مجلة العلوم التربوية

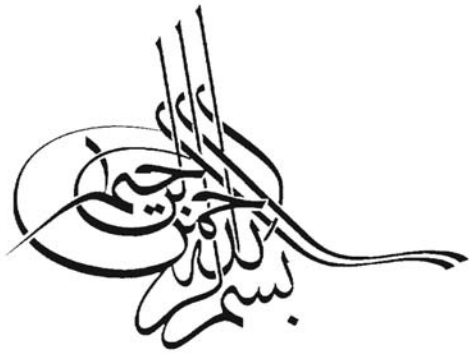
مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الثاني والعشرون
رجب ١٤٤١هـ

الجزء الثاني

عمادة البحث العلمي
Deanship of Academic Research

www.imamu.edu.sa
e-mail: edu_journal@imamu. edu.sa


بسم الله الرحمن الرحيم

مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

د. عبدالله بن مشبب الأحمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

د. عبدالله بن مشبب الأحمري
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ٢٤ / ٧ / ١٤٣٩هـ **تاريخ قبول البحث: ٢٤ / ٨ / ١٤٣٩هـ**

ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد، وتحديد متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.

وكان من أبرز النتائج، ما يلي:

١- أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة جاءت بدرجة متوسطة.

٢- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في المملكة المتحدة.

وقد أوصى الباحث بتوصيات، أهمها:

١- الاهتمام بتفعيل معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد بجميع أبعادها، من خلال اللوائح والتنظيمات التي تُساهم في تفعيل الحوكمة.

٢- توعية العاملين بالجامعة بأهمية معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي بالمملكة المتحدة.

٣- ضرورة تشكيل مجلس أمناء مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة.

٤- الحرص على تفعيل مجلس الأمناء مع مدير الجامعة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة – جامعة الملك خالد – دليل حوكمة التعليم العالي – جامعات المملكة المتحدة

المدخل

أولاً: مقدمة:

يشهد التعليم العالي اهتماماً بالغاً على كافة المستويات في مختلف دول العالم، إضافة إلى أنه يشهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات والمؤسسات، ومن ثم فإنه يُنظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وتطويرها، عن طريق إعداد الموارد والطاقات البشرية، وإعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات التربوية والعلمية والمهنية.

لقد أصبح التعليم العالي أكثر أهمية بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، كما أن إدارته ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصًا وتطلبًا، ونتيجة لذلك فإن إدارة التعليم العالي بالأسلوب التقليدي لا يمكن الاعتماد عليها على المدى الطويل، وأنه لا مفر من التحول لأساليب متطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل أفضل (Fielden, 2008 ,P:2).

فالحوكمة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والإصلاح الإداري، فهو يهدف من تطبيقة إحداث تغيرات إيجابية في جميع الإجراءات التي تشمل تطوير الأهداف، والسياسات، والتشريعات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات، والشراكة (عبدالحكيم، ٢٠١١م، ص- ٣١٨- ٣١٦).

وفي السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام يتزايد بموضوع الحوكمة الجامعية على المستوى العربي والمحلي، حيث عقدت المؤتمرات وقدمت عدد من الدراسات التي توصي بتطبيق مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث جاء

من أبرز توصيات المؤتمر الدولي" الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي" الذى نظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية، إلى ضرورة اعتبار الحوكمة أحد متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة، ووضع مؤشرات ومعايير لتقييم أداء الجامعات، و إنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير لتطبيقها، وتأليف مساق تدريسي من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراءات وسلوك وظيفي، كما أوصت بتعميق البحث العلمي كمًا و نوعاً (مجلس حوكمة الجامعات العربية، ٢٠١٨م).

كما تشهد المملكة العربية السعودية نمواً ملحوظاً في قطاع التعليم العالي، ظهر ذلك جلياً في اهتمامها بتطوير الجامعات، معتمدة على كادر قيادي متخصص، وبرامج نوعية، وأساليب تدريس مبتكرة، فضلاً عن الاهتمام بالبحث العلمي، ولم يكن هذا الاهتمام وليد الصدفة، بل كان مخرجاً لتخطيط استراتيجي بعيد المدى، حيث تم اعتماد إطار الحوكمة في تحقيق "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" التي تم الإعلان عنها في ٢٥شعبان ١٤٣٧هـ، حيث أكدت على تطوير نظام حوكمة متكامل؛ لضمان مؤسسة العمل في كافة القطاعات ومنها قطاع التعليم، حيث أشارت الرؤية في محوري (وطن طموح، واقتصاد مزهر) إلى تحقيق أعلى مستويات مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، والمحاسبية والمساءلة)، وتطبيقها في جميع القطاعات وتحسين أداء معاييرها (رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨م).

فالحوكمة هي إطار متكامل من الأركان والمعايير، يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسات تعليمية تتعزز لديها الشفافية، والمساءلة والمحاسبية، ويتوازن فيها

توزيع المهام والمسؤوليات بين هيئاتها الإدارية والتعليمية، مع وجود دور للمستفيدين في العملية الإدارية (الفرا، ٢٠١٣م، ص ١٠٧).

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفيّة والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (خورشيد، يوسف، ٢٠٠٩).

لقد باتت الحوكمة اليوم أحد أهم سبل النهوض بالجامعات وتطويرها، ولعل ما انطوى تحت لوائها من تعزيز لمعايير الشفافية والنزاهة والمساواة سبب في ذلك، ولقد كان لتجربة المملكة المتحدة مكانة مرموقة في تحقيق تقدم نوعي للجامعات، فقد تصدرت جامعات المملكة المتحدة الرتب العليا في التصنيف الأكاديمي، وقد أحالت الدراسات الحديثة كدراسة بزاوية وسالمي (٢٠١١) السبب في ذلك إلى تطبيق مبادئ الحوكمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

اتجهت معظم دراسات البنك الدولي ومنظمة اليونسكو وغيرها من مؤسسات التعليم الوطنية إلى إحداث تغييرات اصلاحية لتطوير أداء العاملين في ظل التراجع الحكومي واضطراد الطلب على التعليم العالي، حيث شجعت تلك النداءات إلى تشجيع سياسات تطويرية تستند إلى منظومة من المعايير الإصلاحية (خورشيد، ويوسف، ٢٠٠٩). وبما أن أولى خطوات الاصلاح والتطوير المؤسسي تتطلب تحديد قاعدة تشخص واقع الأداء في المؤسسات، كان لزاماً على مؤسسات التعليم العالي أن تضع معايير للحكم الرشيد، أو أن تقيس مدى اتساق أنظمتها مع تلك المعايير باعتبارها مؤشرات للأداء. وقد قفزت الجامعات الأوروبية بخطوات عدة نحو تحقيق الحوكمة في الجامعات، وقدمت نماذج فريدة في ذلك سيما جامعات المملكة المتحدة.

وعلى الرغم من توجه الجامعات نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء، والاعتماد الأكاديمي، والحوكمة كمحدد رئيس لجودة التعليم، إلا أن محاولات تطوير مؤسسات التعليم الجامعي لم تحقق النجاح المتوقع منها؛ نتيجة لغياب الفهم التام بمفاهيم الحوكمة الأساسية لدى بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١، ص ٤٤)

لقد أدركت المملكة العربية السعودية مدى أهمية تطوير مؤسسات التعليم العالي في رفد عجلة التنمية واستدامتها لذا كان لزاماً عليها أن تلحق هذا التطوير بمؤسسات التعليم العالي، وتجلى اهتمامها في رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أظهرت بشكل واضح سعي المملكة إلى الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في

جميع القطاعات، بالإضافة على تحسين معايير الحوكمة، كما ظهر ذلك في تطبيق معايير الحوكمة في مجال بناء القدرات واستقطاب الكفاءات وتدريبها، بالإضافة إلى ما أكده مؤتمر نزاهة الدولي الثاني الذي نظمته الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد والذي عُقد في الرياض يوم الاثنين ٢٣ جمادى الأولى ١٤٣٨هـ، الموافق ٢٠ فبراير ٢٠١٧م بعنوان (الحوكمة، والشفافية، والمساءلة) على أهمية تطبيق الحوكمة لمحاربة الفساد المالي والإداري في القطاع العام والخاص، ومراجعة الأنظمة بشكل دوري لتكون مواكبة للعصر وأكثر فاعلية في مكافحة الفساد (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ١٤٣٨هـ) إلاّ أن بعض الدراسات الحديثة التي طبقت على الجامعات السعودية مثل دراسة أبو كريم والثويني (٢٠١٤م)، والنوشان (١٤٣٦هـ)، والفواز (١٤٣٦هـ)، والسديري (١٤٣٦هـ)، والعريني (١٤٣٦هـ) أظهرت أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة وفق آراء أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية لازال متوسطاً، كما أوصت هذه الدراسات بوضع معايير مناسبة وواضحة لتطبيق المشاركة والشفافية، وإصدار أنظمة وقوانين واضحة قابلة للتطبيق فيما يتعلق بالمساءلة، وإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس بالعمل به، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة، ودراسة تجارب عالمية ناجحة في تطبيق الحوكمة في الجامعات، ونتيجة لهذه التوصيات ولوجود خلل في تطبيق الحوكمة في عدد من الجامعات السعودية، الأمر الذي أثار فضول الباحث لتطبيق الحوكمة وفقاً لجامعات خاضت تجارب ناجحة كجامعات المملكة المتحدة لما يتميز به نظامها التعليمي من كفاءة المؤسسات الأكاديمية التي

تنضوي تحته، ولطبيعة الارتباط وقوّته بين هذا النظام ونظام التعليم العالي السعودي، لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى الكشف عن **مدى تطبق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء (دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة)، وكيف يمكن أن تطور قياساً على معايير الحوكمة المطبقة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة ؟**

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة ؟

٢. ما المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة ؟

٣. ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى $a<0.05$ في متوسطات اجابات المبحوثين حول درجة تطبيق جامعة الملك خالد للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة تعود إلى متغيرات (الجنس – المسمى الوظيفي – الدرجة العلمية).

رابعاً: أهداف الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.

٢. تحديد متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تمهد الدراسة الحالية الطريق أمام خطى التطوير المؤسسي الهادفة إلى تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية عموماً، وفي جامعة الملك خالد على وجه الخصوص، يتجسد ذلك في توظيف المعايير العالمية للحكم الرشيد التي يمكن استخدامها أيضاً كمؤشرات للنهوض بالأداء، ورسم خارطة التطوير في الجامعة، ولقد وقع الاختيار على دراسة واستعراض دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وتجربة جامعات المملكة المتحدة في الحوكمة لإنجازاتها الواضحة بهذا الشأن، وتتجلى هذه الأهمية بما تقدمه من إضافات علمية وعملية، وعليه تنطلق أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية، تتمثل في:

١- تنبع أهمية الدراسة من أهمية مدخل الحوكمة في الجامعات كخيار استراتيجي في ظل عدم وضوح مبادئ ومعايير الشفافية والمساواة والمساءلة والحرية الأكاديمية والمشاركة في صناعة القرار الجامعي.

٢- أن هذه الدراسة تجمع المعلومات اللازمة حول ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد، وكيف يمكن أن تطور قياساً على معايير الحوكمة المطبقة في دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة.

٣- التعرف على معايير المملكة المتحدة للحوكمة، في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة.

الأهمية العملية، تتمثل في:

١- تتيح هذه الدراسة فرصة أمام الباحث في الاسهام في تطوير جامعة الملك خالد وفق رؤية عالمية، يتمرس من خلالها على ربط مؤسسة تعليم عالي وطنية بمؤسسات أخرى أجنبية مراعياً في ذلك ثوابت الثقافة، ودواعي التطوير.

٢- من المؤمل أن تمثل هذه الدراسة قاعدة معلومات أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات التي تسهم بشكل تطبيقي في تحقيق نقلة نوعية تجاه حوكمة مؤسسات التعليم العالي وفقاً لمعايير عالمية.

٣- من المؤمل أن تساعد الدراسة الحالية الجامعات الوطنية في إعادة تقييم أنظمتها الادارية، ومواكبة التطور، وقياس مخرجات أعمالها وفقاً لمعايير دولية، وربما يكون ذلك أحد أبرز المداخل لتحقيق المنافسة الأكاديمية على المستوى العالمي.

٤- السعي في أن تسهم مخرجات الدراسة الحالية في توجيه متخذي القرار في قطاع التعليم العالي نحو تبني استراتيجية تطويرية وفقاً لمعايير عالمية وإحداث إصلاحاً حقيقياً في مؤسسات التعليم العالي الوطنية بما يحقق تطوير

الكوادر وضمان نزاهة العمليات وشفافية طرق إجراءها، وعدالة تقديم الخدمات.

سادساً- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: الكشف عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الحدود المكانية: جامعة الملك خالد في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/٣٨هـ.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

أ- الحوكمة: يعرف أبو النصر (٢٠١٥م، ص ص ٤٥، ٤٦) بأنها: "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تميز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية " ويمكن تطبيق الحوكمة في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى: دولي، أو إقليمي، وفي أي مجال: مجال السلع ، أو مجال الخدمات.

ب- مفهوم حوكمة الجامعات: يقصد بحوكمة التعليم الجامعي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته، وذلك من خلال جملة الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي يتم من خلالها توجيه أنشطة التعليم وإدارتها، مما يسمح للكليات بصناعة القرارات، ومناقشة القضايا البارزة التي

تهم الأفراد داخل وخارج مؤسسات التعليم الجامعي (عبدالحكيم، ٢٠١١م، ص ص٣١٨- ٣١٩).

٤- **معايير الحوكمة:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها مؤشرات تستخدم لقياس مدى تطبيق الجامعة لمعايير الحكم الرشيد في أنشطتها وعملياتها الإدارية، وتشتمل على قواعد أساسية هي: الشفافية، والمساواة والمساءلة، والحرية الأكاديمية، والمشاركة المجتمعية.

