

حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية "تصور مقترح"

د. مشعل بن سليمان العدوان العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية "تصور مقترح"

د. مشعل بن سليمان العدوان العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٢ / ٣ / ٨ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٢ / ٨ / ١٠ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتحديد الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف: تم اختيار عينة تكونت من (٣٨٣) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد، وهي بُعد: (الشفافية، والمسائلة، العدالة في تطبيق القانون، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات)، وأن هناك صعوبات بدرجة (عالية) تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من أهمها: ضعف الشفافية، وعدم وجود وحدات ولجان متخصصة تُعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، كما قدّمت الدراسة تصورًا مقترحًا لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، الأقسام العلمية، الجامعات السعودية.

Governance of scientific departments in Saudi universities "a suggested Perception"

Dr. Mishaal Bin Sulaiman Al Edwany Al-Enazi
Department of Administration and Educational Planning
College of Education
Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Abstract:

The study aimed to know the fact or scientific sections governance at Saudi universities according to academic leaders' points of view; defining the difficulties limiting form implementing scientific sections governance at Saudi universities according to teaching staff's points of view, and submitting a proposal for implementing principles of governance at Saudi universities To reach these goals. A sample consisting of (٣٨٣) teaching staff at Saudi universities was selected. It was based on a survey descriptive methodology and questionnaire as the tool for collecting data. The findings of the study reach at the fact of scientific sections governance at Saudi universities according to teaching staff's points of view was average degree on all dimensions and after (transparency, accountability, Justice on imposing law, and expanding the participation on making the decision and solving the problem). Also, there are high difficulties, which limit from implementing scientific sections governance at Saudi universities according to teaching staff's points of view. The most important factor for that is poor transparency and the unavailability of specialized units and committees to implement the governance principles in universities. Lastly, the study has prepared a proposal for scientific sections governance at Saudi universities.

key words: Governance, Scientific Section, Saudi Universities

مقدمة

نتيجة للتطورات الهائلة التي شهدتها هذا العصر في جميع المجالات، أصبحت المنظمات بجميع أنواعها بحاجة إلى تطوير أساليب العمل القديمة، ومواكبة التطورات العلمية؛ للوصول إلى التميّز المؤسسي الذي يساعدها على البقاء، ويحقق أهدافها، ويُعدُّ تطبيق الحوكمة في تلك المنظمات من الأمور المهمة التي تساعدها على تحقيق التميّز المؤسسي خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة بشكل هائل ومتلاحق، في هذا العصر الذي يتميز بالتطورات العلمية الهائلة.

ومن أحدث الأساليب الإدارية وأكثرها ارتباطاً بالإصلاح الإداري؛ أسلوب الحوكمة، الذي يُعدُّ من الأساليب الضرورية واللازمة؛ لتعزيز عمل المؤسسة، والتأكيد على نزاهة الإجراءات الإدارية فيها، والمحافظة على حقوق جميع أصحاب المصالح، وتحقيق درجة مرتفعة من النزاهة والشفافية والاستقامة لجميع العاملين، ومحاربتها للفساد الإداري والمالي، وضمان عدم تكراره، والتقليل من وجود الانحرافات والأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة، كما أنها تدعم الوضع التنافسي للمؤسسة، من خلال استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، والتأكد من كفاءة برامج الخصخصة (الكنعان، ٢٠١٨، ٥).

وشهدت الجامعات في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي، ولذلك سعت تلك الجامعات إلى استخدام أساليب حديثة في إدارتها للعمليات الداخلية والخارجية للجامعة، ومن أهم تلك الأساليب: تطبيق مبادئ الحوكمة؛ لأهميتها في مواكبة التطورات والتغيرات

الجزرية التي تتعلّق بأنظمة الجامعات، وتنوّع تقديم خدمات التعليم للطلبة؛ كالتعليم الإلكتروني، وازدياد أعداد الطلبة في الجامعة، خاصة الزيادة الكبيرة بعدد الإناث، وتعدد مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية والعرقية، وتعزيز إنتاج المعرفة ونشرها، والبحث عن التميّز والإبداع في العمل، والتوسّع الكبير في دعم البحث العلمي، واستخدام تقنيات الاتصال الحديثة (Hénard & Mitterle, ٢٠١٦, ٤٣).

إن نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات يتطلّب قيادة متطورة تؤمن بالتغيير، ومواكبة التطوير الذي يسهم في النهوض بمستوى أداء جميع العاملين في الجامعة من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، وتعمل على إيجاد ثقافة أكاديمية وإدارية مترابطة ومتعاونة في تحقيق سياسات الجامعة وأهدافها، وتعدّ حوكمة الجامعة من أهم الأسس التي تضمن تحقيق ذلك (Altbach & Salmi, ٢٠١١).

إن تطبيق مبادئ الحوكمة يُسهم بدرجة كبيرة في استقلال الجامعة، ويمنحها القدرة على اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها، وطرائق التدريس التي تُقدّم من قبل أعضاء هيئة التدريس فيها، إضافةً إلى حريتها في اختيار هيئة التدريس والعاملين بها، فحوكمة الجامعات هي من تحدّد العلاقة بين حجم الاستثمار في الجامعة من جهة، وتحقيق التطوير والتميّز، والقضاء على الفساد من جهة ثانية (Wang, ٢٠١٠, ٤٧٩).

ونتيجة إقرار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، فإن الجامعات السعودية تمرّ بمنعطف تاريخي في غاية الأهمية، وهذا يستلزم من المسؤولين في

الجامعات التعامل مع هذا التغيير، والعمل على الإصلاح السريع، والتطوير الدائم، والمشاركة بهذه المرحلة، وتلبية متطلباتها؛ باعتبار أن الجامعات اليوم يُنظر لها كمؤسسات مستقلة لها إدارتها المنفصلة التي تدير شؤونها في إطار من التنسيق مع بقية مؤسسات المجتمع، ولتحقيق ذلك: قامت وزارة التعليم بتحديد أهم أهدافها في هذه الفترة، وهي: رفع كفاءة الأداء التشغيلي للعاملين في التعليم العالي، وتقليل التكلفة المهذرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والموارد والتجهيزات والمباني (وزارة التعليم، ٢٠١٨م).

ولأن الحوكمة تُعدّ متطلبًا مهمًا في حصول الجامعات على التصنيف العالمي، والذي يرتبط بثلاثة عوامل رئيسية، هي: (تركيز المهوبة، وتوفير التمويل، والحوكمة)، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء (Salmi, ٢٠٠٩، ١٩)؛ فإن هناك حاجة ماسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية؛ من أجل تحسين أدائها، وضمان جودة مخرجاتها، ووصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي.

مشكلة الدراسة

نتيجة لما يشهده العصر الحالي من تطور كبير ومتسارع في تقنية المعلومات والاتصالات، فإن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية أصبح من القضايا المهمة التي تُسهم في تميزها والارتقاء بأدائها بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويواكب التطورات الهائلة في مجال التعليم العالي.

وبما أن الجامعات في الوطن العربي بشكل عام تعاني من ضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ بسبب تعدد الجهات الرقابية عليها، مما يؤدي إلى

عدم التقيد بتوصيات المجالس الأكاديمية لها، وضعف العمل المؤسسي، وتدني مخرجاتها؛ لذا أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة فيها بشكل فعال ضرورةً ومتطلبًا أساسيًا للتميز والريادة، فالجامعات الحاصلة على أفضل التصنيفات العالمية تتميز بتطبيق فعال لمبادئ الحوكمة (عزت، ٢٠٠٩، ٤٣).

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات كأسلوب إداري حديث، ودورها في تعزيز استقلال الجامعات، وتنمية قدراتها على المنافسة، والتميز في أدائها للمهام المنوطة بها، إلا أن نتائج العديد من الدراسات المحلية تشير إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية ما يزال دون المأمول، حيث توصلت دراسة نجوى الفوز (٢٠١٥) إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت نتائج دراسة خولة المفيز (٢٠١٨) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة أيضًا، كما توصلت نتائج دراسة هند القحطاني (٢٠١٩) إلى أن واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة منار الدوخي (١٤٤١هـ) التي توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت دراسة حياة جريس (١٤٤٢هـ) إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة. والدراسات السابقة طُبِّقت جميعها، وتناولت وحدات تنظيمية مختلفة في الجامعات، وعلى حدِّ علم الباحث لا يوجد دراسة تناولت الأقسام العلمية، وانطلاقًا من كون القسم الأكاديمي هو

مصنع القرار والوحدة الأساسية في الجامعة، لذلك سعت الدِّراسة إلى بحث واقع حوكمة الأقسام العلمية بالجامعات السعودية انطلاقاً من أهمية تنامي الحوكمة في الوحدات التنظيمية الأعلى.

وجاءت هذه الدِّراسة لتبحث واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدِّراسة

تسعى هذه الدِّراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما التصور المقترح لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية؟

أهداف الدِّراسة

- تسعى هذه الدِّراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
 - تحديد الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
 - تقديم تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية.

أهمية الدّراسة

انبثقت أهمية الدّراسة الحالية مما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تكمن أهمية هذه الدّراسة من أهمية الحوكمة؛ كونها منهجية إدارية معاصرة، دعت إليها العديد من الدّراسات والمؤتمرات المحلية والعربية والعالمية.
- يؤمل أن تسهم هذه الدّراسة في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدّراسات المرتبطة بموضوع الدّراسة الحالية.
- تركز أهميتها من خلال تركيز رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تطوير نظام الحوكمة في جميع مؤسسات الدولة، والتي من بينها الجامعات السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- تُسهم هذه الدّراسة في مساعدة المسؤولين في الجامعات السعودية على التخطيط لجودة أداء العاملين بالجامعة، من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية.
- ستزود هذه الدّراسة المسؤولين بالصعوبات التي تحدّ من تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية؛ من أجل إيجاد حلول لها.
- يؤمّل أن تساعد هذه الدّراسة المسؤولين في الجامعات السعودية على تحديد الجوانب التي يجب تطويرها في الجامعات السعودية، من خلال تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية.

- تستجيب هذه الدِّراسة لمتطلبات الإستراتيجية الوطنية المنبثقة من خطة التحول الوطني المستندة على رؤية المملكة ٢٠٣٠، في الارتقاء بمستوى أداء القيادات الإدارية بشكل عام، والقادة الإداريين في الجامعات بشكل خاص؛ من أجل الوصول إلى التميُّز المؤسسي، وتقدُّم الجامعات السعودية في التصنيف العالمي للجامعات العالمية.

- قدّمت هذه الدِّراسة تصورًا مقترحًا لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، مما قد يُسهم في تحقيق التميُّز والتقدُّم والريادة للجامعات.

حدود الدِّراسة

الحدود الموضوعية: دراسة واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تحدّ من تطبيق حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، واقتراح تصور لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدِّراسة في الجامعات التالية: جامعة الملك سعود، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢هـ.

مصطلحات الدراسة

تُعرّف الحوكمة بأنها: "مجموعة من الآليات التي تضمن رسم التوجه الإستراتيجي للمنظمة؛ للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها، والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها" (الهروط، ٢٠١٨، ٩).

وتُعرّف حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات بأنها: "الأساليب والإجراءات التي من خلالها يتم تنظيم العمليات الداخلية والخارجية للأقسام العلمية في الجامعات؛ لتحقيق أهدافها المنشودة، استنادًا إلى مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، وتطبيق العدالة بين جميع العاملين، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال الاحتكام للقوانين والأنظمة" (طيب، ٢٠١٨، ١٩٧).

