعية، تنظيمية، تقنية) وكيفية التغلب عليها بالاعتماد على نظرية إدارة التغيير للعالم جون كوتر (Kotter's Change Management)، التي تفصل علمياً ظاهرة مقاومة التغيير في البيئات المؤسسية المعقدة وكيفية تفكيكها. ويسوغ الباحث إدراج هذا المكون موضوعياً بناءً على ما كشفت عنه القراءة التفسيرية لمتوسطات الدراسة، مما عكس واقعاً تنظيمياً يمر بمرحلة انتقالية حرجة تعاني فيها بعض القيادات من سيادة العقلية البيروقراطية التقليدية، فكان حتماً على الباحث استشراف هذه التحديات علمياً وتقديم حلول إجرائية ومصفوفات مرنة لضمان تحييد تلك المقاومة. بالرغم من أهمية الإطار، فإن هناك مقاومة طبيعية قد تظهر في البيئة الجامعية، وتتمثل في:

تحديات ثقافية: سيادة العقلية البيروقراطية التي ترى في الحوكمة عبئاً إجرائياً وليس وسيلة لتمكين الأداء، ومقاومة التغيير من قبل بعض القيادات التقليدية؛ ويمكن التغلب عليها بنشر ثقافة التميز المؤسسي وربط ممارسات الحوكمة بنظام الحوافز والتقدير القيادي.

تحديات تشريعية: تداخل بعض الصلاحيات بين الأنظمة الرقابية المركزية، مما قد يسبب إرباكاً في تحديد مرجعيات الامتثال النهائية؛ ويمكن التغلب عليها بصياغة مصفوفة حوكمة توضح الصلاحيات المشتركة وتفصل بين السياسات الداخلية والمتطلبات السيادية.

تحديات تنظيمية: نقص الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة المخاطر والالتزام داخل الهياكل الحالية للجامعات، مما يضع ضغطاً على الوحدات القائمة؛ ويمكن التغلب

عليها عبر التسكين الوظيفي المبني على الكفاءة المهنية واستقطاب بيوت خبرة لتأهيل الصف الثاني من القيادات.

تحديات تقنية: ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة (المالية، والأكاديمية، والإدارية)، مما يعيق الأتمتة الشاملة لعمليات الرقابة اللحظية؛ ويمكن التغلب عليها ببناء مستودع بيانات موحد يربط كافة الأنظمة بمنصة رقابية إلكترونية مركزية.

ثامناً: آليات استدامة الإطار التنظيمي

اشتق الباحث آليات ديمومة الإطار (المأسسة، وبناء القدرات، والرقمنة الكاملة، وربط الميزانيات بالخوافز، والمراجعة الدورية) استناداً إلى أطر وإستراتيجيات استدامة التطوير التنظيمي التي تشترط تحويل المبادرات المؤقتة إلى نظم وقوانين مقننة وثابتة داخل ثقافة المنظمة. وجاء توصل الباحث لهذه الآليات كخارطة طريق حتمية لمعالجة القلق المنهجي من بقاء الحوكمة والامتثال كممارسات شكلية أو ردود أفعال لحظية مرتبطة بوجود رقابة خارجية، ومحاولة جادة لتأصيلها كبنية ذاتية مستدامة من خلال تأسيس أكاديمية الحوكمة الجامعية المقترحة لتأهيل الصف الثاني من القيادات، وإخضاع الإطار لتقييم خارجي دوري كل عامين لمواكبة التطورات العالمية في التعليم العالي. وتمثل آليات استدامة الإطار التنظيمي المقترح؛ من خلال خارطة الطريق التالية:

- التشريعات: تحويل الإطار من مبادرة إلى نظام أساسي ملزم ومعتمد من مجلس الجامعة، وربطه بتقييم الأداء السنوي للقيادات.
- بناء القدرات (التدريب المستمر): إطلاق أكاديمية الحوكمة الجامعية لتدريب وتأهيل جيل من الممارسين المتخصصين في (GRC) داخل الجامعة لضمان وجود صف ثانٍ من الخبراء.