ج- **دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة:** صيغ هذا الدليل خصيصًا لأعضاء المجالس الحاكمة في مؤسسات التَّعليم العالي، ويهدف إلى تحديد القِيَم والممارسات الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التَّعليم العالي داخل المملكة المتحدة من أجل المساعدة على تحقيق رسالة المؤسسات ونجاحها، وفق المبادئ التالية: الاستقلال، والحرية الأكاديمية، وحماية مصالح الطلاب الجماعية، والدقة والشفافية، والمساءلة، والمساواة، ومبدأ إتاحة التَّعليم العالي لجميع القادرين على الانتفاع منه (The Higher Education Code of Governance,2014,P 8)

د- **جامعة الملك خالد:** إحدى المؤسسات الأكاديمية السعودية، نشأت عن نواة فرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفرع جامعة الملك سعود بأبها سنة ١٤١٩هـ، وتضم العديد من الكليات والأقسام العلمية، وتقدم خدمات التعليم الجامعي للذكور والاناث ولديها فروع في كل من خميس مشيط، وتنومة، ومحايل عسير، وأحد رفيدة، وسراة عبيدة، وظهران الجنوب.

ه- **القيادات الأكاديمية:** وكلاء الجامعة، وعمداء وعميدات الجامعة.

الإطار النظري، والدراسات السابقة

الإطار النظري:

مقدمة

يُعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت بالانتشار السريع على المستوى الدولي نتيجة للقصور في بعض القوانين والتشريعات الاقتصادية وأدى إلى حدوث حالات من الإفلاس للعديد من الشركات الضخمة وتضرر عدد كبير من المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، وعليه بدأ العالم بالاهتمام بحوكمة الشركات وتطبيق معاييرها وقواعدها في العديد من اقتصاديات العالم.

ويرى الخضيري (٢٠٠٥م) أن مفهوم الحوكمة انتقل من الشركات إلى الجامعات، وظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة نظراً لما تسهم به الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها؛ الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع.

وتُعد الحوكمة (Governance) أحد المفاهيم التي زاد استخدامها في المؤلفات المتعلقة بالتنمية، كما تعد قلب قطاع التعليم العالي في المجتمعات المتقدمة (المملكة المتحدة كمثال)، أما التخلي عن تطبيق الحوكمة فيعتبر أحد الأسباب الجذرية للتأخر في مجتمعاتنا، ويمكن ملاحظة استخدام مصطلح الحوكمة في الإشارة إلى عملية الحكم في أوائل إنجلترا الحديثة في مجلس رؤساء الجامعات في المملكة المتحدة(Committee of University chairs).وقيل أيضا أن الحوكمة نظام مهم لمجابهة الاستبداد الإداري الذي خلفه التسلسل الهرمي السلبي في المؤسسات (أي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين) وسوء استعمال

السلطة وغياب المفاهيم الإدارية وغياب مفاهيم العدالة التنظيمية بشكل عام (The Higher Education Code of Governance,2014)

مفهوم الحوكمة

ظهر مفهوم الحوكمة في البداية مع ظهور القضايا المتعلقة بالفساد الإداري والمالي وذلك لمواجهة وقائع الفساد التي أدت إلى انهيار العديد من المؤسسات (الشريف، ٢٠١٥).

وعرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم حوكمة المؤسسات في عام (١٩٩٨) بأنه: "النظام الذي يوجه أعمال المؤسسة ويضبطها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزّعها بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، والمساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته" (Jan, 2008:4).

وعُرفت بأنها: "مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل المؤسسة ورصدها" (يرقي وعبدالصمد، ٢٠١١: ٧).

وعرفت جان (Jan, 008:12) حوكمة المؤسسات أيضاً بأنها: "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه المؤسسة وأدائها".

وبالتالي يمكن أن تُعرف على أنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط الشركة أو المؤسسة وأهدافها، مع وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية"

(عـازوري، ٢٠٠٩). ولا يوجـد حتـى الآن تعريـف متفـق عليـه بـين كافـة الاقتـصاديين والمحللـين والقـانونيين وهـو مـا تؤكـد عليـه موسـوعة حوكمـة الـشركات (Corporate Governance Encyclopedia) مـن حيـث الافتقـار لتعريف موَّحد لهذا المفهوم.

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم حوكمة الجامعات يمكـن اسـتخلاص الآتي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة.
- تنظيم للعلاقات بين مجالس حوكمة الجامعة (مجلـس الأمنـاء، مجلـس الجامعة، مجلس العمداء).
- مجموعة من القواعـد يـتم بموجبهـا إدارة الجامعـة والرقابـة عليهـا وفـق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعـة ومجـالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.

* * *

المحور الأول: القواعد الأساسية لحوكمة الجامعات:

تمهيد:

إن وضع قواعد أساسية للحوكمة في إدارة شؤون الجامعات من شأنه الارتقاء بالنظامين الإداري والتعليمي في الجامعة لمستويات أفضل. وتحتاج حوكمة الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩). وبناءً على ذلك فإن الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تمثّل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، في الإدارتين الأكاديمية والإدارية وتميّزها (بزاوية وسالمي، ٢٠١١)، وذلك من خلال وضع الخطط المناسبة للوصول لأهداف الجامعة، ويمكننا القول إنها مجموعة من العناصر البشريّة والماديّة المتفاعلة والمتكاملة التي توجد التوازن والانسجام في الجامعة.

أ- مبادئ الحوكمة في الجامعات:

- **الشفافية**: وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتُعد من المعايير العالمية المهمّة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات (بزاوية وسالمي، ٢٠١١)، إذ إنها آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمية في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة

بالحاكمية بحيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، ٢٠١٠). وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قِبل العاملين في الجامعة. إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولّد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفّزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البنّاء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها (ناصر الدين، ٢٠١٢).

- **المشاركة**: وهي إتاحة مجالس الحاكميّة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee, Land, 2010)، وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد، يوسف، ٢٠٠٩)، ولا بد للحوكمة الجيدة من أن تحتوي على جميع مضامين المشاركة لمساعدة قيادة الجامعة ومجالس الحوكمة فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة. وهي أيضاً حق المشاركة للجميع في اتخاذ القرار، إمّا باختيار ممثلين عنهم أو بشكل مباشر (الدهدار، ٢٠١٦).

- **المسائلة**: وتعني إعطاء السلطة لذوي العلاقة من الأفراد خارج الجامعة وداخلها من مراقبة العمل دون أن يقود ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة للآخرين (خورشيد، يوسف، ٢٠٠٩)، زيادةً على تطبيق التعليمات والأنظمة بكل شفافية على جميع طلبة الجامعة وعلى العاملين فيها

(Corcoran, 2004)، وتُعد المُسائلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية (Shafritz, Russell, 2000: 342)، وأضاف (Graham, Plupter, 2003: 3) إلى تلك الأساسات ثلاثة مبادئ وهي:

- **الاتجاه:** "تعني اهتمام القيادة والجماهير بشكل كبير بالحكم الجيد والتنمية البشرية" (Graham, Plupter, 2003: 3).

- **الأداء:** " وهي استجابة المؤسسات والعمليات في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة ضمن إطار الفعالية والكفاءة والعمليات والمؤسسات تحقق نتائج تلبي الاحتياجات العامة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة" (خورشيد، يوسف، ٢٠٠٩).

- **الإنصاف والعدالة:** بمعنى تحقيق العدالة للكل دون تمييز حرصا على تلبية احتياجاتهم، والحفاظ على سلامتهم وضمان سيادة القانون. وينبغي أن تكون البنية القانونية منصفة تنفذ بنزاهة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان. وتوفر الحوكمة بيئة جيدة للعمل من خلال مبدأ احترام القوانين والأنظمة والتعليمات والمسائلة وتقييم الأداء بشكل علمي وصحيح (ناصر الدين، ٢٠١٢)، كما أنها تعمل رفع الثقة وتقوية ثقافة الحوار بين منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها، وإيجاد طرق للتفاعل والاندماج والتعاون بالعمل وتعزيز وتطوير الأداء (Corcoran, 2004).

وتسعى الدراسة الحالية لتوظيف التطبيقات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بقواعدها الثلاث: **الأولى**: قاعدة الشفافية التي تعنى بتصميم النظم وتطبيقها وفق آليات وسياسات وتشريعات واضحة ومشروعة. **والثانية**: قاعدة المسائلة، التي تستهدف تمكين المواطنين وذوي العلاقة من

ممارسة دوراً رقابياً على الاعمال دون تعطيل أو إساءة. أما القاعدة **الثالثة** فهي: المشاركة، وتبنى على اشراك جميع مؤسسات المجتمع والأفراد في وضع سياسات ونظم وقواعد العمل.

ب- أبعاد الحوكمة في الجامعات:

البعد السياسي: يظهر في العديد من الدراسات أنه أحد أبعاد الحوكمة (ناصر الدين، ٢٠١٢)، وهو ما يميز حوكمة الجامعات عن حوكمة الدول، فحوكمة الدول يظهر فيها البعد السياسي (الطائي وحمد، ٢٠١٠).

البعد الإداري: الذي يتمحور حول قيادات الجامعة، ومجالس الحوكمة فيها وآلية الانتقال من الإدارة السائدة إلى الحوكمة (Irtwange, Orsaah, 2010).

البعد الاقتصادي: وهو ما يحدد العلاقة ما بين حجم الاستثمار والحوكمة في الجامعة من جهة، والقضاء على أوجه الفساد واللامبالاة من جهة ثانية، وتصحيح المسار وتحقيق التنمية والتطوير المستمر من جهة ثالثة (صالح، ٢٠١٠).

البعد الاجتماعي: ويظهر تأثيره في معالجة مدى تبني الجامعة لمجموعة سلوكيات محددة لكل من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية والطلبة فيما تكون قائمة على مجموعة مبادئ محددة (ناصر الدين، ٢٠١٢)، إذ أن مضمون قيم الحوكمة تتصل مباشرةً مع الأنماط السلوكية المتبناة من مبادئ الحوكمة وهي المسائلة والمشاركة والشفافية. "مركزة على تبني الأهداف الجماعية وليست الفردية واتجاهها (عزت، ٢٠١٠).

البعد المالي فهو الذي يعمل على تحديد العلاقة وتنظيمها بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة بقرارات وسياسات الجامعة ونتائجها المالية من أصحاب المصالح فيها. وتتمكن الجامعة بذلك من تنفيذ استراتيجيتها الخاصة عن طريق المراقبة والدافعية والقياس (طربيه، ٢٠١٠).

ج- أهداف الحوكمة في الجامعات:

حددت دراسة العريني (١٤٣٦، ص ١١٩) أهم الأهداف لحوكمة الجامعات، وهي:

- تعزيز فعالية الجامعة.
- زيادة كفاءة الجامعة داخليا وخارجيا من خلال توفير بيئة صالحة للعمل.
- سن القوانين والإجراءات التي يتوجب على القيادات وإدارة الجامعة العمل بها عند القيام بالأعمال الإدارية.
- تعزيز مشاركة الطلاب والإداريين والأكاديميين في عملية صنع القرار.
- تحقيق العدل والمساواة لجميع الأطراف في الجامعة.
- توفير حق المساءلة لجميع أطراف الجامعة.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق تشريعات وقوانين صحيحة وسليمة.

د- أهمية الحوكمة:

لتطبيق الحوكمة أهمية كبيرة في العالم المعاصر، حيث أنه يعمل على تعظيم مقدرة الجامعة التنافسية وبشكل خاص في وضعها الإقليمي ومجال مخرجاتها، وبذلك فإن الحوكمة تعمل على إيضاح الاتجاه الاستراتيجي

للجامعة من خلال اتخاذ الحلول الاستراتيجية الصحيحة للحفاظ على الموارد والمكاسب المعنوية والمادية للجامعة (ناصر الدين، ٢٠١٢)، ويظهر في تطبيق الحوكمة توّلد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يهدف لبلوغ غايات محدّدة وهي موجّهة للاستهلاك الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المسائلة، كما أن توزيع المهمات والخدمات وإدارتها وتطبيقها بطريقة جدية من شأنه أن يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة، وزيادة حالات التفاعل والاندماج بين أصحاب المصالح، وذلك عن طريف تحسين فاعلية المسائلة والإفصاح والتحفيز والرقابة (بزاوية وسالمي، ٢٠١١)، وتتجلى أهمية الحوكمة في أنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعة وفق منهج علمي منظم، فإنها تسهم في التكيف مع متغيرات البيئتين الخارجية والداخلية، والحد من وجهات النظر المختلفة، وتحسين الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المعنوية والمادية، وفي سمعتها العلميّة المحلية والأكاديمية والإقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي

(Wang, 2010). وقد أكّدت دراسة كل من: خورشيد ويوسف (٢٠٠٩) وعزت (٢٠١٠) وصالح (٢٠١٠) وحلاوة وطه (٢٠١١) وناصر الدين (٢٠١٢)، التي بحثت في حوكمة الجامعات أن هناك منظومة معايير توضّح وتعكس القيم التي تؤثر في حوكمة الجامعات هي:

- وجود قوانين وأنظمة وتوجيهات توضّح الأساليب الأفضل لممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء، ومجلس الكليات، ومجالس الأقسام) وقيادتها الإدارية.

- مدى المشاركة النسبيّة للموظفين والمجتمع المحلّي من غير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات، وفي توجيه مسار العمل في الجامعة.

- مدى تحمّل مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم.

- مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تقوم بالأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيليّة.

- مدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين ومكافآتهم، وما يتّصل بها من أعمال وإنجازات تم القيام بها.

- درجة تطبيق معايير ضمان الحوكمة المحليّة والعربيّة والإقليميّة.

ه- مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

أشار كل من ضحاوي (٢٠١١م) وجودة (٢٠٠٨م) والعريني (١٤٣٦هـ) أن مؤسسات التعليم العالي تُطبق الحوكمة على مراحل وهي:

- **مرحلة التّعريف بالحوكمة المؤسسية:** وتعتبر هذه المرحلة أوّل واهم مرحلة من مراحل تطبيق الحوكمة، ويتم فيها التفرقة بين الحوكمة كأسلوب إداري يتم الالتزام به، والحوكمة كثقافة، حيث يتم توضيح ماهيّه الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها. حيث يتم توضيح منهج الحوكمة وأهميتها وطبيعتها ووسائلها وأدواتها.

- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة إلى بنية متينة، قادرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات المحيطة بها.

- **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة**: يمثل وجود برنامج زمني محدد الأعمال والمهام عمل مهم للحوكمة، لمتابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في الجامعة، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.

- **مرحلة التنفيذ:** ويتم في هذه المرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب هذا التنفيذ ممارسات عديدة كاستقلالية السلطة، المسائلة، الشفافية، المسؤولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد أماكن الضعف في التنفيذ.