وتُعرّف حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات إجرائيًا بأنها: جميع الأساليب والإجراءات التي يقوم بها القادة الأكاديميون في الأقسام العلمية؛ لتحقيق أهدافها، استنادًا إلى مبادئ الحوكمة المتمثلة بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، وتطبيق القانون بعدالة بين جميع العاملين، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الإطار النظري

يعدّ مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي اختلف حوله الباحثون؛ نتيجة لاختلاف مدارسهم الفكرية، ونظرياتهم الإدارية، إلا أن هناك بعض جوانب الاتفاق حول تعريف هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لأحدث التعريفات التي تناولت مفهوم حوكمة الجامعات، والتي من بينها التعريفات التالية:

تُعرّف الحوكمة في الجامعة بأنّها: "الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف الجهات المسؤولة في الجامعة مقتضى القوانين، والسياسات والقواعد التي توضّح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات العاملة بالجامعة؛ وذلك لمساعدة الجامعة على تحقيق الأهداف الأكاديمية والتربوية والإدارية للجامعة (Jongbloed, ٢٠١٥, ٢٧).

كما تُعرّف الحوكمة في الجامعات بأنّها: "عبارة عن النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الجامعة ومراقبتها على أعلى مستوى؛ من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية، إضافة إلى تنفيذ العمليات بجودة عالية؛ للوصول إلى التميّز من خلال رسم هيكل واضح لعملها في إطار استخدام نظام أخلاقي ثابت" (غضبان، ٢٠١٥، ٣٤).

وتُعرّف نوال الكنعان (٢٠١٨) حوكمة الجامعات بأنّها: "ضمان تطبيق المؤشرات الدالة على تحقيق المبادئ الحاكمة؛ كالشفافية، والرقابة، والمشاركة، وتطبيق القانون، والمحاسبية، التي تساعد الجامعات على تحقيق التميّز من

خلال التخطيط الفعال، ورشادة اتخاذ القرار، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية مع وجود نظام اتصال فعال ومناسب" (١٠).

ويتضح مما سبق أن مفهوم الحوكمة في الجامعات السعودية قد تعدّد لدى كثير من الباحثين، إلا أنهم يتفقون على أنها تسعى لتحقيق أهداف الجامعة والمجتمع، استنادًا إلى مبادئ الحوكمة المتمثلة بمبادئ الشفافية والنزاهة، والمساءلة، وتطبيق العدالة بين جميع العاملين، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال الالتزام باللوائح والأنظمة.

أهمية تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية

إن تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية يُسهم في إيجاد دعم الاستقلالية في اتخاذ القرارات لدى العاملين في الأقسام العلمية، بحيث يصبح لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه الأقسام، ومراقبة سلامة الإجراءات المالية، والإدارية، والأكاديمية، والتأكد من فعالية إدارتها، إضافة إلى تمكينها من اختيار العاملين فيها من إداريين وأعضاء هيئة تدريس (برقعان والقرشي، ٢٠١٢، ٩).

ويسهم تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية في تحقيق التميّز الذي تسعى إليه الجامعات، ويعزّز من دورها في بناء المجتمع وتطويره، من خلال ما تقدمه من أبحاث علمية لتطوير الممارسات وحل المشكلات التي تواجه المجتمع، إضافة إلى ما تقدمه من نماذج مثالية للممارسات الإدارية والفنية التي تجعلها نموذجًا يُحتذى به من قبل الجامعات الأخرى، حيث يُعدّ تطبيق الحوكمة أحد أهم معايير التميّز في الجامعات، والذي يعدّ من أهم مؤشرات استثمار رجال

الأعمال في مجال التعليم العالي، ومتطلب أساسي لتقدّم الجامعة في التصنيفات العالمية الذي يتم كل عام، كما أن تطبيق الحوكمة يُسهم في تحقيق الاعتماد للجامعة، وقد يعمل على اعتماد الجامعة في فئة الاعتماد "A" (Hanifah, ٢٠١٨).

وهناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات، والتي تُسهم في تمكينها من تحقيق أهدافها المخطط لها، بالإضافة إلى تحقيق الفوائد التالية (١٨، ٢٠١٧، Fatmasari):

- يُسهم تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية بالجامعات في تحقيق استقلالية الجامعة، بإدارتها وهيئاتها المتعددة، وتمكينها من التخطيط لأنشطتها وبرامجها بكفاءة عالية.

- تُسهم حوكمة الأقسام العلمية في تحقيق رؤية الجامعة، وتحديد مسار عملها نحو تحقيق أهدافها.

- يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين فيها، مما يساعد على معالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء، وتقديم خدمات للطلاب وللعاملين فيها بجودة عالية.

- تُسهم الحوكمة في ضمان التوازن بين مسؤوليات العاملين في الأقسام العلمية نحو تحقيق الأهداف الكبرى بعيدة المدى، وبين مسؤولياتهم نحو تحقيق الأهداف قصيرة المدى.

- تُسهم الحوكمة في التأكد من درجة تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدّمها الأقسام العلمية للمستفيدين منها.

من خلال العرض السابق، تتضح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية بالجامعات، فهي تُسهم في تطوير مهام عمل العاملين في الأقسام العلمية، وتمكين الإدارة من مراقبة العمليات الإدارية والأكاديمية، واختيار ما يناسبها من عاملين وأعضاء هيئة التدريس، كما أن الحوكمة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بالأقسام العلمية، فهي تعدّ أداة لتقييم الأداء، كما أن الحوكمة تُسهم في تحسين سمعة الأقسام العلمية والجامعة أمام مؤسسات المجتمع، ويزيد من قدرتها على المنافسة والوصول إلى التميّز المؤسسي، ولذلك يجب على المسؤولين في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية تطبيق الحوكمة الإدارية والأكاديمية؛ من أجل تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة عالية.

مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية يحتاج إلى فهم واعي لهذا المفهوم وأبعاده، وقد تبنت برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تسعة معايير رئيسة للحوكمة يجب تطبيقها، وهذه المعايير هي انعكاس لمبادئ الحوكمة، وتتمثل بالمبادئ التالية (لفتة، ٢٠١١، ٥٤٠):

- المشاركة في اتخاذ القرار لجميع الفئات ذات العلاقة ضمن الأطر القانونية.
- حكم القانون: وتعني توفير المرجعية القانونية في تنظيم العلاقات وفصل السلطات، وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها بالتطبيق.
- الشفافية: وتعني توفير المعلومات الدقيقة، وإتاحة المجال أمام الجميع؛ للاطلاع عليها، وتوسيع دائرة المشاركة.
- حسن الاستجابة: وتعني قدرة المؤسسات على خدمة الجميع دون استثناء أو تمييز.
- التوافق: وتشير للقدرة على التوسط بين المصالح لجميع الفئات.
- المساواة: وتعني إعطاء حقوق متكافئة لجميع المستفيدين دون تمييز.
- الفاعلية: وهي تحقيق الأهداف بنتائج مرضية للجميع.
- المحاسبة: وتعني وجود نظام متكامل لمحاسبة الأفراد والمسؤولين.
- الرؤية الاستراتيجية: وتهدف لتحسين أوضاع المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها.

وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات، وفي ضوءها تتحدد معايير الحوكمة ومن ثم مؤشراتها، ومن بينها المبادئ التالية:

أولاً: الشفافية: يعدّ مبدأ الشفافية من أهم مبادئ تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات؛ لأنها تعدّ من المعايير العالمية لتصنيف الجامعات، وهي تعني حرية الوصول إلى المعلومات بسهولة ودقة، والعلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات الخاصة بمفردات العمل في المجال العام (Jongbloed, ٢٠١٥, ٣٤).

وتعدّ الشفافية الإدارية من الاتجاهات الإدارية المهمة التي يمكن تطبيقها في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية؛ لأنها تتميز بقدرتها على توفير بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية، وهذا يسهم في تطوير إجراءات العمل، حيث تساعد الشفافية الإدارية على الوصول إلى جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها الأقسام العلمية في الجامعات، في بيئة عمل منفتحة، تسمح لجميع العاملين فيها بالحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمهام عملهم؛ لأن الشفافية تعني: "الوضوح والمكاشفة التي تبنى على المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية والأكاديمية في الأقسام العلمية، (٤, ٢٠١١, Dossing, Mokeki, & Weideman).

ثانياً: المساءلة: وهي تشير إلى تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة العمل وأنشطة الجامعة، ومساءلة

المسؤولين في الجامعة على كافة مستوياتهم، من خلال القنوات الملائمة دون تعطيل العمل في الجامعة، أو الإساءة للعاملين فيها (أبو عرب، ٢٠١٧، ٨). ويرتكز مبدأ المسؤولية على ثلاثة أطراف؛ الطرف أول: هو الطرف السائل، والطرف الثاني: هو الطرف المسؤول، والطرف الثالث: يُمثّل الجسر الرابط بين الطرفين، هو موضوع السؤال أي: (المسؤول عنه) (الغامدي، ٢٠١٧، ١٦٨).

ثالثاً: العدالة: وتعني التعامل بموضوعية مع جميع العاملين بالجامعة، والارتقاء بهم، وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون، وتطبيق السياسات المعتمدة في الجامعة، وتعزيز ثقافة الحوار بين العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وكذلك مع الطلاب؛ من أجل تحسين الأداء، وتطوير آليات العمل (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٩٢).

رابعاً: توسيع المشاركة: تساعد المشاركة على تسهيل العمل واتخاذ القرارات، بحيث تكون جميع الأطراف المشاركة على درجة متوازنة من الدراية بالموضوعات التي يتم فيها اتخاذ القرارات، ومن خلال المشاركة يتم إتاحة الفرصة للعاملين في الجامعة على وضع الخطط التطويرية، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات العمل في الجامعة، إضافة إلى المشاركة في التواصل الفعال مع الطلبة، ومؤسسات المجتمع، وتعاونهم في تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تقيمها الجامعة (مرزوق، ٢٠١٢، ٧٣).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية تقوم على عدد من المبادئ التي يجب توافرها؛ لتطبيق الحوكمة في

الجامعات، والتي في ضوئها تتحدد معايير وإجراءات العمل، فالمساءلة تعتمد على تحديد مدى قيام العاملين بالقسم بمهام عملهم، والشفافية معنية في الوصول إلى جميع الممارسات والإجراءات التي يقوم بها القسم العلمي، في بيئة عمل منفتحة تسمح لجميع العاملين فيه في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بالعمل، والعدالة معنية في التعامل بموضوعية مع جميع العاملين في القسم العلمي، وضمان سيادة القانون، وتطبيق اللوائح والأنظمة المعتمدة في الجامعة بكل دقة، ويُسهم مبدأ توسيع المشاركة في التعرّف على اتجاهات وأفكار العاملين معهم، وفي تطوير السلوك الاجتماعي بين العاملين، وزيادة التعاون في إنجاز العمل، ولذلك فإن جميع مبادئ الحوكمة تتفاعل مع بعضها؛ لتكون منظومة مهمة في تطوير العمل وتجوّده في القسم العلمي بالجامعة.

مقومات نجاح تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات؛ لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها، ومن أهم مقومات نجاح تطبيقها التالي (الخطيب والقريط، ٢٠١٤، ١٢١):

- الوعي الكامل لدى إدارة الأقسام العلمية بأهمية تطبيق قواعد الحوكمة المتمثلة بالإشراف الفعال، وقبول الرقابة والمشاركة، وتحقيق العدالة بين الجميع.