- الرقمنة الكاملة: الاستثمار في برمجيات تكنولوجيا التنظيم التي تقوم بالرقابة الذاتية دون تدخل بشري، مما يقلل من تأثير البيروقراطية الثقافية.
- نظام الحوافز والمكافآت: ربط ميزانيات الكليات والعمادات بمستوى نضج الحوكمة والامتثال لديها، مما يحفز الوحدات على التنافس في تطبيق الإطار.
- المراجعة الدورية والتطوير: إجراء تقييم خارجي كل عامين لمدى فاعلية الإطار، وتحديثه بما يتواءم مع المستجدات العالمية في إدارة التعليم العالي.

خاتمة الدراسة:

أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣,١٠)؛ حيث تصدر بُعد السياسات واللوائح بتقدير (مرتفع)، بينما جاء بُعد الشفافية والمساءلة في المرتبة الأخيرة بتقدير (متوسط)، مما يشير إلى فجوة في آليات الإفصاح والتقييم الدوري. وكشفت النتائج عن مستوى تطبيق (متوسط) للامتثال وإدارة المخاطر بمتوسط (٢,٩٠)، مع تفوق واضح لبُعد الامتثال للأنظمة بتقدير (مرتفع)، في حين نال بُعد إدارة المخاطر التقدير الأدنى (منخفض) بمتوسط (٢,٥١)، مما يعكس ضعفاً في السجلات الاستباقية للمخاطر. كما حظيت المتطلبات التنظيمية لبناء الإطار المقترح بموافقة (مرتفع) بمتوسط (٤,١٨)، وجاءت المتطلبات التقنية في الصدارة بمتوسط (٤,٤٢) وتقدير (مرتفع جداً)، مما يؤكد حاجة الجامعات الملحة لأتمتة عمليات الرقابة ودمجها في منصات إلكترونية موحدة. وتم بناء إطار تنظيمي متكامل يركز على ثلاثة أبعاد هي: (التشريع، والتقنية، والبشر)، ويتبنى مصفوفة صلاحيات (RACI) تضمن الربط الهيكلي بين وحدات الحوكمة والمخاطر والامتثال.

التوصيات:

- إنشاء سجلات مخاطر ذكية ومحدثة لكل قطاع داخل الجامعة، مع تكثيف البرامج التدريبية لنشر ثقافة التفكير المبني على المخاطر لدى متخذي القرار الأكاديمي والإداري. تأتي هذه التوصية استجابةً لحلول بُعد "إدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بتقدير "منخفض" (٢,٥١)، وتدني الفقرة الخاصة بامتلاك الجامعة سجلاً محدثاً للمخاطر بمتوسط "منخفض" (٢,١٥)، والفقرة المتعلقة بنشر ثقافة المخاطر بمتوسط "منخفض" (٢,١٠).

- بناء منصة رقمية موحدة تجمع بيانات الحوكمة والمخاطر والالتزام لضمان المراقبة اللحظية للأداء وتوفير قواعد بيانات ضخمة تدعم القرار الاستراتيجي. تنطلق هذه التوصية من النتيجة التي أظهرت حاجة الجامعات الملحة للمنصات الإلكترونية الموحدة والتي حازت على رتبة الصدارة بتقدير "مرتفع جداً" (٤,٦٥) في محور المتطلبات، لعلاج النقص الحاد في الأنظمة الرقابية الآلية الحالية التي حلت بتقدير "منخفض" (٢,٣٥).
- تفعيل دور مسؤولي الامتثال داخل الكليات والعمادات المساندة، ومنحهم الصلاحيات الكافية لمتابعة مطابقة العمليات اليومية للوائح، مع مراجعة مصفوفة الصلاحيات (RACI) لضمان عدم تداخل المهام. تتأسس هذه التوصية على النتيجة الميدانية التي كشفت عن تراجع بُعد "الصلاحيات والمسؤوليات" لتقدير "متوسط" (٢,٩٤)، وبلوغ استقلالية الأقسام العلمية في إدارة شؤونها مستوى تقدير "منخفض" (٢,٥٦)، يقابله تدني سجلات امتثال الوحدات لتقدير "متوسط" (٢,٦٨).
- تعميم تجارب الجامعات الرائدة في مجال الحوكمة الرقمية على بقية الجامعات الناشئة، لتقليص الفجوة في مستويات نضج الامتثال وإدارة المخاطر. ترتبط هذه التوصية بالنتيجة التي أبانت وجود حراك ملموس وتقدير "مرتفع" في بعد "السياسات واللوائح" (٣,٥٨) وبعد "الامتثال للأنظمة" (٣,٤٦)، مما يستوجب نقل هذا النضج التشريعي النظامي لرفع بقية الأبعاد التنظيمية التي جاءت بتقدير "متوسط" كالم متوسط العام للمحور الأول (٣,١٠).
- تبني الإطار التنظيمي المقترح في هذه الدراسة من قبل مجالس الجامعات الحكومية، والبدء في مرحلة التطبيق التجريبي على إحدى الكليات لضمان مواءمة مسارات