- **مرحلة المتابعة والتطوير**: هدف هذه المرحلة هو التأكُد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجيّة، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية.

و- معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تواجه الحوكمة العديد من عوائق التطبيق، بعضها يرتبط بالمؤسسات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التربوية، ويسعى الباحث إلى استعراض العوائق التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات، ومن أهمها ما ذكره عبدالكريم (٢٠٠٦م، ص ٤٤٤) وهي:

١- القصور في التشريعات المنظمة للجامعة.

٢- غياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الجامعة.

٣- وأضاف عبدالرؤوف (٢٠٠٧، ص ٢٣٣)، ضعف استقلالية الجامعة.

٤- ضعف الحرية الأكاديمية وعدم وجود وثيقة رسمية تعترف بحريات أطراف المؤسسة الجامعية، وشعور أعضاء هيئة التدريس بقيود على حرياتهم الأكاديمية.

ويحدد ليتش (Leach,2008,p6) بعض المعوقات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات ومنها: ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وسيادة ثقافة مقاومة التغيير، وجمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات، وتزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي وطبيعته الديناميكية.

وحدد عزت (٢٠١٠م) بعض معوقات الحوكمة المؤسسية للجامعات، وهي كما يلي:

١- الثقافة السائدة في المجتمع.

٢- التشريعات الجامعية.

٣- طريقة إدارة الجامعة.

٤- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية.

* * *

المحور الثاني: نموذج المملكة المتحدة:

أولاً- الحوكمة في المملكة المتحدة:

وضعت حكومة جوردون براون (Gordon Brown) في عام ٢٠٠٧ ما يسمى ورقة خضراء (Green paper) ويمكن القول إن الهدف من هذا البيان هو النظر في قضايا الإصلاح الدستوري بما في ذلك من إصلاح مجلس اللوردات (House of lords reform) والحد من صلاحيات السلطة التنفيذية. واحتوى هذا البيان على أربعة عناصر أساسية وهي:

١- الحد من صلاحيات السلطة التنفيذية.

٢- جعل السلطة التنفيذية أكثر خضوعا للمساءلة.

٣- إعادة تنشيط الديمقراطية.

٤- مستقبل المملكة المتحدة: المواطن والدولة.

أ- مقدمة عن الحوكمة في جامعات المملكة المتحدة:

يشير الباحث هنا إلى أن مفهوم حوكمة التعليم العالي يختلف عن مفهوم إدارة التعليم العالي، فالمقصود بالحوكمة هو كيفية عمل الجامعات، والطرق أو المعايير التي تتبعها في أداء مهامها، وفي قياس أدائها، وفي ضبط مدخلاتها والعمليات التعليمية فيها، وفي قياس مخرجاتها، وتناغم الجامعات فيما بينها لتكوّن مجتمعةً نظامًا وطنيًّا للتعليم العالي.

وقد أشار مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (١٤٣٦هـ) إلى أن دول العالم تتبع أساليب مختلفة في حوكمة التعليم العالي أو الجامعات وغالبًا ما تتمايز أنظمة حوكمة الجامعات أو موادها بين أنواع التعليم العالي الدولي، من حيث كونها كلية منفردة أو جامعة، وجامعة شاملة أو متخصصة،

وجامعة حكومية أو خاصة، وجامعة خاصة ربحية أو غير ربحية. وكذلك تتمايز كثير من أنظمة ولوائح واستراتيجيات الحوكمة بين كليات المجتمع والكليات التقنية، وقد يظهر تمايز بين أنظمة الجامعات البحثية أو الجامعات التدريسية. ونادرًا ما تجد نظامًا محددًا ووحيدًا يحكم كل أنواع التعليم العالي.

كما أكد مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (١٤٣٦هـ) أن الاستقلال الأكاديمي المطلق أو غير المنضبط الذي يتحدث عنه كثير من الأكاديميين في الدول النامية غير موجود في الدول المتقدمة؛ فالجامعات ومؤسسات التعليم العالي أنشئت لخدمة مجتمعاتها، وهي تشعر بطلب من دولها ومجتمعاتها أو تستشعر مسؤولياتها بدورها المحلي الوطني والعالمي، وتكون الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي الأخرى متاحة للمراجعة والتقويم والمحاسبة، وتتسم بالشفافية، وتطبق قيم المساواة والعدالة، وتحقق متطلبات الهيئات المهنية الوطنية ومؤسسات التقويم والاعتماد الوطنية والدولية، وتقدم إنتاجية تتيح لها الاستمرار في الحصول على تمويل الحكومة للتعليم عمومًا وللتعليم أو التدريب الموجه لمصلحة المجتمع في بعض الأحيان.

ويشير مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي (١٤٣٦هـ) أن مراجعة أدبيات حوكمة التعليم العالي الدولية ليس بالضرورة أن تقوم عليه وزارة خاصة به، وهذه الممارسة ملاحظة في كل الدول المتقدمة، ففي المملكة المتحدة يوجد في بعض الفترات وزير دولة في وزارة التعليم - ليس عضوًا في مجلس الوزراء – يُعنى بأمور التعليم العالي أو الجامعات. يحوي نظام المملكة المتحدة على مجالس متعددة ولجانًا للتنسيق والتكامل بين الجامعات، منها مثلاً:

- منظمة جامعات المملكة المتحدة (UK Universities) وهي هيئة تضم في عضويتها كل مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، وتعمل الهيئة على تشكيل مستقبل التعليم العالي في المملكة المتحدة والتأثير في توجهاته.
- هيئة ضمان الجودة (Quality Assurance Agency, QAA): التي تتولى التأكد من نوعية وكفاءة التعليم الذي تقدمه جامعات المملكة المتحدة، ومدى التزامها بأهدافها وقيمها في التدريس والتدريب، وتصدر الهيئة عادة الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي
- هيئة تمويل التعليم العالي (Education, Funding Agency, HEFC Higher) التي تتفرع على مستوى مقاطعات المملكة المتحدة، فهي ممثلة في إنجلترا، وإيرلندا، و إسكتلندا، وهي مجالس تعمل على توجيه التمويل الحكومي للبحث وفق سياسات تحفيزية وتقويم مقنن لأداء الجامعات البحثية في أكثر من (٦٠) تخصصا .
- هيئة إحصاءات التعليم العالي (Statistical Agency, HESA Higher Education) التي تملك صلاحية إيقاف مستحقات الجامعة أو المؤسسة التعليمية لدى الدول فيما لو لم تتمكن من تزويد الهيئة بالمعلومات اللازمة حسب المواصفات المحددة.
- مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات (Centre, UK, NARIC UK National Academic Recognition Information) الذي يتولى تقويم الدرجات الأكاديمية المملكة المتحدة، ويمتد عمله إلى كثير من مؤسسات التعلم العالي الدولية لتيسير تعامل الجامعات مع خريجيها.

- أكاديمية التعليم العالي (Higher Education Academy, HEA) التي تعمل على تمهين التعليم وتدريب القائمين على التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس، وتضع أطر ممارسة التعليم العالي.
- مؤسسة القيادة في التعليم العالي (Foundation for Higher Leadership Education) تضع برامج ودورات لتدريب القيادات ؛ بهدف توحيد المهارات وتنميتها في كل مؤسسات التعليم العالي.

وتشير النظم الإدارية في المملكة المتحدة إلى أن هذه الهيئات والمراكز والمؤسسات مستقلة، بمعنى أنها لا تتبع تعليمات مباشرة من وزارة التعليم وتطوير المهارات في المملكة المتحدة، مع الإشارة إلى أن أغلبها يحصل على معونات مالية سنوية من المال العام، وهي بذلك مسؤولة عن كشف جدوى عملها، ولا بد أن تتمتع بالشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وأن تحدد قيمًا تلتزم بها .وقد يحدث أحيانًا أن تتولى الحكومة التعيين المباشر لقيادات هذه الهيئات، أو ترشح عددًا من أعضاء إداراتها .وتعمل هذه المؤسسات مع الوزارة المعنية على تحديد نسب أعداد الطلبة في المملكة المتحدة أو أوربا بشكل عام الذين تتولى الجامعات تدريسهم في كل مرحلة جامعية وفي تخصصات معينة، وبناء عليه يتحدد إسهام الحكومة في ميزانية الجامعة (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ١٤٣٦هـ).

ب- ملامح تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة:

١- تحدث تابر (Tapper, 2007) عن عدد من النقاط المهمة التي تتعلق بحوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، وهي:

- **التنظيم الخارجي:** مرّت الآلية الرئيسية للنظام الخارجي للتعليم العالي في المملكة المتحدة في عدة حالات مرتبطة بتلقي التمويل العام، وتُبنى هذه الحالات على أساس قانوني في قانون التعليم العام عام ١٩٩٢، كما ويتم التعبير عن هذه الحالات من خلال شروط المنح المقدمة من المجالس الوطنية الأربعة للتمويل، وتشمل هذه الشروط على سبيل المثال متطلبات حول الحوكمة، تقييم الجودة، والاستدامة المالية. وكانت الأهداف الرئيسية للنظام الخارجي في التعليم العالي حماية نوعية التعليم العالي، لضمان وجود رقابة فعّالة على نفقات الاستثمار العام، وتوفير دعامات لتحقيق أهداف السياسة العامة.

ويخضع التعليم العالي في المملكة المتحدة لمجموعة واسعة النطاق من المتطلبات الخارجية إما من خلال تنظيم المؤسسات التعليمية والبحثية، أو من خلال وضع التزامات على المتطلبات الخارجية التي تعمل كهيئات في المصلحة العامة أو الخيرية مثل: قانون الجمعيات الخيرية وقواعد الهجرة، وتختلف هذه المتطلبات بشكل متزايد بين كلاً من إنجلترا وإسكتلندا وويلز وإيرلندا الشمالية، في حين تزداد العلاقات بين نظام التعليم العالي في المملكة المتحدة مع الحكومة في كلاً من هذه الدوائر القضائية، فقد أوجد النظام الخارجي للتعليم العالي بيئة تشغيل وآلية لتقديم الضمانات، ولكن قوة الاستقلالية المؤسسية والحوكمة كان عامل أساسي من عوامل النجاح.

- **الاستقلالية المؤسسية والحوكمة المهنية:** وتتبع الحوكمة في التعليم العالي قواعد الحوكمة الجيدة التي دُونت من قبل لجنة رؤساء الجامعات (Committee of university chairs)، وقد عزز هذا الأسلوب في الحوكمة

بنية ذاتية أو تنظيمية مشتركة، والذي بدوره قام بتطوير آليات المسائلة لضمان الإدارة المالية وضمان أن الأنظمة ترتقي بالمعايير اللازمة.

- **زيادة التركيز على مصلحة الطالب**: باعتبارهم المستفيدين الأساسيين من التعليم العالي، هناك ضغط متزايد لضمان أن مصالح الطلاب تنعكس على كافة أجزاء النظام، وهذا له عدد من الأبعاد وتشمل:

- امتلاك الطلاب معلومات كافية وقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة في العديد من الأسواق استناداً إلى البيئة.

- ضمانات حول تجربة الطلاب وأمان مصلحة الطالب في حال النص على عدم الاستمرارية.

- أن يكون الطلاب ممثلين بشكل كاف، ويعملون كشركاء في المؤسسات.

٢- ظهر في دراسة بزاوية وسالمي (٢٠١١)، أبرز هذه الملامح هو وجود نظام للحوكمة معلن وواضح، تحدد فيه المهام والأدوار والأطراف المشاركة. وقد أكد الباحثان أن تجسيد نظام الحوكمة بجامعات المملكة المتحدة يقوم على:

- **قبول الطلاب:** حيث يتم من قبل هيئة قبول في الجامعات والكليات، وينطوي على درجات الامتحانات في المرحلة الثانوية وما يتضمنه ملف القبول من متطلبات أخرى.

- **مصاريف الدراسة:** تقوم غالب جامعات المملكة المتحدة بفرض رسوماً يتحملها الطالب، بالإضافة إلى نفقات المعيشة باستثناء إسكتلندا التي

يتحمل فيها الطالب نفقات المعيشة فقط، وتمنح الحكومة قروض ومساعدات للطلبة تسترد وبعد تخرج الطالب يمتلك دخل.

- **استقلال الجامعات**: فالجامعات لا تملكها ولا تديرها الحكومة، بل تعد مستقلة وهي تتسم بأنها مؤسسات حرة في تحديد هيكلها الأكاديمي ومحتوى مقرراتها وتوظيف الأكاديميين وإنهاء خدماتهم وتحديد المرتبات وإنفاق الميزانيات.
- **تنويع مصادر التمويل**: تتلقى جامعات المملكة المتحدة من الدولة بمؤسساتها الرسمية تمويلات، بالإضافة إلى المساهمة الطلابية بالرسوم، وتمارس الجامعات أنشطة تجارية كبيع المنتجات العلمية، وتسويق البحوث وغيرها من الأعمال الأخرى الاستشارية التي تقدم لها دخلاً.

ج- تجربة جامعات المملكة المتحدة للحوكمة:

وضعت جامعات المملكة المتحدة تركيزها على الحوكمة لتعزيز موقعها الريادي العالمي في ترتيب الجامعات بعد الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل ذلك ما جعلها تتبوأ موقعاً ريادياً في التعليم حيث حظيت على مستوى رفيع على مستوى جامعات العالم، متفوقة على الجامعات الأوربية والآسيوية على حد سواء، ولعل من أبرز ملامح هذا التميز حصولها على ٢٣ جائزة نوبل منذ عام ١٩٤٥، وكان نصيبها في الاسهام على مستوى البحث العلمي العالمي قد وصل إلى ٤.٧٪ من جهة أخرى، تغطي جامعات المملكة المتحدة ٨٪ من النشر البحثي العالمي، وهنالك نحو ١١٪ من الاقتباسات العلمية العالمية من منشوراتها، وقد صنفت ١١ جامعة بريطانية ضمن أول ١٠٠ جامعة على مستوى العالم، ومن ٣٣ جامعة أوربية الثانية عالمياً من حيث

الجاذبية للطلاب الأجانب. **وقد ركزت جامعات المملكة المتحدة على أهداف ثلاثة هي:**

١- السماح للأشخاص المتواجدين في العمل الأكاديمي بتطوير كفاءاتهم واستكمال إنجاز قدراته الكامنة سواء كانت شخصية أم مهنية.

٢- تطوير المعارف عن طريق البحث العلمي.