- توفّر الثقة بين جميع العاملين في الأقسام العلمية.

- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة التي تنظم عمل الأقسام العلمية، وتطبيق سياساتها بوضوح، مما يُسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة للحوكمة.

- وضوح مبادئ تطبيق الحوكمة وآلياتها المراد تطبيقها في الأقسام العلمية؛ من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق، وبكفاءة عالية.

- سهولة استخدام التقنيات الحديثة؛ لكي يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي، ويحدد السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة توجيه وإرشاد العاملين في الأقسام العلمية؛ بهدف تحديد المواقف السلبية والإيجابية في العمل.

- اختيار القيادات في الأقسام العلمية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي الذي يؤهل صاحبها لقيادة العمل في الجامعة بما يتفق مع قدراته وتخصصه.

ولنجاح تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية؛ حدد الدليل الإرشادي لتنظيم أعمال لجان القسم العلمي (١٤٤٢ هـ) مهام لجان القسم العلمي في الجامعات السعودية لتطبيق الحوكمة، وهي:

أولاً: اللجنة الاستشارية: ويكون من مهامها ومسئولياتها ما يلي:

- عمل دراسة شاملة للمواضيع المحالة من رئيس أو مشرفة القسم التي تحتاج إلى دراسة، وتُقدّم توصياتها إلى رئيس أو مشرفة القسم مباشرة.
 - يحق لرئيس اللجنة بالتنسيق مع رئيس أو مشرفة القسم مخاطبة القطاع العام والخاص إن لزم الأمر لإكمال الدراسة المحددة.
 - تحال إلى اللجنة جميع المواضيع التي يصعب لمجلس القسم اتخاذ القرار فيها. ثانياً: اللجنة التنفيذية: من مهامها ومسئولياتها ما يلي:
 - متابعة العملية التطويرية للمهام الإدارية بالقسم لما فيه مصلحة الأعضاء، والعمل على تسريع الإجراءات الإدارية، والحفاظ على الشفافية في العمل.
 - العمل على استقطاب الكوادر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، وهي بذلك مفوضة لجميع إجراءات التعاقد داخل القسم.
 - متابعة تنفيذ لائحة القسم التنظيمية، ومخاطبة أعضاء القسم نيابة عن رئيس أو مشرفة القسم إن لزم الأمر.
- ثالثاً: لجنة التعيينات: من مهامها ومسئولياتها ما يلي:
- وضع معايير التعيينات في القسم.
 - حصر احتياجات التخصصات.

- تشكيل لجان مقابلة المرشحين، واعتماد أسماء المرشحين، ورفعها إلى مجلس القسم.

- تعبئة النماذج المطلوبة، ورفعها إلى مجلس القسم.

- وضع جداول المقابلات، والتنسيق مع المرشحين.

من خلال العرض السابق، تتضح أهمية توفير بعض المتطلبات؛ لنجاح تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية، حيث توجد بعض المتطلبات الإدارية التي تعتمد على تنظيم العمل، وتحديد المهام للعاملين بالقسم بعدالة، وتشكيل اللجان القادرة على تطوير العمل بالقسم، وتحديد معايير النجاح والتميز ومتطلباته في تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية، وبعضها متطلبات بشرية تهتم بتوفير فريق عمل متميز، وقادر على تطبيق الحوكمة بكفاءة عالية.

الدِّراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحالية، تم التوصل إلى بعض الدِّراسات التي سيتم تناولها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة النشر، على النحو الآتي:

١. دراسة مونجيو ودسو (Mungiu & Dusu, ٢٠١١): هدفت هذه الدِّراسة إلى تقييم درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية في رومانيا، ولتحقيق هدف الدِّراسة: تم اختيار (٤٣) جامعة حكومية في رومانيا، وتم استخدام المنهج التحليلي المكتبي، حيث تم تقييم مجموعة من مبادئ الحوكمة التي تُطبَّق في هذه الجامعات، والتي تمثَّلت بالمبادئ التالية: النزاهة الإدارية والأكاديمية، والحرية، والحاكمة الأكاديمية، والشفافية، والمساءلة، المتعلقة بالتمويل السنوي، والنزاهة، وقد كشفت نتائج التقييم عن وجود ضعف في تطبيق أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة والشفافية.

٢. دراسة متاجهياوا (Mutagahywa, ٢٠١٢): هدفت هذه الدِّراسة إلى تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حوكمة الجامعات في تنزانيا، ولتحقيق ذلك: تم استخدام المنهج المكتبي، واعتمد على تحليل نتائج الدِّراسات السابقة والمراجع، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أظهرت أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات، كما توصلت النتائج إلى أن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم الجامعي يُعدُّ أمرًا حتميًا، وهذا يزيد من أهمية التعليم الإلكتروني،

وأن حوكمة الجامعات يجب أن يتم تطبيقه بأسرع وقت ممكن؛ لما له من فوائد كبيرة على تميز الجامعة، والقيام بالأعمال الموكلة بها بدرجة عالية من الكفاءة.

٣. دراسة نجوى الفواز (٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، ولتحقيق ذلك: تم استخدام المنهج الوصفي، واختيرت عينة مكونة من (٣٧٨) من العاملين بجامعات منطقة مكة المكرمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة متوسطة، وأن أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة كبيرة، وأن متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة كبيرة، كما قدمت الدراسة تصوّرًا مقترحًا لتطبيق الحوكمة في الجامعات.

٤. دراسة هيلة الفايز (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الإستراتيجي للحوكمة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي؛ لتحديد أبعاد ومعايير المنظور الإستراتيجي لحوكمة الجامعات السعودية، وبلغ عدد الخبراء (٤٧) خبيرًا من العاملين بالجامعات المحلية العربية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد ومعايير المنظور

الاستراتيجي لحكومة الجامعات السعودية جاء كالتالي:
أولاً: البُعد الرقابي، وجاء بنسبة بلغت (١٠٠٪) من الاتفاق بين الخبراء،
وتضمن (٣) معايير، و(١٩) مؤشرًا. ثانيًا: بُعد الهيكل التنظيمي، وجاء
بنسبة بلغت (٩٨,٥٪) من الاتفاق بين الخبراء، وتضمن (٦) معايير،
و(٣٨) مؤشرًا. ثالثًا: البُعد القيمي، وجاء بنسبة بلغت (٩٨٪) من
الاتفاق بين الخبراء، وتضمن (٤) معايير، و(٢٥) مؤشرًا.

٥. دراسة هنيفاه (٢٠١٨، Hanifah): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة جاوا في
إندونيسيا، ولتحقيق هذا الهدف: تم اختيار عينة تكونت من (١٢٤) من
الإداريين العاملين بالجامعات الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي في
هذه الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات التي تكوّنت من محاور:
(الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والاستقلال). وتوصلت نتائج الدراسة إلى
أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة جاء بدرجة مرتفعة
وبنسبة (٨١٪)، وجاءت درجة الموافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة
حسب الترتيب التالي: المبدأ الأول: الشفافية بنسبة (٨٢٪)، ثم مبدأ
المساءلة بنسبة (٨١٪)، تلاه مبدأ العدالة بنسبة (٧٩٪)، وأخيرًا جاء
مبدأ الاستقلال بنسبة (٦٩٪).

٦. دراسة هبة ناصر الدين (٢٠١٨): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على
الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية
وأثرها في تميّز الأداء الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف: تم اختيار (٣٤١)

عضو هيئة تدريس بالجامعات الخاصة، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدّراسة، واعتمد على المنهج الوصفي. توصلت نتائج الدّراسة إلى أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات الخاصة الأردنية جاء مرتفعاً، كما توصلت نتائج الدّراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميّز الأداء الجامعي في الجامعات الخاصة.

٧. خولة المفيز (٢٠١٨): هدفت هذه الدّراسة إلى وضع تصوّر مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدّراسة: تم تطبيقها على عينة مكونة من (٥١) من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات السعودية، من جامعة حائل، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة. استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدّراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وجاء تطبيق أبعاد الحوكمة في الجامعات السعودية حسب الترتيب التالي: الأول: السلطة والإدارة، ثم جاء بُعد المساءلة، يليه بعد الاستقلالية، وفي المرتبة الرابعة: الشفافية، وأخيراً: جاء بُعد المشاركة، وجاءت موافقة عينة الدّراسة مرتفعة على وجود معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، وقد قدّمت الدّراسة تصوّراً مقترحاً لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

٨. دراسة العتيبي (٢٠١٨): هدفت هذه الدِّراسة إلى التعرُّف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ولتحقيق هذا الهدف: تم اختيار عينة تكونت من (١٥١) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدِّراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدِّراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها جاء متوسطاً، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في استجابة عينة الدِّراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود تُعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة، وقد كانت لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

٩. دراسة هارتت وهاديوداجاج ومكيانت (Hartati, Hadiwidjaja & Muktiyanto, ٢٠١٨): هدفت هذه الدِّراسة إلى التعرُّف على أثر تطبيق الحوكمة في الجامعات الإندونيسية على الموارد البشرية، وضمان الجودة، ولتحقيق ذلك: اختير المنهج الوصفي لهذه الدِّراسة، وعينة تكونت من (٧٠) فرداً من القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في إندونيسيا التي تُقدِّم برنامج (SI) في المحاسبة المالية، وجمعت البيانات من خلال إجراء المقابلات، واستخدمت استبانة تم بناؤها لتحقيق أهداف الدِّراسة الحالية، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى وجود أثر إيجابي على تطبيق الحوكمة في الجامعات الإندونيسية على الموارد البشرية، وضمان الجودة المتعلقة ببرنامج (SI) في المحاسبة المالية.

١٠. دراسة جوسن وإليدا وإيميرسون وماركوس (Josiane, Elida, Emerson and Marcos, ٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام مؤشرات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق الحوكمة في الجامعات الفيدرالية البرازيلية، ولتحقيق هذا الهدف: تم اختيار عينة تكونت من مديري أربع جامعات برازيلية، وأستخدم منهج دراسة الحالة، وجمعت البيانات من خلال تحليل الوثائق والمستندات، وتحليل المواقع الرسمية للجامعات المشاركة في البحث، إضافة إلى استخدام المقابلة الشخصية. توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن تطبيق الحوكمة في الجامعة له تأثير كبير على طريقة إدارة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، وأن وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق الحوكمة له أثر كبير على نجاح تطبيقها، وأن تطبيق الحوكمة في الجامعة له علاقة مهمة وتأثير كبير على تحقيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفيدرالية البرازيلية.

١١. دراسة ريم القحطاني (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إطار حوكمة الجامعات السعودية؛ لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠، ولتحقيق هذا الهدف: اختيرت عينة مكونة من (٦٣) من الهيئة الإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة،

تراوحت نسبتها بين (٦١٪ - ٧٤)، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاء متوسطاً، وتراوحت نسبته ما بين (٦٠٪ - ٧٦٪).