الحوكمة والمخاطر مع العمليات الأكاديمية الفعلية قبل التعميم الشامل. تستند هذه التوصية إجمالاً إلى النتيجة الختامية للمحور الثالث، التي أظهرت جاهزية البيئة الجامعية وتأييدها للمتطلبات التنظيمية لبناء الإطار التكاملي بمتوسط عام ذي تقدير "مرتفع" (٤,١٨)، وبخاصة المتطلبات التشريعية التي نالت تقديراً "مرتفعاً جداً" (٤,٢٨).

قائمة المراجع: أولاً: المراجع العربية:

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. (١٤٤٦هـ) "إحصائيات منسوبي الجامعة"، استرجعت بتاريخ

<https://www.iau.edu.sa> من موقع: ١٤٤٦/٥/١٥هـ

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (١٤٤٦هـ) "إحصائيات منسوبي الجامعة"، استرجعت بتاريخ

<https://pnu.edu.sa/ar> من موقع: ١٤٤٦/٥/١٥هـ

جامعة الملك خالد. (١٤٤٦هـ) "إحصائيات منسوبي الجامعة"، استرجعت بتاريخ ١٤٤٦/٥/١٥هـ

من موقع: <https://www.kku.edu.sa>

جامعة الملك عبد العزيز. (١٤٤٦هـ) "إحصائيات منسوبي الجامعة"، استرجعت بتاريخ

<https://www.kau.edu.sa> من موقع: ١٤٤٦/٥/١٥هـ

جامعة تبوك. (١٤٤٦هـ) "إحصائيات منسوبي الجامعة"، استرجعت بتاريخ ١٤٤٦/٥/١٥هـ من

موقع: <https://www.ut.edu.sa/>

حسين، محمود عبد الرازق عليوة، وأبو كليلة، هادية محمد رشاد، والملاح، وفاء مجيد محمد.

(٢٠٢٤). متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين

الحكومة وإدارة المخاطر والامتثال. مجلة كلية التربية بدمياط، ٣٩(٩١)، ٣٣٧-٣٨٠.

ديلمي، عمر. (٢٠٢١). دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في

ظل متطلبات حوكمة الشركات: حالة شركة الدلفنة البلاستيكية (CALPLAST)

بسطيف. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢١(١)، ٩٦-١١١.

سايج، نوال. (٢٠٢٠). مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد تقنية GRC في منظومة حوكمة

الشركات. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٥(١)، ١٦٧-١٧٨.

عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية

للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام "GRC"مجلة

كلية التربية، ٢١(١٢٠)، ١١٢-١١٢.

- العمر، عمر عبد الله. (٢٠٢٦). دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١٠(١)، ٤٧-٨٠.
- كاظم، تيسير جواد، ونصيف، أحمد حسين. (٢٠١٩). العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع ال (ERM): دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٥٤)، ٦١٩-٦٦٦.
- كريري، عصام محمد علي. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، ٣(١١)، ٦١٣-٦٣٩.
- موسى، محمد صلاح السيد شلبي، والمرسي، محمد مصلح المتولي. (٢٠٢٥). تشخيص التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال من خلال نموذج GRC: دراسة حالة. مجلة إبداع في الآداب والدراسات الإنسانية والاجتماعية، ٢(٢)، ٢٨٥-٣٣٣.