٥- الإسهام في التنوع الثقافي والنجاح الاقتصادي للأمة (مرعي، ٢٠٠٩).

ثانياً- دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة: The Higher Education Code of Governance UK

تُعد الحوكمة الرشيدة قوام قطاع التَّعليم العالي في المملكة المتحدة، وستظل ذات أهمية قصوى كلما تطور القطاع، وقد وُضع عام ٢٠١٤م دليل حوكمة التَّعليم العالي لدعم أعضاء المجالس الحاكمة، وذلك عقب مشاورات واسعة مع أعضاء لجنة رؤساء الجامعات والأطراف المعنية في قطاع التَّعليم العالي، وقد صيغ هذا الدليل خصيصًا لأعضاء المجالس الحاكمة في مؤسسات التَّعليم العالي، ويهدف إلى تحديد القِيَم والممارسات الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التَّعليم العالي داخل المملكة المتحدة من أجل المساعدة على تحقيق رسالة المؤسسات ونجاحها، إلاّ أن تفعيل الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات لا يعتمد على تطبيق الدليل في حد ذاته إذ تستلزم الحوكمة الرشيدة بناء مجموعة من العلاقات القوية القائمة على استمرار تبادل الاحترام والثقة والأمانة بين أعضاء المجلس الحاكم بدءًا من أمين السر ووصولًا إلى أعضاء المجلس، ونائب رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا، ويجب أن

يُفسَّر هذا الدليل وفقًا للآليات الحاكمة المتبعة في مؤسسات التَّعليم العالي والمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة التي لا تتكرر قدر الإمكان في هذا الدليل، ونظرًا لتغير التوقعات بشأن الحوكمة، سيُراجَع هذا الدليل بصورة دورية لضمان ملاءمته للأغراض المنشودة، وستجري عادة هذه المراجعات كل أربع سنوات بالتشاور مع القطاع، وبتطبيق الدليل تطبيقًا واضحاً وشفافاً فإن المجالس الحاكمة تُبرهن على دورها القيادي والإداري في حوكمة مؤسساتها الخاصة، وهذا من شأنه المساعدة على حفظ سمعة المؤسسات والفوز بثقة الأطراف المعنية والشركاء الرئيسيين مثل الطلاب والمجتمع الخارجي عمومًا، **ويقسم الدليل إلى ثلاثة أجزاء:**

١. بيان أولي بالقيم الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة التَّعليم العالي.

٢. تعريف العناصر السبعة الأساسية للحوكمة التي تدعم القِيَم.

٣. استعراض تفصيلي لكل عنصر من العناصر الأساسية مصحوبًا بتوجيهات توضيحية لآلية تطبيقها من جانب المجالس الحاكمة، وسيتركه الباحث نظراً لأنه مفصل بشكل مطول، ويمكن الرجوع إليه في الدليل.

أ- القِيَم الرئيسية لحوكمة التَّعليم العالي في المملكة المتحدة:

يؤكد الدليل على أن يقوم التَّعليم العالي رفيع المستوى الذي يستحق ثقة الناس ويحفظ سمعة نظام المملكة المتحدة على عدد من القِيَم المشتركة، وللإخفاق في تطبيق القِيَم المتفق عليها وعدم تنفيذها في ممارسة الحوكمة تداعيات تتجاوز قدرة المؤسسة المعنية، فمن المحتمل أن يُقوض ذلك سمعة مؤسسات التَّعليم العالي بأسرها في المملكة المتحدة.

ونظرًا لطبيعة التَّعليم العالي، فإن هذا الدليل يقوم على توقع أنَّ المجالس الحاكمة ستلتزم بالقيم التالية:

- الاستقلال بوصفه أفضل ضمان للجودة والسمعة الدولية.
- تطبيق مبدأ الحرية الأكاديمية وكتابة الأبحاث عالية الجودة في المنح الدراسية وأثناء التدريس.
- حماية مصالح الطلاب الجماعية بتطبيق الحوكمة الرشيدة.
- الدقة والشفافية في نشر المعلومات العامة.
- الاعتراف بأنَّ المساءلة فيما يتعلق بالتمويل المباشر من جانب الأطراف المعنية تستلزم تأكد مؤسسات التَّعليم العالي من إبرام عقود مع الأطراف المعنية الذين يدفعون للحصول على خدماتها ويتوقعون شفافية ما يتلقونه في المقابل.
- تحقيق المساواة في الفرص والتنوع في جميع أرجاء المؤسسة.
- تطبيق مبدأ إتاحة التَّعليم العالي لجميع القادرين على الانتفاع منه.
- المساءلة الكاملة والشفافية فيما يتعلق بالتمويل العام.

وقد استقى هذا الدليل بنوده عند صياغة القِيَم الرئيسية من مبادئ نولان في الحياة العامة (Nolan Principles of Public Life). وبنى عليها، إذ تشتمل هذه المبادئ على إطار أخلاقي للسلوكيات الشخصية لرؤساء الجامعات، وهذه المبادئ التي حددتها لجنة نولان بأنَّها الإيثار والنزاهة والموضوعية والمساءلة والانفتاح والصدق والقيادة (The Higher Education Code of Governance,2014,P 8)

ب- العناصر الأساسية لحوكمة التَّعليم العالي في المملكة المتحدة:

ويحدد هذا الدليل ما للحوكمة من عناصر أساسية تدعم وتعزز القيم السابقة، وذلك على النحو التالي:

١. المجلس الحاكم مجتمعًا وبلا أي لبس مسؤول عن أنشطة المؤسسة وعن اتخاذ جميع القرارات النهائية في المسائل المهمة التي تدخل في اختصاصاته.

٢. يحفظ المجلس الحاكم سمعة المؤسسة من خلال ضمان تطبيق لوائح تنظيمية وسياسات وإجراءات واضحة وأخلاقية ومعمول بها تتفق والمتطلبات التشريعية والتنظيمية.

٣. يضمن المجلس الحاكم استدامة المؤسسة عن طريق العمل مع رئيس الجامعة لتحديد مهمة المؤسسة واستراتيجيتها. أضف إلى ذلك أنَّه عليه ضمان اتخاذ الخطوات الملائمة لتحقيقهما ووضع أنظمة رقابة وإدارة مخاطر فعَّالة.

٤. حصول المجلس الحاكم على ضمانات تؤكد فعّالية الحوكمة الأكاديمية من خلال العمل مع مجلس الجامعة / المجلس الأكاديمي أو ما يوازيه كما هو منصوص عليه في آلياته الحاكمة.

٥. يعمل المجلس الحاكم مع رئيس الجامعة بهدف ضمان تطبيق الآليات الرقابية الفعَّالة والعناية الواجبة فيما يتعلق بالأنشطة المؤسسية الخارجية المهمة.

٦. يعزز المجلس الحاكم مبدأ المساواة والتنوع في جميع أرجاء المؤسسة بما في ذلك ما يتعلق بعملياته الخاصة.

٧. يضمن المجلس الحاكم ملاءمة هياكل الحوكمة وعملياتها للأغراض المنشودة من خلال توافقها ومعايير الممارسات الجيدة (The Higher Education Code of Governance,2014,P 9)

ثانياً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

١- **دراسة أبو كريم والثويني (٢٠٠٩م)** بعنوان "**درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس**" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل، وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال محاور الهيكل التنظيمي، والدعم الأكاديمي والتنمية المهنية، واللوائح والأنظمة، والمرافق والتجهيزات، والرقابة الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وبلغ عدد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (٧٥٠) منهم (٤٠٠) في جامعة الملك سعود و(٢٧١) في جامعة حائل، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٩) عضوا من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في كل من جامعة حائل (٨٠) وجامعة الملك سعود (٩٩)، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقا الباحثان الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل، وجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة.

٢- **دراسة مرعي (٢٠٠٩)** بعنوان "**الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي**" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة في العالم، والعالم العربي، وكذلك الحوكمة الأكاديمية، ومحدداتها، وعناصر نجاحها في الجامعات المتقدمة. وتَّمت الدّارسة على مشروع تطويري، لتحسين الأداء الجامعي، من خلال تحسين الإدارة الجامعية من خلال المعلوماتية، وشبكات الاتصال في جامعة دمشق، ومن خلال فحص

الوثائق، والدّارسات المرجعيّة للدراسات المقارنة، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أنه يتوجب على الجامعات تحديد أنظمة العمل الخاصة بها، وآليات تطبيق معايير الحوكمة، حتى يتسنى لها قياس مستوى أدائها، كما أن التخطيط الاستراتيجي السليم يقود إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة، ولتحسين الأداء الجامعي يتوجب على الجامعات إعادة الهيكلة الإدارية، واستثمار نظم المراسلات الإلكترونية بما يتناسب مع معايير الحوكمة.

٣- **دراسة بزاوية وسالمي (٢٠١١)** بعنوان "**جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات**" سلطت الضوء على النتائج المترتبة على جودة التعليم العالي عند تحقيق مبادئ الحوكمة. وقد طبقت الدراسة على نحو (١١١) جامعة وكلية، وقد وضحت الأنظمة التي تحكم كبرى جامعات المملكة المتحدة كجامعة أكسفورد وجامعة كامبريدج من خلال المجالس. وأشارت الدراسة إلى ضرورة اشتمال مجالس الحوكمة على مجلس الجامعة وعمداء الكليات، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء آخرين من الاساتذة ومؤسسات المجتمع المحلي. وقد برهنت الدراسة أن تجربة المملكة المتحدة هي أحد أهم التجارب الناجحة في تطبيق الحوكمة في الجامعات، ولعل ذلك كان السبب الجوهري في تبوء جامعات المملكة المتحدة مراتب متقدمة عالمياً.

٤- **دارسة حلاوة وطه (٢٠١١)** بعنوان " **واقع الحوكمة في جامعة القدس، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة**" هدفت الدراسة إلى التّعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيق متطلباتها ومعاييرها، وتم تطبيق الاستبانة، والمقابلة لبعض القيادات في الجامعة، لجمع

المعلومات اللازمة للدارسة، واستخدمت الطريقة العشوائية في اختيار العينة من (٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، و(٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية، أما المقابلة فكانت محصورة في القيادات من أعضاء الهيئتين. كان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة الجامعة تحاول أن تطبق النظام على جميع طلابها، بدون تمييز، وبشفافية، كما أنه يوجد تطبيق للحوكمة داخل الجامعة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقًا للمعايير العالمية، ويرجع السبب إلى أنها الجامعة الوحيدة في العالم التي تعمل بدون سلطة، أو حماية قانونية بسبب موقعها، وأثر الاحتلال الإسرائيلي عليها.

٥- **دراسة ناصر الدين (٢٠١٢)** بعنوان **"واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"** هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين بها، وصُممت استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (٦٤) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية و(٤٩) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية؛ وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط مرتفع بشكل عام، وكان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة، كما أن اجابات المبحوثين أظهرت فروق دالة احصائياً وفقاً لاختلاف المسميات الوظيفية وكان ذلك الاختلاف لصالح أعضاء هيئة التدريس على حساب أعضاء الهيئة الإدارية، بالإضافة إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح من تجاوزت خبرتهم سنتين.

٦- **دراسة السديري (١٤٣٦هـ)** بعنوان "**تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجا**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية، ومعوقات التطبيق لنظام الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، ووضع أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية اعتمادا على أفضل التجارب العالمية، ونتائج الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٦٠٠) عضو وعضوه، بينما بلغ عدد عينة الدراسة (٢٨٢) عضو وعضوه، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وخلصت أهم النتائج إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في إدارات الجامعات السعودية متحقق بدرجة متوسطة، وأن أهمية تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية متحققة بدرجة كبيرة، وأن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية متحققة بدرجة متوسطة.

٧- **دراسة العريني (١٤٣٦هـ)** بعنوان "**واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**" هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإداريّة والأكاديميّة العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية – إن وجدت – تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحاليّة). ويتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (٨٤٦٠)، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية، يبلغ عددها (٦٥٠)، وبنسبة (١٣.٩٪) من مجتمع الدراسة، الأصلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٠٦)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جماعة الإمام تعود إلى؛ اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

٨- **دراسة النوشان (١٤٣٦هـ)** بعنوان **"واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن"** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة، والكشف عن المعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق الحوكمة، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الجامعة، وذلك من وجهة نظر قياداتنا الأكاديمية، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن والبالغ عددهن (١٦٢) قائدة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة متوسطة، وأن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة متحققة بدرجة متوسطة، وأن الموافقة على المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن متحققة بدرجة كبيرة.

٩- **دراسة الفواز (١٤٣٦هـ)** بعنوان **"واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة، وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات، والتعرف على درجة وجود معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات ورصد العلاقة الارتباطية بين واقع وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقها، وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على جميع مجتمع الدراسة الذي تكون من (٤٧٨) قائدا من القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الطائف)، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة أهمية مبادئ الحوكمة كانت بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- **دراسة يوريديس** (Eurydice, 2008) بعنوان **حوكمة التعليم العالي في أوروبا**، وهدفت إلى توفير فهم عميق للأطر المعيارية الوطنية، ولمقارنتها مع اتجاهات جميع الدول الأوربية لممارسات الحوكمة داخل المؤسسات التّربويّة. وقام الباحث بالدراسة التحليلية والدراسات المقارنة لعدد

من مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وخلصت الدراسة إلى أنه ما زالت مؤسسات التعليم العالي تتبع النماذج التنظيمية والإشرافية للدولة التابعة لها، وبذلك اتصفت أنظمتها بالبيروقراطية، كما أن مصادرها التمويليّة قائمة على المصادر العامة، أدى كل ذلك إلى قصور في المشاركة، والديمقراطية، والاستقلالية المادية، والإدارية. كما أن إعطاء الحكم الذاتي لمؤسسات التّعليم العالي، مع وجود جهة إشرافيه خارجية من قبل الدولة، تؤدي إلى ارتفاع مستوى الشفافية، وضوح أنظمة المساءلة كما إنها أدت إلى تحفيز المنافسة بين تلك المؤسسات.