١٢. دراسة كايبس (٢٠٠٩، KPIS): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في الجامعات الماليزية الحكومية، وطُبقت على عينة تكونت من (٧٢) عميد كلية، (١٢٨) نائب عميد، و(٧٢) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر بعض السمات والمهارات في القيادات الجامعية، مثل: القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر مهارات الاتصال، ومهارات الإدارة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (٨٥٪) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون بضرورة اجتياز العميد درجة الدكتوراه، وأن هناك مجموعة عناصر أساسية يجب توافرها؛ لكي يتم تطبيق الحوكمة في الجامعات، تتمثل: بتطوير مهارات التواصل عبر الشبكة الدولية (الإنترنت)، والاستمرار في نشر البحوث الأصيلة، والتدريس الفعال، وتطوير مهارات القيادة. وأن أهم عناصر نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات تتمثل: بالإشراف على العمل ومتابعته، وتطبيق مبادئ المحاسبية بشفافية، واعتماد التعليم المستمر، ومراقبة العمليات الداخلية

والخارجية، وتشجيع المنافسة للوصول إلى التميّز، والالتزام بالأمانة والثقة، والشفافية العالية.

١٣. دراسة الفريج (٢٠١٩): هدفت هذه الدّراسة إلى مقارنة نظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وجامعة هولندا، ومدى إمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك: اعتمدت الباحثة على المنهج المكتبي الذي يعتمد على تحليل المراجع والوثائق، واختارت الجامعات في جنوب أفريقيا وجامعة هولندا كعينة للدراسة، وحددت في هذه الدّراسة أبعاد المقارنة بالتالي: مبادئ الحوكمة، وأهداف الحوكمة، ومعايير الحوكمة، وتوصلت الدّراسة إلى بعض الأمور المهمة التي يمكن تطبيقها في الجامعات السعودية، وهي: وضع وثيقة لحوكمة الجامعات يمكن تطبيقها في الجامعات السعودية، مشاركة عملية الحوكمة المؤسسية، وتطوير إدارة الموارد المالية، والتوجه نحو اللامركزية في الجامعات.

١٤. دراسة فاطمة عسييري (١٤٤٠هـ): هدفت هذه الدّراسة إلى التعرّف على درجة تطبيق معايير حوكمة الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واقتراح إستراتيجية لحوكمة الجامعات السعودية، ولتحقيق ذلك: اختيرت عينة تكونت من (٣٨٤) من القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدّراسة إلى أن تقدير أفراد عينة الدّراسة من القيادات الأكاديمية لتطبيق معايير الحوكمة بالجامعات السعودية جاء

بدرجة متوسطة بشكل عام، وقد جاء معيار الفاعلية التنظيمية في الترتيب الأول بدرجة متوسطة، ثم جاء في الترتيب الثاني معيار الشفافية بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الثالث معيار الاستقلالية بدرجة متوسطة، ثم في الترتيب الرابع معيار المساءلة بدرجة متوسطة، في حين حصل معيار المشاركة على درجة منخفضة، وتم وضع إستراتيجية مقترحة لحكومة الجامعات السعودية؛ بناء على نتائج الدِّراسة الحالية، وآراء الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

١٥. دراسة منار الدوخي (١٤٤١هـ): هدفت هذه الدِّراسة إلى إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، وتشخيص واقع الحوكمة في الجامعات، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعات السعودية الحكومية، والتعرُّف على الخبرات العالمية في مجال تطبيق الحوكمة، وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعة السعودية الحكومية. استخدمت الدِّراسة المنهجين الوصفي والوثائقي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدِّراسة من (٤٢٢) فردًا من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. توصلت نتائج الدِّراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية متحقق بدرجة متوسطة، وقد تحققت الاستقلالية بدرجة عالية، ثم تحققت بدرجة متوسطة على أبعاد تطبيق القانون، والمساءلة، والمشاركة، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات تحقَّق بدرجة متوسطة، وتحققت

ثلاث عبارات بدرجة عالية، أما باقي المتطلبات فقد جاءت بدرجة متوسطة، وتم تقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

١٦. دراسة حياة جريس (١٤٤٢هـ): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المعوقات التي تحدّ من تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وقد اختيرت عينة عشوائية بلغ عددها (١٣٥) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٣,١٢)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وأن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على جميع مبادئ الحوكمة التالية: (مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة، مبدأ العدالة، ومبدأ توسيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات)، وجاءت درجة موافقتهم (متوسطة) على وجود معوقات تحدّ من تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات أهمية بحث موضوع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، كما أنها تتفق معها في جوانب متعددة كما هو موضح في التالي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والتي من بينها: دراسة هبة ناصر الدين (٢٠١٨)، ودراسة العتيبي (٢٠١٨)، ودراسة حياة الجريس (١٤٤٢).

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، والتي من بينها: دراسة الحميدي (٢٠١٧)، ودراسة المفيز (٢٠١٨)، ودراسة ريم القحطاني (٢٠١٩)، ودراسة فاطمة عسيري (١٤٤٠هـ)، ودراسة حياة جريس (١٤٤٢هـ)، ودراسة منار الدوخي (١٤٤١).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اختلفت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في موضوع البحث، حيث إنها الدراسة الوحيدة التي تناولت حوكمة الأقسام العلمية.

- اختلفت هذه الدراسة مع أكثر الدراسات السابقة في اختيار عينتها من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات، والتي من بينها: دراسة هبة

ناصر الدين (٢٠١٨)، ودراسة حياة جريس (١٤٤٢هـ)، حيث كانت عينتها من أعضاء هيئة التدريس.

- اختلفت الدِّراسة مع بعض الدِّراسات في اختيار المنهج الوصفي، والتي من بينها دراسة هيلة الفايز (٢٠١٧) التي استخدمت أسلوب دلفاي، ومع دراسة كايبس (٢٠٠٩، Kprs) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومع دراسة مونجيو ودسو (٢٠١١، Mungiu & Dusu) التي استخدمت المنهج التحليلي الوثائقي، ومع دراسة متاجهياوا (٢٠١٢، Mutagahywa) التي استخدمت المنهج التحليلي الوثائقي، ومع دراسة جوسن وإليد وإميرسون وماركوس (٢٠١٩، Josiane , Elida, Emerson and Marcos) التي استخدمت منهج الدراسة الحالية، ومع دراسة الفريج (٢٠١٩) التي استخدمت المنهج الوثائقي الذي يعتمد على تحليل المراجع والوثائق.

ثالثًا: أوجه الاستفادة من الدِّراسات السابقة

استفادت الدِّراسة الحالية من الدِّراسات السابقة في بناء الإطار النظري المرتبط بموضوع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدِّراسات السابقة في تفسير نتائج الدِّراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، ومقارنتها بها، كما استفادت منها في بناء أداة الدِّراسة (الاستبانة) واختيار محاورها.

رابعًا: أوجه تميز الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السابقة

تميّزت الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السابقة في شمولية أهدافها، وبحثها في متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية: (الشفافية، والمساءلة،

وتطبيق العدالة بين جميع العاملين، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات)، إضافة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

منهج الدِّراسة وإجراءاتها

منهج البحث

أستخدم المنهج الوصفيّ المسحي؛ لأنه الأنسب لها؛ وهذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً (عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد، ٢٠١١، ١٢٧).

مجتمع البحث وعينته

أولاً: مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل والبالغ عددهم (١٤٣٧٣) عضو هيئة تدريس، للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ، (مركز إحصائيات التعليم ودعم القرار، ١٤٤١هـ)، والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدِّراسة.

جدول (١): توزيع مجتمع الدِّراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة
١	جامعة الملك سعود	٧٢١١	٥٠,٢%
٢	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	٢١٤٩	١٤,٩%
٣	جامعة المجمعة	١٥٣٤	١٠,٧%
٤	جامعة الحدود الشمالية	١٢٣١	٨,٦%
٥	جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل	٢٢٤٨	١٥,٦%
	المجموع الكلي لمجتمع الدِّراسة	١٤٣٧٣	١٠٠%

تظهر النتائج الواردة في الجدول (١) أن مجموع أفراد مجتمع الدِّراسة بلغ (١٤٣٧٣) عضو هيئة تدريس، وكانت أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، حيث بلغت (٥٠,٢%) عضو هيئة تدريس، بينما

كانت أقل نسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية، حيث بلغت (٦,٨٪) عضو هيئة تدريس.

ثانياً: عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس من العاملين في الجامعات السعودية التالية: (جامعة الملك سعود، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل)، وقد بلغ عددهم (٣٨٣) عضو هيئة تدريس، وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). والجدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة
١	جامعة الملك سعود	١٢٨	٣٣,٥٪
٢	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	٨١	٢١,١٪
٣	جامعة المجمعة	٥١	١٣,٣٪
٤	جامعة الحدود الشمالية	٤٨	١٢,٥٪
٥	جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل	٧٥	١٩,٦٪
	المجموع الكلي لعينة الدراسة	٣٨٣	١٠٠٪

تظهر النتائج الواردة في الجدول (١) أن مجموع أفراد عينة الدراسة بلغ (٣٨٣) عضو هيئة تدريس، وكانت أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، حيث بلغت (٣٣,٥٪) عضو هيئة تدريس، بينما كانت أقل نسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية، حيث بلغت (١٢,٥٪) عضو هيئة تدريس.

أداة الدِّراسة

تم بناء استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل؛ بهدف التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتحديد الصعوبات التي تحدّ من تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، وقد تكونت الاستبانة من (٣٨) عبارة موزعة على محورين، هما:

المحور الأول: واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم: وقد تكون من (٢٣) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، هي: مبدأ الشفافية: وتكوّن من (٧) عبارات، مبدأ المساءلة: وتكون من (٤) عبارات، مبدأ العدالة في تطبيق القانون: وتكون من (٥) عبارات، مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات: وتكوّن من (٧) عبارات. **المحور الثاني:** الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، وقد تكون من (١٥) عبارة.

صدق أداة البحث

تم التأكد من صدق أداة الدِّراسة (الاستبانة) من خلال قيام الباحث بالإجراءات التالية:

أولاً: صدق المحكّمين للاستبانة: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (١٣) محكّماً؛

للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وقد أجريت التعديلات والاقتراحات المناسبة.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبانة: بعد التأكد من صدق المحكّمين للاستبانة، تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدّراسة بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (٣) يوضح معامل ارتباط بيرسون على واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

جدول (٣): معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العبارة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	العبارة
مبدأ الشفافية	مبدأ المساواة	مبدأ العدالة في تطبيق القانون	مبدأ توسيع المشاركة	١	١	١	١	١
**٠,٧٤٩	**٠,٧٥٤	**٠,٧١٢	**٠,٧٢٥	٢	٢	٢	٢	٢
**٠,٧٣٧	*٠,٥٢٩	*٠,٥٤٨	**٠,٧٣٥	٣	٣	٣	٣	٣
**٠,٧١٢	*٠,٥٩٨	**٠,٧٥٥	**٠,٧٢٠	٤	٤	٤	٤	٤
*٠,٥٢٣	**٠,٧٤٨	**٠,٧٤٣	*٠,٥٣٣	٥	٥	٥	٥	٥
**٠,٨١١		**٠,٧٤٣	**٠,٧١٧	٦	٦	٦	٦	٦
**٠,٧٤١			**٠,٧٥٨	٧	٧	٧	٧	٧
**٠,٧٥٠			**٠,٧٧٦					

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثانيًا: نتائج الصدق المتعلقة بالمحور الثاني: الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هو موضح في الجدول (٤):

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات محور الصعوبات التي تحدّ من

حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	العبارة
*٠,٥٣٩	١١	**٠,٧٠٤	٦	**٠,٧٣٦	١
**٠,٧١٣	١٢	**٠,٧٦٦	٧	**٠,٧١٥	٢
**٠,٧٠٩	١٣	*٠,٥١٨	٨	**٠,٧١٩	٣
*٠,٥٣٢	١٤	**٠,٦٧٩	٩	*٠,٥٢٩	٤
**٠,٦٩٣	١٥	*٠,٥٣٠	١٠	**٠,٧١٢	٥

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثانيًا: الثبات

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بُعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول (٥) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (٥): قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
٠,٨٧	واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بعد مبدأ الشفافية.
٠,٨٦	بعد مبدأ المساواة
٠,٨٤	بعد مبدأ العدالة في تطبيق القانون
٠,٨٥	مبدأ توسيع المشاركة
٠,٨٦	
٠,٨٣	الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية
٠,٨٨	الدرجة الكلية (الثبات العام)

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور الصعوبات التي تحدّ من تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية (٠,٨٣)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية (٠,٨٧)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠,٨٨).