ثانياً: المصادر الأجنبية والعربية المترجمة للأجنبية:

- Abd al-‘Āl, Najlā’ ‘Abd al-Tawwāb ‘Īsá. (2024). ālīyāt muqtarahah li-taḥsīn al-sum‘ah al-tanzīmīyah lil-Jāmi‘āt ‘alā ḍaw’ namūdḥaj al-Takāmul bayna al-Ḥawkamah wa-idārat al-makhāṭir wa-al-iltizām "GRC". Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, 21 (120), 12-112. [In Arabic]
- Ahmed, A., Shahzad, A., Naseem, A., Ali, S. & Ahmad, I. (2025). Evaluating the effectiveness of data governance frameworks in ensuring security and privacy of healthcare data: A quantitative analysis of ISO standards, GDPR, and HIPAA in blockchain technology. PloS one, 20(5), 19- 39.
- Alhamad, B. & Hayat, K. (2025). Governance Models for Student Involvement in Higher Education: A Comparative Analysis. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), 9(26), 8134-8150.
- Al-‘Umr, ‘Umar ‘Abd Allāh. (2026). Dawr takāmul namūdḥaj al-Ḥawkamah wa-idārat al-makhāṭir wālāmtthāl fī ta‘zīz al-sum‘ah al-tanzīmīyah : dirāsah taṭbīqīyah ‘alā Wizārat al-mawārid al-basharīyah wa-al-tanmiyah al-ijtimā‘īyah fī al-Sa‘ūdīyah. Majallat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah wa-al-qānūnīyah, 10 (1), 47-80. [In Arabic]
- Aryati, T. & Dewi, F. C. (2024). The influence of governance, risk and compliance (GRC) and company characteristics on financial performance with moderation of IT investment in the era of digitalization. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 7(3), 5516-5538.
- Austin, I. & Jones, G. (2024). Governance of Higher Education. Routledge.
- Austin, I. & Jones, G. A. (2018). Emerging trends in higher education governance: Reflecting on performance, accountability and transparency. Research handbook on quality, performance and accountability in higher education, 536-547.
- Choubey, S. & Bhargava, A. (2018). Significance of ISO/IEC 27001 in the Implementation of Governance, Risk and Compliance. International

Journal of Scientific Research in Network Security and Communication, 6(2), 30-33.

Daylamī, ‘Umar. (2021). Dawr al-tadqīq al-dākhilī fī Taḥsīn Niẓām al-Raqābah al-dākhilīyah wa-idārat al-makhāṭir fī ẓill Mutaṭallabāt Ḥawkamat al-sharikāt : ḥālat Sharikat aldlfnh al-blāstīkīyah (CALPLAST) bstyf. Majallat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-‘ulūm al-tasyīr, 21(1), 96-111. [In Arabic]

De Haes, S. & Van Grembergen, W. (2015). Understanding governance, risk and compliance information systems (GRC IS): The experts' view. Information Systems Frontiers, 18(6), 1251–1263.

Etoundi, M. (2024). Evaluation of the regulatory framework as an instrument of university governance in the private institutions of higher education. European Journal of Education Studies, 11(7), 205-218.

Fazylova, I. (2025). Compliance system of an educational organization: problem analysis. Uchenyy Sovet (Academic Council). 10.33920/nik-02-2501-07

Filho, L., Sálvia, A., Frankenberger, F. (2020). Governance and sustainable development at higher education institutions. Environment, Development and Sustainability, 23, 6002-6020.

Filho, W., Abubakar, I., Mifsud, M. (2023). Governance in the implementation of the UN sustainable development goals in higher education: global trends. Environment, Development and Sustainability, 1-24.

Handayani, D. & Yuhertiana, I. (2025). Transparency in Higher Education: Online Disclosure of Sustainability Governance in Indonesia. Nusantara Science and Technology Proceedings. 10.11594/nstp.2025.47134

Huisman, J. & Stensaker, B. (2022). Performance governance and management in higher education revisited: international developments and perspectives. Quality in Higher Education, 28, 106-119.

Ḥusayn, Maḥmūd ‘Abd al-Rāziq ‘Ulaywah, wa-Abū Kalīlah, Hādiyah Muḥammad Rashād, wa-al-milāḥī, Wafā’ Majīd Muḥammad.