٢- **دراسة كونستانتين وآخرين** (Constantin، 2010 , et al) بعنوان **تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في أوروبا**، وهدفت الدراسة إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في أوروبا، ومدى تطور الجامعات الرومانية من خلال تطبيق تلك الاتجاهات في ظل المنافسات المتزايدة في الأسواق العالمية. وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي من خلال دراسة الاتجاهات العالمية في حوكمة وادارة التعليم العالي في الجامعات الأوروبية بشكل عام، والرومانية بشكل خاص دراسة تحليلية، كما كان من أبرز نتائج هذه الدراسة تطبيق الاستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم الغالب، كما أن هناك فرق بين مفهوم الحوكمة والإدارة حيث أن الحوكمة يمكن تطبيقها في المؤسسات المستقلة بذاتها، أم الإدارة فهي إدارة المؤسسات التابعة كالدوائر الحكومية.

٣- **دراسة لاند ولي** (Lee & Land,2010) بعنوان **ما الذي يمكن أن تتعلمه الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية فيما يخص تطبيق الحوكمة**، وهدفت الدراسة على التعرف واقع تطبيق الحوكمة في جامعة تايوان ومقارنتها بالجامعات الأمريكية. سعياً منها لتحسين ممارستها فيما حققته الجامعات التايوانية فيما يتعلق بالشفافية. واللامركزية، والمشاركة في الإدارة من قبل أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، ومجلس المحافظين. واستخداما الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها: أن جامعات تايوان مازالت في مرحلة متأخرة في نضالها لتحقيق التوازن بين الديمقراطية والكفاءة مقارنة بالجامعات الأمريكية، أيضا تعتمد معظم الجامعات في تايوان على نموذج للحوكمة يتكون من مجلسين وهو نموذج منتشرا جدا في الولايات المتحدة، ويختص بمكونين" العناصر الإدارية والمالية لشؤون الأكاديمية، بالإضافة إلى أن الجامعات التايوانية مازالت بحاجة إلى التواصل لتحسين نموذجها من خلال نماذج البلاد المنفذ في هذا المجال، كذلك فيما يتعلق بالتغييرات التشريعية بغية تحقيق أهدافها.

ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

١- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها تناولت مفهوم الحوكمة كمتغير مستقل، وهي بذلك تتفق مع الدّراسة الحالية.

- تتشابه الدراسة الحالية جزئيا في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات السابقة في مجال التعرف على واقع الحوكمة وتطبيقها وممارستها مثل: دراسة

أبـو كـريم والثـويني (٢٠٠٩)، وبزاويـة وسـالمي (٢٠١١)، وحـلاوة وطـه (٢٠١١م)، وناصـر الـدين (٢٠١٢)، والـسديري (١٤٣٦هـ)، والعـريني (١٤٣٦هـ)، والنوشـان (١٤٣٦هـ)، والفـواز (١٤٣٦)، ويوريـديس (٢٠٠٨)، ولاند ولي (٢٠١٠).

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ناصر الدين (٢٠١٢)، وحلاوة وطه (٢٠١١)، في دراسة معايير ومبادئ الحوكمة في الجامعات.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بزاوية وسالمي (٢٠١١)، ودراسة مرعي (٢٠٠٩)، في دراسة تجربة جامعات المملكة المتحدة للحوكمة.

- تتشابه الدراسة الحالية جزئيا في مجال تقديم المقترحات التي تساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة مثل: دراسة السديري (١٤٣٦هـ)، والنوشان (١٤٣٦هـ).

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أداة البحث؛ حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات عدا دراسة مرعي (٢٠٠٩)، ويوريديس (٢٠٠٨).

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهجية الدراسة؛ حيث اتبعت المنهج الوصفي عدا دراسة مرعي (٢٠٠٩)، وبزاوية وسالمي (٢٠١١ ويوريديس (٢٠٠٨).

- بينما اختلفت مع دراسة كونستانتين وآخرون (٢٠١٠) والتي هدفت إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في أوروبا، ومدى تطور الجامعات الرومانية.

٢- أوجه التميز في الدراسة الحالية:

- تُعَدُّ هذه الدراسةُ الأولى من نوعها - على حدِّ علم الباحث - التي تناولت مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، في المملكة العربية السعودية.

- انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها وحدودها الموضوعية، والمكانية، والزمانية.

٣- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم الاستفادة منها على النحو التالي:

- بلؤرة مشكلة الدراسة، وإثارة عدد التساؤلات التي أثارت مشكلة الدراسة الحالية، إضافة إلى تدعيم أهميتها.

- بناء الإطار النظري والدراسات السابقة.

- اختيار المنهجية والإجراءات المناسبة لهذه الدراسة.

- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- تفسير نتائج الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، من حيث أوجه الانفاق والاختلاف؛ مما يدعم نتائج الدراسة.

- تقديم مقترحات لدراسة مستقبلية لم يتم بحثها.

- انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها وحدودها الموضوعية، والمكانية، والزمانية.

الدراسة الميدانية

أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة، بهدف وصف تلك الظاهرة وتحليلها وتفسيرها، أملا في الوصول إلى أفضل النتائج (العساف ١٤٣١هـ، ص ١٧٧).

٢- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء وعمداء جامعة الملك خالد ذكوراً وإناثاً، وعددهم (٥٠)، علماً أنه صدر قرار بتحويل العميدات إلى مساعدات عمداء وسيتم تطبيقه مستقبلاً، ونظراً لقلة مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع عدد (٥٠) استبانة لمجتمع الدراسة، تم استجابة (٤٢) قائد وهي ما تعادل نسبة ٨٤٪ من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق إحصائية مركز الدراسات والمعلومات بالجامعة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

جدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة

م	اسم المنصب	العدد
١	وكيل جامعة	٥
٢	عميد كلية أو عمادة مساندة أو مركز	٤٥
	المجموع:	**٥٠**

إحصائية غير منشورة من مركز الدراسات والمعلومات بجامعة الملك خالد لعام ١٤٣٩هـ.

٣- خصائص مجتمع الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد الدراسة، وبيان أثر تلك المتغيرات في استجابات أفراد الدراسة، وفقا لمحاورها، والتي تتمثل في: الجنس – المسمى الوظيفي – الدرجة العلمية، والتي لها مؤشر على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بقضايا الدراسة؛ وهي على النحو التالي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٣٣	٧٨,٦
أنثى	٩	٢١,٤
الإجمالي	٤٢	١٠٠,٠
المسمى الوظيفي		
وكيل جامعة	٣	٧,١
عميد	٣٩	٩٢,٩
الإجمالي	٤٢	١٠٠,٠
الدرجة العلمية		
أستاذ	٢	٤,٨
أستاذ مشارك	١٥	٣٥,٧
أستاذ مساعد	٢٥	٥٩,٥
الإجمالي	٤٢	١٠٠,٠

٤- منهجية جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات، وهما: مصادر البيانات الأولية المتمثلة في الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها لجمع البيانات من

المبحوثين، ومصادر البيانات الثانوية التي تتركز على الكتب والمراجع والدوريات والدراسات العلمية، والتقارير المنشورة.

٥- أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، أما الجزء الثاني فهو يتكون من (٤٢) فقرة مقسمة على محورين تتناول معايير الحوكمة، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، وهو يتكون من (٣١) فقرة مقسمة على خمسة معايير، وهي الشفافية، والمساءلة، والمساواة، والحرية الأكاديمية، والمشاركة الفاعلة.
- أما المحور الثاني: فهو يتناول متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعلم العالي في المملكة المتحدة.

٥- ١ صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، ١٤٣١هـ، ص ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٣، ص ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

٥- ١- ١ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول" مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم.

وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

٥- ١- ٢ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أبعاد محور (درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة) بالدرجة الكلية لكل بُعد

الشفافية		المساءلة		المساواة		الحرية الأكاديمية		المشاركة الفاعلة	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠.٤٥٨**	١	٠.٧٢١**	١	٠.٦١٦**	١	٠.٤٢٧**	١	٠.٨٤٥**
٢	٠.٤٣٤**	٢	٠.٧٩٥**	٢	٠.٦٨٠**	٢	٠.٥٠٦**	٢	٠.٥٣٨**
٣	٠.٥٣٥**	٣	٠.٧٨٩**	٣	٠.٥٣١**	٣	٠.٤٨٠**	٣	٠.٤٩٧**
٤	٠.٦٤٩**	٤	٠.٦٦٣**	٤	٠.٦٨٧**	٤	٠.٥١٣**	٤	٠.٥٧٣**
٥	٠.٥٠٧**	٥	٠.٧٧٧**	٥	٠.٥٢٠**	٥	٠.٥٣٥**	٥	٠.٥٤٦**
–	-	٦	٠.٦٥٦**	٦	٠.٧٣٧**	٦	٠.٥٤٩**	٦	٠.٥١٠**
–	-	-	-	٧	٠.٨٣٩**	-	-	٧	٠.٤٥٨**

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة) بالدرجة الكلية للمحور

المحور	معامل الارتباط	المحور	معامل الارتباط
الشفافية	٠,٧٠٢**	الحرية الأكاديمية	٠,٦٤٩**
المساءلة	٠,٦٢٨**	المشاركة الفاعلة	٠,٧٤٤**
المساواة	٠,٨٧٥**	–	–

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (متطلبات تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠.٧١٨**	٧	٠.٦١٩**
٢	٠.٦٢٨**	٨	٠.٦٤١**
٣	٠.٦٠٤**	٩	٠.٥٦٦**
٤	٠.٧٨٧**	١٠	٠.٧٧٩**
٥	٠.٦٤٩**	١١	٠.٥٤٥**
٦	٠.٦٣٣**	-	-

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (٣، ٤، ٥) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٥- ٢ ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ١٤٣١هـ: ص٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول رقم (٦) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة	٣١	٠,٨٨٠
٢	متطلبات تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة	١١	٠,٨٣٦
	الثبات الكلي	٤٢	٠,٩١٤

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩١٤) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٣٦، ٠,٨٨٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥- ١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٥/٤ = ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي

الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة منخفضة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠ يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة عالية جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدارسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة

م	معايير الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الشفافية	٢,٦٠	٠,٦٦	٤
٢	المساءلة	٢,٨٥	٠,٨٤	٣
٣	المساواة	٢,٩٣	٠,٦٧	٢
٤	الحرية الأكاديمية	٣,٣٤	٠,٦٩	١
٥	المشاركة الفاعلة	١,٩٦	٠,٦٠	٥
المتوسط الحسابي العام		٢,٧٣	٠,٥٤	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط عام (٢,٧٣ من ٥,٠) وبانحراف معياري (٠,٥٤)، حيث تأتي الحياة الأكاديمية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٣,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٦٩)، يليه المساواة بمتوسط حسابي عام (٢,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٦٧)، وبالمرتبة الثالثة بين معايير الحوكمة يأتي المساءلة بمتوسط حسابي عام (٢,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، يليه الشفافية بمتوسط عام (٢,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٦٦)، ويأتي معيار المشاركة الفاعلة كأقل معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة

التعليم العالي في المملكة المتحدة بمتوسط عام (١,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٦٠)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو كريم والثويني (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكلات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حلاوة وطه (٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن هناك تطبيق للحوكمة في جامعة القدس ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقاً للمعايير العالمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السديري (١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في إدارات الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً متحقق بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النوشان (١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن هناك واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الفواز (١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات كانت بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يوريديس (Euydice,2008) والتي توصلت إلى أن هناك قصور في حوكمة التعليم العالي في أوربا، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط بشكل عام مرتفع، كما اختلفت مع نتيجة

دراسة لاند ولي (Lee & Land,2010) والتي بينت أن جامعات تايوان مازالت في مرحلة متأخرة في نضالها لتحقيق التوازن بين الديمقراطية والكفاءة مقارنة بالجامعات الأمريكية في مجال الحوكمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى هذه النتيجة إلى أن هناك قصور في الإعلان والإفصاح عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل الجامعة، أو عدم وضوحها للعاملين في الجامعة.

والجداول التالية توضح بنوع من التفصيل مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، وذلك على النحو التالي:

١- درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالشفافية.

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالشفافية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٨)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالشفافية

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	تتسم الأنظمة واللوائح المطبقة في الجامعة بالوضوح.	٢	٤.٨	٨	١٩.٠	٣٠	٧١.٤	٠	٠.٠	٢	٤.٨	٣.١٩	٠.٧٤	١
٢	تنشر الجامعة عبر بوابتها معايير اختيار أصحاب المناصب القيادية.	٠	٠.٠	٣	٧.١	٦	١٤.٣	٨	١٩.٠	٢٥	٥٩.٥	١.٦٩	٠.٩٨	٥
٣	تنشر الجامعة معلومات وبيانات عن خططها وبرامجها للمستفيدين.	٠	٠.٠	٨	١٩.٠	١٥	٣٥.٧	١٥	٣٥.٧	٤	٩.٥	٢.٦٤	٠.٩١	٤
٤	تعزز الجامعة المصداقية بينها وبين كافة المستفيدين من خدماتها.	٠	٠.٠	٨	١٩.٠	١٨	٤٢.٩	١٢	٢٨.٦	٤	٩.٥	٢.٧١	٠.٨٩	٣
٥	تنشر الجامعة حقوق وواجبات المستفيدين من خدماتها على موقعها الإلكتروني.	١	٢.٤	٩	٢١.٤	١٤	٣٣.٣	١٥	٣٥.٧	٣	٧.١	٢.٧٦	٠.٩٦	٢
	المتوسط الحسابي العام											**٢.٦٠**	**٠.٦٦**	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن محور مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما

يتعلق بالشفافية يتضمن (٥) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (١,٦٩ ، ٣,١٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة موافقة (منخفضة - متوسطة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالشفافية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٦٠) بانحراف معياري (٠,٦٦)، وهذا يدل على أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالشفافية بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الثقافة السائدة في الجامعة بأن لا يطلع على أمور الجامعة إلاَّ فئة محددة حسب منصبها في الجامعة، أو قربها من صاحب القرار.

٢- درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساءلة.