نتائج الدِّراسة ومناقشتها

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: واقع تطبيق مبدأ الشفافية.

لتحديد واقع تطبيق مبدأ الشفافية في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول (٦):

جدول (٦): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بعد تطبيق مبدأ الشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٦	١,٠٨	٣,٠١	٤٠	٦٢	١٧١	٧١	٣٩	توجد معايير واضحة ومعتمدة في القسم بشأن تشكيل اللجان.
٢	١,٠٤	٣,٥٨	١٧	٣١	١٢٦	١٣٠	٧٩	يتم تحديد معايير وإجراءات عمل اللجان باعتماد مجلس القسم.
٥	١,٠٣	٣,٠٧	٣٢	٦٥	١٥٨	٩٨	٣٠	يتم تعريف منسوبي القسم باللوائح والأنظمة والحقوق والواجبات.
٣	١,٠٩	٣,٣١	٣٣	٤٢	١٢٥	١٣٨	٤٥	يتم اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وفقاً لمعايير واضحة ومعلنة.
٤	١,٠٨	٣,٢٩	٣٨	٣٧	١١٤	١٦٢	٣٢	يُوضح القسم إجراءات العمل والمعلومات المهمة لمنسوبيه.
١	١,١٠	٣,٧٩	٢٣	٢٤	٦٩	١٥٩	١٠٨	يُطبق القسم نظام حوافز موحد على جميع منسوبيه.
٧	١,١٥	٢,٤٥	١٠٢	٩٩	١٠٠	٧١	١١	يتم اطلاع منسوبي القسم على تقييم الأداء الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,٠٩			متوسطة					٣,٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد تطبيق مبدأ الشفافية في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بلغ (٣,٢١)، وانحراف معياري (١,٠٩)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارتان على درجة موافقة (عالية)، وعبارة واحدة على درجة موافقة (منخفضة). ويُعزى سبب هذه النتيجة إلى أن حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية ما يزال يمارس بدرجة متوسطة؛ لأن الحوكمة من الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تحتاج إلى مزيد من الممارسة، واكتساب الخبرات المناسبة في ممارسة الحوكمة من قبل العاملين في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة: نجوى الفواز (٢٠١٥)، وخولة المفيز (٢٠١٨)، والعتيبي (٢٠١٨)، وريم القحطاني (٢٠١٩)، وفاطمة عسييري (١٤٤٠هـ)، وحياء جريس (١٤٤٢هـ)، حيث توصلت جميعها إلى أن واقع تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بُعد مبدأ الشفافية عبارة: "يُطبق القسم نظام حوافز موحد على جميع منسوبيه"، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وبدرجة

موافقة (عالية). وربما يكون سبب ذلك أن نظام الحوافز في الجامعات وأقسامها العلمية متوافر، ويخضع للقوانين واللوائح المنصوص عليها في كثير من الحالات، لذلك فإن تطبيقه داخل القسم وعلى العاملين فيه يتمتع بشفافية عالية، لذلك جاءت هذه العبارة بترتيب متقدم على هذا البعد، وهو ما يُعبّر عن درجة مقبولة عالية من رضا العاملين عن مستوى تطبيق نظام الحوافز في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

بينما جاءت في المرتبة الثانية على بُعد مبدأ الشفافية عبارة: "يتم تحديد معايير وإجراءات عمل اللجان باعتماد مجلس القسم"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣,٥٨). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الأقسام العلمية حريصة على توضيح إجراءات عمل اللجان، وتحديد معايير النجاح بما يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ومساعدة العاملين على القيام بمهام عملهم بكفاءة عالية، لذلك جاءت هذه العبارة بترتيب متقدم في هذا البعد. وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: " يتم اطلاع منسوبي القسم على تقييم الأداء الوظيفي"، بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، بدرجة موافقة (منخفضة). وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في الآليات المتبعة في الأقسام العلمية تعيق اطلاع منسوبي القسم على تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم، كما أن بعض رؤساء الأقسام العلمية يحاولون إخفاء نتيجة تقييم الأداء لبعض الموظفين الذين تكون نتيجة تقييمهم متدنية؛ خشية حدوث اختلافات في وجهات النظر.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: واقع تطبيق مبدأ المساءلة في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وللتعرُّف على متطلبات تحقيق المساءلة: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول (٧):

جدول (٧): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بُعد تطبيق مبدأ المساءلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٤	١,٠٧	٢,٦٥	٥٨	١١٧	١٢٥	٦٤	١٩	تعتمد إدارة القسم على معايير واضحة لمساءلة منسوبيه.
٢	١,١٤	٢,٩٠	٤٤	١٠٤	١١٤	٨٧	٣٤	يوجد متابعة وتقييم مستمر لأداء منسوبي القسم.
٣	١,٠٩	٢,٨٨	٤٣	١٠٠	١٢٥	٨٩	٢٦	يتوفر في القسم نظام واضح لمراقبة العمليات الإدارية والأكاديمية.
١	١,٢٠	٢,٩٣	٥٠	٩٧	١٠٤	٩١	٤١	يلزم القسم اللجان المختلفة بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها.
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,١٧			متوسطة					٢,٨٤

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد تطبيق مبدأ المساءلة في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بلغ (٣,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبيّن من الجدول السابق أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويُعزى سبب ذلك إلى أن

تطبيق مبدأ المساءلة وفق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية ما تزال متوسطة؛ بسبب حداثة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، لذلك يحتاج الحكم على مدى توفرها ونجاحها مزيداً من الوقت، وبذل الكثير من الجهد؛ حتى تتمكن الجامعات من تطبيقها بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف المنشودة. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة: نجوى الفوز (٢٠١٥)، وخولة المفيز (٢٠١٨)، والعتيبي (٢٠١٨)، وريم القحطاني (٢٠١٩)، وحياة جريس (١٤٤٢هـ)، وفاطمة عسيري (١٤٤٠هـ)، ومنار الدوخي (١٤٤١هـ)، حيث توصلت جميعها إلى أن واقع تطبيق مبدأ المساءلة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى عبارة: "يلزم القسم اللجان المختلفة بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (٢,٩٣). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الأقسام العلمية حريصة على متابعة التقارير الدورية المتعلقة بمستوى أداء اللجان المختلفة التابعة للقسم؛ لأن ذلك يساعدها على تحديد جوانب القوة والضعف في أداء منسوبي القسم، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول على هذا البُعد على الرغم من حصولها على درجة موافقة (متوسطة)، وهذا يتطلب مزيداً من الإجراءات التي تمكن الأقسام العلمية من إلزام اللجان المختلفة بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها ومتابعتها، وتقديم التغذية الراجعة التي تجود الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.

بينما جاءت في المرتبة الثانية عبارة: "يوجد متابعة وتقييم مستمر لأداء منسوبي القسم"، بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وربما يكون سبب ذلك أنه يوجد نظام بالقسم يتم من خلاله متابعة وتقييم مستمر لأداء منسوبي القسم على الرغم من أنه ما يزال دون المأمول؛ بسبب ضعف القرارات التي تُبنى على نتيجة المتابعة والتقييم لأداء منسوبي القسم، ويظهر ذلك من خلال ما يُقدم من تغذية راجعة للعاملين في الأقسام العلمية عن أدائهم لا تتناسب مع مهام العاملين.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: "تعتمد إدارة القسم على معايير واضحة لمساءلة لمنسوبيه"، بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، بدرجة موافقة (متوسطة). وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق معايير المساءلة لمنسوبي الأقسام العلمية، رغم وجود معايير واضحة ومحددة لمساءلة منسوبي الأقسام العلمية، وأنه في بعض الحالات يتم تقييم ومساءلة منسوبي القسم بناء على آراء أو ملاحظات رئيس القسم وليس بناء على المعايير، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير في هذا البُعد، وأقل درجة موافقة.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: واقع تطبيق مبدأ العدالة في تطبيق القانون في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

وللتعرُّف على تطبيق مبدأ العدالة في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول (٨):

جدول (٨): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بُعد

مبدأ العدالة في تطبيق القانون في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٤	١,١٥	٢,٦٧	٦٧	١٠٩	١١٣	٦٩	٢٥	يُطبق القسم الأنظمة والتعليمات على جميع منسوبيه.
٢	١,٠٩	٣,١٢	٤٦	٣٨	١٥٠	١١٩	٣٠	يضع القسم اللوائح التي تحفظ حقوق منسوبيه وطلابه.
٣	١,١٤	٢,٩٨	٤٠	٩٦	١١٨	٨٩	٤٠	يُقدّم القسم حوافز مختلفة لمنسوبيه؛ بناء على أسس ومعايير واضحة.
٥	١,١٦	٢,٤٠	١٠٥	١٠٠	١٢٢	٢٩	٢٧	يُطبق القسم العدالة في توزيع الأعباء التدريسية لمنسوبيه.
١	١,١٨	٣,٣٤	٤١	٣٨	١١٤	١٢٦	٦٤	يُطبق القسم المعايير المناسبة في تشكيل اللجان واختيار أعضائها.
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,١٥			متوسطة					٢,٩٠

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد مبدأ العدالة في تطبيق القانون في الأقسام العلمية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، بلغ (٢,٩٠)، وبانحراف معياري (١,١٥)، وهي موافقة بدرجة متوسطة، وتبيّن من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة (منخفضة)، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويُعزى سبب ذلك إلى أن تطبيق مبدأ العدالة في تطبيق القانون في الأقسام العلمية ما يزال دون المأمول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا ناتج عن وجود بعض الآراء التي ترى أن بعض الممارسات الإدارية في التعامل مع بعض قضايا العاملين في بعض الأقسام العلمية تفتقر إلى العدالة، والتي من بينها طرق ترشيح العاملين في القسم إلى المؤتمرات العلمية الخارجية والداخلية، وأن بعض القرارات المتعلقة بمهام العاملين في الأقسام العلمية بحاجة لمزيد من العدالة، وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة: نجوى الفواز (٢٠١٥)، وخولة المفيز (٢٠١٨)، والعتيبي (٢٠١٨)، وريم القحطاني (٢٠١٩)، وحياة جريس (١٤٤٢هـ)، وفاطمة عسيري (١٤٤٠هـ)، ومنار الدوخي (١٤٤١هـ)، حيث توصلت جميعها إلى أن واقع تطبيق مبدأ تطبيق القانون بعدالة جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بُعد مبدأ العدالة في تطبيق القانون عبارة: "يُطبّق القسم المعايير المناسبة في تشكيل اللجان واختيار أعضائها"، بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود درجة من التوازن بين مهام العاملين في الأقسام العلمية وسلطاتهم

الإدارية، وأن القسم حريص على تشكيل اللجان واختيار أعضائها بعدالة ما أمكن، لذلك حصلت هذه العبارة على أعلى درجة موافقة على هذا البُعد.