- (2024). Mutatallabāt taṭwīr al-adā' al-idārī bi-Qitā' al-Ma'āhid al-Azharīyah fī ḍaw' al-Takāmūl bayna al-Ḥawkamah wa-idārat al-makhāṭir wālāmthāl. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-Dimyāt, 39 (91), 337-380. [In Arabic]
- Hussen, B. & Onia, S. (2024). Enhancing the quality of education through effective governance in higher education. Indonesian Journal of Education and Social Studies, 3(2), 73-85.
- Jongbloed, B., Vossensteyn, H., van Vught, F. & Westerheijden, D. (2018). Transparency in higher education: The emergence of a new perspective on higher education governance. In European higher education area: The impact of past and future policies (pp. 441-454). Cham: Springer International Publishing.
- Karīrī, 'Iṣām Muḥammad 'Alī. (2020). taṭwīr adā' al-qiyādāt al-Tarbawīyah bi-al-idārah al-'Āmmah lil-ta'lim bi-Mintaqat Jāzān fī ḍaw' namūdhaj GRC. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-Dirāsāt al-Insānīyah, Jāmi'at Ta'izz, 3 (11), 613-639. [In Arabic]
- Kāzīm, Taysīr Jawād, wnsyf, Aḥmad Ḥusayn. (2019). al-'alāqah bayna Ḥawkamāt al-sharikāt wa-idārat Makhāṭir Mashrū' al (ERM) : dirāsah istiṭlā'īyah li-ārā' 'ayyinah min al-akādīmīyīn wālmhnyyn. Majallat al-Gharī lil-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah, (54), 619-666. [In Arabic]
- Kyryluk, I. & Postoenko, V. (2025). Mechanisms of regulation and control in higher education: State policy and institutional instruments. Economic scope. 10.30838/EP.206.93-97
- Larasati, R. & Tjaraka, H. (2025). Strengthening Fraud Prevention in Higher Education: An Empirical Study of Internal Control System and Good University Governance. Qubahan Academic Journal, 5(3), 411-426.
- Mūsā, Muḥammad Ṣalāḥ al-Sayyid Shalabī, wālmrsy, Muḥammad Muṣliḥ al-Mutawallī. (2025). tashkhīṣ al-Takāmūl bayna al-Ḥawkamah wa-al-makhāṭir wālāmthāl min khilāl namūdhaj GRC : dirāsah ḥālat. Majallat Ibdā' fī al-Ādāb wa-al-Dirāsāt al-Insānīyah wa-al-Ijtimā'īyah, 2(2), 285-333. [In Arabic]

- Prabowo, M., Fadjerini, L., Hidayadi, T., Zuhdi, M., Ulfah, F., Razik, M. & Hanifah, M. (2025). Supervision of Ethical Compliance and Government Integrity in Improving Accountability and Transparency of Educational Governance. *Mandalika Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 1-5.
- Ramos, A., Camilo, J., Villegas, J. & Otero, M. (2025). Reviewing Transparency and Accountability Mechanisms for Sustainable Implementation of Sibonga Community College. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 41(10), 1-10.
- Rusdi, M., Sartika, D., Putra, I. & Sari, N. (2023). Quality governance design good university governance in the education sector: A literature review of concepts performance models and audit practices from a risk management perspective. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(3), 1646-1658.
- Sāyih, Nawāl. (2020). *musāhamah al-tadqīq al-dākhilī fī tajsīd Taqnīyat GRC fī manzūmat Hawkamāt al-sharikāt*. *Majallat iqtisād al-māl wa-al-a‘māl*, 5(1), 167-178. [In Arabic]
- Sudrajat, R. T. (2025). Analisis Maturitas Implementasi Governance, Risk, and Compliance (GRC) di PT Kimia Farma Trading & Distribution (Doctoral dissertation, Universitas Bakrie).
- Susanto, H., Phoek, S. & Phoek, I. (2025). Public Administration Management Innovation in Promoting Transparent and Accountable University Governance. *FMDB Transactions on Sustainable Management Letters*, 3(2), 55-63.
- Teter, W. & Balser, T. (2025). Navigating Complex Accountabilities: Towards Collaborative Spaces in Higher Education for Sustainable Development. *Higher Education Quarterly*, 79(2), e70021.
- Thanalerdsopit, P., Meksamoot, K. & Chakpitak, N. (2014). Responding to Higher Education Change through the Lens of Governance, Risk Management and Compliance (GRC): The Case of Autonomous Public Universities in Thailand, 1(1), 39-56.

- Vélez, D., Reto, A. & Peña, E. (2025). Institutional governance in educational units: a systematic review of the literature of the last five years. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(2), 1-16.
- Wang, Y. (2024). Risk management, internal control and audit process in local universities basis for operational goal achievement framework. *International Journal of Research Studies in Education*, 13(9), 89-109.
- Wibowo, S., Achsani, N., Suroso, A. & Sasongko, H. (2022). Integrated governance, risk, and compliance (GRC) and combined assurance: A comparative institutional study. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(2), 289–302..