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساءلة، كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساءلة

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	يوجد في الجامعة نظام فعال لمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا حول الخطط الاستراتيجية.	٢	٤.٨	٣	٧.١	٦	١٤.٣	١١	٢٦.٢	٢٠	٤٧.٦	١.٩٥	١.١٧	٦
٢	يستطيع الطالب أن يطالب بحقوقه لأنه مدعوم بأنظمة ولوائح عادلة.	٥	١١.٩	١٤	٣٣.٣	١٦	٣٨.١	٦	١٤.٣	١	٢.٤	٣.٣٨	٠.٩٦	١
٣	يستطيع منسوبو الجامعة تقديم مقترحات وشكاوى للجامعة ليتم التعامل معها.	٥	١١.٩	١١	٢٦.٢	١٥	٣٥.٧	٩	٢١.٤	٢	٤.٨	٣.١٩	١.٠٦	٢
٤	يوجد معايير دقيقة وواضحة لتقييم أداء الهيئتين الإدارية والأكاديمية.	٢	٤.٨	٢٠	٤٧.٦	٦	١٤.٣	١٠	٢٣.٨	٤	٩.٥	٣.١٤	١.١٤	٣
٥	تتسم آلية محاسبة ومساءلة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية في الجامعة بالعدالة والمساواة.	٠	٠.٠	١٠	٢٣.٨	٦	١٤.٣	١٤	٣٣.٣	١٢	٢٨.٦	٢.٣٣	١.١٤	٥

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٦	تُراعي الجامعة العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على العاملين في الجامعة.	١	٢.٤	١٢	٢٨.٦	٢١	٥٠.٠	٥	١١.٩	٣	٧.١	٣.٠٧	٠.٨٩	٤
المتوسط الحسابي العام												٢.٨٥	٠.٨٤	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن محور مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساءلة يتضمن (٦) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (١,٩٥ ، ٣,٣٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة موافقة (منخفضة - متوسطة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساءلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٨٥) بانحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا يدل على أن جامعة الملك خالد تطبق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساءلة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ثقافة المساءلة لا زالت ضعيفة لدى الجامعة، وذلك لعدم وجود

آليات واضحة تلزم مجالس الكليات بتقديم التوضيحات اللازمة، وتبرير ما يتخذونه من قرارات تخص أداء الجامعة.

٣- درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساواة.

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساواة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٠)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساواة

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		بدرجة عالية		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	توزع الفرص على جميع أقسام الجامعة بشكل عادل وواضح.	٢	٤.٨	٥	١١.٩	١٢	٢٨.٦	٢٢	٥٢.٤	١	٢.٤	٢.٦٤	٠.٩١	٧
٢	تطبق الأنظمة واللوائح على الجميع دون تمييز.	٢	٤.٨	٧	١٦.٧	١٢	٢٨.٦	١٨	٤٢.٩	٣	٧.١	٢.٦٩	١.٠٠	٥

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٣	يوجد معايير واضحة خاصة بأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية تحكم ترقياتهم	٥	١١.٩	٩	٢١.٤	٢١	٥٠.٠	٥	١١.٩	٢	٤.٨	٣.٢٤	٠.٩٨	١
٤	تبرز الجامعة بوضوح معايير الحصول على المكافآت لجميع العاملين.	٣	٧.١	٥	١١.٩	٢٥	٥٩.٥	٨	١٩.٠	١	٢.٤	٣.٠٢	٠.٨٤	٤
٥	تتسم معايير تقييم الأداء الوظيفي بالعدل والموضوعية.	٠	٠.٠	١٩	٤٥.٢	١٥	٣٥.٧	٦	١٤.٣	٢	٤.٨	٣.٢١	٠.٨٧	٢
٦	توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.	٢	٤.٨	٨	١٩.٠	٢٣	٥٤.٨	٨	١٩.٠	١	٢.٤	٣.٠٥	٠.٨٢	٣
٧	تدعم الجامعة دور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرار.	٠	٠.٠	٧	١٦.٧	١٧	٤٠.٥	١٥	٣٥.٧	٣	٧.١	٢.٦٧	٠.٨٥	٦
	المتوسط الحسابي العام											٢.٩٣	٠.٦٧	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن محور مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساواة يتضمن (٧) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم

بين (٢,٦٤ ، ٣,٢٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة موافقة (متوسطة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساواة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٩٣) بانحراف معياري (٠,٦٧)، وهذا يدل على أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساواة بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن الأقسام في البيئة الجامعية تساعد على المساواة ومع ذلك لم ترتق هذه الممارسة إلى أكثر من المتوسط فقد يكون هناك غموض يعتري بعض معايير تقييم الأداء، أو أنها تخضع أحياناً للذاتية والآراء الشخصية، وقد يكون عدم ارتقاء المساءلة للمستوى المأمول سبب في تدني مستوى المساواة.

٤- درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية.

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	تتمتع الجامعة بشخصية اعتبارية تتناسب مع بيئتها المحلية.	١٤	٣٣.٣	١١	٢٦.٢	١٢	٢٨.٦	٣	٧.١	٢	٤.٨	٣.٧٦	١.١٤	١
٢	تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس وضع معايير قبول الطلاب وفق رؤية الجامعة ورسالتها.	٠	٠.٠	١٢	٢٨.٦	١٥	٣٥.٧	٨	١٩.٠	٧	١٦.٧	٢.٧٦	١.٠٥	٦
٣	تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس تقديم الاستشارات للجهات الخارجية دون قيود.	١	٢.٤	١٩	٤٥.٢	١٢	٢٨.٦	٧	١٦.٧	٣	٧.١	٣.١٩	٠.٩٩	٤
٤	تتيح الجامعة الفرصة للأستاذ الجامعي نشر أبحاثه المتميزة مهما كانت نتائجها.	٣	٧.١	١٣	٣١.٠	١٣	٣١.٠	١٢	٢٨.٦	١	٢.٤	٣.١٢	٠.٩٩	٥
٥	يختار أستاذ الجامعة طريقة التدريس التي يراها مناسبة له.	٧	١٦.٧	٢٢	٥٢.٤	٩	٢١.٤	٣	٧.١	١	٢.٤	٣.٧٤	٠.٩١	٢

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٦	يختار أستاذ الجامعة طريقة التقويم التي يراها مناسبة له.	٤	٩.٥	٢٠	٤٧.٦	١١	٢٦.٢	٦	١٤.٣	١	٢.٤	٣.٧٤	٠.٩٤	٣
	المتوسط الحسابي العام											٣.٢٤	٠.٦٩	١

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية يتضمن (٦) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٧٦ ، ٣,٧٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة موافقة (متوسطة - عالية)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٢٤) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وهذا يدل على أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية بدرجة متوسطة، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى التسلط الذي يجعل تعامل بعض القيادات في الجامعة لا ترقى إلى المستوى الأكاديمي، أو أنها تخضع أحياناً

للذاتية والآراء الشخصية، كما أن عدم ارتقاء المساءلة للمستوى المأمول سبب في تدني مستوى هذه الحرية، خاصة إذا مع طبيعة البيئة الجامعية، وطبيعة معرفة الأستاذ الجامعي لحقوقه وفق اللوائح المحددة والواضحة.

٥- درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة.

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة

م	الفقرات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة	منخفضة جداً			
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪ ك			
١	تنهج الجامعة الأساليب التشاركية في صنع القرار الجامعي	٠	٠.٠	٦	١٤.٣	١٧	٤٠.٥	١٦	٣٨.١ ٣	٧.١	٢.٦٢	٠.٨٢	١
٢	يشترك الطلبة في مجلس الجامعة والمجالس الأخرى في صنع القرار الجامعي الخاص بمصالحهم بتميز وفعالية.	٠	٠.٠	٤	٩.٥	٩	٢١.٤	١٤	٣٣.٣ ١٥	٣٥.٧	٢.٠٥	٠.٩٩	٣
٣	يطبق أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية	٠	٠.٠	١	٢.٤	٦	١٤.٣	١٧	٤٠.٥ ١٨	٤٢.٩	١.٧٦	٠.٧٩	٥

م	الفقرات	درجة الموافقة										التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٤	يشارك المستفيدون من خدمات الجامعة في انتخاب القيادات الأكاديمية	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤	٩.٥	١٥	٣٥.٧	٢٣	٥٤.٨	١.٥٥	٠.٦٧	٧
٥	يشارك المعنيين من المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية.	٠	٠.٠	٤	٩.٥	٩	٢١.٤	٢١	٥٠.٠	٨	١٩.٠	٢.٢١	٠.٨٧	٢
٦	يشارك المستفيدون من خدمات الجامعة في تقييم شاغلي المناصب القيادية بالجامعة.	٠	٠.٠	١	٢.٤	٦	١٤.٣	١١	٢٦.٢	٢٤	٥٧.١	١.٦٢	٠.٨٢	٦
٧	يناقش المستفيدون من خدمات الجامعة قرارات مجلس الجامعة لإجراء التعديلات عليها، قبل اتخاذ القرار.	٠	٠.٠	١	٢.٤	٧	١٦.٧	٢٠	٤٧.٦	١٤	٣٣.٣	١.٨٨	٠.٧٧	٤
	المتوسط الحسابي العام											١.٩٦	٠.٦٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن محور مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة يتضمن (٧) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (١.٥٥ ، ٢.٦٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة موافقة (منخفضة - متوسطة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١.٩٦) بانحراف معياري (٠.٦٠)، وهذا يدل على أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على كلٍ من (مشاركة المعنيين من المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية، وكذلك مشاركة الطلبة في مجلس الجامعة والمجالس الأخرى في صنع القرار الجامعي الخاص بمصالحهم بتميز وفعالية، إضافة إلى أن المستفيدين من خدمات الجامعة يناقشون قرارات مجلس الجامعة لإجراء التعديلات عليها قبل اتخاذ القرار)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى استئثار أصحاب القرار في الجامعة بالحق في تسيير الجامعة، وكذلك إلى عدم انتشار ثقافة الشراكة مع المستفيدين في البيئة الجامعة.

السؤال الثاني: المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، وفقاً للمعايير

المطبقة في جامعات المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٣)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	القناعة الكاملة لدى الإدارة الجامعية بقبول تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها.	١٧	٤٠.٥	٦	١٤.٣	١٠	٢٣.٨	٨	١٩.٠	١	٢.٤	٣.٧١	١.٢٥	٢
٢	تشكيل مجلس مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة يُسمى "مجلس الأمناء".	١٢	٢٨.٦	١٦	٣٨.١	٦	١٤.٣	٣	٧.١	٥	١١.٩	٣.٦٤	١.٣٠	٥
٣	يُعد مجلس الأمناء هو المسؤول المباشر عن إقرار أنشطة الجامعة وعن اتخاذ جميع القرارات النهائية في المسائل المهمة التي تدخل في اختصاصاته.	١٠	٢٣.٨	١٨	٤٢.٩	٥	١١.٩	٥	١١.٩	٤	٩.٥	٣.٦٠	١.٢٥	١٠

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٤	يحفظ مجلس الأمناء سمعة الجامعة من خلال ضمان تطبيق لوائح تنظيمية وسياسات وإجراءات واضحة وأخلاقية ومعمول بها تتفق والمتطلبات التشريعية والتنظيمية.	١٠	٢٣.٨	٢٠	٤٧.٦	٦	١٤.٣	٣	٧.١	٣	٧.١	٣.٧٤	١.١٣	١
٥	يضمن مجلس الأمناء استدامة الجامعة عن طريق العمل مع مدير الجامعة لتحديد مهمة الجامعة واستراتيجيتها.	٩	٢١.٤	١٩	٤٥.٢	٨	١٩.٠	٣	٧.١	٣	٧.١	٣.٦٧	١.١٢	٣
٦	المجلس مسؤول عن ضمان اتخاذ الخطوات الملائمة لتحقيق مهمة الجامعة واستراتيجيتها ووضع أنظمة رقابة وإدارة مخاطر فعّالة.	٩	٢١.٤	١٦	٣٨.١	١٢	٢٨.٦	٢	٤.٨	٣	٧.١	٣.٦٢	١.١٠	٨
٧	حصول مجلس الأمناء على ضمانات تؤكد فعّالية الحوكمة الأكاديمية من خلال العمل مع مجلس الجامعة كما هو منصوص عليه في آلياته الحاكمة.	١٠	٢٣.٨	١٨	٤٢.٩	٦	١٤.٣	٥	١١.٩	٣	٧.١	٣.٦٤	١.١٩	٦
٨	يعمل مجلس الأمناء مع مدير الجامعة بهدف ضمان تطبيق الآليات الرقابية الفعّالة والعناية الواجبة فيما يتعلق بالأنشطة المؤسسية الخارجية المهمة.	١٢	٢٨.٦	١٣	٣١.٠	١١	٢٦.٢	٣	٧.١	٣	٧.١	٣.٦٧	١.١٨	٤
٩	يعزز مجلس الأمناء مبدأ المساواة والتنوع في جميع أرجاء الجامعة بما في ذلك ما يتعلق بعملياته الخاصة.	١٠	٢٣.٨	١٨	٤٢.٩	٧	١٦.٧	٣	٧.١	٤	٩.٥	٣.٦٤	١.٢١	٧
١٠	يضمن مجلس الأمناء ملائمة هياكل الحوكمة وعملياتها للأغراض المنشودة من خلال توافقها ومعايير الممارسات الجيدة	٨	١٩.٠	٢٠	٤٧.٦	٧	١٦.٧	٣	٧.١	٤	٩.٥	٣.٦٠	١.١٧	٩
١١	يتخذ مجلس الأمناء القرارات بشفافية تتيح للمساهمين مساءلة مجلس الجامعة.	١١	٢٦.٢	١٣	٣١.٠	١٠	٢٣.٨	٤	٩.٥	٤	٩.٥	٣.٥٥	١.٢٥	١١
	المتوسط الحسابي العام											٣.٦٤	١.٠٩	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن محور المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في

المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة يتضمن (١١) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٥٥، ٣,٧٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة موافقة (عالية)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦٤) بانحراف معياري (١,٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة، ومن أبرز تلك المتطلبات (حفظ مجلس الأمناء لسمعة الجامعة من خلال ضمان تطبيق لوائح تنظيمية وسياسات وإجراءات واضحة وأخلاقية ومعمول بها تتفق والمتطلبات التشريعية والتنظيمية، وكذلك القناعة الكاملة لدى الإدارة الجامعية بقبول تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها، إضافة إلى ضمان مجلس الأمناء لاستدامة الجامعة عن طريق العمل مع مدير الجامعة لتحديد مهمة الجامعة واستراتيجيتها، وعمل مجلس الأمناء مع مدير الجامعة بهدف ضمان تطبيق الآليات الرقابية الفعَّالة والعناية الواجبة فيما يتعلق بالأنشطة المؤسسية الخارجية المهمة، وكذلك تشكيل مجلس مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة يُسمى "مجلس الأمناء")، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النوشان

(١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُسهم في تعزيز الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بدرجة كبيرة.