بينما جاءت في المرتبة الثانية على بُعد مبدأ العدالة في تطبيق القانون عبارة: "يضع القسم اللوائح التي تحفظ حقوق منسوبيه وطلابه"، بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارات الأقسام العلمية تلتزم بتطبيق اللوائح التي تحفظ حقوق منسوبيها وطلابها، وعلى الرغم من وجود اهتمام كبير من قبل إدارات الأقسام العلمية في إيجاد أنظمة وتعليمات توضح مهام أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم في الأقسام العلمية بما يحقق العدالة في توزيع الأعباء التدريسية على منسوبيها، إلا أن هناك صعوبة في ذلك؛ لوجود مركزية في إدارات الجامعات تحدّ من الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام العلمية في وضع اللوائح التي تحفظ حقوق منسوبيها وطلابها، ولذلك جاءت هذه العبارة بترتيب متوسط.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بُعد مبدأ العدالة في تطبيق القانون عبارة: "يُطبّق القسم العدالة في توزيع الأعباء التدريسية لمنسوبيه، بمتوسط حسابي (٢,٤٠)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في إدارة الأقسام العلمية في توزيع الأعباء التدريسية لمنسوبيه، وأن هناك محاباة لبعض أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام العلمية، مما ينتج عنه ضعف في تطبيق مبدأ العدالة في تطبيق القانون فيما يتعلق بتوزيع الأعباء التدريسية على العاملين بالقسم، لذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة (منخفضة).

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: واقع تطبيق مبدأ توسيع المشاركة للعاملين في الأقسام العلمية.

ولتحديد متطلبات تحقيق توسيع المشاركة للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هي موضحة في الجدول (٩):

جدول (٩): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٧	١,١٣	٣,٠٦	٤٦	٦١	١٣٨	١٠٠	٣٨	تُشجع إدارة القسم كافة منسوبيه على المشاركة في اتخاذ القرارات.
٢	١,١٥	٣,٤٤	٣١	٤٩	٩٠	١٤٦	٦٧	يقوم القسم بتشكيل لجان عمل مشتركة بين منسوبيه؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.
١	١,١٧	٣,٥٦	٣٤	٣١	٨٨	١٤٥	٨٥	تتم إدارة القسم في اعتراضات منسوبيه على القرارات المتعلقة بهم.
٤	١,٠٩	٣,٢٣	٣٩	٣٥	١٤٧	١٢١	٤١	تُشرك إدارة القسم منسوبيه في وضع إجراءات العمل وقراراته.
٥	١,١٠	٣,١٢	٣٦	٧٤	١١٠	١٣٢	٣١	تقبل إدارة القسم المقترحات والشكاوى من قبل منسوبيه وطلابه.
٣	١,٠١	٣,٣٣	٢٧	٤٦	١٠٨	١٧٤	٢٨	تتخذ إدارة القسم قراراتها في ضوء التغذية الراجعة من جميع منسوبيه.
٦	١,٠٤	٣,٠٩	٣٠	٧١	١٤٤	١٠٨	٣٠	يتم إشراك الطلاب في صناعة بعض القرارات وإجراءات العمل المختلفة.
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,٠٦			متوسطة					٣,٢٦

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بلغ (٣,٢٦)، وبانحراف معياري (١,٠٦)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبيّن من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويُعزى سبب ذلك إلى أن تطبيق مبدأ توسيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية جاء متوسطاً، وهذا ناتج عن حداثة تطبيق مبادئ الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية؛ كونه من الممارسات الإدارية الحديثة، ولذلك يحتاج التأكد من كفاءة تطبيق هذا المبدأ وفاعليته إلى مزيد من الوقت؛ للحكم على فعاليته، لذلك جاءت درجة تطبيق مبدأ توسيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الأقسام العلمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة وهي دون المأمول. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة: نجوى الفوز (٢٠١٥)، وخولة المفيز (٢٠١٨)، والعتيبي (٢٠١٨)، وريم القحطاني (٢٠١٩)، وفاطمة عسييري (١٤٤٠هـ)، ومنار الدوخي (١٤٤١هـ)، وحياة جريس (١٤٤٢هـ)، حيث توصلت جميعها إلى أن واقع تطبيق مبدأ توسيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بُعد مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عبارة: "تهتم إدارة القسم في اعتراضات منسوبيه على القرارات المتعلقة بهم"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٦). وربما يكون سبب ذلك أن إدارات الأقسام العلمية حريصة على الاستماع لآراء العاملين بالقسم، والاستماع للاعتراضات التي تُقدّم من قبل العاملين حول القرارات المتعلقة بهم؛ لأن ذلك يسهم في الوصول إلى قرارات مقبولة للجميع، ويمكن إدارة القسم من إيضاح تلك القرارات للعاملين، خاصة تلك المتعلقة بتطوير العمل وتجويده، لذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة (عالية) وبالترتيب الأول لأهميتها.

بينما جاءت في المرتبة الثانية على بُعد مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عبارة: "يقوم القسم بتشكيل لجان عمل مشتركة بين منسوبيه لتفعيل مبدأ العمل الجماعي"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤)، وبدرجة موافقة (عالية). وربما يكون سبب ذلك أن هناك اهتمامًا لدى إدارات الأقسام العلمية في الجامعات السعودية على تشجيع العمل التعاوني بين العاملين في القسم؛ لأنه يقلل من حدة التنافس بينهم، ويسهم في تطوير العمل وتقبُّل أفكار الآخرين، والبناء عليها، لذلك فهي حريصة على تشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، لذلك جاءت هذه العبارة بترتيب متقدّم على هذا البُعد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بُعد مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عبارة: "تُشجع إدارة القسم كافة منسوبيه على

المشاركة في اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبة في بعض الأحيان من مشاركة كافة منسوبي القسم في اتخاذ القرارات؛ لأن بعض العاملين في القسم لا يحبّ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويفضّل عدم المشاركة، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، كما هي موضحة في الجدول (١٠):

جدول (١٠): جميع أبعاد حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	متوسطة	١,٠٩	٣,٢١	مبدأ الشفافية
٤	متوسطة	١,١٧	٢,٨٤	مبدأ المساواة
٣	متوسطة	١,١٥	٢,٩٠	مبدأ العدالة في تطبيق القانون
١	متوسطة	١,٠٦	٣,٢٦	مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
	متوسطة	١,١٤	٣,٠٥	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١٠) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين بلغ (٣,٠٥)، وانحراف معياري (١,١٤)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وبدرجة موافقة

(متوسطة)، بينما جاء في الترتيب الثاني مبدأ الشفافية بمتوسط حسابي (٣,٢١)، وبانحراف معياري (١,٠٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثالث مبدأ العدالة في تطبيق القانون بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، وبانحراف معياري (١,١٥)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأخير مبدأ المساءلة بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وبانحراف معياري (١,١٧)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول (١١):

جدول (١١): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١٥	١,١٤	٢,٤٢	٩٥	١١٩	١٠١	٤٧	٢١	عدم وجود أدلة تنظيمية وإجرائية معلنة بالجامعة.
١٣	١,١٠	٣,٥٥	٢٦	٣٤	١٠١	١٤٧	٧٥	ضعف التعاون بين إدارة الجامعة والأقسام العلمية .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	
١٢	١,٢٦	٣,٥٨	٣٠	٥٣	٨٠	١٠٣	١١٧	قلة تحديث القوانين واللوائح لمواكبة التطورات العلمية في الجامعة.
٦	١,٠١	٣,٩٢	١١	٢٦	٦٨	١٥٢	١٢٦	ضعف قدرات بعض القيادات الإدارية في الجامعة.
١	٠,٩٣	٤,١٤	٨	١٤	٥٢	١٤٨	١٦١	ضعف الشفافية في إجراءات عمل القيادات الإدارية في الجامعة.
٢	١,٠٤	٤,٠٩	١٤	١٩	٤٩	١٣٥	١٦٦	عدم وجود وحدات ولجان متخصصة تُعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة.
٣	١,٠٢	٤,٠١	٦	٣٠	٧١	١٢٠	١٥٦	ضعف تطبيق مبدأ المساءلة على جميع منسوبي الجامعة.
٤	١,١٣	٣,٩٧	١١	٣٩	٦٩	٩٢	١٧٢	مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في الأقسام العلمية.
٥	١,٠٩	٣,٩٦	٢٢	١٦	٥٦	١٥٠	١٣٩	انعكاس السمات الشخصية لقيادات الأقسام، ومن بينها: الغموض، وعدم الوضوح في إدارتهم.
٨	١,١٩	٣,٨٦	٢٩	٢٩	٤١	١٤٨	١٣٦	انخفاض سقف الحرية الأكاديمية في الأقسام العلمية.
٧	١,٠٥	٣,٩٢	١٦	٢٣	٦٣	١٥٤	١٢٧	ضعف التفاعل والاهتمام الإداري لدى القيادات العليا مع نتائج المساءلة الإدارية.
١٠	٠,٩٩	٣,٨٠	٩	١٩	١٢٠	١٢٣	١١٢	محدودية وجود القوانين والأنظمة المناسبة التي تتعامل مع نتائج المساءلة الإدارية.
٩	٠,٩٧	٣,٨٣	٧	٢٨	٩٤	١٤٧	١٠٧	مقاومة بعض منسوبي القسم السلطة غير الرسمية؛ لتطبيق العدالة بين منسوبي القسم.
١١	١,١٠	٣,٦٤	٢٧	٢٠	١٠١	١٤٨	٨٧	وجود ثقافة الإدارة المركزية لدى إدارات الإقسام العلمية.
١٤	١,٢٢	٣,٤٩	٢٦	٣٩	١٠١	١٤٧	٧٠	محدودية اللوائح والأنظمة التي تكفل مشاركة الطلاب في صنع القرارات على مستوى الجامعة.
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٨٦			عالية					٣,٧٤

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٣,٧٤)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبيّن من الجدول السابق حصول (١٤) صعوبة على درجة موافقة (عالية)، في حين حصلت صعوبة واحدة على درجة موافقة (متوسطة). ويُعزى سبب ذلك إلى أن الأقسام العلمية في الجامعات السعودية تمتلك العديد من المقومات التي تمكّنها من تطوير ممارساتها، واتباع الأنظمة الإدارية الحديثة التي من بينها الحوكمة، إلا أن تطبيقها يحتاج إلى مزيد من التدريب والتأهيل، وإلى توفير بعض المتطلبات المادية والمعنوية؛ من أجل التغلّب على الصعوبات التي تحدّ من تطبيق الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدّراسة مع نتيجة دراسة خولة المفيز (٢٠١٨)، التي توصلت إلى أن معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة (مرتفعة)، بينما اختلفت مع دراسة حياة جريس (١٤٤٢هـ) التي توصلت إلى أن معوقات تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة (متوسطة).

وجاءت في المرتبة الأولى من الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية صعوبة: "ضعف الشفافية في إجراءات عمل القيادات الإدارية في الجامعة"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٤). وربما يعود سبب ذلك إلى وجود بعض المركزية في عمل القيادات

الإدارية في الجامعات السعودية، مما يضعف من تحقيق الشفافية في إجراءات عملهم، كما أن إجراءات اختيار القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام في بعض الأحيان يتم دون وجود معايير واضحة ومحددة، لذلك جاءت هذه الصعوبة بدرجة موافقة (عالية) وبالترتيب الأول على هذا البُعد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حياة جريس (١٤٤٢هـ) التي جاء معوق: "صعوبة تحديث القوانين واللوائح في كلية التربية" بالترتيب الأول.

وجاء في المرتبة الثانية من الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية صعوبة: "عدم وجود وحدات ولجان متخصصة تُعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩)، وبدرجة موافقة (عالية). ويُعزى سبب ذلك إلى حداثة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، لذلك لا يوجد لجان متخصصة تُعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في بعض الجامعات السعودية، مما يضعف من تطبيق حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية صعوبة: "عدم وجود أدلة تنظيمية وإجرائية معلنه بالجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، بدرجة موافقة (منخفضة). وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية تعتمد على إجراءات معلنه ومحددة لإجراءات العمل، وأنها توفّر أدلة تنظيمية لذلك، لذلك جاءت هذه الصعوبة بدرجة موافقة (منخفضة)، وبالترتيب الأخير؛ كونها لا تشكل أي صعوبة قد تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما التصور المقترحة لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية؟

من خلال نتائج الدِّراسة الميدانية، ومراجعة الدِّراسات السابقة ذات العلاقة بتطبيق الحوكمة في الجامعات، تم وضع تصور مقترح لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية؛ وذلك لتحقيق الآمال المعقودة على هذه الجامعات، وبما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى النهوض بأداء الجامعات السعودية، وتقديم مزيد من الأداء المتميز، حيث نصّت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أننا: "سنسعى إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وسنهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول ٢٠٣٠ - ١٤٥٢هـ"، وفيما يلي توضيح لهذا التصور:

منطلقات التصور المقترح:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: فقد تم اعتماد الرؤية كمرجعية في المملكة العربية السعودية لاتخاذ القرارات؛ وذلك للتأكد من مواءمة المشاريع المستقبلية مع ما تضمنته محاور الرؤية وتعزيز العمل على تنفيذها، والتي من أهدافها الشفافية، وهو أحد مبادئ الحوكمة (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ١٤٣٧، ١٣).
- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية: حيث خصصت الوثيقة الفصل الخامس من الباب الثالث (أهداف مراحل التعليم) للتعليم العالي وأهدافه، وجاء في المادة (١٠٨): "التعليم العالي هو مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية مواهبهم وسد لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة (وزارة التعليم، ١٤١٦، ٢١).
- نظام الجامعات الجديد: والذي تم إقراره في ١ ربيع الأول ١٤٤١هـ، وجاء هذا النظام ليحقق نقلة نوعية في مسيرة الجامعات السعودية على أسس من التمكين والتميز والجودة، ويُسهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية، ويرفع كفاءة الإنفاق، وينمي الموارد المالية للجامعات، والقدرات البشرية، بما ينسجم مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وأخذت الحوكمة جانباً كبيراً في النظام الجديد، وخصص الفصل الأول والثاني والثالث للمجالس التي تدعم الحوكمة.

- توصيات المؤتمرات العلمية التي عقدت حول حوكمة الجامعات: ومنها مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ الذي أقيم في جامعة القصيم ٢٠١٨م، ومؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية ٢٠١٨م، ومؤتمر نزاهة الدولي الثاني، والذي نظّمته الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) ٢٠١٨م.
- خطة التنمية العاشرة (١٤٣٧/٣٦ - ١٤٤١/٤٠ هـ) (٢٠١٥ - ٢٠١٩): أكد الهدف الثالث والعشرون من أهدافها على ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية والسعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتوفير جميع المعلومات اللازمة للمواطنين (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥، ٢٣).
- نتائج الدّراسة الميدانية: حيث توصلت الدّراسة إلى أن درجة حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية (متوسطة)، وأن هناك صعوبات بدرجة (عالية) تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

مبررات التصور المقترح

من خلال نتائج الدِّراسة الحالية، ونتائج الدِّراسات السابقة، فإن هناك عدة مبررات لتطبيق التصور المقترح في الجامعات السعودية الحكومية، والتي من بينها التالي:

- السعي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، وترسيخ مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.
- التطورات السريعة التي تشهدها الجامعات السعودية، ومن أهمها: التطورات التنظيمية المتعلقة بإلغاء مجلس التعليم العالي، وتداول مسودة نظام الجامعات الجديد، وما تضمنه من مواد تفرض على الجامعات تحولات تنظيمية ومالية وتقنية تتطلب سرعة استجابة ومرونة في التعامل معها.
- مواكبة تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهدافها، بأن تكون خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠.
- التحول من الممارسات الإدارية التقليدية إلى ممارسات إدارية حديثة، تُسهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، والتي من بينها الحوكمة.
- نتائج الدِّراسة الحالية التي توصلت إلى أن واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة (متوسطة) على جميع أبعاد الحوكمة، وأن هناك صعوبات تتراوح بين عالية ومتوسطة تواجه حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

أهداف التصور المقترح

تمت صياغة مجموعة من الأهداف المقترحة التي تساعد على حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، وهي:

- إرساء مفهوم الحوكمة لدى القادة في الجامعات السعودية.
- بناء خطط تشغيلية للتطبيق الأمثل لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.
- العمل على التطوير المهني للموارد البشرية في الجامعات السعودية؛ لتمكينهم من تطبيق الحوكمة، وتحقيق أهدافها المنشودة.
- الوضوح في كافة معاملات الجامعة وعملياتها الداخلية والخارجية.
- المشاركة بين جميع العاملين في صنع السياسات، ووضع قواعد العمل في الجامعة.
- استقلالية الجامعة أكاديميًا وماليًا.
- تحقيق العدالة والنزاهة بتعزيز سلطة القانون.

متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح

١. الدعم الحكومي: فالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تُموَّل بالكامل من الميزانية العامة، حيث يحظى قطاع التعليم بنسبة كبيرة من الدعم.
٢. المؤشرات المتعلقة بالتعليم في رؤية المملكة ٢٠٣٠ ستدعم الجميع؛ للوصول لما تسعى له، كما نصّت على ذلك.

٣. هيئة تقويم التعليم: فمعايير الهيئة للتقويم والاعتماد الأكاديمي تسهّل الوصول للأداء المتميز.

٤. وجود توجهات رسمية وخطط واضحة من قبل الوزارة لتطوير التعليم العالي في المملكة من خلال تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

٥. وجود تجارب عالمية ناجحة في تطبيق الحوكمة في الجامعات يمكن الاستفادة منها.

٦. دعم القيادات العليا في الجامعات السعودية؛ لتعزيز حوكمة الأقسام العلمية.

مراحل تطبيق التصور المقترح

المرحلة الأولى: نشر الوعي بين العاملين في الجامعات السعودية بأهمية حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الممارسات المعززة لتطبيق الحوكمة، وتحديد الفجوات التي سيتم استهدافها لتعزيز تطبيقها.

المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي: يُعد التخطيط الإستراتيجي من أهم عوامل نجاح مراحل الاستراتيجية؛ إذ يُعنى بالتخطيط فهم عناصر الحوكمة، وتنظيمها، ومرتكزاتها، وتوجيهها بصورة علمية فاعلة؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- تشكيل فريق التخطيط: ويتم اختياره من قبل إدارة الجامعة، ويتكوّن من مجموعة من الإداريين والأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية وذوي الاختصاص في الحوكمة.

- تشخيص واقع الحوكمة: من الأساسيات التي يقوم عليها التخطيط الفاعل هي قاعدة البيانات والمعلومات، ولذلك يجب أن يراعي فريق التخطيط تطوير أدوات فاعلة لقياس واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات.

- التخطيط لإنشاء وحدة الحوكمة: ويتم إبراز هذا الوحدة على الهيكل التنظيمي للجامعات؛ إذ لا بدّ من تأسيس وحدة للحوكمة لاستثمار القدرات الفكرية المتاحة والقدرات المعرفية، وتوظيفها في إستراتيجية الحوكمة في الجامعات.

- نشر ثقافة الحوكمة: فالثقافة التنظيمية أساس جوهري؛ لتحديد نجاح أو فشل استراتيجية الحوكمة، وفي هذه المرحلة يتم التخطيط لتعزيز الثقافة التنظيمية للحوكمة.

- التخطيط للتحويل الرقمي: وهو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك، ويعني إحداث تغير جذري في طريقة العمل، وهذا سيعزز تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، من خلال الاستفادة من التطور التقني الذي يخدم الجامعات بشكل أسرع وأفضل.

المرحلة الثالثة: تنفيذ التصور المقترح: تشمل هذه المرحلة التطبيق العملي لعملية التخطيط التي تمت صياغتها في المرحلة السابقة، من خلال تصميم البرامج العملية؛ لدعم مجالات الحوكمة في الجامعات السعودية، وتطويرها،

وتوظيفها وفق الأهداف المنشودة، من خلال تحويل الأهداف إلى خطط تشغيلية سنوية أو فصلية خلال المدة الزمنية المحددة. ولتنفيذ التصور المقترح يتم القيام بالخطوات التالية:

- تشكيل لجنة عليا للإشراف على تطبيق التصور المقترح.
- تشكيل فريق عمل لتنفيذ التصور المقترح.
- وضع استراتيجيات للتنفيذ، تشمل: التعريف بالتصور المقترح، والتدريب على تنفيذه، ووضع برنامج تقويمي له.
- المرحلة الرابعة: تقويم التصور المقترح وتحديد فاعليته: في هذه المرحلة يتم التأكد فعلاً أن التصور المقترح قد طُبّق بشكل فعلي؛ ليتم التعرف على الانحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات، ثم معالجتها وتصحيحها. وتتم هذه المرحلة من خلال استخدام العديد من الأساليب والمقاييس التي من بينها التالي:
- تحليل العمليات والأنشطة وإجراءات العمل.
- استخدام مقياس الحوادث الحرجة (يتضمن إعداد تقارير بجميع الحوادث الحرجة التي أثمرت في تنفيذ التصور المقترح، وتحليل أسباب انحراف الأداء عن المسار المخطط له).
- استخدام مقياس المقارنات (يعتمد على مقارنة الأداء الفعلي للتصور المقترح ومقارنته بالمعايير الموضوعية للأداء المرغوب في كل مرحلة).
- استخدام أسلوب المسح والاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها.