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن من أبرز الفقرات التي تعكس المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة تتمثل في الفقرات رقم (٤ ، ١) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (يحفظ مجلس الأمناء سمعة الجامعة من خلال ضمان تطبيق لوائح تنظيمية وسياسات وإجراءات واضحة وأخلاقية ومعمول بها تتفق والمتطلبات التشريعية والتنظيمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن حفظ مجلس الأمناء لسمعة الجامعة من خلال ضمان تطبيق لوائح تنظيمية وسياسات وإجراءات واضحة وأخلاقية ومعمول بها تتفق والمتطلبات التشريعية والتنظيمية من المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مرعي (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أنه يتوجب على الجامعة تحديد أنظمة العمل الخاصة بها وآليات تطبيق معايير الحوكمة حتى يتسنى لها قياس مستوى أدائها.

٢. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (القناعة الكاملة لدى الإدارة الجامعية بقبول تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٢٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن القناعة الكاملة لدى الإدارة الجامعية بقبول تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها من المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة.

وكشفت النتائج بالجدول رقم (١٣) أن أقل فقرتين بمحور المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة تتمثل في الفقرات رقم (١٠ ، ٣) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

٣. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (يضمن مجلس الأمناء ملاءمة هياكل الحوكمة وعملياتها للأغراض المنشودة من خلال توافقها ومعايير الممارسات الجيدة) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,١٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن ضمان مجلس الأمناء ملائمة هياكل الحوكمة وعملياتها للأغراض المنشودة من خلال توافقها ومعايير الممارسات الجيدة من المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة

الحالية مع نتيجة دراسة مرعي (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أنه يتوجب على الجامعة إعادة الهيكلة الإدارية بما يتناسب مع معايير الحوكمة.

٤. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (يُعد مجلس الأمناء هو المسؤول المباشر عن إقرار أنشطة الجامعة وعن اتخاذ جميع القرارات النهائية في المسائل المهمة التي تدخل في اختصاصاته) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (١.٢٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مسؤولية مجلس الأمناء المباشرة عن إقرار أنشطة الجامعة وعن اتخاذ جميع القرارات النهائية في المسائل المهمة التي تدخل في اختصاصاته من المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة.

السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى $a<0.05$ في متوسطات اجابات المبحوثين حول درجة تطبيق جامعة الملك خالد للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة تعود إلى متغيرات (الجنس – المسمى الوظيفي – الدرجة العلمية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار

(ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير الجنس، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٤)

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق جامعة الملك خالد للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة باختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	٣٣	٢١.٠٠	٦٩٣.٠٠	- ٠.٥١٠	٠.٦١٠
	أنثى	٩	٢٣.٣٣	٢١٠.٠٠		
المساءلة	ذكر	٣٣	١٩.٨٥	٦٥٥.٠٠	- ١.٦٩٣	٠.٠٩١
	أنثى	٩	٢٧.٥٦	٢٤٨.٠٠		
المساواة	ذكر	٣٣	٢٠.٩٢	٦٩٠.٥٠	- ٠.٥٨٦	٠.٥٥٨
	أنثى	٩	٢٣.٦١	٢١٢.٥٠		
الحرية الأكاديمية	ذكر	٣٣	٢٢.٣٥	٧٣٧.٥٠	- ٠.٨٦٤	٠.٣٨٨
	أنثى	٩	١٨.٣٩	١٦٥.٥٠		
المشاركة الفاعلة	ذكر	٣٣	٢٠.٠٨	٦٦٢.٥٠	- ١.٤٥٠	٠.١٤٧
	أنثى	٩	٢٦.٧٢	٢٤٠.٥٠		
الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة	ذكر	٣٣	٢٠.٢١	٦٦٧.٠٠	- ١.٣٠٥	٠.١٩٢
	أنثى	٩	٢٦.٢٢	٢٣٦.٠٠		
متطلبات تطوير معايير الحوكمة	ذكر	٣٣	٢١.٠٥	٦٩٤.٥٠	- ٠.٤٦٢	٠.٦٤٤
	أنثى	٩	٢٣.١٧	٢٠٨.٥٠		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الشفافية – المساءلة – المساواة – الحرية الأكاديمية – المشاركة الفاعلة)، وكذلك محور متطلبات

تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠,٦١٠، ٠,٠٩١، ٠,٥٥٨، ٠,٣٨٨، ٠,١٤٧)، وللدرجة الكلية (٠,١٩٢)، ولمحور المتطلبات (٠,٦٤٤)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة من الذكور والإناث حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البيئة الأكاديمية لا تفرق بين الجنسين في الثقافة العملية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٥)

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق جامعة الملك خالد للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة باختلاف متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
الشفافية	وكيل جامعة	٣	٢٦.٠٠	٧٨.٠٠	- ٠.٦٦٥	٠.٥٠٦
	عميد	٣٩	٢١.١٥	٨٢٥.٠٠		
المساءلة	وكيل جامعة	٣	١٦.٣٣	٤٩.٠٠	- ٠.٧٦٧	٠.٤٤٣
	عميد	٣٩	٢١.٩٠	٨٥٤.٠٠		
المساواة	وكيل جامعة	٣	١١.٦٧	٣٥.٠٠	- ١.٤٥١	٠.١٤٧
	عميد	٣٩	٢٢.٢٦	٨٦٨.٠٠		
الحرية الأكاديمية	وكيل جامعة	٣	١٢.٥٠	٣٧.٥٠	- ١.٣٢٧	٠.١٨٥
	عميد	٣٩	٢٢.١٩	٨٦٥.٥٠		
المشاركة الفاعلة	وكيل جامعة	٣	٥.٠٠	١٥.٠٠	- ٢.٤٣٢	٠.٠١٥
	عميد	٣٩	٢٢.٧٧	٨٨٨.٠٠		
الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة	وكيل جامعة	٣	١١.٣٣	٣٤.٠٠	- ١.٤٩٢	٠.١٣٦
	عميد	٣٩	٢٢.٢٨	٨٦٩.٠٠		
متطلبات تطوير معايير الحوكمة	وكيل جامعة	٣	٢٠.٣٣	٦١.٠٠	- ٠.١٧٢	٠.٨٦٤
	عميد	٣٩	٢١.٥٩	٨٤٢.٠٠		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الشفافية – المساءلة – المساواة – الحرية الأكاديمية)، وكذلك محور متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد

على التوالي (٠,٥٠٦ ، ٠,٤٤٣ ، ٠,١٤٧ ، ٠,١٨٥)، وللدرجة الكلية (٠,١٣٦)، ولمحور المتطلبات (٠,٨٦٤)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف المسمى الوظيفي لهم حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط باختلاف متغير المسمى الوظيفي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باختلاف متغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه المعايير ارتبطت بثقافة المجتمع الدينية، كما أنها معايير ترتبط بحاجة الإنسان في عمله.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة باختلاف متغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح أفراد الدراسة من العمداء بمتوسط رتب (٢٢,٧٧) مقابل (٥,٠) لصالح وكلاء الجامعة، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من العمداء يوافقون بدرجة أكبر على تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير الدرجة العلمية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٦)

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق جامعة الملك خالد للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة باختلاف متغير الدرجة العلمية

الأبعاد	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الشفافية	أستاذ	٢	٢٠.٥٠	٠.٨٨٦	٠.٦٤٢
	أستاذ مشارك	١٥	٢٣.٨٧		
	أستاذ مساعد	٢٥	٢٠.١٦		
المساءلة	أستاذ	٢	١٣.٢٥	٢.٤٣٦	٠.٢٩٦
	أستاذ مشارك	١٥	٢٤.٩٠		
	أستاذ مساعد	٢٥	٢٠.١٢		
المساواة	أستاذ	٢	١٦.٠٠	٠.٩٠٩	٠.٦٣٥
	أستاذ مشارك	١٥	٢٣.٥٠		
	أستاذ مساعد	٢٥	٢٠.٧٤		
الحرية الأكاديمية	أستاذ	٢	٨.٥٠	٤.٧٨٠	٠.٠٩٢
	أستاذ مشارك	١٥	٢٦.٠٠		
	أستاذ مساعد	٢٥	١٩.٨٤		

الأبعاد	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
المشاركة الفاعلة	أستاذ	٢	٦.٥٠	٣.٣٤٥	٠.١٨٨
	أستاذ مشارك	١٥	٢١.٢٣		
	أستاذ مساعد	٢٥	٢٢.٨٦		
الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة	أستاذ	٢	٩.٠٠	٣.٨٦٧	٠.١٤٥
	أستاذ مشارك	١٥	٢٥.٣٧		
	أستاذ مساعد	٢٥	٢٠.١٨		
متطلبات تطوير معايير الحوكمة	أستاذ	٢	٢٧.٧٥	٠.٥٥١	٠.٧٥٩
	أستاذ مشارك	١٥	٢١.١٣		
	أستاذ مساعد	٢٥	٢١.٢٢		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الشفافية – المساءلة – المساواة – الحرية الأكاديمية – المشاركة الفاعلة)، وكذلك محور متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.٦٤٢، ٠.٢٩٦، ٠.٦٣٥، ٠.٠٩٢، ٠.١٨٨)، وللدرجة الكلية (٠.١٤٥)، ولمحور المتطلبات (٠.٧٥٩)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف درجتهم العلمية حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة.

* * *

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

أولاً: نتائج الدراسة

١. أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة جاءت بدرجة متوسطة، حيث تأتي الحياة الأكاديمية بالمرتبة الأولى، يليه المساواة، وبالمرتبة الثالثة بين معايير الحوكمة يأتي المساءلة، يليه الشفافية، ويأتي معيار المشاركة الفاعلة كأقل معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة.

٢. أن جامعة الملك خالد تطبق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالشفافية بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن:

- الأنظمة واللوائح المطبقة في الجامعة تتسم بالوضوح.
- أن الجامعة تنشر حقوق وواجبات المستفيدين من خدماتها على موقعها الإلكتروني.
- أن الجامعة تعزز المصداقية بينها وبين كافة المستفيدين من خدماتها.

٣. أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساءلة بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن:

- الطالب يستطيع أن يطالب بحقوقه لأنه مدعوم بأنظمة ولوائح عادلة.

- أن منسوبي الجامعة يستطيعوا تقديم مقترحات وشكاوى للجامعة ليتم التعامل معها.
- أن هناك معايير دقيقة وواضحة لتقييم أداء الهيئتين الإدارية والأكاديمية.

٤. أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمساواة بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن

- هناك معايير واضحة خاصة بأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية تحكم ترقياتهم.
- أن معايير تقييم الأداء الوظيفي تتسم بالعدل والموضوعية.
- أن الجامعة توفر وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.

٥. أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من:

- أن الجامعة تتيح لعضو هيئة التدريس تقديم الاستشارات للجهات الخارجية دون قيود.
- أن الجامعة تتيح الفرصة للأستاذ الجامعي نشر أبحاثه المتميزة مهما كانت نتائجها.
- أن الجامعة تتيح لعضو هيئة التدريس وضع معايير قبول الطلاب وفق رؤية الجامعة ورسالتها.

٦. أن جامعة الملك خالد تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على كلٍ من:

- مشاركة المعنيين من المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية.
- مشاركة الطلبة في مجلس الجامعة والمجالس الأخرى في صنع القرار الجامعي الخاص بمصالحهم بتميز وفعالية.
- أن المستفيدين من خدمات الجامعة يناقشون قرارات مجلس الجامعة لإجراء التعديلات عليها قبل اتخاذ القرار.

٧. أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في جامعات المملكة المتحدة، ومن أبرز تلك المتطلبات:

- حفظ مجلس الأمناء لسمعة الجامعة من خلال ضمان تطبيق لوائح تنظيمية وسياسات وإجراءات واضحة وأخلاقية ومعمول بها تتفق والمتطلبات التشريعية والتنظيمية.
- القناعة الكاملة لدى الإدارة الجامعية بقبول تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها.
- ضمان مجلس الأمناء لاستدامة الجامعة عن طريق العمل مع مدير الجامعة لتحديد مهمة الجامعة واستراتيجيتها.

- عمل مجلس الأمناء مع مدير الجامعة بهدف ضمان تطبيق الآليات الرقابية الفعَّالة والعناية الواجبة فيما يتعلق بالأنشطة المؤسسية الخارجية المهمة.
- تشكيل مجلس مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة يُسمى "مجلس الأمناء".

٨. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الشفافية – المساءلة – المساواة – الحرية الأكاديمية – المشاركة الفاعلة)، وكذلك محور متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير الجنس.

٩. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الشفافية – المساءلة – المساواة – الحرية الأكاديمية)، وكذلك محور متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

١٠. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمشاركة الفاعلة باختلاف متغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح أفراد الدراسة من العمداء.

١١. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الشفافية – المساءلة – المساواة – الحرية الأكاديمية – المشاركة الفاعلة)، وكذلك محور متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة باختلاف متغير الدرجة العلمية.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

١. إصدارُ لوائحَ وتشريعاتٍ خاصَّةٍ بمعاييرِ ومبادئ الحَوْكَمة في جامعة الملك خالد بجميع أبعادها.

٢. نشر ثقافة الحوكمة و التعريف بها وأهدافها، ومبادئها، ومتطلباتها بمختلف الوسائل بين منسوبي الجامعة.

٣. اعتماد الانتخابات كوسيلة لتعيين المناصب الإدارية العليا، والقيادات داخل الجامعة.

٤. توعية العاملين بالجامعة بأهمية معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي بالمملكة المتحدة، ودورها في تطوير الجامعة.

٥. اعتماد معايير واضحة، ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات للمناصب الإدارية داخل الجامعة.

٦. ضرورة تشكيل مجلس مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة يُسمى "مجلس الأمناء".

٧. الحرص على تفعيل مجلس الأمناء مع مدير الجامعة بهدف ضمان تطبيق الآليات الرقابية الفعَّالة والعناية الواجبة فيما يتعلق بالأنشطة المؤسسية الخارجية المهمة.

٨. إنشاء لجانٍ خاصَّةٍ من قِبَلِ الجامعة ؛ لمتابعة تنفيذِ معاييرِ الحَوْكَمة.