صعوبات تطبيق التصور المقترح

في ضوء نتائج الدِّراسة، وبالرجوع للدراسات السابقة، واعتمادًا على تحليل واقع الجامعات السعودية الحكومية؛ فإن أهم الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصوُّر المقترح التالي:

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بأهمية تنفيذ التصوُّر المقترح.
- ضعف وعي بعض العاملين في الجامعات بأهمية تطبيق الحوكمة والالتزام بمبادئها.
- الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية العليا بدلًا من الانتخاب.
- عدم وجود ميثاق أخلاقي يُحدد السلوكيات المرغوبة، ويتضمن مبادئ للثواب والعقاب بالجامعات.
- تركز السلطة الإدارية في أيدي القيادات العليا، وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا.
- ضعف تشجيع الجامعة للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء.
- ضعف محاربة الجامعة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجودة فيها.
- الاعتقاد بأن الإفصاح والشفافية يؤديان إلى إحراج المسؤولين في الجامعات.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدّراسة الحالية يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
١. تركيز اهتمام إدارات الأقسام العلمية في الجامعات السعودية على تطبيق العدالة في توزيع الأعباء التدريسية لمنسوبيها.
 ٢. توسيع مشاركة جميع العاملين في الأقسام العلمية من خلال تشجيع إدارة القسم كافة منسوبيه على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تسعى إلى تطوير العمل بالجامعة.
 ٣. وضع نظام حوافز لجميع العاملين المتميزين، ويتم تطبيقه بعدالة وفق اللوائح والأنظمة المحددة لذلك.
 ٤. العمل على تعديل إجراءات عمل القيادات العليا في الجامعات السعودية بما يحقّق مبادئ الشفافية.
 ٥. أن تعمل إدارات الأقسام العلمية على إطلاع منسوبي القسم على تقييم الأداء الوظيفي، وتقديم التغذية الراجعة لهم؛ لمساعدتهم على معالجة مواطن الضعف في أداء مهام عملهم، وبما يعزز مواطن القوة.
 ٦. العمل على إيجاد وحدات ولجان متخصصة تُعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة السعودية؛ لمتابعة تطبيقها في جميع الكليات والأقسام العلمية؛ ليسهل متابعة الأنشطة وتقييمها، وإجراءات تطبيق الحوكمة فيها.
 ٧. إيجاد معايير محدودة وواضحة، تهتم بتطبيق مبدأ المساءلة على جميع منسوبي الجامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عرب، هبة. (٢٠١٧). دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، الجامعة الإسلامية، غزة: من ١٢-١٤ ديسمبر.
- برقعان، أحمد والقرشي، عبد الله. (٢٠١٢). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، طرابلس، من ١٥-١٧- ديسمبر.
- جريس، حياة. (١٤٤٢هـ). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
- الخطيب، خالد والقريط، عصام. (٢٠١٤). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الدليل الإرشادي لتنظيم أعمال لجان القسم العلمي. (١٤٤٢هـ). نحو حوكمة أعمال القسم العلمي، ملتقى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- الدوخي، منار. (١٤٤١هـ). استراتيجية مقترحة لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- طيب، عزيزة. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٢(٢)، ١٨٤-٢٢٧.
- عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وأبو عواد، فريال. (٢٠١١م). مناهج البحث التربوي. ط ٢، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

العتيبي، عبدالله. (٢٠١٨). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، (٤) ٤٥، ٦٧٣-٦٨٧.

عزت، أحمد. (٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان، الأردن.

عسيري، فاطمة. (١٤٤٠هـ). إستراتيجية مقترحة لحوكمة الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. الغامدي، هالة. (٢٠١٧). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارات التعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. المجلة التربوية المتخصصة، (٥) ٦، ١٦٦-١٧٥.

غضبان، حسام الدين. (٢٠١٥). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفايز، هيلة. (٢٠١٧). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الإستراتيجي للحوكمة. مجلة العلوم التربوية، (١٣) ١، ١٦١-٢٤٠. الفريج، وفاء. (٢٠١٩). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، (٦٥) ١، ١٦٢-١٩٢.

الفواز، نجوى. (٢٠١٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القحطاني، ريم. (٢٠١٩). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطورات رؤية ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١٥) ٣، ٥١-٧٩.

الكنعان، نوال. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

لفتة، جواد. (٢٠١١م). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان: دار صفاء للنشر.

مرزوق، فاروق. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح. "منظور إستراتيجي". القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مركز إحصائيات التعليم ودعم القرار. (١٤٤٢هـ). وزارة التعليم، مستخرج بتاريخ (١٤٤٢/١/١١هـ)

<https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Pages/default.aspx>

المفيز، خولة. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية " تصور مقترح". مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (١٥)١، ١٩٩-٢٨٦.

ناصر الدين، هبة. (٢٠١٨). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.

الهروط، العنود. (٢٠١٨). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

وزارة التعليم، (٢٠١٨). التعليم العالي في المملكة المتحدة، سلسلة تقارير التعليم العالي في الدول المتقدمة. منشورات مركز البحوث والدراسات في التعليم، العدد (٦).

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Altbach, P. G., & Salmi, J. (٢٠١١). The road to academic excellence: The making of world- class research universities. Washington: The World Bank.
- Dossing, H., Mokeki, L. and Weideman, M. (٢٠١١). Mapping transparency, accountability and integrity in primary education in South Africa. Transparency international, p. ٤.
- Fatmasari, Rhini. (٢٠١٧). Good University Governance, Is It Necessary. Asian Journal of Education and e-Learning. (ISSN: ٢٣٢١ – ٢٤٥٤). Volume ٠٥– Issue ٠٣, June ٢٠١٧.
- Hanifah, S. (٢٠١٨). Good University Governance Analysis Implementation on Private University in WestJava, Indonesia. Conference Paper; The ٢٠١٨ International Conference of Organizational Innovation.
- Hartati, N, Hadiwidjaja, R. & Muktiyanto, A. (٢٠١٨). The Influence of Good University Governance on Human Capital. Accounting & Finance Review (AFR), ٣(١), ١–٨. Retrieved from [http:// search. ebscohost. com. sdl. idm. oclc. org /login.aspx? direct=true & db =bsu&AN = ١٢٨٤٥٤٥٦٨ & site =eds -live.](http://search.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=١٢٨٤٥٤٥٦٨&site=eds-live)
- Hénard, Fabrice & Mitterle, Alexander. (٢٠١٦). A review on governance arrangements and quality assurance guidelines, A review Of Governance Arrangements And Quality Assurance Guidelines. OECD.
- Jongbloed, Ben. (٢٠١٥). University governance reform in the Netherlands, Austria, and Portugal. Lessons for Poland. Better Government Programme Media patron: EY Poland.
- Josiane . L, Elida. F, Emerson. A and Marcos, R. (٢٠١٩). Performance and Quality indicators and the Governance Process in Brazilian federal

universities: a multi-case study indicadores de desempenho e de Qualidade ,
Processo de Governança nas universidades federais Brasileiras: um estudo
multicaso. UFSM, Santa Maria, v. 12, número 3, p. 594-609.

KPIS- Key Performance Indicators for governance of public universities in
Malaysian. (2009). Department of higher education management. ministry
of higher education: Asian center for research on university learning and
teaching.

Mungiu P., & Dusu, A.,(2011). Civil Society and Control of Corruption:
Assessing Governance of Romanian Public Universities. International
Journal of Educational Development, 31 (5), 526-540.

Mutaghywa, B. (2012). The Role of ICT in University Governance in Tanzania,
University of Dar es Salaam. Wang, Li. (2010). Higher Education
Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and
Education, 8 (4) p577-590.

Wang, Li (2010). higher education governance and university Autonomy in
China. Globalization Societies and education , 8(4), p577- 590.

الملاحق الاستبانة

الأخ القائد الأكاديمي..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية (تصور مقترح)"، وسوف يتم تطبيق هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، ويسعدني أن أتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذي ستخصصونه في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة. أرجو منكم التكرم بالاطلاع على أبعاد الاستبانة، والإجابة عن جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية؛ لما لذلك من أثر بالغ في تحقيق أهداف الدراسة. علمًا بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وسوف يعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي وفق النموذج

التالي:

درجة الموافقة					العبارة
منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	
				√	توجد معايير واضحة ومعتمدة في القسم بشأن تشكيل اللجان.

تعني الموافقة عالية جدًا أن إدارة الجامعة تشجع العاملين فيها على توليد

اتخاذ القرارات دائمة، وهي تشير إلى أعلى درجات الموافقة على هذه الفقرة.

الباحث

فقرات الاستبانة

المحور الأول: واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يُعبّر عن رأيك أمام كل

عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
أولاً: مبدأ الشفافية					
١	توجد معايير واضحة ومعتمدة في القسم بشأن تشكيل اللجان.				
٢	يتم تحديد معايير وإجراءات عمل اللجان باعتماد مجلس القسم.				
٣	يتم تعريف منسوبي القسم باللوائح والأنظمة والحقوق والواجبات.				
٤	يتم اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وفقاً لمعايير واضحة ومعلنة.				
٥	يوضح القسم إجراءات العمل والمعلومات المهمة لمنسوبيه.				
٦	يُطبق القسم نظام حوافز موحد على جميع منسوبيه.				
٧	يتم اطلاع منسوبي القسم على تقييم الأداء الوظيفي.				
ثانياً: مبدأ المساءلة					
١	تعتمد إدارة القسم على معايير واضحة لمسائلة لمنسوبيه.				
٢	يوجد متابعة وتقييم مستمر لأداء منسوبي القسم.				
٣	يتوفر في القسم نظام واضح؛ لمراقبة العمليات الإدارية والأكاديمية.				
٤	يلزم القسم اللجان المختلفة بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها.				
ثالثاً: مبدأ العدالة في تطبيق القانون					
١	يُطبق القسم الأنظمة والتعليمات على جميع منسوبيه.				
٢	يضع القسم اللوائح التي تحفظ حقوق منسوبيه وطلابه.				
٣	يُقدم القسم حوافز مختلفة لمنسوبيه؛ بناء على أسس ومعايير واضحة.				
٤	يُطبق القسم العدالة في توزيع الأعباء التدريسية لمنسوبيه.				

م	العبارة	درجة الموافقة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
٥	يُطبق القسم المعايير المناسبة في تشكيل اللجان واختيار أعضائها.				
رابعاً: مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات					
١	تُشجع إدارة القسم كافة منسوبيه على المشاركة في اتخاذ القرارات.				
٢	يقوم القسم بتشكيل لجان عمل مشتركة بين منسوبيه؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.				
٣	تُحتم إدارة القسم في اعتراضات منسوبيه على القرارات المتعلقة بهم.				
٤	تشارك إدارة القسم منسوبيه في وضع إجراءات العمل وقراراته.				
٥	تتقبل إدارة القسم المقترحات والشكاوى من قبل منسوبيه وطلابه.				
٦	تتخذ إدارة القسم قراراتها في ضوء التغذية الراجعة من جميع منسوبيه.				
٧	يتم إشراك الطلاب في صناعة بعض القرارات وإجراءات العمل المختلفة.				

أيّ إضافات أخرى تراها مناسبة:

.....

.....

.....

المحور الثاني: الصعوبات التي تحدّ من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يُعبّر عن رأيك أمام كل

عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجة وجود المعوق			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
١	عدم وجود أدلة تنظيمية وإجرائية معلنة بالجامعة.				
٢	ضعف التعاون بين إدارة الجامعة والأقسام العلمية.				

م	العبارة	درجة وجود المعوق			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
٣	قلة تحديث القوانين واللوائح لمواكبة التطورات العلمية في الجامعة.				
٤	ضعف قدرات بعض القيادات الإدارية في الجامعة.				
٥	ضعف الشفافية في إجراءات عمل القيادات الإدارية في الجامعة.				
٦	عدم وجود وحدات ولجان متخصصة تُعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة.				
٧	ضعف تطبيق مبدأ المساءلة على جميع منسوبي الجامعة.				
٨	مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في الأقسام العلمية.				
٩	انعكاس السمات الشخصية لقيادات الأقسام، ومن بينها الغموض وعدم الوضوح في إدارتهم.				
١٠	انخفاض سقف الحرية الأكاديمية في الأقسام العلمية.				
١١	ضعف التفاعل والاهتمام الإداري لدى القيادات العليا مع نتائج المسائلة الإدارية.				
١٢	محدودية وجود القوانين والأنظمة المناسبة التي تتعامل مع نتائج المسائلة الإدارية.				
١٣	مقاومة بعض منسوبي القسم السلطة غير الرسمية؛ لتطبيق العدالة بين منسوبي القسم.				
١٤	وجود ثقافة الإدارة المركزية لدى إدارات الأقسام العلمية.				
١٥	محدودية اللوائح والأنظمة التي تكفل مشاركة الطلاب في صنع القرارات على مستوى الجامعة.				

أي صعوبات أخرى تراها مناسبة:

.....

.....

.....

انتهت مع الشكر والتقدير