٩. وضع خُطَطٍ لتدريب العاملين في المدرسة من الإداريَّات والمعلِّمات، على تطبيق الحَوْكَمة.

١٠. إعادة هيكلة الجامعة بما يتلاءم مع تطبيق الحوكمة، وتفعيل دور القيادات الجامعية، وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والادارية، والطلاب، ومنحهم الصلاحيات للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بهم .

ثالثاً: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية والتي يأمل أن تُسهم في إثراء المجال التربوي في ذلك المجال، وذلك بإجراء دراسات مماثلة النحو التالي:

١. مدى تطبيق معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة بجامعات أخرى.

٢. المعوقات التي تحد من تطبيق معايير الحوكمة بجامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة.

٣. دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

٤. تطوير أداء الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة .

٥. مقارنة بين الجامعات السعودية، وبعض الجامعات الأوروبية حول تطبيق الحوكمة.

المراجع

المراجع العربية:

- أبـو كـريم، أحمـد، والثـواني، طـارق (٢٠١٤م). **درجـة تطبيـق مبـادئ الحوكمـة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس**. مجلة العلوم التربويةج١٥.ع٣.سبتمبر .٢٠١٤م. ٥٥- ٩٣.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥م) . **الحوكمة الرشيدة "فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"** ، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة .
- بزاوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار. (٢٠١١). **جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات**. الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي. بتاريخ ٣-٢٠١١/١٠/٤.
- جودة، فكري عبد الغني. (٢٠٠٨). **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية** (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- حلاوة، جمال و دار طه، نداء. (2011). **واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس. معهد التنمية المستدامة**: دار العلوم التنموية. القدس: فلسطين.
- الخضيري، محسن (٢٠٠٥). **حوكمة الشركات**. ط١. مجموعة النيل العربية. القاهرة.
- خورشيد، معتز و يوسف، محسن. (٢٠٠٩م). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**. الاسكندرية. مصر: مكتبة الاسكندرية.
- الدهدار، مروان (٢٠١٦). **واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

- السديري. هند بنت محمد (١٤٣٦هـ). **تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجا** (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة تربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الشريف، طلال بن عبد الله (٢٠١٥). **حوكمة الجامعات واقع وتطلعات**. مقال أدبي. مقالات المركز الإعلامي. جامعة شقراء. المملكة العربية السعودية.
- صالح، محمد غرابة. (٢٠١٠م). **مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة.** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس: فلسطين.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا. (٩ يوليو، ٢٠١١م). **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر**. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة. القاهرة: جامعة عين شمس.
- الطائي، علي وحمد، علاء (٢٠١٠). **أبعاد الحاكمية المحليّة في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية**. مجلة كلية بغداد الاقتصادية. العدد (٢٥) ٤١- ٦٨.
- طربيه، خالد (٢٠١٠). **حوكمة الشركات**. www.nazaha.iq/search_web/
- عازوري، نعمة. (٢٠٠٩). **مؤتمر الحوكمة الأكاديمية**. جامعة الروح القدس في الكسليك. لبنان.
- عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١١م). **حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة**. مجلة العلوم التربوية. المجلد ٣. ع (١).
- عبدالرؤوف، محمد (٢٠٠٧). **دراسة تقويمية للحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة عين شمس. القاهرة.

- عبدالكريم، نهى حامد (٢٠٠٦). **المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة**. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي "الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى". جامعة عين شمس. القاهرة.
- عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٣). **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر العربي، عمان.
- العساف، صالح. (١٤٣١هـ). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. مكتبة العبيكان. الطبعة الرابعة. الرياض.
- العريني، منال عبد العزيز. (١٤٣٦هـ). **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.
- عزت احمد (٢٠١٠). **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**. عمان. الأردن.
- الفرا، ماجد محمد. (٢ - ٤ إبريل، ٢٠١٣). **تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين-** حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي. الأردن: جامعة الزيتونة.
- الفواز، نجوى مفوز (١٤٣٦ه). **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات** الأكاديمية "تصور مقترح" (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- مرعي، محمد. (٢٠٠٩). **الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي: حالة (مشروع تمبوس: تحسين الإدارية الجامعية باستخدام**

المعلوماتية وشبكات الاتصال بالجامعات السورية). المؤتمر العلمي الثالث: الحوكمة الإدارية. جامعة الروح القدس الكسليك. لبنان ١٦- ١٧ فبراير ٢٠٠٩.

- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. **قراءات مختارة في التعليم الجامعي: حوكمة التعليم العالي.** نشرة علمية تصدر عن مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. العدد (٥٩)- جمادى الأولى ١٤٣٦هـ
- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢) **واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها.** مجلة اتحاد الجامعات العربية - العدد (٦٢).
- النوشان، منيرة صالح. (١٤٣٦ه) **واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن** (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.
- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (١٤٣٨هـ). تم الحصول عليه بتاريخ ١٤٣٨/٨/١٥هـ الموافق 2017 / 5 /12 من https://www.nazaha.gov.sa/Media/News/Pages/news1002.aspx
- يرقي، حسين وعبد الصمد، عمر (٢٠١١). **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها.** أطروحة دكتوراه. جامعة المدية. الجزائر.

المراجع الأجنبيّة:

- Committee of University Chairs CUC. (2014), The Higher Education Code of Governance, UK.
- Constantin brătianu, Zeno Reinhardt, & Oana almăşan. (2010, Nov. 29). Practice models and Public policies in the Management and Governance of Higher Education, Transylvanian Review of Administrative Sciences, p. 39-50.
- Corcoran & Suzanne, (2015) A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 - 8, Cairo, p:03.
- Fielden, John, (2008). Global Trends in University Governance, The World Bank. Washington, D.C. – U.S.A.
- Graham, jone & Tim Plumptre. Principles for Good Governance in the 21st Century. 2003 5- Wheelen Thomas and David Hunger, "Strategic Management",9th edition, Prentice_ Hall, New JERSEY, 2004.

- Hénard, Fabrice and Mitterle, Alexander. (2008). Governance and Quality in Higher Education. Education program on institutional management in higher education. France: OECD.
- Irtwange, S. V. & Orsaah, S. (2010). Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance. Educational Research and Reviews, 5 (2) p46-63.
- Jan Cattrysse, (2008). Reflections On Corporate Governance and The Role of the Internal Auditors. Roularta Media Group.
- Leach, W. (2008). Shared governance in higher education: structural and cultural responses to a changing national climate, centre for collaborative policy, California state university, Sacramento.
- Lee, Lung-Sheng & Land, Ming H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Online Submission, Paper presented at the International Presidential Forum (pp.179-187).
- OECD. (1999). OECD principles and annotation on corporate governance. by organization for economic Co-operation and development. France: OECD publishing service.
- Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline M. Hoxby, Andreu Mas-Colell, André Sapir. (2009). The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. Economic Policy, Vol.25 Issue 61, p 7-59.
- Shafritz, Jay M. & Russell E. M. Introducing Public Administration. Addison Wesley Longman INC New York U.S 2000.
- Ted. Tapper, (2007), The Governance of British Higher Education.
- The information network on education in Europe (Eurydice). (2008). Higher Education Governance in Europe. Belgium: European commission, Eurydice.
- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and Education, 8 (4) p477-495.

❊ ❊ ❊

- Mareai, M. (2009). Academic Governance between Strategic Planning and Institutional Performance Measurement: Case (Tempus Project: Improving University Administration Using Informatics and Communication Networks in the Syrian Universities), the 3rd Scientific Conference: Administrative Governance, Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon, February 16th-17th, 2009.
- Center of Research and Studies in Higher Education, Selected Readings in Higher Education: Governance of Higher Education, A journal issued by Center of Research and Studies in Higher Education, issue no. 59, Jumada Al-Awal 1436 Hijri.
- Nasser Al-Deen, Y. A. (2012). Reality Governance Application in the Middle East University as Perceived by the Administrative and Academic Staff, Journal of the Association of Arab Universities, issue no. 62.
- Al-Noushan, M. S. (1436 Hijri). The Reality of Governance Application in Princess Nourah Abdulrahman University (Unpublished Thesis). Department of Administration and Educational Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad Ibn Saud University, Riyadh.
- National Anti-Corruption Commission, Retrieved on 15/8 / 1438H corresponding to 12/5/2017 from https://www.nazaha.gov.sa/Media/News/Pages/news1002.aspx
- Yarqi, H. & Abdelsamad, O. (2011). The Reality of Institutions Governance in Algeria and Means of Activating them (Ph.D. Thesis). Medea University, Algeria.

❊ ❊ ❊

Development of Education, organized by the Egyptian Association for Comparative Education, Ain Shams University, Cairo.
- Al-Taey, A. & Hamad, A. (2010). Dimensions of Local Governance in Iraq: Field Study at the Local Council of Mahmudiyah, Baghdad College Economic Journal, issue no. 25, p. 41-68.
- Tarbeih, K. (2010), Corporate Governance. www.nazaha.iq/search_web/
- Azouri, N. (2009). Academic Governance Conference, Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon.
- Abdulhakim, F. G. (2011). Governance of Universities, an Introduction to Management Development through Participation, Educational Sciences Journal, Volume 3, Issue no. 1.
- Abdulraouf, M. (2007). Evaluation Study of Academic Freedom in Egyptian Universities (Unpublished Master Thesis). Faculty of Education, Ain Shams University, Cairo.
- Abdulkareem, N. H. (2006). Educational Accountability as an Introduction to Faculty Member Performance Assessment, the 13th Annual National (5th Arab) Conference of the Higher Education Development Center "The Arab Universities in the 21st century: reality and visions", Ain Shams University, Cairo.
- Al-Assaf, S. (1431 Hijri), Introduction to Research in Behavioral Sciences, Obekan Bookstore, 4th edition, Riyadh.
- Obaidat, Th., Abdulhaq, K. & Adss, A. (2013). Scientific Research: Concept, Tools and Methods. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Oman.
- Al-Assaf, S. (1431 Hijri). Introduction to Research in Behavioral Sciences, Obekan Bookstore, 4th edition, Riyadh.
- Al-Areiny, M. A. (1436 Hijri). The Reality of Governance Application as Perceived by the Administrative and Academic Staff of Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University (Unpublished Master Thesis). Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, College of Social Sciences, Department of Administration and Educational Planning, Riyadh.
- Izzat Ahmed. (2010). Concept of Governance of Universities: Objectives and Means of Application. Amman, Jordan.
- Al-Fara, M. M. (2013, April 2nd-4th). Governance Challenges in the Higher Education Institutions in Palestine – case study of the Faculties of Economic and Administrative Sciences in Gaza, research paper presented to the 3rd Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education, Jordan: Al-Zaytoonah University.
- Al-Fawaz, N. M. (1436 Hijri). The Reality of Applying Good Governance Principles in the Universities of Makkah Al-Mukarramah Region as perceived by the Academic Leaders "A Suggested Proposal" (Unpublished Ph.D. Thesis). Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.

List of References:

- Abu Kareem, A. & Al-Thawani, T. (2014). The Level of Governance Principles Application in the Colleges of Education at the Universities of Hail and King Saud as perceived by the Faculty Members, Educational Sciences Journal, Volume 15, Issue no. 3, September 2014, 55-93.
- Abu Al-Nasr, Midhat Mohammed (2015). Good Governance "The Art of Managing High Quality Institutions", Arab Group for Training and Publishing: Cairo.
- Bezzaouyaa, A. & Selmi, A. (2011). The Quality of Higher Education In View of Fulfilling Governance Principles: The UK Experiment in University Governance, the International Forum on University Governance: Assessment of Governance Methods in Higher Education, October, 3rd-4th, 2011.
- Gouda, F. A. (2008). Application of Institutional Governance Principles in Palestinian Banks according to OECD and Basel Committee on Banking Supervision Principles (Unpublished Master Thesis). Department of Business Administration, Faculty of Commerce, the Islamic University, Palestine.
- Halawa, G. & Dar Taha, N. (2011). The Reality of Governance in the University of Jerusalem, Sustainable Development Institute, Development Sciences Center, Jerusalem: Palestine.
- Al-Khodeiry, M. (2005). Corporate Governance. First edition. Arab Nile Group, Cairo.
- Khorshid, M. & Youssef, M. (2009). Governance of Universities and Capability Enhancement of the Higher Education and Scientific Research in Egypt, Bibliotheca Alexandrina, Alexandria; Egypt.
- Al-Dehdar, M. (2016). The Reality of Governance of Palestinian Universities (Unpublished Ph.D. Thesis). Islamic University in Gaza, Palestine.
- Al-Sudairy, H. M. (1436 Hijri). Governance Application in Saudi Universities Management, King Saud University as an example (Unpublished Thesis). Department of Educational Management, College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Sherif, T. A. (2015). Governance of Universities, Reality and Aspirations. Media Center Articles, Shaqra University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Saleh, M. G. (2010). Application of Disclosure and Transparency Principle as part of the Corporate Governance Principles in Beir Al Madour Co. Ltd (Unpublished Master Thesis). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Dahawy, B. & El-Meligy, R. (2011, July 9). Comparative Study of Institutional Governance Systems for Universities in Zimbabwe and South Africa and the Possibility of Benefiting from them in Egypt, a paper presented to the 19th Annual Conference of African States on the

Extent to which the standards of governance are applied at King Khalid University (KKU) in the light of higher education code of governance in the UK, from the viewpoint of the academic leaders

Dr. Abdallah Ibn Mushabab Alahmeri
Department of Educational Administration and Planning
College of Education, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

Abstract:

This study aims at studying the extent to which the standards of governance are applied at King Khalid University (KKU) and identifying the requirements for developing the standards of governance at KKU in the light of higher education code of governance in the UK, from the viewpoint of the academic leaders.

Main Findings:

1. The degree of application of governance standards at KKU, given the higher education code of governance in the UK, was average.
2. There was a consensus on the requirements for developing the governance standards at KKU, given the higher education code of governance in the UK and according to standards applied in the UK universities.

Recommendations:

1. Focusing on the activation of the governance standards with all its aspects at KKU.
2. Raising the University staff's awareness of the importance of governance standards, given the higher education code of governance in the UK.
3. Forming an independent Board of Trustees, composed of the university's employees and stakeholders and concerned with the application of governance standards.
4. Ensuring the empowering of the Board of Trustees together with the Rector.

Keywords: Governance- King Khalid University (KKU) - Higher Education Code of Governance- United Kingdom Universities .